

2m11-2675.9

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

L'approche relationnelle:  
une comparaison des perceptions  
des banquiers et des clients

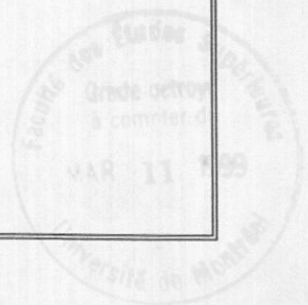
par  
Loïc Fargetton

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maître ès sciences  
(M.Sc.)

Novembre 1998  
(c) Loïc Fargetton, 1998

m 1998  
No 55



## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Madame Line Ricard, non seulement pour m'avoir permis d'utiliser les bases de données de sa thèse de doctorat, mais surtout pour ses conseils, son suivi et ses encouragements et... ses pommes !



## SOMMAIRE

Le marketing trouve son fondement dans la notion d'échange. Depuis le début des années quatre-vingt, les entreprises, et particulièrement celles du secteur des services, cherchent à approfondir cette forme de réciprocité par le développement d'une approche relationnelle avec la clientèle.

Les recherches conceptuelles et empiriques effectuées dans le secteur bancaire commercial ont étudié la nature des échanges entre acheteurs et vendeurs. Toutefois, les dimensions ainsi que les variables d'évaluation d'une approche relationnelle ne sont généralement examinées que du point de vue de l'un des intervenants, le fournisseur ou le client. L'objectif de ce mémoire est donc de comparer les perceptions qu'ont directeurs de comptes et clients des différentes dimensions de l'approche relationnelle et de son niveau de performance.

Le support méthodologique est constituée de deux bases de données recueillies par Ricard (1995) lors de sa thèse de doctorat, qui ont été compilées pour les fins de cette recherche. L'échantillon se compose d'une part de 238 directeurs de comptes et, d'autre part, de 306 entreprises de la région de Montréal. Compte tenu de la nature de la problématique, des analyses d'évaluation des construits, des tests de moyennes, et des analyses discriminantes ont été effectués.

Les résultats montrent que:

- les construits ne revêtent pas tous le même degré de précision pour les deux groupes,
- les perceptions des deux groupes divergent à l'égard de l'ensemble des variables de définition et d'évaluation de l'approche relationnelle,
- la divergence perceptuelle est plus importante pour certaines dimensions que pour d'autres.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vii
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>II. LE CONCEPT D'APPROCHE RELATIONNELLE: VERS UNE COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES CLIENTS ET DES VENDEURS.....</b>	<b>3</b>
II.1 LA NATURE DE L'APPROCHE RELATIONNELLE EN MARKETING .....	4
II.1.1 <i>L'approche relationnelle: un champ de définition large</i> .....	5
II.1.1.1. Typologie des échanges relationnels.....	5
II.1.1.2. Vers une définition du marketing relationnel.....	7
II.1.2 <i>L'approche relationnelle versus l'approche transactionnelle</i> .....	8
II.1.2.1. L'approche transactionnelle .....	8
II.1.2.2. L'approche relationnelle.....	9
II.1.2.3. Comparaison directe des deux extrêmes du continuum.....	10
II.1.3 <i>Le développement d'une approche relationnelle</i> .....	13
II.1.3.1. Le modèle de Dwyer, Schurr et Oh .....	13
II.1.3.2. Le modèle de Wilson.....	15
II.2 LES COMPOSANTES DE L'APPROCHE RELATIONNELLE .....	17
II.2.1 <i>Les dimensions de l'approche relationnelle vues à travers 11 études</i> .....	17
II.2.2 <i>Présentation des composantes clés de l'approche relationnelle</i> .....	20
II.2.2.1. Connaissance.....	20
II.2.2.2. Adaptabilité / personnalisation .....	21
II.2.2.3. Durée.....	22
II.2.2.4. Équité / avantages bilatéraux.....	24
II.2.2.5. Confiance: .....	25
II.2.2.6. Engagement:.....	27
II.2.2.7. Interdépendance .....	28
II.2.3 <i>Essai de synthèse des composantes de l'approche relationnelle</i> .....	30
II.3. L'ÉVALUATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE.....	32
II.3.1 <i>La satisfaction</i> .....	32
II.3.2 <i>La qualité du service</i> .....	34

II.3.3	<i>Satisfaction versus qualité comme variable de performance</i> .....	36
II.3.4	<i>Les autres variables de performance</i> .....	37
II.3.4.1.	Les mesures objectives de performance .....	38
II.3.4.2.	Les mesures subjectives de performance.....	39
II.3.5	<i>Synthèse des variables d'évaluation de l'approche relationnelle</i> .....	40
II.4	PERCEPTIONS DES CLIENTS ET PERCEPTIONS DES VENDEURS: LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE RÉCENTE.....	42
II.4.1	<i>Le "fossé" mis en évidence par Chebat, Savard et Filiatrault (1998) entre les perceptions des comptables et celles de leurs clients professionnels</i> .....	42
II.4.2	<i>Des différences et des similitudes entre les perceptions des clients et des fournisseurs des facteurs critiques de la performance du développement d'un nouveau produit: l'étude de Sicotte, Préfontaine et Ricard (1998)</i> .....	44
II.5	PROBLÉMATIQUE .....	47
II.6	CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE.....	49
<b>III.</b>	<b>MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>50</b>
III. 1.	INTRODUCTION .....	50
III.2.	REMARQUES PRÉLIMINAIRES .....	50
III.3.	LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE, COMPTE TENU DES CONTRAINTES MÉTHODOLOGIQUES.....	51
III.4.	LA MÉTHODOLOGIE .....	53
III.4.1.	<i>Instrument de mesure</i> .....	54
III.4.2.	<i>Plan d'échantillonnage</i> .....	55
III.4.2.1.	Définition de la population. ....	55
III.4.2.1.1.	Les banques .....	55
III.4.2.1.2.	Les entreprises.....	56
III.4.2.2.	Cadre d'échantillonnage. ....	57
III.4.2.3.	Unité d'échantillonnage.....	58
III.4.2.4.	Méthode d'échantillonnage.....	58
III.4.2.5.	Taille de l'échantillon. ....	58
III.4.2.5.1.	Les entreprises.....	59
III.4.2.5.2.	Les directeurs de comptes.....	59
III.4.3.	<i>Collecte des données</i> .....	59
III.4.3.1.	L'administration du questionnaire. ....	59
III.4.3.2.	Stratégies relatives au taux de réponse.....	60
III.4.4.	<i>Profil des répondants</i> .....	63
III.4.4.1.	Profil des directeurs de comptes .....	63



III.4.4.2. Profil des clients et de leur entreprise.....	65
III.4.5. Les mesures.....	69
<b>IV. ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>74</b>
IV.1. LA VALIDITÉ ET LA FIDÉLITÉ DES MESURES.....	74
IV.2. LES MESURES DE CONTRÔLE.....	77
IV.2.1. Le test du Khi-carré.....	78
IV.2.2. Le test de t.....	80
IV.2.3. ANOVA.....	81
IV.3. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES DIRECTEURS DE COMPTES ET DES CLIENTS: TESTS DE MOYENNES.....	83
IV.3.1. Comparaison à l'égard des composantes de l'approche relationnelle.....	83
IV.3.1.1. Comparaison au niveau des construits.....	83
IV.3.1.2. Comparaison au niveau des énoncés.....	85
IV.3.1.2.1. Adaptabilité.....	85
IV.3.1.2.2. Connaissance.....	86
IV.3.1.2.3. Confiance.....	87
IV.3.1.2.4. Équité.....	88
IV.3.1.2.5. Perspective à long terme.....	89
IV.3.2. Comparaison à l'égard des variables d'évaluation de l'approche relationnelle.....	90
IV.3.2.1. Comparaison au niveau des construits.....	91
IV.3.2.2. Comparaison au niveau des énoncés.....	92
IV.3.2.2.1. Satisfaction.....	92
IV.3.2.2.2. Recommandation.....	93
IV.3.2.2.2. Performance perçue.....	94
IV.4. ANALYSES DISCRIMINANTES.....	95
IV.4.1. Postulats et principes de la méthode.....	96
IV.4.2. Résultats des analyses discriminantes.....	97
IV.4.2.1. Résultats de l'analyse discriminante au niveau des construits.....	98
IV.4.2.2. Résultats des analyses discriminantes au niveau des énoncés des construits connaissance et satisfaction.....	104
IV.4.2.2.1. Résultats de l'analyse discriminante des énoncés du construit connaissance.....	104
IV.4.2.2.1. Résultats de l'analyse discriminante des énoncés du construit satisfaction.....	107
<b>V. DISCUSSION.....</b>	<b>110</b>

V. 1. INTRODUCTION .....	110
V.2. LIMITES DE LA RECHERCHE.....	110
IV.3. FAITS MAJEURS OBSERVÉS.....	113
<i>V.3.1. Observations à partir des analyses d'évaluation des construits.....</i>	<i>113</i>
<i>V.3.2. Observations à partir des mesures de contrôle .....</i>	<i>115</i>
<i>V.3.3. Observations à partir des mesures de comparaison des perceptions des     directeurs de comptes et des clients .....</i>	<i>115</i>
V.3.3.1. Observations concernant les variables de définition .....	115
V.3.3.2. Observations concernant les variables d'évaluation.....	118
<i>V.3.4. Observations à partir des analyses discriminantes .....</i>	<i>119</i>
V.3.4.1. L'analyse discriminante effectuée au niveau des construits.....	120
V.3.4.2. Les analyses discriminantes effectuées au niveau des énoncés des construits connaissance et satisfaction.....	121
V.4. IMPLICATIONS.....	122
<i>V.4.1. Implications théoriques .....</i>	<i>122</i>
<i>V.4.2. Implications managériales.....</i>	<i>123</i>
V.5. AVENUES DE RECHERCHE .....	125
V.6. CONCLUSION.....	126
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>128</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 2.1: LES ÉCHANGES RELATIONNELS RECENSÉS PAR MORGAN ET HUNT .....	6
TABLEAU 2.2: COMPARAISON DE L'APPROCHE RELATIONNELLE ET DE L'APPROCHE TRANSACTIONNELLE (RICARD) .....	12
TABLEAU 2.3. LES DIMENSIONS UTILISÉES LORS D'ÉTUDES SUR LE MARKETING RELATIONNEL .....	18
TABLEAU 2.4. MESURES OBJECTIVES DE PERFORMANCE (BONOMA ET CLARK) .....	38
TABLEAU 2.5. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES COMPTABLES ET DE LEURS CLIENTS (CHEBAT, SAVARD ET FILIATRAULT) .....	43
TABLEAU 2.6. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES FOURNISSEURS ET DES CHERCHEURS QUANT À L'IMPORTANCE DES FACTEURS DE SUCCÈS ET QUANT À LA PERFORMANCE DU DÉVELOPPEMENT D'UN PRODUIT NOUVEAU (SICOTTE, PRÉFONTAINE ET RICARD) .....	45
TABLEAU 3.1. TAUX DE RÉPONSE: CLIENTS .....	62
TABLEAU 3.3. SEXE DES DIRECTEURS DE COMPTES .....	64
TABLEAU 3.4. SCOLARITÉ DES DIRECTEURS DE COMPTES .....	64
TABLEAU 3.5. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES DIRECTEURS DE COMPTES .....	64
TABLEAU 3.6. PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS .....	65
TABLEAU 3.7. FONCTION DANS L'ENTREPRISE .....	66
TABLEAU 3.8. NOMBRE D'EMPLOYÉS .....	66
TABLEAU 3.9. CHIFFRE D'AFFAIRES .....	67
TABLEAU 3.10. SEXE DU CLIENT .....	67
TABLEAU 3.11. SCOLARITÉ .....	68
TABLEAU 3.12. STATISTIQUES DESCRIPTIVES .....	68
TABLEAU 3.13. COMPOSITION DES CONSTRUITS .....	70
TABLEAU 3.14. ÉNONCÉS DES VARIABLES DE DÉFINITION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE. ....	71
TABLEAU 3.15. ÉNONCÉS DES VARIABLES D'ÉVALUATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE. ....	72
TABLEAU 4.1. ÉVALUATION DES CONSTRUITS .....	76
TABLEAU 4.2. ÉVALUATION DE L'ASSOCIATION DU SEXE ET DU STATUT .....	79
TABLEAU 4.3. ÉVALUATION DE L'ASSOCIATION DU NIVEAU D'ÉDUCATION ET DU	



STATUT .....	79
TABLEAU 4.4. ÉVALUATIONS SELON L'ÂGE.....	81
TABLEAU 4.5. SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ANOVA.....	82
TABLEAU 4.6. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES DC ET DES CLIENTS AU NIVEAU DES DIMENSIONS DE L'APPROCHE RELATIONNELLE. ....	84
TABLEAU 4.7. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION ADAPTABILITÉ.....	85
TABLEAU 4.8. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION CONNAISSANCE CLIENT ...	87
TABLEAU 4.9. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION CONFIANCE.....	88
TABLEAU 4.10. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION ÉQUITÉ .....	89
TABLEAU 4.11. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION PERSPECTIVE À LONG TERME.....	90
TABLEAU 4.12. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES DC ET DES CLIENTS AU NIVEAU DES VARIABLES D'ÉVALUATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE. ....	91
TABLEAU 4.13. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA VARIABLE SATISFACTION. ....	93
TABLEAU 4.14. COMPARAISON DE L'ÉNONCÉ DE LA VARIABLE RECOMMANDATION. ....	94
TABLEAU 4.15. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA VARIABLE PERFORMANCE PERÇUE. ...	94
TABLEAU 4.16. TABLEAU SOMMAIRE DE L'ANALYSE DISCRIMINANTE AU NIVEAU DES CONSTRUITS.....	98
TABLEAU 4.17. FONCTION DISCRIMINANTE AU NIVEAU DES CONSTRUITS: MATRICE DE STRUCTURE.....	99
TABLEAU 4.18. MATRICE DE CORRÉLATION.....	100
TABLEAU 4.19. MATRICE DE CLASSIFICATION.....	102
TABLEAU 4.20. COMPARAISON DE LA CLASSIFICATION OBTENUE AVEC LA CLASSIFICATION SELON LE HASARD.....	103
TABLEAU 4.21. TABLEAU SOMMAIRE DE L'ANALYSE DISCRIMINANTE POUR LES ÉNONCÉS DU CONSTRUIT CONNAISSANCE. ....	104
TABLEAU 4.22. FONCTION DISCRIMINANTE POUR LE CONSTRUIT CONNAISSANCE: MATRICE DE STRUCTURE.....	105
TABLEAU 4.23. MATRICE DE CLASSIFICATION POUR LE CONSTRUIT CONNAISSANCE.....	106
TABLEAU 4.24. TABLEAU SOMMAIRE DE L'ANALYSE DISCRIMINANTE POUR LES ÉNONCÉS DU CONSTRUIT SATISFACTION. ....	107
TABLEAU 4.25. FONCTION DISCRIMINANTE POUR LE CONSTRUIT SATISFACTION: MATRICE DE STRUCTURE.....	108
TABLEAU 4.26. MATRICE DE CLASSIFICATION POUR LE CONSTRUIT SATISFACTION.....	109

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 2.1. COMPARAISON MARKETING RELATIONNEL / TRANSACTIONNEL .....	11
FIGURE 2.2: DEGRÉ D'INTENSITÉ DES CONSTRUITS SELON LES PHASES DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION (WILSON).....	15
FIGURE 2.3. LES SIX COMPOSANTES DE L'APPROCHE RELATIONNELLE .....	31
FIGURE 2.4. PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU SERVICE.....	35
FIGURE 2.5. MESURES DE PERFORMANCE DE L'APPROCHE RELATIONNELLE .....	40
FIGURE 2.6. CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE .....	49
FIGURE 3.1. CADRE CONCEPTUEL .....	52
FIGURE 4.1. CENTROÏDES DES GROUPES.....	101

## I. INTRODUCTION

Le marketing trouve son fondement dans la notion d'échange (AMA, 1985). Depuis le début des années 80, les entreprises, et particulièrement celles du secteur des services, cherchent à approfondir cette forme de réciprocité par le développement d'une **approche relationnelle** avec la clientèle. Ce phénomène, tantôt désigné par le terme de *relationship marketing*, tantôt par celui de *relationship management* ou de *buyer-seller relationships*, fait référence à toutes les activités marketing d'une entreprise visant à établir, développer et maintenir sa relation avec ses partenaires (Morgan et Hunt, 1994).

L'attention dont fait l'objet l'approche relationnelle dans le secteur bancaire s'explique par des considérations de nature variées, mais qui sont convergentes pour l'optique marketing. En fait, le principal facteur explicatif de cet intérêt est sans doute l'accroissement de l'intensité concurrentielle dans le secteur financier consécutive au mouvement de dérèglementation et de décloisonnement (Perrien et Ricard, 1994). Les produits financiers étant facilement imitables, l'offre est devenue de plus en plus homogène, ce qui a incité les banques à rechercher d'autres sources d'avantage concurrentiel. Plutôt que de vouloir uniquement servir un grand nombre de consommateurs, elles ont donc cherché à développer une relation durable avec un groupe sélectif de clients. L'approche relationnelle peut donc constituer une barrière à l'entrée et une source de différenciation pour l'entreprise. Pour le client, c'est un moyen de diminuer le risque perçu lié à l'intangibilité du produit (Perrien et Ricard, 1994).



Il est important de faire ressortir que l'approche relationnelle n'est pas une approche universelle dans le sens où elle exige une certaine sélectivité envers les consommateurs (Jackson, 1985). En effet, on se doit d'investir dans le développement de relations désirées par les deux parties et qui peuvent satisfaire les contraintes de rentabilité et de risque de la banque. Dans ce contexte se sont ainsi développées des stratégies de vente croisée basées sur le ciblage des besoins précis des clients existants, afin de renforcer leur fidélité et de maximiser la rentabilité de la relation sur la durée.

Les recherches conceptuelles et empiriques effectuées dans le secteur bancaire commercial ont beaucoup étudié la nature des échanges entre acheteurs et vendeurs. Toutefois, les dimensions ainsi que les variables d'évaluation d'une approche relationnelle ne sont généralement examinées que du point de vue de l'un des intervenants, le fournisseur ou le client. Pourtant, la perception de chaque intervenant est une composante importante de la relation, car les deux sont partie intégrante de la relation (Perrien, Paradis et Banting, 1995). Les partenaires engageant tous deux des ressources (Morgan et Hunt, 1994), il est donc légitime de s'intéresser à la perception que chacun d'entre eux peut avoir de cet échange.

**L'objectif de cette étude est donc de comparer les perceptions qu'ont clients et directeurs de comptes des différentes dimensions de l'approche relationnelle, et de son niveau de performance.**

Le cadre de cette étude étant celui du secteur bancaire commercial, les deux groupes d'intervenants choisis sont d'une part les directeurs de comptes, qu'on appelle aussi les "relationship managers", et d'autre part les cadres responsables des opérations bancaires dans les entreprises. Dans un premier temps, nous présenterons la revue de littérature (II), nécessaire

à l'élaboration d'un modèle de l'approche relationnelle. Seront ensuite présentées la méthodologie (III), l'analyse des résultats (IV), puis la discussion (V).

## **II. LE CONCEPT D'APPROCHE RELATIONNELLE: vers une comparaison des perceptions des clients et des vendeurs**

La plupart des études portant sur le marketing relationnel se sont surtout attachées à décrire ce phénomène, les facteurs qui l'influencent ainsi que les avantages que l'entreprise peut en retirer (Smith, 1998). Malheureusement, peu de chercheurs se sont penchés sur le concept lui-même, si bien que les dimensions utilisées pour le circonscrire varient selon les études et leurs objectifs.

Nous tenterons donc d'identifier quelles sont les dimensions-clés de l'approche relationnelle afin de définir un cadre d'analyse robuste du concept. Par la suite, nous nous intéresserons aux variables élaborées dans la littérature pour évaluer la perception qu'ont les intervenants de la performance de cette approche. Enfin, nous passerons en revue certaines études ayant comparé les perceptions des clients et des vendeurs à l'égard d'un même construit, ce qui nous conduira logiquement à poser la problématique du présent travail. Néanmoins, afin d'approfondir notre compréhension de l'objet de recherche, il est nécessaire dans un premier temps, de se pencher sur la nature même de l'approche relationnelle.

### **II.1 La nature de l'approche relationnelle en marketing**

Comme nous allons le voir, l'approche relationnelle est un concept relativement abstrait et appliqué à de multiples situations. Tant les définitions qui en ont été données, que sa comparaison avec l'approche transactionnelle, ainsi que son processus d'émergence et de



développement devraient nous permettre de nous faire une idée plus précise de sa nature.

### **II.1.1 L'approche relationnelle: un champ de définition large**

Kotler (1992) mentionne que "les entreprises doivent évoluer d'une optique transactionnelle à court terme vers une optique où la construction de relations prime"(p.67). Ce constat est caractéristique de l'intérêt actuel porté au marketing relationnel ("relationship marketing"). Toutefois, parmi les problèmes associés à ce thème figure l'absence d'une définition unanime du concept et des situations auxquelles il est appliqué (Gummesson,1994).

#### ***II.1.1.1. Typologie des échanges relationnels***

Morgan et Hunt (1994, p.21) recensent en effet pas moins de 10 formes distinctes de marketing relationnel (voir tableau 2.1). Ils font remarquer que la plupart des définitions couvrent une forme particulière de l'échange relationnel mais pas les autres.

De manière plus schématique, il apparaît, au vu de cette typologie (tableau 2.1), que les échanges relationnels peuvent être étudiés sous quatre grands angles différents (Morgan et Hunt, 1994):

- Les relations avec les fournisseurs (de biens et services);
- Les relations internes (entre unités, départements, employés);
- Les relations latérales (alliances stratégiques avec les concurrents, relations et partenariats avec les gouvernements, les organisations à but non lucratif);

- Les relations avec les acheteurs (partenariats avec les intermédiaires, relations avec les clients).

Dans le cadre de ce travail, nous ne considérerons que le dernier aspect décrit par ces auteurs, soit la relation entre une entreprise et ses clients. Ce type de relation a d'ailleurs été le plus étudié par les chercheurs dans le domaine du marketing, et ce dans une multitude de secteurs d'activités. Cette variété des contextes d'application suscite d'ailleurs des définitions quelque peu différentes, comme nous allons le voir dans le prochain paragraphe.

TABLEAU 2.1: LES ÉCHANGES RELATIONNELS RECENSÉS PAR MORGAN ET HUNT (1994)

<b>Formes d'échange relationnel</b>	<b>Recherches représentatives*</b>
Partenariat entre producteurs et fournisseurs	Frazier, Spekman, O'Neal (1988); O'Neal (1989)
Fournisseurs de service et clients	Beltrami, Pita (1991) Moorman, Zaltman, Deshpande (1992)
Alliances stratégiques avec les concurrents	Bucklin, Sengupta (1993) ; Day (1990); Ohmae (1989)
Alliances firmes - organisations à but non lucratif	Steckel, Simons (1992)
Partenariats avec d'autres firmes et des gouvernements pour une R & D commune	Comer, O'Keefe, Chilenskas (1980)
Relations à long terme entre une firme et ses consommateurs	Berry (1983) Dwyer, Schurr, Oh (1987)
Échanges relationnels lors de partenariats dans les circuits de distribution	Anderson et Narus (1990) MacNeil (1980)
Échanges impliquant des départements fonctionnels	Ruekert, Walker (1987)
Échanges entre une firme et ses employés	Arndt (1983); Berry, Parasuraman (1991)
Échanges relationnels inter-firme entre "business units" tels que les filiales, divisions	Porter (1987)

\* Ces recherches sont citées par Morgan et Hunt  
Source: Morgan et Hunt, 1994



### *II.1.1.2. Vers une définition globale du marketing relationnel*

Dans le domaine du **marketing des services**, Berry (1983, p.25) explique que “le marketing relationnel consiste à attirer, garder le consommateur et améliorer ses relations avec lui”. Berry et Parasuraman (1991, p.133) abondent dans le même sens en proposant que “le marketing relationnel se préoccupe de susciter, de développer et de préserver les relations avec le consommateur”. **En marketing industriel**, Jackson (1985, p.2) caractérise le marketing relationnel comme “un marketing orienté vers des relations solides et durables avec un client”. Paul (1988, p.21) adopte la position de Jackson dans le domaine du **marketing de la santé**, tout comme O’Neal (1989, p.57) dans ses travaux sur **l’approvisionnement “Juste-à-temps”**. Doyle et Roth (1992, p.59) indiquent que “le but de la vente relationnelle est de conquérir la position de fournisseur préférentiel en développant des liens de confiance sur la durée avec les comptes clés”. Des définitions similaires à ces dernières peuvent être trouvées dans les domaines du **marketing bancaire**, de la **publicité** et de la **stratégie d’entreprise** (Beltramini et Pitta, 1991; File et Prince, 1992; Spekman et Johnston, 1986).

Morgan et Hunt font toutefois remarquer que lorsqu’on évoque l’échange relationnel, il n’existe pas plus de “vendeurs”, “de clients”, que de “consommateurs” ou de “comptes clés”, mais seulement des partenaires échangeant des ressources. Ils définissent ainsi le marketing relationnel comme englobant **“toutes les activités marketing visant l’établissement, le développement et le maintien de bonnes relations”** (p.22). Afin d’approfondir la compréhension de la substance du marketing relationnel, il est intéressant de distinguer la transaction discrète qui se caractérise par “un début distinct, une courte durée et un net accent mis sur l’efficacité de la transaction”, de l’échange relationnel qui “suit les accords initiaux et se



prolonge dans la durée, reflétant un processus continu” (Dwyer, Schurr, et Oh 1987, p.13).

### **II.1.2 L'approche relationnelle versus l'approche transactionnelle**

D'après Jackson (1985), la relation acheteur-vendeur se situe quelque part sur un spectre dont les extrémités sont représentées par l'approche transactionnelle (“always-a-share model”) et l'approche relationnelle (“lost-for-good model”). Cette notion de continuum a par la suite été reprise par plusieurs auteurs, dont Dwyer, Schurr et Oh (1987), Grönroos (1995), Wilson (1995), Bitner (1995) et Ricard (1995).

#### ***II.1.2.1. L'approche transactionnelle***

L'approche transactionnelle (“discrete transactions”) fait référence à la situation d'échange dans sa plus simple expression. Elle met en présence des intervenants dont la connaissance réciproque est limitée et dont l'objectif est la maximisation de la rentabilité de la transaction (Jackson, 1985; Ricard, 1995). L'approche transactionnelle, orientée sur la transaction, et dont le but est uniquement d'acquérir de nouveaux clients, s'inscrit dans une perspective à court terme (Grönroos, 1994).

Lors d'une approche transactionnelle, une connaissance réciproque entre le client (en tant qu'individu) et le prestataire de service n'est pas nécessaire. En effet, la relation risque de ne pas durer plus que le temps d'une transaction, et le risque perçu par les deux entités est en général faible (Bitner 1995). La communication entre les deux parties se limite au minimum requis pour que la transaction ait effectivement lieu (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

D'autre part, les parties ne recherchant pas une relation durable, les efforts d'adaptation sont d'un intérêt limité et donc rares. Si l'une des deux parties n'est pas satisfaite, la relation se termine aussi vite qu'elle a

commencé. A ce sujet, Grönroos (1995) affirme qu'une entreprise poursuivant une stratégie de marketing transactionnel n'a presque pas de contacts directs avec les clients. Les seules informations dont elle dispose sont des enquêtes de satisfaction ad-hoc, ou des statistiques de parts de marché. Les mécanismes d'évaluation du personnel reflètent d'ailleurs ce constat puisque celle-ci porte essentiellement sur le volume de clients. Ces caractéristiques s'opposent à celles de l'approche relationnelle, comme nous allons le voir dans les prochaines lignes.

### *II.1.2.2. L'approche relationnelle*

Comme le mentionne Grönroos (1995), l'approche relationnelle, orientée sur la relation avec le client, et dont le but est non seulement d'acquérir, mais surtout de fidéliser ses clients, s'inscrit dans une perspective à long terme, par opposition aux objectifs à court terme sur lesquels focalise le marketing transactionnel.

Il découle de cette orientation que l'entreprise ne doit pas chercher à maximiser une transaction, mais bien la relation dans son entier. Cet aspect est d'ailleurs mis en exergue dans la définition que donnent Moriarty, Kimball et Gay (1983, p.4) de l'approche relationnelle dans le secteur bancaire:

*"In its simplest form, relationship banking is a recognition that the bank can increase its earnings by maximizing the profitability of the total customer relationship over time, rather than by seeking to extract the most profit from any individual product or transaction".*

Dans un contexte relationnel, les partenaires impliqués dans l'échange sont souvent amenés à adapter leurs produits et services aux besoins de l'autre partie (Hallen, Johanson, et Seyed-Mohamed, 1991; Metcalf, Frear et Krishnan, 1992; Ricard, 1995). Selon Hakanson et Ostberg (1975), l'adaptation peut-être motivée non seulement par les bénéfices économiques engendrés par la coopération, mais également par l'incertitude entourant la transaction. Noordewier, John et Nevin (1990) trouvent en effet que cette incertitude affecte positivement le niveau



d'adaptation des parties. Cette adaptation mutuelle repose, pour sa part, sur la connaissance réciproque (Sheth et Parvatiyar, 1995).

En effet, pour pouvoir fidéliser ses clients à long terme, l'entreprise doit constamment connaître l'évolution des besoins de chacun de ses clients, et en tout temps être capable d'adapter son offre. Cette connaissance devient d'autant plus nécessaire que la "mass customization" (Gilmore et Pine, 1997) ou le "micro-marketing" (Hapoïenu, 1990) se révèle être d'un intérêt stratégique important. Dans cette optique, Berry (1995) explique que le marketing relationnel se présente comme une alternative au marketing de masse.

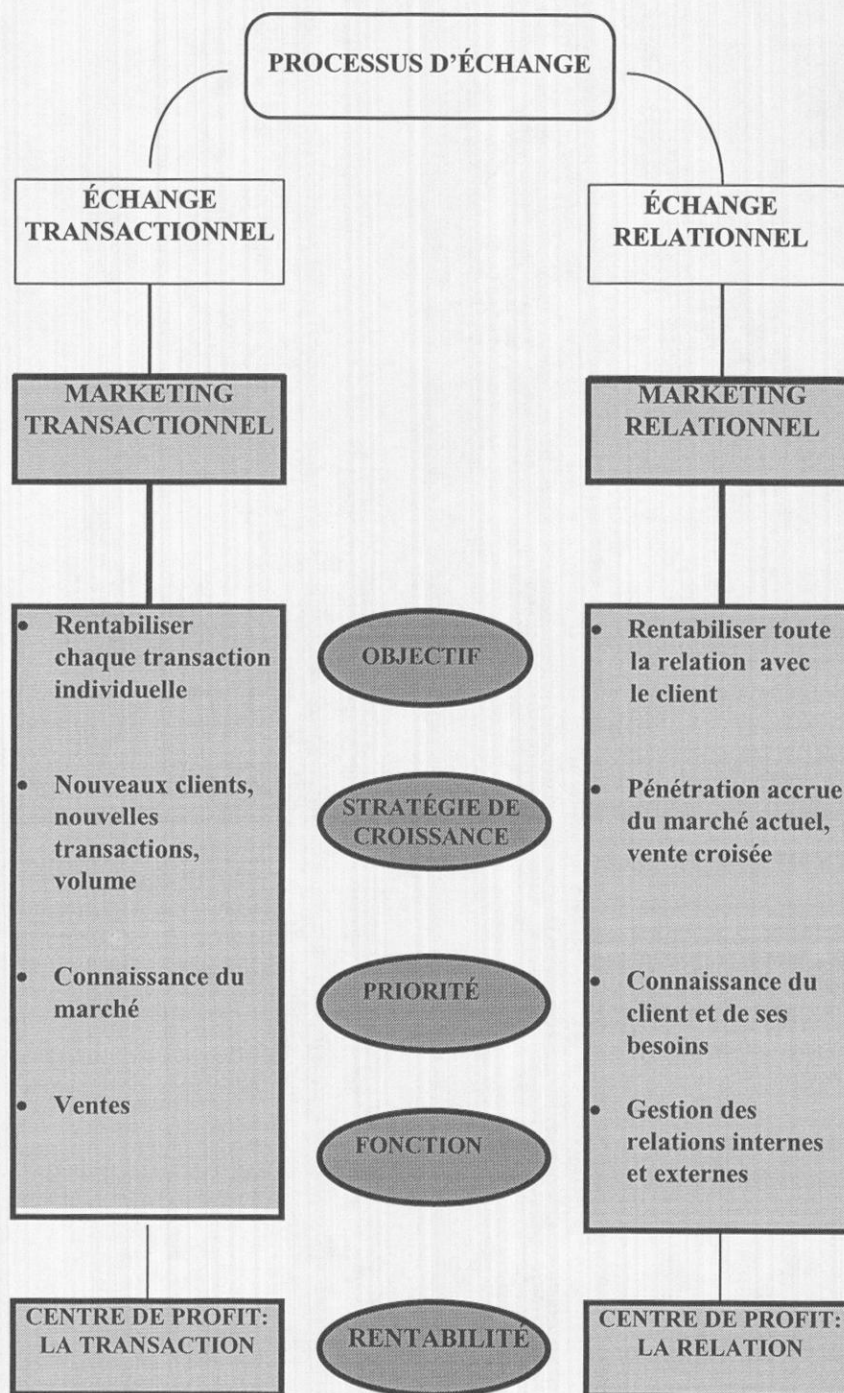
De plus, en réduisant la zone d'incertitude (Sheth et Parvatiyar 1995, Ricard 1995), la connaissance réciproque facilite l'instauration de liens de confiance. A la fois le client et l'entreprise seront alors plus enclin à transiger ensemble pour d'autres produits dans le futur. En définitive, il apparaît que la relation *per se* est davantage valorisée que l'échange lui-même, comme l'atteste l'importance que revêtent les échanges personnels (Wynant et Hatch, 1991; Shani et Chalasani, 1992).

### ***II.1.2.3. Comparaison directe des deux extrêmes du continuum***

En dépit des bénéfices importants liés à la rétention des consommateurs, l'approche relationnelle n'est pas la panacée. Elle n'est en effet pas recommandée dans toutes les situations, pour toutes les entreprises ou pour tous les produits (Ford, 1980; Jackson, 1985; Moriarty, Kimball et Gay, 1983; Perrien et Ricard, 1994; Ricard, 1995) parce qu'elle comporte des coûts élevés et constitue une forme d'échange complexe. La synthèse de Moriarty, Kimball et Gay (1983), présentée par la figure 2.1, permet de comparer le marketing transactionnel et son opposé sur le continuum, le marketing relationnel, à partir de cinq dimensions (objectif; stratégie de croissance, priorité, fonction du marketing; source de la rentabilité):



Figure 2.1. Comparaison marketing relationnel / transactionnel (Moriarty et al.)



Source: Moriarty, Kimball et Gay (1983, p.4)

Si le schéma de Moriarty, Kimball et Gay (1983) donne un excellent aperçu global de la philosophie de ces deux approches, c'est à Ricard (1995) que l'on doit la synthèse la plus précise de leurs caractéristiques. Comme on le voit, le tableau 2.2 trace un portrait assez complet de ces deux types d'échange.

TABLEAU 2.2: COMPARAISON DE L'APPROCHE RELATIONNELLE ET DE L'APPROCHE TRANSACTIONNELLE (RICARD)

<b>Caractéristiques</b>	<b>Approche transactionnelle</b>	<b>Approche relationnelle</b>
Objectif	Rentabilité de la transaction	Rentabilité de la relation
Stratégie	Volume de transactions	Pénétration du marché actuel
Prix	Plus sensible	Moins sensible
Relation	Limitée	Intensive
Interface	Faible	Importante
Durée	Court terme	Long terme
Fréquence	Faible	Élevée
Relation personnelle	Minimale	Importante
Solidarité	Gouvernée par les règles	Augmente
Coûts de transfert	Faibles	Élevés
Conflit	A court terme	Contrebalancé par la confiance
Coopération	Aucun effort	Présente
Planification	De l'échange seulement (c.t.)	Significative
Coûts de la transaction	Faibles	Élevés
Risque perçu	Faible	Élevé
Processus de résolution des problèmes.	Réactif	Proactif

Source: Ricard, 1995, p.15



Ce tableau synthèse permet de constater intuitivement que l'approche relationnelle se caractérise par la présence d'un certain nombre de dimensions, comme la durée, l'intensité de la relation, ou la coopération... Toutefois, il ne permet pas de saisir une idée importante sous-jacente au concept: "une relation ne naît pas de façon spontanée, elle se développe" (Paradis, 1992, p. 17).

### **II.1.3 Le développement d'une approche relationnelle**

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le processus de développement d'une approche relationnelle (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Ford, 1981; Marticotte, Perrien et Ricard, 1992 ; Wilson, 1995). Ces auteurs expliquent que ce développement peut être vu comme un processus séquentiel. Deux modèles seront passés en revue en raison de leur contribution conceptuelle importante: celui de Dwyer, Schurr et Oh (1987) et celui de Wilson (1995).

#### ***II.1.3.1. Le modèle de Dwyer, Schurr et Oh***

Dwyer, Schurr et Oh (1987) expliquent que l'approche relationnelle évolue à travers cinq phases distinctes: l'éveil ("awareness"), l'exploration ("exploration"), l'expansion, l'engagement ("commitment") et la dissolution ("dissolution").

1. **L'éveil** désigne le moment où une personne réalise qu'une autre partie peut satisfaire ses besoins, qu'elle est un partenaire d'échange potentiel. Toutefois, il n'y a aucune interaction à ce stade.



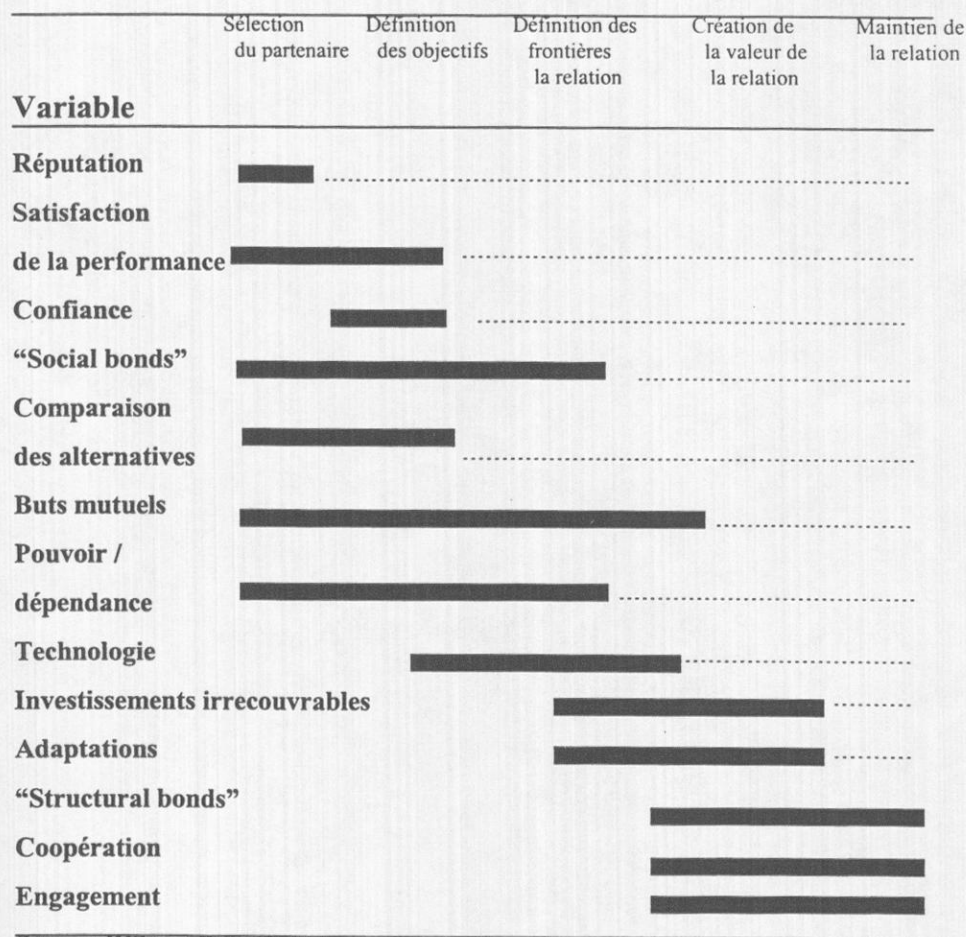
2. **L'exploration** fait référence au processus de recherche et d'évaluation effectué par les intervenants. Cette phase permet à chaque partie d'évaluer le degré d'intégrité, de crédibilité et de performance de l'autre. Pour que les intervenants envisagent la possibilité de transiger ensemble, puis de maintenir une relation durable, les termes de l'échange doivent être équitables. Communication et négociation, mais aussi jeux de pouvoir, permettent d'aboutir à l'établissement de normes.
3. **Au stade de l'expansion**, les avantages retirés de la relation apparaissent de manière plus tangible, ce qui se traduit par une augmentation de l'interdépendance entre les partenaires et une motivation accrue à collaborer davantage.
4. **L'engagement** constitue le point culminant de la relation. Cette phase se caractérise par la solidarité et la cohésion des parties, qui investissent des ressources (humaines et monétaires) importantes pour entretenir la relation.
5. **Finalement, il peut y avoir dissolution de la relation**. Cette dernière peut intervenir à tout moment et peut être la conséquence de plusieurs facteurs. À titre d'exemple, citons le cas du vendeur qui n'est plus intéressé au client ou qui ne peut plus répondre à ses besoins (Ricard, 1995) et celui du client qui ne veut plus être en relation parce que le produit ou le service offert ne comblent plus ses besoins. Néanmoins, dans une étude dans le secteur bancaire, Perrien (1995) explique que la cause principale de dissolution d'une relation réside dans la banque elle-même.

Si ce modèle rend explicite les différentes phases affectant le développement de la relation, celui de Wilson (1995), qui s'inspire du concept des "relations hybrides" de Borys et Jemison (1991), apporte un éclairage nouveau en intégrant les variables relationnelles au processus de développement d'une relation.

### *II.1.3.2. Le modèle de Wilson*

La principale contribution de ce travail est d'explicitier de manière schématique que certaines dimensions ont un rôle actif à certaines étapes et latent à d'autres. Une dimension active est une dimension à laquelle le manager consacre beaucoup de temps et d'énergie, alors qu'une dimension latente fait référence à une dimension de la relation profondément établie dont les parties se satisfont, et qui est en quelque sorte devenue partie intégrante de l'environnement opérationnel. La figure 2.2 présente ce modèle.

FIGURE 2.2: Degré d'intensité des construits selon les phases du processus de développement de la relation (Wilson).



Source: Wilson, D.T. (1995)

Le caractère actif ou latent des différentes dimensions est donc différent selon la phase de la relation, mais également selon les aléas survenant dans une relation dyadique donnée. Si ce modèle met en évidence que certaines variables sont centrales au développement d'une relation, il ne permet, en revanche pas à lui seul d'avoir une idée **précise** des composantes de l'approche relationnelle, c'est-à-dire des dimensions au coeur du concept sans lesquelles on ne pourrait parler d'approche relationnelle. La prochaine section est consacrée à une discussion de ces



composantes qui, comme nous allons le voir ne sont pas précisément établies.

## **II.2 Les composantes de l'approche relationnelle**

Comme mentionné précédemment, la plupart des études portant sur le marketing relationnel se sont limitées à décrire ce phénomène, les facteurs qui l'influencent ainsi que les avantages que l'entreprise peut en retirer. Malheureusement, peu de chercheurs se sont penchés sur le concept lui-même, si bien que les dimensions utilisées pour le circonscrire varient selon les études et leurs objectifs. Comme le dit Smith (1998, p.4):

*“Particularly problematic is a lack of agreement on concept definitions, measures or labels, and a significant overlap in the meaning of constructs”*

Néanmoins, en dépit du problème important que pose le “flou” qui entoure la distinction entre les facteurs influençant l'existence ou la perception d'une approche relationnelle, ses composantes (dimensions centrales), et ses “outcome”, certaines dimensions émergent fortement, comme on peut le constater à travers la revue de 11 études récentes.

### **II.2.1 Les dimensions de l'approche relationnelle vues à travers 11 études.**

Bien que différents selon les objectifs des études répertoriées, les liens particuliers entre construits ne sont pas reportés à ce stade-ci étant donné que notre objectif est de se faire une idée du caractère significatif des dimensions de l'approche relationnelle. Cette revue des dimensions du

marketing relationnel ne se veut donc pas exhaustive; ces onze études ont été choisies parce qu'elles essaient chacune de fournir un cadre robuste et relativement détaillé de la nature du marketing relationnel. Le tableau 2.3 fait état des dimensions présentes dans chacune de ces onze études.

TABLEAU 2.3. LES DIMENSIONS UTILISÉES LORS D'ÉTUDES SUR LE MARKETING RELATIONNEL

	Anderson et Narus (1990)	Day (1995)	Dwyer et al. (1987)	Mohr et Spekman (1994)	Ricard (1995)	Sheaves et Barnes (1996)	Morgan et Hunt (1994)	Wilson (1995)	Kumar et al. (1995)	Smith et Barclay (1997)	Hälinen (1996)	TOTAL
durée	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
adaptabilité/personnalisation	✓			✓	✓		✓	✓		✓	✓	7
engagement		✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	7
confiance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
communication	✓		✓	✓			✓	✓				5
satisfaction	✓		✓		✓	✓		✓		✓		6
interdépendance	✓		✓	✓		✓		✓	✓			6
"social bonds"		✓	✓				✓	✓			✓	5
équité/bénéfices mutuels	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
valeur attendue	✓		✓	✓								3
faibles conflits	✓		✓		✓				✓			4
équilibre du pouvoir	✓		✓	✓	✓							4
coûts de transfert					✓		✓	✓				3
niveau des alternatives			✓			✓	✓	✓		✓		5



Comme on peut le constater dans le tableau 2.3, sept dimensions sont présentes dans plus de la moitié des 11 études passées en revue. La confiance, la durée, l'équité, l'adaptabilité, l'engagement, la satisfaction et l'interdépendance semblent donc, *a priori*, être des composantes clés de l'approche relationnelle, que nous nous proposons de présenter dans les prochaines pages. Nous évoquerons aussi la dimension "*connaissance*" d'une relation bien que celle-ci soit peu souvent conceptualisée dans les études que nous avons passé en revue. En effet, la connaissance est souvent présente, mais de manière implicite (Mohr et Spekman, 1994; Grönroos, 1994 ; Wilson, 1995; Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995; Boughton, Nowack, Washburn, 1996; Smith et Barclay, 1997). De plus, certains auteurs indiquent que la connaissance est un préalable à la personnalisation de la relation (Dunkelberg et Scott, 1984; Weitz, 1981; Wilson, 1995). Dans le cadre de notre étude, la prise en compte de cette dimension est importante puisque selon Ricard (1995, p.39), "pour que l'approche relationnelle soit efficace, il est important que le vendeur possède une bonne connaissance du client et de son environnement"..., mais également que le client perçoive que le vendeur le connaît bien. Pour toutes ces raisons, nous appréhenderons donc la connaissance comme une des dimensions de l'approche relationnelle, à la manière de Perrien et Ricard (1994, 1995).

## **II.2.2 Présentation des composantes clés de l'approche relationnelle**

### ***II.2.2.1. Connaissance***

Pour pouvoir fidéliser ses clients à long terme, l'entreprise doit constamment connaître l'évolution des besoins de chacun de ses clients (Beltramini et Pitta, 1991; Wilson, 1995). En outre, les clients ou les

entreprises favorables à une approche relationnelle désirent en principe développer une relation durable, et souvent pour des produits à l'égard desquels le risque perçu est grand. La connaissance réciproque apparaît donc pour les deux parties comme un moyen de réduire ce risque (Sheth et Parvatiyar 1995, Ricard 1995). A la fois le client et l'entreprise seront alors plus enclin à transiger ensemble pour d'autres produits dans le futur. Les nouvelles technologies de l'information (données scanner, bases de données, Internet ...) facilitent cette connaissance (Peterson et Wang, 1993). Ainsi, dans le secteur bancaire, l'entreprise prestataire peut chercher à connaître les intérêts et besoins de son client, mais aussi sa taille s'il s'agit du secteur commercial, sa santé financière, la fréquence et l'importance de ses besoins financiers, ses coûts de transfert. Le client, d'un autre côté, cherche à connaître les différents produits et services proposés par la banque, les conditions et procédures de crédit, les personnes ressources (Perrien et Ricard, 1994). La connaissance est d'autant plus importante que sans elle, les intervenants ne pourraient s'adapter l'un à l'autre.

#### ***II.2.2.2. Adaptabilité / personnalisation***

Il y a lieu de parler d'adaptation lorsqu'une partie engagée dans la relation modifie ses actions ou l'objet échangé pour accommoder l'autre partie (Hakansson 1982; Han et Wilson 1993). L'adaptabilité des partenaires permet donc que chacun ait son propre (mais compatible) but, et qu'un certain degré d'autonomie soit abandonné au profit du succès mutuel (Morgan et Hunt, 1994). Le comportement d'adaptation varie au cours de la vie de la relation, selon Hallen, Johanson, et Seyed-Mohamed (1991). Durant les premières étapes, c'est un moyen de développer la confiance, puis dans la phase de maturité d'élargir et de solidifier la relation. Cette importance critique de la dimension d'adaptabilité apparaît



clairement dans l'étude de Noordewier, John et Nevin (1990) qui expliquent, dans une recherche en milieu industriel, que sans comportement d'adaptation, il ne peut y avoir de relation.

Pour l'entreprise prestataire de services, la personnalisation de la relation passe par une adaptation de son offre aux besoins de chaque client. Berry (1995, p.239) parle de "customizing services, promotions, and pricing to customers' specific requirements". Cette personnalisation implique donc par essence la souplesse du service, afin d'être en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins du client au cours du développement de la relation et au gré des aléas susceptibles de survenir (Halinen, 1996).

De leur côté, les clients doivent aussi s'adapter aux exigences de l'entreprise avec qui ils veulent faire affaire (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995). Il s'agit par exemple dans le secteur bancaire de s'adapter aux procédures et conditions d'achat, conditions d'accès aux prêts, prix, taux d'intérêt...C'est la contrepartie que doit fournir le client pour pouvoir instaurer une relation durable avec l'entreprise visée. Cette dimension de durée est d'ailleurs une autre composante de l'approche relationnelle, ainsi que nous allons le voir.

#### ***II.2.2.3. Durée***

La notion de continuité (échange à long terme) est celle qui est le plus souvent citée pour caractériser l'approche relationnelle (Jackson, 1985; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Anderson et Narus, 1990; Berry, Parasuraman, 1991; Morgan, Hunt, 1994; Perrien, Ricard, 1994; Mohr et Spekman, 1994; Grönroos, 1994 ; Wilson, 1995; Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995; Boughton, Nowack, Washburn, 1996; Smith et Barclay,



1997; Lewin, Johnston, 1997). Toutefois, dans chacun de ces modèles, cette dimension est souvent implicite (ce qui est sans doute dû au fait que peu d'études se sont penchées sur le concept lui-même).

L'omniprésence, même implicite, de la composante durée n'est pas surprenante puisque le concept de marketing relationnel a été forgé par opposition à l'approche transactionnelle, qui se distingue par son souci d'optimiser la rentabilité de chaque transaction individuelle (échange discret). L'approche relationnelle met l'accent sur le maintien et la gestion de la relation après la première vente (Levitt, 1983). Ce souci trouve sa justification dans le constat que la rétention des consommateurs a un effet fortement positif sur la profitabilité. Il est devenu largement accepté qu'il peut être plus rentable de chercher à développer une relation avec ses clients que de consacrer des efforts importants à remplacer les consommateurs qui font défection (Kotler, 1992).

Toutefois, la durée n'est pas un élément suffisant pour circonscrire l'approche relationnelle. En effet, la relation peut perdurer tout simplement parce que le consommateur est "enfermé" par une série d'obligations structurelles (le client est pris au piège dans une relation de laquelle il pourrait souhaiter s'extirper) ou parce qu'il n'existe pas d'autres alternatives sur le marché. Pour parler d'approche relationnelle, il faut en outre, selon Czepiel (1990), que la situation soit mutuellement reconnue comme équitable, thème que nous allons à présent aborder.

#### II.2.2.4. Équité / avantages bilatéraux

Cette dimension, qu'elle soit désignée par les termes "bénéfices mutuels", "équité", "bénéfices de la relation" est aussi évoquée par la majorité des études répertoriées dans le tableau 2.4. Elle est d'une nature normative puisqu'elle traduit le "résultat" de la relation. Comme le disent Perrien et Ricard (1994, p.22) "*cette relation doit déboucher sur des bénéfices mutuels*". En effet, en l'absence d'une certaine équité, la relation ne peut perdurer (Wilson, 1995). La mutualité des bénéfices (qu'ils soient d'ordre financier, stratégique ou psychologique) apparaît donc comme une condition *sine-qua-non* de l'existence d'un marketing relationnel.

L'équité des résultats produits par la relation a pour conséquence la confiance qu'aucune partie n'en tire profit au détriment de l'autre; chacun est préoccupé par le bien-être de l'autre dans la relation (Ganesan, 1994). Dans ces relations caractérisées par un comportement coopératif et procurant des bénéfices mutuels, l'engagement s'accroît avec la confiance que les désaccords ou les inéquités (quand elles se produisent) seront remédiés à travers des solutions profitables aux deux intervenants (Lewin, Johnston, 1997).

Dans l'échange relationnel, chaque partie reçoit des éléments de valeur comparables à ceux qu'il donne (Halinen, 1996). Pour Peterson (1995), tant que la relation est équitable sur la durée, les acteurs la poursuivent. A contrario, un trop grand déséquilibre induit la dissolution voire la cession brutale de la relation. On perçoit ici que la confiance entre les parties est un déterminant critique puisque des déséquilibres temporaires peuvent se produire; seuls des liens de confiance réciproque permettent à la relation d'être équitable à long terme.



### II.2.2.5. Confiance

L'approche relationnelle repose sur la confiance entre le client et le prestataire, comme de nombreux auteurs l'ont montré (les 11 études répertoriées dans le tableau 2.4 en font toutes mention). La confiance réciproque semble donc être au coeur du marketing relationnel (ce que démontrent Morgan et Hunt dans leur "commitment-trust theory of relationship marketing"). On dit en général qu'il y a confiance lorsqu'une partie peut compter sur l'honnêteté (crédibilité) et sur la bienveillance de l'autre partie (Anderson et Narus, 1990; Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

La confiance, telle que vue récemment dans la littérature, englobe donc systématiquement deux dimensions, qu'elles soient implicites ou explicites. Les deux textes les plus précis sur ce sujet sont ceux de Kumar, Scheer et Steenkamp (1995) et de Donney et Cannon (1997).

La première dimension, la confiance dans l'honnêteté (crédibilité) du partenaire (*trust in the partner's honesty* ou *perceived credibility of the target of trust*) est la croyance que le partenaire tient parole, remplit ses obligations et est sincère. La définition qu'en donnent Donney et Cannon (1997, p.37) est la suivante:

*"The first dimension of trust focuses on the perceived credibility of an exchange partner, an expectancy that the partner's word or written statement can be relied on"*.

La deuxième dimension est la confiance dans la bienveillance du partenaire (*trust in the partner's benevolence*). C'est la croyance que le partenaire est intéressé par le bien-être de la firme et qu'il ne prendra pas de mesure par surprise qui pourraient affecter négativement la firme. Kumar, Scheer et Steenkamp (1995, p.350) définissent cette dimension comme:



*"The belief that the partner is interested in the firm's welfare and will not take unexpected actions that will negatively affect the firm".*

Pour Bitner (1995), la relation de confiance entre le client et le prestataire s'installe petit à petit, au cours de chaque rencontre ou interaction entre les parties. En effet, l'entreprise fait constamment des promesses à ses clients (promotion de ses services, garanties ...). Or c'est lors de chaque rencontre que le client va se rendre compte de la capacité de l'entreprise à tenir ses promesses, ainsi que des moyens qu'elle donne à son personnel pour cela. Même si toutes les rencontres ne revêtent pas toujours la même importance, c'est quand même au cours de ces moments que se construisent ou se détruisent la confiance ou la loyauté des clients. Il en est d'ailleurs de même du côté de l'entreprise, qui en apprend un peu plus chaque fois sur la fiabilité de son client.

Plusieurs éléments permettent d'instaurer cette confiance réciproque. Pour Berry (1995), il y a tout d'abord la communication ouverte entre les parties. Cette communication ne doit pas exister seulement pendant la transaction : elle doit se poursuivre au delà de l'acte d'achat, d'une manière plus ou moins formelle. De réels contacts personnels peuvent même s'instaurer. Cette communication peut entraîner chez les clients la perception d'avoir un statut spécial et une certaine proximité avec l'entreprise, ce qui indique une vraie relation. D'après Morgan et Hunt (1994), "communication leads to trust and trust to relationship commitment".

Un autre élément développé par Berry puis par Wilson (1995) est celui des garanties données au client concernant le service fourni. Ces garanties peuvent provenir de normes, de règles, mais aussi, et notamment lors de l'approche relationnelle, des garanties apportées par l'entreprise prestataire. Ces garanties renforcent la confiance. En effet, le client insatisfait peut facilement invoquer ces garanties pour recevoir une compensation au préjudice subi. Ces garanties symbolisent la loyauté de l'entreprise vis à vis de ses clients, mais aussi son engagement.

### II.2.2.6. Engagement

Dwyer, Schurr et Oh (1987) ainsi que Levitt (1983) expliquent que le développement et le maintien d'une approche relationnelle requièrent assez d'efforts et de ressources de la part des intervenants. Il n'est donc pas surprenant que 7 des 11 textes répertoriés dans le tableau 2.4 s'intéressent au construit "commitment" que nous traduisons par engagement (nous préférons ce terme à celui d'implication, parfois utilisé, parce qu'il englobe, selon nous, à la fois l'aspect économique et psychologique, contrairement à l'implication qui focalise essentiellement sur l'aspect psychologique et social). La définition de l'engagement de Morgan et Hunt (1994), permet d'ailleurs de saisir intuitivement cette nature multidimensionnelle:

*"We define relationship commitment as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely"* (Morgan et Hunt, 1994, p. 23)

Morgan et Hunt (1994) font d'ailleurs de l'engagement (avec le construit confiance) le socle du succès de l'approche relationnelle en expliquant que sans engagement, il ne peut y avoir de marketing relationnel. L'apport de cette recherche réside donc dans le fait que l'engagement se révèle être un "médiateur" du succès du marketing relationnel, alors qu'il avait auparavant souvent été étudié comme une variable indépendante parmi d'autres influant sur les conséquences de la relation (voir l'excellente revue de littérature que font Morgan et Hunt sur ce sujet).

De manière plus synthétique, on peut remarquer que dans bon nombre de textes, l'engagement comprend 3 dimensions: l'engagement affectif ("*affective commitment*"), le souhait de continuité ("*expectation of continuity*"), et la disposition à investir ("*willingness to invest*") (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995 ; Anderson et Narus, 1990 ; Anderson



et Weitz, 1992 ; Mohr et Nevin, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994). La première dimension peut être définie comme le désir de poursuivre une relation en raison d'un "affect" positif à l'égard du partenaire (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995) alors que la seconde incorpore les perceptions de la firme de sa propre intention et de celle du partenaire de rester dans la relation, ce qui témoigne de la stabilité de la relation (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995). Quant à la troisième dimension, elle reflète un désir de ne pas se contenter de rester dans la relation. C'est une intention de devenir plus profondément engagé dans la relation à travers des efforts et des investissements monétaires (Anderson et Narus, 1990). Cet engagement structurel est d'ailleurs souvent la source de liens d'interdépendance, qui constituent pour certains auteurs une autre dimension de l'approche relationnelle.

#### *II.2.2.7. Interdépendance*

L'interdépendance est la prise de conscience et l'acceptation que les actions prises par l'un des partenaires ont des répercussions sur l'autre. Il est notable de remarquer que la littérature portant sur le marketing relationnel parle d'interdépendance perçue (Anderson et Narus, 1990; Smith, 1998; Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995). Pour Anderson et Narus, cette notion recouvre la signification suivante:

*"Perceived interdependence is the extent to which both partners perceive a need for their relationship, value each other's contribution of skills, resources, or value added, and perceive that the relationship cannot be readily replaced".*

L'interdépendance perçue agit comme un catalyseur pour lier les parties ensemble et les inciter à travailler ensemble au succès de la relation. D'ailleurs, il a été montré qu'elle pouvait prédire une variété de processus et de résultats d'une relation (Anderson et Weitz, 1989; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Skinner, Gassenheimer et Kelley, 1992).



Toutefois, le construit interdépendance est assez complexe, et cette complexité n'est pas toujours bien comprise, selon Kumar, Scheer et Steenkamp (1995). Pour ces auteurs, la structure d'interdépendance d'une relation comprend la dépendance de chaque partenaire (*"each firm's dependence"*), l'ampleur de l'interdépendance totale des partenaires (*"the magnitude of the firms' total interdependence"*), et le degré d'asymétrie de l'interdépendance entre les partenaires (*"the degree of interdependence asymmetry between the firms"*). Une interdépendance symétrique (*"symmetric interdependence"*) existe lorsque les partenaires sont également dépendants l'un de l'autre. Parce que la dépendance d'une firme vis-à-vis d'un partenaire est une source de pouvoir pour ce partenaire (Mohr et Spekman, 1994), l'interdépendance totale (la somme de la dépendance des deux partenaires) et l'asymétrie de l'interdépendance sont équivalents au pouvoir total et à l'asymétrie du pouvoir (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995).

Le pouvoir de l'acheteur ou du vendeur est donc étroitement lié à l'interdépendance des partenaires dans une relation (Anderson et Narus 1984, 1990; Anderson, Lodish, et Weitz 1987; Heide et John 1988; Dwyer, Schurr, et Oh 1987; Ganesan, 1994). Anderson et Weitz (1990) définissent le déséquilibre du pouvoir comme la capacité d'un partenaire d'obtenir que l'autre fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement. Or, comme nous l'avons vu précédemment, l'équité (mutualité des bénéfiques) constitue une dimension importante de l'approche relationnelle. Par conséquent, une approche relationnelle devrait se caractériser par une interdépendance symétrique.

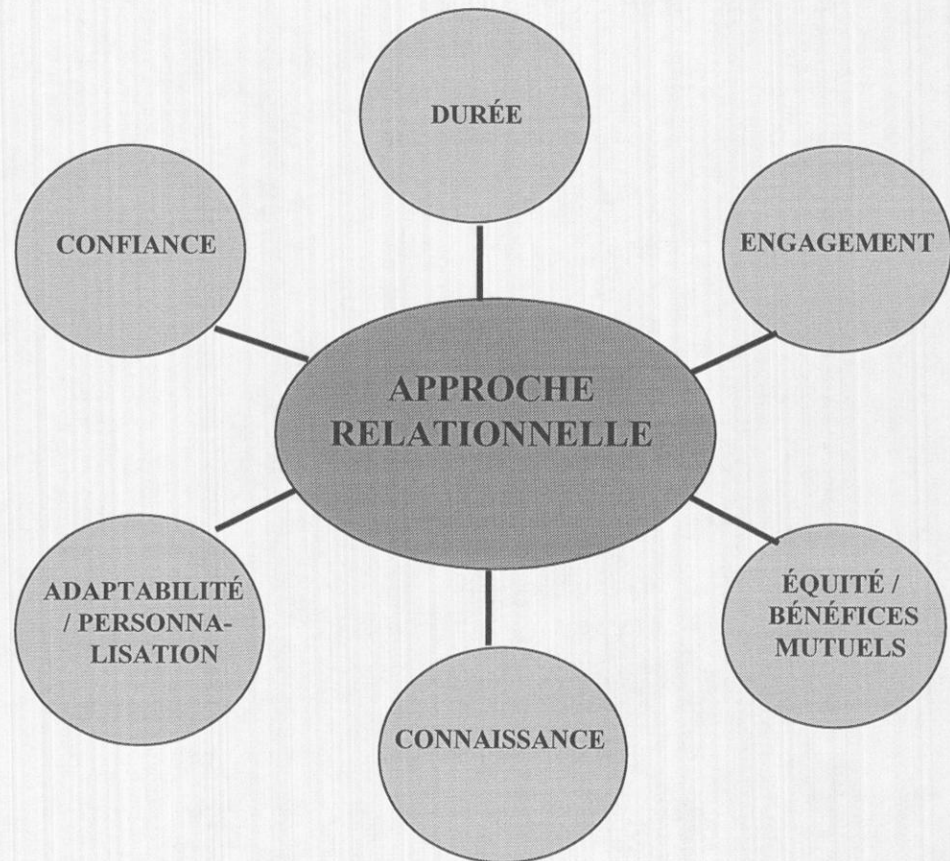
Après avoir passé en revue ces sept dimensions de manière détaillée, il importe maintenant d'en faire la synthèse et de justifier la non inclusion de certaines.

### **II.2.3 Essai de synthèse des composantes de l'approche relationnelle.**

La satisfaction, bien que fréquemment mentionnée n'a pas été incluse dans les dimensions de l'approche relationnelle, car elle est surtout considérée à l'égard de la performance (Wilson, 1995). Ce choix est également celui de Ricard (1995), qui, en s'appuyant sur la théorie de la contingence, explique que la satisfaction doit être étudiée comme une variable de performance du concept étudié, l'approche relationnelle en l'occurrence ici. D'ailleurs, si l'on se réfère à la définition de Crosby, Evans et Cowles (1990, p.70) selon laquelle la satisfaction apparaît en réponse à une évaluation, on ne peut que placer la satisfaction dans les "outcome" de l'approche relationnelle.

La dimension interdépendance ne sera également pas incluse dans les composantes de l'approche relationnelle dans la mesure où elle présente certains risques de redondance avec d'autres (risques liés à sa nature complexe comme nous l'avons montré dans la section précédente). L'engagement et la personnalisation recouvrent en effet la dimension de la création de liens structurels entre les parties et l'équité celle du pouvoir relatif entre les partenaires. De plus, l'interdépendance peut signifier "l'enfermement" d'un des partenaires dans une série d'obligations structurelles desquelles il pourrait souhaiter s'extirper, raison pour laquelle Czepiel (1990) explique que cette variable n'est pas des plus pertinentes pour l'étude du marketing relationnel. Seules les six dimensions faisant l'objet du plus large consensus sont donc retenues (figure 2.3):

Figure 2.3. Les six composantes de l'approche relationnelle





La figure 2.3 permet de visualiser les composantes de l'approche relationnelle; elle n'inclut en revanche aucune dimension permettant aux intervenants de juger de la pertinence de cette approche. À cette fin, des variables d'évaluation sont intégrées au cadre conceptuel de notre étude (car elles constituent des mesures d'évaluation de la prestation bancaire).

### **II.3. L'évaluation de l'approche relationnelle**

Comme nous l'avons vu précédemment (voir I.1.2.3.), l'approche relationnelle n'a de sens que si elle est perçue comme positive par les intervenants. En effet, "relationships are implicitly based on the assumption that some aspect of performance will be enhanced" (Heide et Stump, 1995, p. 57). Mais comme l'expliquent Ricard (1995) et Nowak, Boughton et Pereira (1997), il existe plusieurs perspectives pour mesurer la performance sur lesquelles les chercheurs ne s'entendent pas toujours. Nous nous intéresserons en premier lieu au cas de la variable satisfaction du consommateur, souvent liée à la performance de l'entreprise prestataire (Anderson, Fornell et Lehmann, 1994; Anderson et Sullivan, 1993; Rust et Zahorik, 1993).

#### **II.3.1 La satisfaction**

De nombreux chercheurs ont exploré la nature de la satisfaction du consommateur (Churchill et Surprenant, 1982; Erevell et Leavitt, 1992; Oliva, Oliver et MacMillan, 1992; Oliver, 1980; Oliver et DeSarbo, 1988; Oliver et Swan, 1989; Tse et Wilton, 1988). Yi (1990) constate que la satisfaction peut être mesurée de deux manières: en utilisant un seul item (mesure globale), ou en utilisant plusieurs items (mesure de la satisfaction

sur plusieurs dimensions). D'ailleurs, ces deux approches sont, pour Yi (1990) plus complémentaires que substituables.

D'autre part, dans l'abondante littérature sur la variable satisfaction, on peut, selon Jayanti et Jackson (1991), repérer trois grands modèles: le modèle de l'infirmité ("disconfirmation model") (Churchill et Surprenant, 1982), celui de la performance ("performance model of satisfaction") (Oliver, 1980), et celui des différences individuelles ("individual difference model") (Jayanti et Jackson, 1991).

**Le modèle de l'infirmité** explique que le niveau de satisfaction est fonction de la différence entre les attentes initiales (que le consommateur fonde à l'égard du service avant sa consommation) et le niveau de performance actuel perçu (Bolton et Drew, 1991). La satisfaction n'est donc pas mesurée de manière directe; elle apparaît plutôt comme une fonction soustractive entre attentes et performance. Pour Oliver (1980), les attentes ne jouent qu'un rôle mineur dans la formation de la satisfaction dans la mesure où les jugements de la performance d'un service tendent à être subjectifs (en raison de leur intangibilité). Pour ces raisons, **le modèle de la performance** préconise que la satisfaction soit simplement déduite des performances perçues. Quant au **modèle des différences individuelles**, il se singularise par sa volonté d'intégrer la dimension de la participation du consommateur à la production du service. Cette dernière requérant des "inputs" substantiels de la part du consommateur, il est postulé que ses caractéristiques individuelles elles-mêmes contribuent aux jugements de satisfaction. Trois variables individuelles sont prises en compte: le risque perçu, le degré d'implication et le niveau d'innovation du service (Jayanti et Jackson, 1991).



Si l'étude de Jayanti et Jackson (1991) conclue à la plus grande efficacité du modèle des différences individuelles, celles de Churchill et Surprenant (1982) et de Bolton et Drew (1991) militent en faveur de l'utilisation de celui de l'infirmité, alors que les travaux d'Oliver (1989) dans les services prônent l'utilisation du troisième... Cette relative confusion peut toutefois s'expliquer par les objectifs particuliers et le contexte des différentes études. Toujours est-il que le modèle de l'infirmité procure l'avantage d'obtenir une information plus riche (attentes et performance), comme le mentionne Ricard (1995). Ce modèle est d'ailleurs utilisé par plusieurs auteurs pour évaluer la perception de la qualité d'un service (Bolton et Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988), variable à laquelle nous allons nous intéresser dans le paragraphe suivant.

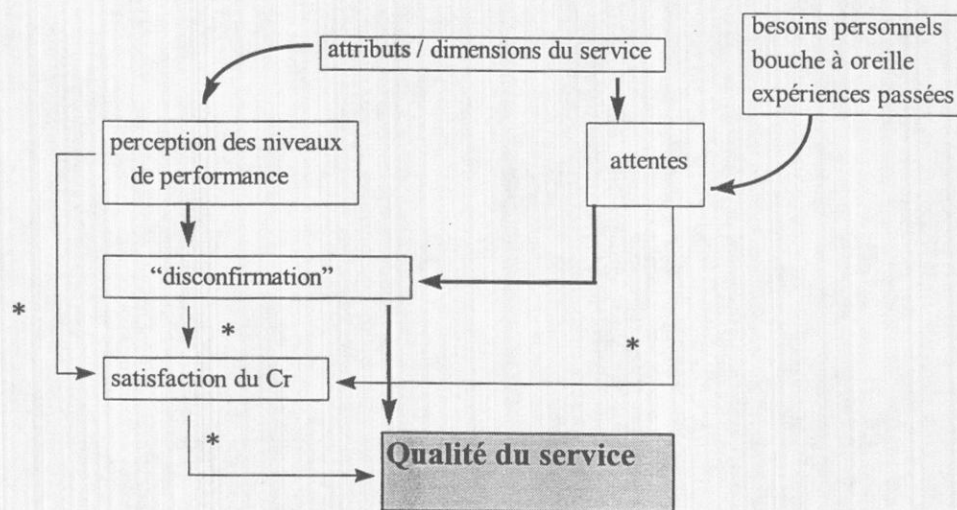
### **II.3.2 La qualité du service**

La qualité perçue d'un service peut se définir comme l'évaluation de l'excellence ou de la supériorité globale d'un service (Zeithaml, 1988). Parasuraman et al. (1988) considèrent que l'évaluation globale de la qualité d'un service dépend du fossé entre les attentes et les perceptions du niveau de performance actuel. Selon eux, la qualité globale est évaluée sur cinq dimensions: tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance, et empathie. La qualité de chaque dimension est calculée en effectuant la différence entre attentes et niveau de performance des attributs du service pertinents à chaque dimension. La qualité du service globale est ensuite obtenue en faisant la moyenne de ces différences. Ils suggèrent également que les attentes devraient être influencées par les besoins personnels, le bouche à oreille et les expériences passées. Les déterminants des perceptions ne sont



pas discutés, mais on peut présumer qu'elles sont influencées par les attributs du processus de production du service. Les liens proposés par Parasuraman et al. (1985) sont illustrés par les lignes près desquelles figure une astérisque dans le schéma élaboré par Bolton et Drew (1991) (figure 2.4):

Figure 2.4. Processus d'évaluation de la qualité du service (Bolton et Drew)



Source: Bolton et Drew, 1991, p. 376.

Ainsi qu'on peut le constater, tant la satisfaction du consommateur que la qualité perçue du service sont influencées par l'écart entre perceptions de la performance et attentes. Néanmoins, Bolton et Drew suggèrent que l'infirmité, les attentes et le niveau actuel de performance affectent la satisfaction du consommateur, qui, **en retour**, devient un input de la perception qu'il a de la qualité du service. Il apparaît donc clairement que ces auteurs conçoivent la satisfaction comme une des composantes de la qualité perçue du service. Néanmoins, d'autres auteurs (Chebat, Savard et Filiatrault, 1998; Nowak, Boughton et Pereira, 1997) sont en désaccord

avec ce point de vue, ce qui nous conduit à discuter la signification des deux concepts et à étudier la pertinence de l'un et l'autre dans le contexte de notre étude.

### II.3.3 Satisfaction versus qualité comme variable de performance

Selon Bolton et Drew (1991), les mesures de satisfaction seraient appropriées lors de l'analyse d'une action précise alors que celles de qualité perçue le seraient pour une évaluation globale de la relation. Cette position va à l'encontre de celle défendue par Chebat, Savard et Filiatrault (1998), pour qui la satisfaction est un construit d'apprentissage, et se distingue, par nature même, de la qualité. Pour Ricard (1995, p.55) également, qualité et satisfaction sont deux concepts différents; son explication est la suivante: "les mesures de satisfaction s'effectuent à partir des attentes réelles, alors que la qualité des services est mesurée à partir des attentes idéales". Étant donné que notre champ d'investigation est celui de l'évaluation du service, la variable satisfaction semble plus appropriée que la qualité, qui elle, conviendrait en revanche dans un contexte d'amélioration du service. Ce choix est également celui de Nowak, Boughton et Pereira (1997, p. 489), pour qui "service quality is a client's evaluative perceptions of a service encounter **at a specific point in time**".

La recherche de Cronin et Taylor (1992) appuie la théorie selon laquelle la qualité du service est un antécédent de la satisfaction du consommateur. De plus, la satisfaction du consommateur exerce une plus grande influence sur l'intention de rester dans la relation que la qualité du service (Nowak, Boughton et Pereira, 1997). En effet, comme le montrent Rust, Zahorik et Keiningham (1995) et Cronin et Taylor (1992), les

consommateurs ne souhaitent pas forcément la plus grande qualité de service. L'expérience personnelle du consommateur avec le fournisseur de service (i.e., courtoisie, temps d'attente, empathie, réactivité) ont également un impact sur la satisfaction du consommateur.

Ainsi, dans le cadre des objectifs de notre étude, nous définirons la satisfaction du consommateur comme l'évaluation globale qu'il fait du service, ce qui inclut non seulement la qualité de l'offre, mais également les interactions personnelles et la valeur globale de la relation. Notons que ce point de vue est cohérent avec celui de Nowak, Boughton et Pereira (1997), dont l'étude s'inscrit dans un contexte proche du notre (examen de la performance de la relation entre des firmes de recherche en marketing et leurs clients professionnels). Il semble donc que la satisfaction soit plus appropriée que la qualité en tant qu'indicateur de performance d'une relation, ce que tend à appuyer le choix de Smith (1998) de la retenir, associée avec d'autres variables auxquelles nous allons maintenant nous intéresser.

#### **II.3.4 Les autres variables de performance**

Outre les variables précédemment étudiées, la performance d'une relation peut, selon Nowak, Boughton et Pereira (1997) et Smith (1998), être analysée par une variété de mesures. Parmi celles-ci, on peut distinguer des mesures objectives et des mesures subjectives.



### II.3.4.1. Les mesures objectives de performance

Les mesures objectives comprennent essentiellement des mesures d'ordre financière et de part de marché, dont Bonoma et Clark (1988, p.56) font la revue des indicateurs les plus utilisés (tableau 2.4):

TABLEAU 2.4. MESURES OBJECTIVES DE PERFORMANCE (BONOMA ET CLARK)

• Profit	• Market share
• Sales (dollars)	• Cash flow
• Sales units	• Stock turnover
• Value added	• Return on investment

Source: Bonoma et Clark (1988), p.56.

Nous ne détaillons pas ici ces différents moyens souvent utilisés par les entreprises pour mesurer leur performance, ceux-ci ayant fait l'objet de nombreuses discussions (Bonoma et Clark, 1988; Duhaime, 1986; Eccles, 1991; Manu et Sriram, 1996; Thomas, 1984). Notons simplement que l'on constate à travers ces textes que les ventes, la part de marché et le retour sur investissement apparaissent comme les instruments de prédilection. Toutefois, le risque associé à l'utilisation de ces mesures à forte dimension financière à court et moyen terme est de biaiser l'orientation de la firme en pouvant la conduire à des conclusions erronées. L'exemple des problèmes rencontrés par General Electric suite à la mise en place d'un système d'évaluation de la performance purement financier rapporté par Eccles (1991) est à ce titre éloquent.

Cet auteur, dans son remarquable "Manifeste sur la Mesure de la Performance" (1991), explique que les indicateurs choisis doivent être

étroitement reliés à la stratégie poursuivie par la firme. Pour lui, la principale question à se poser est la suivante: "Given our strategy, what are the most important measures of performances ?" (p. 132). La justification de son point de vue peut paraître triviale; elle n'en est pas moins fondamentale pour notre étude: "**what gets measured gets attention**" (p. 131). Ceci nous incite donc à considérer que les mesures financières et de part de marché ne sont pas forcément des plus adéquates dans le contexte de l'approche relationnelles étant donné que la stratégie est axée sur la fidélisation du client. Ce choix, de ne pas retenir ces mesures objectives comme indicateurs de la performance est d'ailleurs celui de plusieurs auteurs s'étant penchés sur le sujet dans le cadre du marketing relationnel (Nowak, Boughton et Pereira, 1997; Ricard, 1995; Smith, 1998; Wilson, 1995). Pour eux, des indicateurs subjectifs de performance sont plus appropriés.

#### *II.3.4.2. Les mesures subjectives de performance*

Outre la satisfaction, à laquelle nous avons consacré le paragraphe I.3.1 en raison de son importance dans le champ du marketing, plusieurs chercheurs recommandent d'utiliser une mesure perceptuelle de la performance pour évaluer l'approche relationnelle (Bucklin et Sengupta, 1993; Gladstein, 1984; Ricard, 1995; Smith et Barclay, 1997; Smith, 1998). Ainsi, Ricard (1995) utilise une mesure d'évaluation de la relation par rapport au concurrent le plus important de la banque en termes de rentabilité, de part de marché et de croissance. Cette variable est issue des travaux de Desphandé, Farley et Webster (1993). En d'autres termes, il s'agit d'une mesure subjective de variables objectives.

D'autre part, on peut considérer que des recommandations favorables du client à l'égard du prestataire de service et du vendeur sont indicatrices d'un certain niveau de performance perçue. Zeithaml, Parasuraman et Berry (1995) utilisent d'ailleurs la propension à dire des choses positives ("say positive things") et à recommander ("recommend company"), comme indicateurs de la perception de la performance. Dans la même optique, Ricard (1995) utilise les recommandations du client à ses relations d'affaires vis-à-vis de la banque, du directeur de comptes ainsi que du personnel de la banque. Le choix de cette variable en tant qu'indicateur de performance se justifie d'autant plus que l'étude de File et Prince (1992) montre que le *bouche-à-oreille* est un facteur éminemment pris en compte par les clients commerciaux lorsqu'ils sélectionnent leurs fournisseurs de services financiers.

### **II.3.5 Synthèse des variables d'évaluation de l'approche relationnelle**

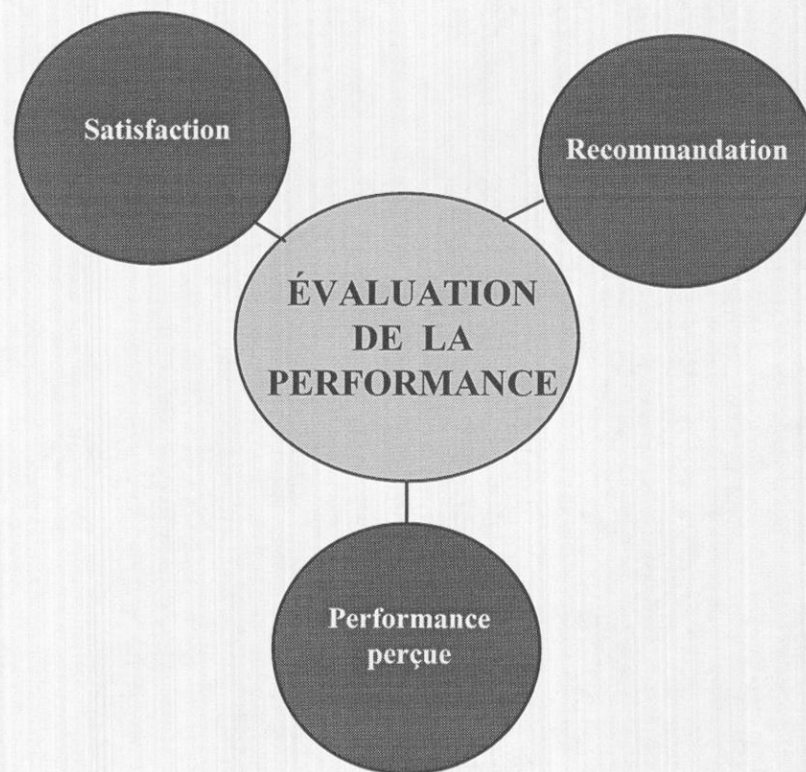
Trois mesures de performance semblent plus particulièrement adaptées à l'objet d'évaluation, l'approche relationnelle:

- la satisfaction;
- la performance perçue;
- la propension à recommander.

Elles sont présentées dans la figure 2.5. Néanmoins, notons que cette figure ne prétend pas à l'exhaustivité.



Figure 2.5. Mesures de performance de l'approche relationnelle.



Comme on peut le constater dans ce schéma sommaire, l'évaluation de la performance de l'approche relationnelle porte ici sur des mesures perceptuelles, ce qui est cohérent avec la littérature étudiée. Or, une des propriétés de la perception est la subjectivité (Runyon et Stewart, 1987), si bien qu'une même "réalité" peut-être perçue de diverses manières par les individus. Plus précisément, certaines études ont montré que les perceptions des clients et des vendeurs à l'égard d'un même objet pouvaient différer, comme nous allons le voir à présent.

## **II.4 Perceptions des clients et perceptions des vendeurs: les enseignements de la littérature récente**

En dépit de la reconnaissance que la perception des deux intervenants est importante afin d'allouer les ressources de manière optimale, et ce *a fortiori* dans les services où tant les vendeurs que les clients participent à leur production (Perrien, Paradis et Banting, 1995), aucune recherche n'a encore comparé précisément la perception que pouvaient avoir chacun des deux groupes des composantes de l'approche relationnelle. En revanche, cette comparaison a été effectuée par rapport à d'autres construits, et les résultats montrent que les perceptions des vendeurs et des clients diffèrent parfois significativement (Chebat, Savard et Filiatrault, 1998; Sicotte, Préfontaine et Ricard, 1998).

### **II.4.1 Le "fossé" mis en évidence par Chebat, Savard et Filiatrault (1998) entre les perceptions des comptables et celles de leurs clients professionnels**

Cette étude est sectoriellement assez proche de la notre puisqu'elle concerne le domaine des services professionnels. Plus précisément, elle étudie comment les firmes comptables croient être perçues par leurs clients professionnels versus comment ces consommateurs perçoivent réellement leur firme comptable. Les perceptions qu'ont chacun des deux groupes sont comparées relativement à six dimensions: la différenciation perçue, la fidélité, la satisfaction, la crédibilité, la participation et les attentes.

Les résultats (tableau 2.5) montrent que les comptables pensent que leur degré de différenciation est supérieur à celui perçu par les clients. Inversement, les clients se perçoivent moins fidèles à leur comptable



(individu) et à leur firme de comptabilité que ne le croient les comptables. Plus important encore, le niveau de satisfaction des clients est inférieur à celui perçu par les comptables. De la même manière, les clients trouvent leurs comptables moins crédibles que ces derniers ne le pensent. Au niveau des attentes, les comptables surestiment l'importance perçue par le client des aspects "tangibles" du service et sous-estiment celle de la dimension "assurance". Chebat, Savard et Filiatrault expliquent que la divergence perceptuelle sur l'aspect "tangibilité" est assez problématique puisqu'elle est susceptible d'engendrer un gaspillage substantiel de ressources, qui pourraient être affectées à des stratégies de développement de la confiance et de la fidélité des clients. Enfin, en ce qui concerne la sixième dimension étudiée, la participation, les résultats indiquent en revanche que les deux groupes partagent des perceptions similaires.

TABLEAU 2.5. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES COMPTABLES ET DE LEURS CLIENTS (CHEBAT ET AL., 1998)

Construits	Clients (moyennes)	Comptables (moyennes)	p
Différenciation	0.16	- 0.41	0.00
Confiance (comptables)	- 0.18	0.48	0.00
Confiance (firme)	- 0.24	0.64	0.00
Satisfaction	5.00	5.80	0.00
Crédibilité	5.28	5.52	0.00
Participation	5.04	5.05	0.94

Source: Chebat et al., 1998, p.181.

On peut donc constater que les comptables et les clients ne partagent les mêmes perceptions que pour la participation. Ce résultat est intéressant puisque, selon les termes des auteurs, "the two groups diverge on perceptual and learning constructs but converge on the behavioral construct". Dans la perspective de notre étude, ce constat tend donc à



renforcer le caractère plausible de l'existence de différences de perceptions entre clients et vendeurs au niveau de l'approche relationnelle, puisque, comme nous l'avons vu, ses construits constitutifs sont de nature perceptuelle.

Seule une des composantes, l'engagement, revêt (en partie) un caractère comportemental: on pourrait donc, à titre préliminaire, poser l'hypothèse d'une convergence, ou tout au moins d'une moindre divergence, entre les perceptions des deux groupes sur cette dimension. Dans une toute autre perspective, l'étude de Sicotte, Préfontaine et Ricard (1998), identifie, comme celle de Chebat, Savard et Filiatrault (1998), un certain nombre de différences de perceptions entre clients et vendeurs.

#### **II.4.2 Des différences et des similitudes entre les perceptions des clients et des fournisseurs des facteurs critiques de la performance du développement d'un nouveau produit: l'étude de Sicotte, Préfontaine et Ricard (1998)**

Sicotte, Préfontaine et Ricard (1998) comparent, d'une part la perception qu'ont fournisseurs et clients de l'importance de plusieurs facteurs critiques dans le succès du développement d'un nouveau produit, et d'autre part leurs perception de la performance globale de celui-ci.

Les résultats de cette étude dyadique, menée dans le contexte de l'industrie de haute technologie, montrent que les perceptions de performance globale du développement du nouveau produit sont convergentes entre les deux groupes, mais que l'importance perçue des facteurs explicatifs de cette performance diffère significativement (tableau 2.6).

En ce qui concerne les facteurs critiques sur lesquels les perceptions des partenaires sont similaires, Sicotte, Préfontaine et Ricard (1998) mentionnent “la présence d’un champion”, “ la disponibilité des ressources”, “ la nouveauté du produit / process”, “la valeur du produit”, et “l’excellence des équipes de recherche”. Ce dernier facteur est d’ailleurs pour les deux groupes le facteur explicatif le plus important de la performance, ce qui peut s’expliquer par le contexte “hi-tech” de l’étude.

TABLEAU 2.6. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES FOURNISSEURS ET DES CHERCHEURS QUANT À L’IMPORTANCE DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS ET QUANT À LA PERFORMANCE DU DÉVELOPPEMENT D’UN PRODUIT NOUVEAU (SICOTTE ET AL., 1998).

Facteurs de succès	Clients (moyennes)	Fournisseurs (moyennes)	p
Soutien du “top-management	5.61	4.88	0.010
Présence d’un “champion”	5.85	4.02	NS
Disponibilité des ressources	5.75	5.25	NS
Latitude laissée aux chercheurs	5.75	4.81	0.000
Excellence des équipes de recherche	6.00	5.82	NS
Pratique de la planification	4.91	4.31	0.001
Management participatif	5.07	3.69	0.000
Communications horizontales	5.89	4.95	0.000
Qualité du média	5.54	4.49	0.000
Origine de l’idée	2.86	5.12	0.000
Nouveauté du produit/ processus	4.87	4.62	NS
Valeur du produit	4.94	5.36	NS
PERFORMANCE	5.47	5.46	NS

Echelle de Likert à 7 points où 1 correspond à “not important”, et 7 à “very important”.

En revanche sept facteurs (sur douze étudiés) font l’objet d’une différence de perception significative au regard de leur importance entre



les deux groupes. Les facteurs "soutien du top-management", "latitude laissée aux chercheurs", "pratiques de planification", "management participatif", "communications horizontales", et "qualité du moyen de communication" sont en effet perçus comme significativement plus importants pour les clients que pour les fournisseurs. Par contre, "l'origine de l'idée" est perçue comme un facteur de succès nettement plus important pour le fournisseur que pour le client, dès lors qu'elle émane du client. Notons, à ce titre, que chaque groupe attribue l'origine de l'idée à l'autre, comme si "les partenaires voulaient renoncer aux droits de propriété du projet en cours" (p.5).

En ce qui concerne l'importance relative de chaque facteur sur l'issue des projets, les chercheurs identifient surtout le soutien du top-management et la disponibilité des ressources, alors que les clients parlent plutôt de communication. Pour les auteurs, ce résultat milite en faveur d'une plus grande écoute du client de la part du fournisseur afin de promouvoir une meilleure compréhension à long terme entre les partenaires. Comme on peut le remarquer, cette conclusion converge avec celle de Chebat, Savard et Filiatrault (1998), dans la mesure où les deux études insistent sur la nécessité pour le fournisseur de comprendre et de promouvoir les dimensions perçues comme importantes par le client, plutôt que les siennes.

Cette brève revue de littérature sur les perceptions clients-vendeurs ayant mis en évidence des différences entre les deux parties, nous sommes logiquement conduits à nous interroger sur leur existence au niveau des composantes du concept d'approche relationnelle.



## II.5 Problématique

Les études mises en perspective dans le cadre de la présente revue de littérature ont pu faire ressortir l'intérêt de l'utilisation d'une approche relationnelle dans le contexte des services bancaires, mais également mettre en évidence les composantes centrales de ce concept.

Nous avons néanmoins remarqué que la plupart du temps, les dimensions ainsi que les variables d'évaluation d'une approche relationnelle ne sont examinées que du point de vue de l'un des intervenants, le fournisseur ou le client. Pourtant, la perception de chaque intervenant est une composante importante de la relation, car les deux sont partie intégrante de la relation (Perrien, Paradis et Banting, 1995). Les partenaires engageant tous deux des ressources (Morgan et Hunt, 1994), il est donc légitime de s'intéresser à la perception que chacun d'entre eux peut avoir de cet échange.

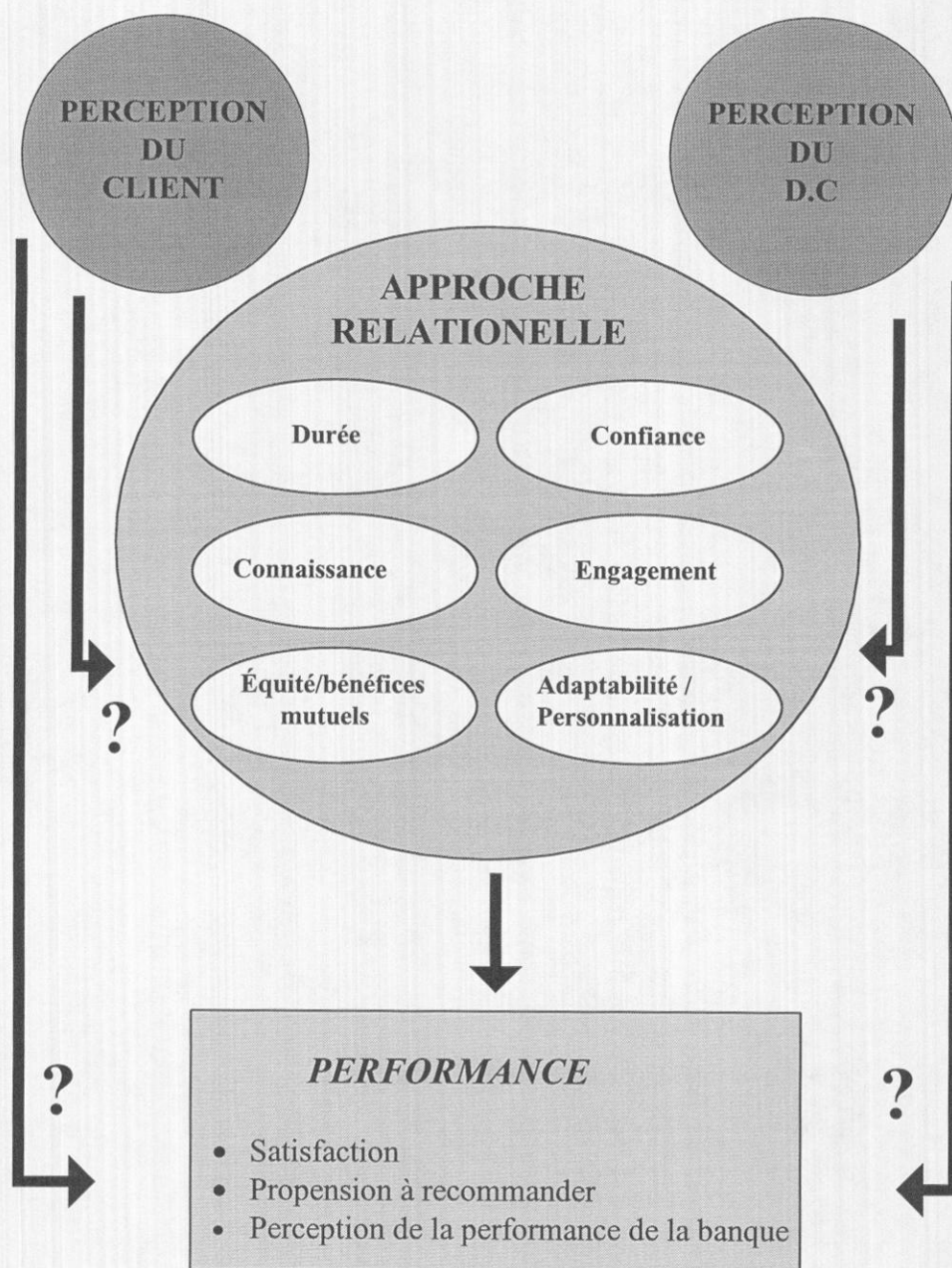
D'autre part, des études ont montré que les perceptions des vendeurs et celles des clients à l'égard d'un même objet pouvaient différer (Chebat, Savard et Filiatrault, 1998; Sicotte, Préfontaine et Ricard, 1998). La présente recherche a comme principal objectif d'étudier si au niveau du concept d'approche relationnelle cette différence existe aussi. Plus précisément, nous nous attacherons à comparer, dans un premier temps, les perceptions qu'ont clients et directeurs de comptes des six composantes de l'approche relationnelle, puis dans un deuxième temps leurs perceptions à l'égard de la performance de l'approche relationnelle. Notre problématique est donc double, et peut se matérialiser sous forme des deux questions suivantes:

- **Les perceptions des clients et des directeurs de comptes à l'égard des six dimensions de l'approche relationnelle sont-elles similaires ou divergentes ?** De cette question découle logiquement la suivante: Sont-elles similaires vis-à-vis de certaines dimensions et divergentes vis-à-vis d'autres ?
- **Les perceptions des clients et des directeurs de comptes à l'égard de la performance de l'approche relationnelle sont-elles similaires ou divergentes ?** De cette question découle logiquement la suivante: Sont-elles similaires vis-à-vis de certaines dimensions de la performance et divergentes vis-à-vis d'autres ?

Ces questions sont illustrées dans le cadre conceptuel préliminaire (figure 2.6), lui-même suivi au chapitre suivant de la description de la méthodologie de recherche:

## II.6 Cadre conceptuel préliminaire

Figure 2.6. cadre conceptuel préliminaire.





### **III. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **III. 1. Introduction**

Le chapitre précédent nous a permis de définir conceptuellement l'approche relationnelle et de circonscrire la problématique de notre projet de recherche. Le présent chapitre vise à délimiter les paramètres méthodologiques de cette recherche. Certaines remarques préliminaires précéderont cette exploration méthodologique. Aux choix méthodologiques se grefferont le plan d'échantillonnage, la collecte des données ainsi que le profil des répondants. Cette partie sera suivie d'une description de la démarche utilisée pour s'assurer de la qualité des instruments de mesure.

#### **III.2. Remarques préliminaires**

Cette étude s'appuie sur deux bases de données recueillies par Ricard (1995) dans le cadre de sa thèse de doctorat portant sur les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle dans le secteur bancaire commercial. Nous sommes par conséquent liés aux choix méthodologiques effectués par Ricard. Nonobstant ces contraintes, soulignons que notre étude s'inscrit précisément dans l'une des avenues de recherche suggérées par l'auteur: "les chercheurs pourraient comparer plus précisément les perceptions des clients et des directeurs de comptes"(Ricard, 1995, p. 201). Pour ce faire, nous avons jumelé les deux bases de données (directeurs de comptes et clients) à l'aide de la procédure "merge" du logiciel SPSS, en prenant soin de ne retenir que les énoncés comparables (car similaires dans les deux bases de données).

Compte tenu des contraintes méthodologiques liées à l'utilisation de la base de données de Ricard (1995), il nous a été nécessaire d'apporter quelques modifications au cadre conceptuel préliminaire.

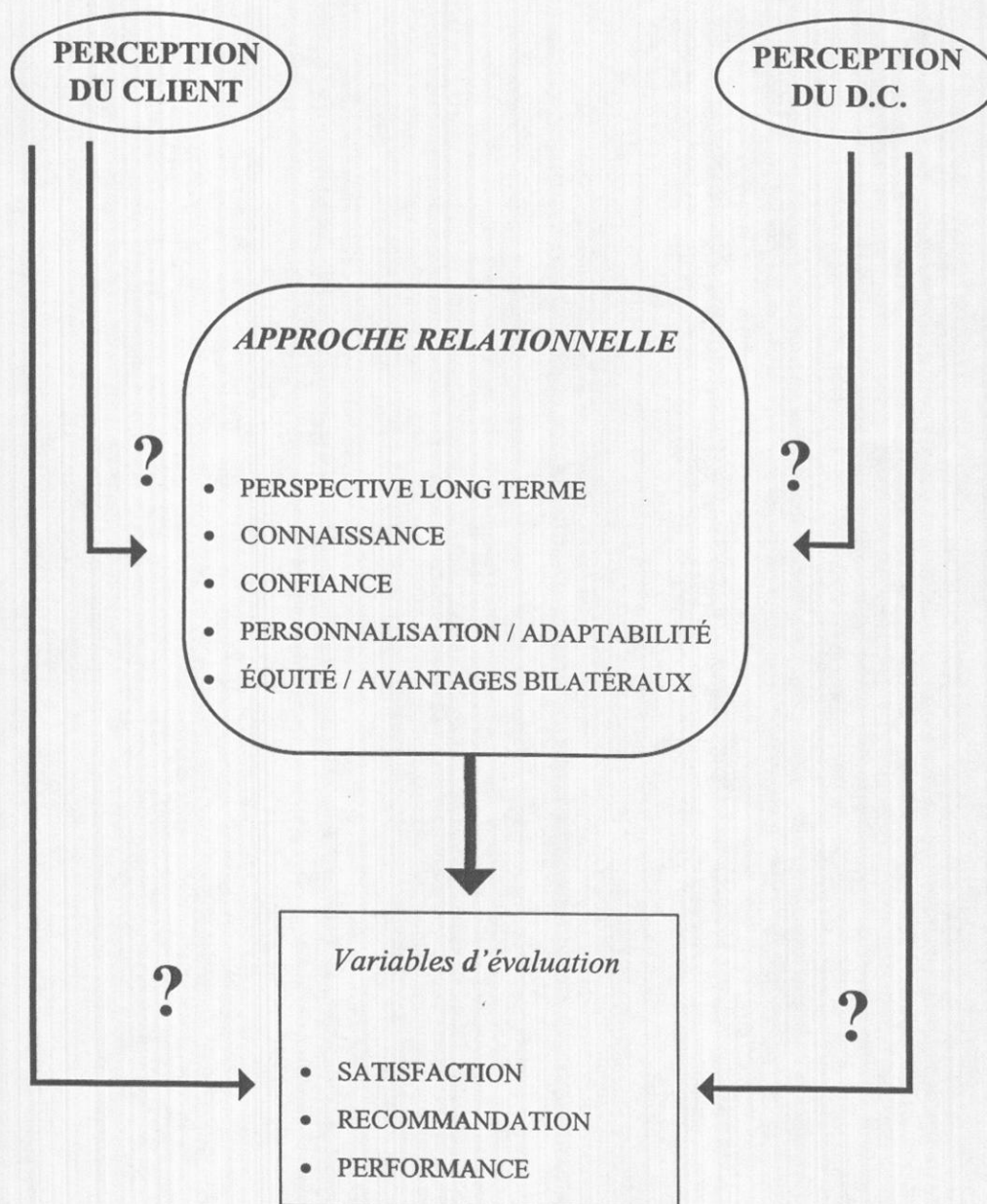
### **III.3. Le cadre conceptuel de l'étude, compte tenu des contraintes méthodologiques.**

La revue de littérature a mis en évidence les composantes d'une approche relationnelle ainsi que les variables d'évaluation de cette approche. Toutefois, les contraintes méthodologiques évoquées ci-dessus nous obligent à apporter quelques modifications à notre cadre conceptuel pour pouvoir opérationnaliser notre problématique. Notre propos n'est donc pas de revenir sur les dimensions identifiées lors du chapitre précédent, celles-ci ayant fait l'objet d'une discussion et d'une justification, mais plutôt de décrire les modifications que nous impose la base de données.

Parmi les six composantes de l'approche relationnelle que nous avons identifiées, le construit engagement ne pourra être étudié en tant que tel en raison de l'absence d'items pertinents dans la base de données. Notons toutefois que ce construit comprend pour bon nombre d'auteurs (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995; Mohr et Spekman, 1994; Noordewier, John et Nevin, 1990; Anderson et Weitz, 1989) trois dimensions, dont une ("expectation of continuity") correspond exactement à la variable "durée future" de Ricard (1995). Cette dernière fait en effet la distinction entre durée réelle (objective) et durée future (subjective). Dans la mesure où cette étude est de nature perceptuelle, la durée réelle (passée) importe moins que la durée future (anticipée) qui fait référence à

l'intention des acteurs de poursuivre leur relation. Ce construit sera opérationnalisé sous le terme de "perspective long terme" (appellation d'ailleurs utilisée par Perrien et Ricard, 1994). Notre cadre conceptuel se présente donc schématiquement de la manière suivante (figure 3.1.):

Figure 3.1. CADRE CONCEPTUEL





### III.4. La méthodologie

Après avoir circonscrit les variables qu'il nous est possible d'étudier, il est maintenant nécessaire de décrire le processus de recherche utilisé dans la thèse de Ricard (1995).

Comme le fait remarquer Ricard (1995, p. 92), "toute recherche scientifique s'insère dans un contexte bien précis, contexte qui dicte les choix méthodologiques subséquents". La présente recherche vise plus à dégager des éléments permettant de mieux saisir une réalité qu'à généraliser des résultats à l'ensemble d'une population. Conséquemment, cette orientation a une influence sur les choix méthodologiques: "cet objectif amène le chercheur à obtenir des unités d'échantillon les plus homogènes possibles quant aux caractéristiques qui ne sont pas étudiées, tout en obtenant de la variance dans les variables incluses dans le cadre conceptuel" (Ricard, 1995, p. 92).

Cette recherche, de type descriptive, a pour objectif d'identifier les différences et similitudes de perception qu'ont clients et directeurs de comptes de l'approche relationnelle. Comme la majorité des études descriptives, celle-ci emprunte une forme très structurée pour la collecte des données, soit le questionnaire par envoi postal. À ce propos, Peterson et Wilson (1992) sont d'avis que lorsque des mesures de perception / satisfaction sont requises dans une recherche, l'enquête par questionnaire génère habituellement des résultats adéquats. Enfin, il s'agit d'une recherche en coupe instantanée. Ces remarques d'ordre méthodologique permettent d'introduire le choix de l'instrument de mesure.

### III.4.1. Instrument de mesure.

L'instrument de mesure utilisé par Ricard (1995) consistait en deux questionnaires. Celui des clients (11 pages) comportait 220 variables (divisées en 6 sections), tandis que celui des directeurs de comptes (12 pages) en comportait 240 (divisées en 6 sections). Pour les fins de la présente étude, nous n'utilisons que 44 variables. Parmi ces dernières, 18 sont des variables de définition de l'approche relationnelle, 12 sont des variables d'évaluation de l'approche relationnelle, et 14 sont des variables de description des directeurs de comptes et des clients. Les questions que nous utilisons sont de type fermé. Plus précisément, celles visant à évaluer les perceptions des deux groupes à l'égard des variables de définition et d'évaluation de l'approche relationnelle utilisent une échelle de Likert à sept points. À ce niveau, il est important d'indiquer que la littérature consultée précise: "le nombre de points d'une échelle doit transmettre le maximum d'informations sans pour autant être une source d'erreur" (Perrien, Chéron et Zins, 1986, p.150). Le choix d'une échelle en sept points nous apparaît donc légitimé compte tenu des objectifs de la recherche poursuivis.

Compte tenu de l'estimation de Dun & Bradstreet Canada Limitée selon laquelle 20% des entreprises au Québec ont des répondants anglophones, il fut offert aux répondants des entreprises échantillonnées le choix de la langue du questionnaire. Tel que recommandé par Douglas et Craig (1983), un processus de traduction parallèle, avec la collaboration de l'Institut des Banquiers Canadiens (IBC) a permis aux répondants de choisir entre la version française et la version anglaise du questionnaire (leur préférence a été notée lors du premier appel téléphonique leur demandant de participer à l'étude).

Ce choix méthodologique concernant l'instrument de mesure nous permet maintenant d'évoquer le plan d'échantillonnage.

### **III.4.2. Plan d'échantillonnage.**

La qualité de l'échantillon dépend du plan d'échantillonnage (Darmon et al., 1991). Une description des principaux paramètres du plan d'échantillonnage est donc présentée dans les pages suivantes.

#### ***III.4.2.1. Définition de la population.***

La population étudiée se compose de deux sous-ensembles: les banques et les entreprises.

##### ***III.4.2.1.1. Les banques***

La population de référence est constituée par les directeurs de comptes commerciaux puisque, de par leur fonction, ils sont directement impliqués dans la relation banque-entreprise, comme l'ont montré plusieurs recherches (Donnelly, Berry et Thompson, 1985; Watson, 1986; Perrien, Paradis et Banting, 1995). Ces directeurs de comptes ont été choisis dans la région métropolitaine de Montréal dans la mesure où cette région "constitue un marché prioritaire pour la majorité des institutions financières, où la structure concurrentielle est poussée à son maximum, et où l'offre bancaire est homogène" (Ricard, 1995, p.93).



Au total, les 611 directeurs de comptes commerciaux des 9 banques de la région de Montréal ont été contactés, ce qui explique que Ricard (1995) parle de population plutôt que d'échantillon. Si la collaboration de l'IBC a permis d'obtenir la liste des succursales de deux banques de la région de Montréal, les succursales des sept autres banques ont dû être toutes contactées afin d'obtenir les noms des directeurs de comptes commerciaux (cette information n'étant pas centralisée).

#### *III.4.2.1.2. Les entreprises.*

Ricard (1995) utilise quatre critères pour définir la population des entreprises. Ces critères se présentent comme suit:

1. Être localisée dans la région de Montréal.
2. Réaliser des transactions avec au moins une banque.
3. Être en mesure de décider du choix de son institution financière.
4. Ne pas faire partie des secteurs d'activité tels que l'agriculture, les mines ou le gouvernement.

Le premier critère se justifie par la nécessité d'obtenir un milieu homogène en ce qui concerne l'offre bancaire. Le deuxième critère, quant à lui, repose sur les paramètres de la recherche qui visent à étudier les pratiques relationnelles bancaires, d'où l'exigence de réaliser des transactions avec au moins une banque. En ce qui concerne le troisième critère, décider du choix de son institution financière constituait une condition nécessaire étant donné les dimensions à l'étude. Quant au dernier critère, il s'explique par le fort degré de contrôle présent à l'intérieur du secteur agricole, la faible présence du secteur minier dans la région échantillonnée ainsi que l'impossibilité des directeurs de comptes de

gérer les relations bancaires avec les institutions publiques, car dans la pratique, ce n'est pas de leur ressort.

En somme, sur l'ensemble des secteurs d'activité répertoriés en 1990 par Dun & Bradstreet, sept ont été retenus pour la recherche:

1. Manufacturier;
2. Construction;
3. Transports, communications et autres services publics;
4. Commerce de gros;
5. Commerce de détail;
6. Immobilier;
7. Services (touristiques, personnels, commerciaux, juridiques, ...).

#### *III.4.2.2. Cadre d'échantillonnage.*

“Lors d'une enquête, l'univers idéal se compose de toutes les personnes qui présentent les caractéristiques recherchées par l'enquêteur.” (Darmon et al., 1991, p.258). De plus, comme le rapportent Perrien, Chéron et Zins (1986, p. 207), “un cadre parfait est celui dans lequel chaque élément de la population est présent une fois et une seule fois seulement”. Compte tenu de l'existence de fichiers relativement exhaustifs de Dun & Bradstreet, ceux-ci ont été utilisés afin de répertorier les entreprises actives, permettant ainsi d'atteindre une certaine similitude entre la population et l'échantillon et d'obtenir un nombre acceptable de répondants dans chacun des secteurs d'activité. Ricard (1995, p. 95) mentionne que ces fichiers contiennent “entre autres, des données sur le chiffre d'affaires, la date de création de l'entreprise, le nombre d'employés, l'adresse complète, le numéro de téléphone, la langue et le

nom d'un contact (ex: président, contrôleur). Il est même possible de connaître le nom de l'institution financière (pour environ 70% des répondants”.

#### ***III.4.2.3. Unité d'échantillonnage.***

L'unité d'échantillonnage découle de la condition d'éligibilité du répondant. À cet égard, Ricard (1995, p.95) indique que “la personne sollicitée pour répondre au questionnaire était celle qui, dans une entreprise, est la plus en relation avec le banquier, soit fréquemment le président ou le contrôleur”.

#### ***III.4.2.4. Méthode d'échantillonnage.***

La méthode d'échantillonnage consiste en la façon de sélectionner les unités d'échantillonnage (Perrien, Chéron et Zins, 1986). Celle utilisée par Ricard (1995) est une méthode d'échantillonnage probabiliste stratifiée proportionnelle (découpant les strates sur la base des secteurs d'activité). Cette méthode, qui permet de réduire la marge d'erreur aléatoire liée à la taille de l'échantillon, possède la particularité d'améliorer la précision des estimations.

#### ***III.4.2.5. Taille de l'échantillon.***

Darmon et al. (1991) font remarquer que plus la taille de l'échantillon est grande, plus la marge d'erreur statistique est faible. En d'autres termes, la précision a tendance à augmenter avec la taille de l'échantillon. Nous allons nous intéresser à la taille de l'échantillon des entreprises clientes et des directeurs de comptes.



#### *III.4.2.5.1. Les entreprises.*

Le nombre de questionnaires envoyés à des entreprises clientes d'institutions financières fut de 947 sur une possibilité de 1900 après traitement de l'admissibilité et de la participation des entreprises. En tenant compte du nombre de questionnaires complétés correctement, on peut considérer que l'échantillon est constitué de 306 répondants.

#### *III.4.2.5.2. Les directeurs de comptes.*

Sur 611 directeurs de comptes, 238 questionnaires furent considérés comme acceptables après traitement de l'admissibilité et de la participation, ce qui constitue la taille de l'échantillon.

### **III.4.3. Collecte des données.**

Nous allons nous intéresser à deux points concernant la collecte des données, soit l'administration du questionnaire et les stratégies relatives au taux de réponse.

#### *III.4.3.1. L'administration du questionnaire.*

Le questionnaire fut acheminé aux clients par la poste et par courrier interne pour les directeurs de comptes. Pour favoriser la perception de la nature confidentielle des réponses, les questionnaires devaient être retournés au bureau du chercheur. L'enquête postale, malgré certaines faiblesses (faible taux de réponse, contrôle difficile des non-

réponses) se justifie de plusieurs manières que rapporte Ricard (1995, p.95). En effet, elle:

- permet de poser des questions jugées plus délicates, telles les questions d'ordre financier;
- exige relativement moins de temps qu'une entrevue en face à face (la recherche exploratoire ayant montré que les clients sont réfractaires à ce type d'entretien qu'ils associent à une durée excessive);
- élimine la présence de biais dans les réponses qui peut être introduit par un enquêteur.

De plus, la longueur du questionnaire (11 pages pour les clients et 12 pages pour les directeurs de comptes) excluait la possibilité d'utiliser l'enquête téléphonique.

#### *III.4.3.2. Stratégies relatives au taux de réponse.*

Pour limiter les lacunes conventionnelles rattachées à la méthode de collecte des données, Ricard a utilisé quatre stratégies inspirées par Kanuk et Berenson (1975):

- Chaque client a été contacté par téléphone avant l'envoi du questionnaire afin de vérifier ses coordonnées et de s'assurer de sa participation.
- Un sommaire des résultats de la recherche leur a été offert afin de les encourager à participer.
- Le nom, ainsi que le numéro de téléphone d'une personne ressource ont été indiqués sur le questionnaire afin de permettre l'éclaircissement de certaines questions en cas de nécessité.

- Un rappel téléphonique auprès des clients et des directeurs de comptes a été effectué environ deux semaines après l'envoi du questionnaire.

Selon Ricard (1995), ces différentes stratégies ont permis d'obtenir un taux de réponse satisfaisant pour permettre l'analyse des données recueillies. Ce dernier se situe en effet à 40.9% pour les directeurs de comptes (selon les banques, il varie de 23% à 60%) et à 33% pour les entreprises ( avec un taux de participation de 51%). Le détail du calcul du taux de réponse est présenté au tableau 3.1 pour les clients et au tableau 3.2 pour les directeurs de comptes.



TABLEAU 3.1. TAUX DE RÉPONSE: CLIENTS

	<b>CLIENTS</b>		
Liste des Noms	1900		
Non admissibles <sup>1</sup>	55		
N'existent plus	29		
<b>TOTAL ADMISSIBLES</b>	<b>1816</b>		
Contactés 5 fois	138		
Non rejoints	185		
Vacances	54		
Absences prolongées	16		
Maladies	7		
Mauvais numéro	152		
Refus de l'entreprise	52		
Refus du client	270		
<b>NOMBRE D'ENTREPRISES NE PARTICIPANT PAS</b>	<b>874</b>		
<b>NBRE DE QUESTIONNAIRES ENVOYÉS (participants)</b>	<b>942</b>		
Retournés mais non admissibles	7		
<b>ÉCHANTILLON</b>	<b>935</b>	<b>51.49 %</b>	<b>Tx de participation</b>
Incomplets	11		
<b>QUESTIONNAIRES UTILISABLES</b>	<b>306</b>	<b>32.73 %</b>	<b>Tx de réponse / participants</b>
		<b>16.85 %</b>	<b>Tx de réponse / total des admissibles</b>

Source: Ricard (1995, p. 98)

<sup>1</sup> ... parce que n'ayant pas le pouvoir de prendre les décisions bancaires.

Tableau 3.2. Taux de réponse: directeurs de comptes

	<b>DIRECTEURS DE COMPTES</b>		
Liste de noms	611		
Non admissibles <sup>2</sup>	29		
<b>POPULATION RÉELLE</b>		<b>582</b>	
Absences prolongées	29		
N'est pas ou n'est plus à cette succursale	16		
Langue	11		
Mauvaise adresse	3		
<b>RÉPONSES (excluant les non admissibles)</b>		<b>243</b>	
Incomplets	5		
<b>QUESTIONNAIRES UTILISABLES</b>		<b>238</b>	<b>40.9 %</b>
			<b>Tx de réponse</b>

Source: Ricard (1995, p. 97)

### III.4.4. Profil des répondants

Les prochaines lignes présentent le profil de chacun des deux échantillons étudiés (directeurs de comptes et clients).

#### III.4.4.1. Profil des directeurs de comptes

Les directeurs de comptes sont en majorité des hommes (75.5 %, tableau 3.3) et la plupart détiennent un diplôme universitaire (67.2 %, tableau 3.4).

<sup>2</sup> ...parce que n'ayant pas de clients commerciaux

TABLEAU 3.3. SEXE DES DIRECTEURS DE COMPTES

Sexe du directeur de comptes	Fréquence	%	% cumulatif
Féminin	58	24.5	24.5
Masculin	179	75.5	100.00

Nombre valide: 237

Valeurs manquantes: 1

Source: Ricard (1995, p. 100)

TABLEAU 3.4. SCOLARITÉ DES DIRECTEURS DE COMPTES

Niveau de scolarité complété	Fréquence	%	% cumulatif
Secondaire	37	15.5	15.5
Collégial	41	17.2	32.8
Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	113	47.5	80.3
Universitaire 2 <sup>nd</sup> cycle	47	19.7	100.00

Nombre valide: 237

Valeurs manquantes: 1

Source: Ricard (1995, p. 100)

En moyenne, les directeurs de comptes sont âgés de 39 ans, sont en poste depuis 6 ans et ont la charge de 91 clients commerciaux (tableau 3.5).

TABLEAU 3.5. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES DIRECTEURS DE COMPTES

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
Nbre de clients commerciaux	91.1	94.5	3	750	229
Marge de crédit moyenne (000)	1 479.8	6 268.8	10	60 000	227
Ancienneté comme D.C (mois)	72.4	60.5	1	300	234
Âge	39.3	7.6	25	58	231

Source: Ricard (1995, p. 100)



### III.4.4.2. Profil des clients et de leur entreprise.

Les tableaux 3.6 à 3.12 présentent le profil de cet échantillon de 306 unités. On constate en premier lieu que l'échantillon est représentatif de la réalité sectorielle montréalaise (tableau 3.6).

TABLEAU 3.6. PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS

Secteur d'activité	Fréquence	%	% cumulatif	% population
Manufacturier	48	15.9	15.9	17
Construction	34	11.3	27.2	9
Transport-communication	17	5.6	32.9	5
Commerce de gros	47	15.6	48.5	17
Commerce de détail	55	18.3	66.8	25
Services	73	24.3	91.0	23
Autres	27	9.0	100.00	

Nombre valide: 301

Valeurs manquantes: 5

Source: Ricard (1995, p. 103)

Le cadre responsable de la relation bancaire est dans la majeure partie des cas la personne à la tête de la hiérarchie de l'entreprise ou le contrôleur, ainsi qu'on peut le constater dans le tableau 3.7. Ceci n'est pas vraiment surprenant puisque l'échantillon est composé aux trois-quarts d'entreprises de moins de 50 employés (tableau 3.8).

TABLEAU 3.7. FONCTION DANS L'ENTREPRISE

Fonction dans l'entreprise	Fréquence	%	% cumulatif
Propriétaire, Président ou DG	158	52.5	52.5
V.P finance	36	12.0	64.5
Contrôleur	97	32.2	96.7
Autre	10	3.3	100.00

Nombre valide: 301

Valeurs manquantes: 5

Source: Ricard (1995, p. 104)

TABLEAU 3.8. NOMBRE D'EMPLOYÉS

Nombre d'employés	Fréquence	%	% cumulatif
0-49	223	74.3	74.3
50-199	50	16.7	91.0
200-499	17	5.7	96.7
500 et plus	10	3.3	100.00

Nombre valide: 300

Valeurs manquantes: 6

Source: Ricard (1995, p. 106)

En moyenne, les entreprises échantillonnées réalisent un chiffre d'affaires de près de 23 millions de dollars (tableau 3.12). Toutefois, on peut remarquer que pour 76 % d'entre elles, le chiffre d'affaires se situe en deçà de 6 millions de dollars (tableau 3.9).

TABLEAU 3.9. CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires (000)	Fréquence	%	% cumulatif
moins de 1 500 \$	116	42.6	42.6
1 500 à 5 999 \$	90	33.1	75.7
6 000 à 14 999 \$	34	12.5	88.2
15 000 \$ et plus	32	11.8	100.00

Nombre valide: 272

Valeurs manquantes: 34

Source: Ricard (1995, p. 106)

En ce qui concerne les caractéristiques socio-démographiques des clients, on remarque que plus de trois répondants sur quatre sont de sexe masculin (tableau 3.10).

TABLEAU 3.10. SEXE DU CLIENT

Sexe du directeur de comptes	Fréquence	%	% cumulatif
Féminin	74	24.3	24.3
Masculin	231	75.7	100.00

Nombre valide: 305

Valeurs manquantes: 1

Source: Ricard (1995, p. 105)

Le niveau de scolarité des répondants permet de constater que près de la moitié des responsables de la relation avec la banque possède un diplôme universitaire de premier cycle, alors qu'un peu plus de 13 % des répondants en possèdent un de deuxième cycle (tableau 3.11).



TABLEAU 3.11. SCOLARITÉ

Niveau de scolarité complété	Fréquence	%	% cumulatif
Secondaire	39	12.8	12.8
Collégial	74	24.3	37.2
Universitaire 1er cycle	150	49.3	86.5
Universitaire 2 <sup>nd</sup> cycle	40	13.2	99.7
Autres	1	0.3	100.00

Nombre valide: 304

Valeurs manquantes: 2

Source: Ricard (1995, p. 104)

Le tableau 3.12 permet de juger de l'âge des répondants, qui se situe en moyenne à près de 43 ans. Une autre donnée importante est le nombre d'années du répondant à titre de responsable des négociations bancaires. Les résultats indiquent que les répondants sont en moyenne responsables de la relation bancaire depuis plus de sept ans et demi (92 mois)

TABLEAU 3.12. STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.	N
Nbre total de personnes dans l'entreprise	100.2	369.8	1	4 500	300
Chiffre d'affaires (000)	22 918.0	148 913.5	50	2 300 000	272
Marge de crédit principale (000)	2 026.8	11 257.9	0	151 000	272
Ancienneté relation avec Bq. (mois)	146.3	150.1	0	990	302
Ancienneté relation avec D.C (mois)	25.4	21.0	0	120	284
Nbre de mois responsable de la relation	92.0	82.9	0	540	301
Âge (années)	42.9	10.1	20	73	297

Source: Ricard (1995, p. 105)

Après avoir effectué une description de l'échantillon, il nous est maintenant possible de présenter les mesures utilisées dans ce travail.

#### III.4.5. Les mesures

Cette section vise à introduire les variables / construits présentés par Ricard (1995) qui seront utilisés dans le cadre de ce travail. Les étapes suivies à l'égard des deux caractéristiques fondamentales d'une mesure que sont la validité et la fidélité seront quant à elles présentées dans le chapitre consacré à l'analyse des résultats.

Selon Nunnally (1967, p.2), "the process of measurement involves rules for assigning numbers to objects to represent quantities of attributes". Cette définition englobe une notion-clé: ce ne sont pas les objets ou attitudes en tant que tels qui sont mesurés, mais plutôt les dimensions, les caractéristiques des objets en question (Churchill, 1979; Carmines et Zeller, 1979). Pour ce faire, on évalue une attitude à l'aide d'une série d'attributs, qui sont regroupés à l'intérieur de construits permettant de rendre compte d'un concept théorique plus abstrait.

Le tableau 3.13 indique le nombre d'énoncés (et leur numéro au questionnaire) composant les construits, ainsi que les noms des auteurs ayant développé un instrument de mesure s'y rapportant. Les tableaux 3.14 (variables de définition de l'approche relationnelle) et 3.15 (variables de d'évaluation de l'approche relationnelle) présentent quant à eux le libellé des énoncés.

TABLEAU 3.13. COMPOSITION DES CONSTRUITS

<b>Construits</b>	<b>Auteurs de référence</b>	<b>Directeurs de comptes</b> (Nbre d'items et numéros dans le questionnaire)	<b>Clients</b> (Nbre d'items et numéros dans le questionnaire)
<b>Perspective long-terme</b>	Reindenbach et al. (1991); Kumar et al. (1995); Noordewier et al. (1990)	2 (v 79; v 98)	2 (v 13; v 35)
<b>Connaissance</b>	Teas et al. (1988); Wynant et al. (1991); Dunkelberg et al. (1984)	6 (v 172 à v 177)	6 (v 99; v 101; v 108; v 110; v 112; v 118)
<b>Confiance</b>	Crosby et al. (1990);	4 (v 97; v 99; v 109; v 191)	4 (v 34; v 36; v 46; v 127)
<b>Personnalisation / adaptabilité</b>	Noordewier et al. (1990);	3 (v 101; v 102; v 121)	3 (v 38; v 39; v 58)
<b>Équité / avantages bilatéraux</b>	Oliver et Swan (1989)	3 (v 89; v 90; v 114)	3 (v 26; v 27; v 51)
<b>Satisfaction</b>	Crosby et al. (1987)	8 (v 80 à v 87)	8 (v 14 à v 21)
<b>Recommandation</b>	Reinbach et al. (1991)	1 (v 88)	1 (v 22)
<b>Perception de la performance</b>	Deshpandé et al. (1993)	3 (v 192; v 193; v 194)	3 (v 130; v 131; v 132)

adapté du tableau de Ricard (1995, p. 108)



TABLEAU 3.14. ÉNONCÉS DES VARIABLES DE DÉFINITION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE.

Énoncés des construits	Directeurs de comptes	Clients
<p><b>Perspective long-terme</b></p> <p>Échelles:</p> <p>* Très élevée                      Nulle 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>** Même échelle que Connaissance</p>	<p>V 79 selon vous, quelle est la probabilité pour que l'entreprise de votre client ne fasse plus affaire avec votre banque d'ici deux ans ? *</p> <p>V 98 le renouvellement des services financiers utilisés par l'entreprise de mon client (hypothèque, marge de crédit) sera une simple formalité**</p>	<p>V 13 selon vous, quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaire avec la dernière banque rencontrée d'ici deux ans ? *</p> <p>V 35 lors de la prochaine négociation, le renouvellement des services financiers utilisés par mon entreprise à cette banque sera une simple formalité**</p>
<p><b>Connaissance du client</b></p> <p>Échelle:</p> <p>Pas du tout d'accord                      Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>* Échelle inversée</p>	<p>V 172 Je comprend très bien le secteur d'activité et l'environnement de l'entreprise de mon client</p> <p>V 173 Je connais très peu les produits / services de l'entreprise de mon client*.</p> <p>V 174 Je comprend très bien la valeur des garanties demandées à mon client</p> <p>V 175 Je comprend très bien les besoins financiers de l'entreprise de mon client</p> <p>V 176 Je connais très bien les aptitudes et habiletés des gestionnaires de l'entreprise de mon client.</p> <p>V 177 Je comprend très bien comment les décisions financières sont prises dans l'entreprise de mon client</p>	<p>V 108 Mon DC comprend très bien le secteur d'activité et l'environnement dans lesquels mon entreprise travaille.</p> <p>V 101 Mon DC connaît très peu les produits / services de mon entreprise*.</p> <p>V 110 Mon DC comprend très bien la valeur des garanties qu'il me demande.</p> <p>V 99 Mon DC comprend très bien les besoins financiers de mon entreprise.</p> <p>V 112 Mon DC connaît très bien les aptitudes et habiletés des gestionnaires de mon entreprise.</p> <p>V 118 Mon DC comprend très bien comment les décisions financières sont prises dans mon entreprise.</p>
<p><b>Confiance en l'autre</b></p> <p>Échelle:</p> <p>Pas du tout d'accord                      Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>* Échelle inversée</p>	<p>V 97 je peux me fier à mon client lorsqu'il me donne sa parole</p> <p>V 99 je suspecte parfois mon client de cacher quelques éléments d'info importants pour ma banque*</p> <p>V 109 mon client a confiance en moi</p> <p>V 191 mon client peut compter sur ma banque lorsqu'il a besoin de services financiers</p>	<p>V 34 je peux me fier à mon directeur de compte lorsqu'il me donne sa parole</p> <p>V 36 je suspecte parfois mon DC de cacher quelques éléments d'info importants pour mon entreprise*</p> <p>V 46 j'ai confiance en mon DC</p> <p>V 127 je peux compter sur cette banque lorsque j'en ai besoin</p>
<p><b>Personnalisation / Adaptabilité</b></p> <p>Échelle:</p> <p>Pas du tout d'accord                      Tout à fait d'accord 1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>V 101 si je le demande à mon client, il me fournira rapidement l'info dont j'ai besoin</p> <p>V 102 je pense que mon client fait tout pour avoir une bonne relation avec ma banque</p> <p>V 121 mon client a déjà ou serait prêt à modifier sa demande pour s'adapter aux exigences de cette banque.</p>	<p>V 38 si mon directeur de compte me le demande, je lui fournirai rapidement l'info dont il a besoin</p> <p>V 39 je fais tout pour avoir une bonne relation avec cette banque</p> <p>V 58 j'ai déjà ou je serais prêt à modifier ma demande pour s'adapter aux exigences de cette banque.</p>
<p><b>Équité / Avantages bilatéraux</b></p> <p>Échelles:</p> <p>* À l'entre-prise pour les clients      Équitable pour les deux      À la banque 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>**Même échelle qu' Adaptabilité</p>	<p>V 89 selon vous, et en général, à qui la relation entre la banque et l'entreprise du client est plus bénéfique ? *</p> <p>V 90 selon vous, à qui la dernière rencontre a été la plus bénéfique ? *</p> <p>V 114 selon moi, en général, ma banque investit autant de temps et d'effort que l'entreprise de mon client dans la relation bancaire**</p>	<p>V 26 selon vous, et en général, à qui la relation entre la banque et votre entreprise est plus bénéfique ? *</p> <p>V 27 selon vous, à qui la dernière rencontre a été la plus bénéfique ? *</p> <p>V 51 selon moi, en général, la dernière banque rencontrée investit autant de temps et d'effort que mon entreprise dans la relation bancaire**</p>

TABLEAU 3.15. ÉNONCÉS DES VARIABLES D'ÉVALUATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE.

Énoncés des construits	Directeurs de comptes	Clients
<p><b>Satisfaction</b></p> <p>Échelle:</p> <p>Très insatisfaisant 1 2 3 4 5 6 7 Très satisfaisant</p>	<p>V 80 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face à sa relation avec votre banque dans son ensemble ?</p> <p>V 81 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face aux politiques de votre banque (responsabilité du DC, sa limite discrétionnaire, etc.) ?</p> <p>V 82 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face au service à la clientèle ?</p> <p>V 83 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face à la gamme des services financiers offerts par la banque ?</p> <p>V 84 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face aux frais de service ?</p> <p>V 85 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face aux conditions de crédit ?</p> <p>V 86 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face à son directeur de compte ?</p> <p>V 87 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face au personnel de la banque (autre que le DC) ?</p>	<p>V 14 quel est votre niveau de satisfaction face à votre relation avec cette banque dans son ensemble ?</p> <p>V 15 quel est votre niveau de satisfaction face aux politiques de cette banque (responsabilité du DC, sa limite discrétionnaire, etc.) ?</p> <p>V 16 quel est votre niveau de satisfaction face au service à la clientèle ?</p> <p>V 17 quel est votre niveau de satisfaction face à la gamme des services financiers qui y sont offerts ?</p> <p>V 18 quel est votre niveau de satisfaction face aux frais de service ?</p> <p>V 19 quel est votre niveau de satisfaction face aux conditions de crédit ?</p> <p>V 20 quel est votre niveau de satisfaction face à votre directeur de compte ?</p> <p>V 21 quel est votre niveau de satisfaction face au personnel de la banque (autre que le DC) ?</p>
<p><b>Recommandation</b></p> <p>Échelle:</p> <p>Très défavorable 1 2 3 4 5 6 7 Très favorable</p>	<p>V 88 globalement, quel genre de recommandation pensez-vous que votre client ferait à ses relations d'affaires à propos de votre banque ?</p>	<p>V 22 Selon vous, et globalement, quelle recommandation feriez-vous à vos relations d'affaires à propos de cette banque ?</p>
<p><b>Performance perçue</b></p> <p>Échelle:</p> <p>Moindre Équivalente Supérieure 1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>V 192 globalement, par rapport à votre plus gros concurrent, votre rentabilité est:</p> <p>V 193 globalement, par rapport à votre plus gros concurrent, votre part de marché est:</p> <p>V 193 globalement, par rapport à votre plus gros concurrent, votre croissance est:</p>	<p>V 130 globalement, par rapport à son concurrent le plus important, la dernière banque que vous avez rencontré a une rentabilité:</p> <p>V 131 globalement, par rapport à son concurrent le plus important, la dernière banque que vous avez rencontré a une part de marché:</p> <p>V 132 globalement, par rapport à son concurrent le plus important, la dernière banque que vous avez rencontré a une croissance:</p>

Selon Churchill (1979), la validité et la fidélité des mesures doivent être évaluées afin de réduire les erreurs qui les composent. Nous en présentons les aspects saillants dans le prochain chapitre consacré à l'analyse des résultats.



## IV. ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats provenant des analyses statistiques effectués sur les données. Il se divise en quatre parties. La première traite des méthodes et analyses destinées à s'assurer de la validité et de la fidélité des mesures. La seconde vise à vérifier l'absence de différences entre directeurs de comptes et clients sur la base de variables de contrôle, de nature socio-démographique. La troisième partie est consacrée à des tests de moyennes entre les deux groupes au niveau des dimensions de l'approche relationnelle et de ses variables d'évaluation. Enfin, la quatrième partie examine les résultats d'une analyse discriminante destinée à mettre en relief les construits pour lesquels les perceptions des directeurs de comptes et des clients sont les plus différentes.

Avant de présenter nos résultats, mentionnons que la décision prise au sujet des valeurs manquantes a été de les laisser telles qu'elles sont (plutôt que de les remplacer par la moyenne respective de leur série). Perrien, Chéron et Zins (1986) confirment d'ailleurs la possibilité de ce choix, même si elle constitue une perte d'information et une source de biais. Néanmoins, ces biais sont limités par le traitement des valeurs manquantes effectué par le logiciel SPSS dans la mesure où le nombre d'observations est suffisamment élevé, ce qui est notre cas.

### IV.1. La validité et la fidélité des mesures.

Une échelle est valide dans la mesure où elle représente ce qu'elle est censée mesurer (Carmines et Zeller, 1979). Elle dépend de la présence ou non d'erreurs systématiques dans une mesure. La fidélité, quant à elle

désigne le degré de stabilité d'une mesure pendant un laps de temps indéterminé et ce, quels que soient les participants (Carmines et Zeller, 1979). Ainsi, une mesure ne sera fidèle que si elle est comprise et interprétée de façon identique par tous les participants. La fidélité d'une mesure concerne le degré d'erreur aléatoire qu'elle contient. Une mesure ne peut être valide si elle n'est pas fidèle. La fidélité est donc une condition essentielle mais non suffisante de la validité (Churchill, 1979).

Dans le but de s'assurer de la validité et de la fidélité des mesures, l'élaboration du questionnaire fut l'objet de différentes étapes. Le processus suivi par Ricard (1995) se présente comme suit:

- *La première ébauche du questionnaire est présentée aux membres du comité de thèse et à deux collègues.*
- *Le questionnaire modifié est analysé par un expert de l'Institut des Banquiers Canadiens (IBC).*
- *Un pré-test est réalisé auprès de 10 clients et de 12 directeurs de comptes afin de vérifier les instruments de mesure et le temps nécessaire pour compléter le questionnaire.*
- *Des modifications sont apportées au questionnaire pour en tirer la version finale.*

Après l'administration des questionnaires, les données obtenues ont fait l'objet de différentes analyses afin de s'assurer de la qualité des mesures: calcul du coefficient alpha de Cronbach, analyses factorielles, et analyses factorielles confirmatoires (Lisrel). Ricard (1995, p.111) fait remarquer que "ces méthodes, différentes mais complémentaires,

permettent d'analyser la qualité des mesures sous plusieurs angles (consistance interne, capacité à expliquer un facteur, stabilité des énoncés)". Le tableau 4.1 présente le sommaire de l'évaluation des construits à l'aide du coefficient alpha de Cronbach pour les directeurs de comptes et les clients.

TABLEAU 4.1. ÉVALUATION DES CONSTRUIITS

MESURES Construits <sup>2</sup>	Variables des construits <sup>1</sup>		alpha de Cronbach	
	DC	Clients	DC	Clients
ADAPTABILITÉ	101; 102; <del>121</del>	38; 39; <del>58</del>	0.77	0.65
CONNAISSANCE	<del>172</del> à 177	99; 101; 108; 110; 112; 118	0.73	0.83
CONFIANCE	97; <del>99</del> ; 109; 191	34; <del>36</del> ; 46; 127	0.53	0.79
ÉQUITÉ	89; 90; <del>114</del>	26; 27; <del>51</del>	0.51	0.69
PERSPECTIVE LONG TERME	79; 98	13; 35; 59	0.48	0.66
SATISFACTION	80 à 87	14 à 21	0.93	0.92
PERFORMANCE PERÇUE	192; 193; 194	130; 131; 132	0.53	0.82

1. Les variables raturées indiquent qu'elles ont été enlevées suite à l'épuration.
2. La recommandation fut mesurée en utilisant une seule échelle. Par conséquent, l'alpha de Cronbach n'était pas requis pour cette dimension.

Nous avons procédé, dans un premier temps, au calcul des coefficients alpha et, dans un deuxième temps, à l'épuration des échelles afin d'augmenter la valeur des alpha - c'est-à-dire le niveau de consistance des construits (conformément à ce que préconise Churchill, 1979). Les variables raturées apparaissant dans la colonne *variables* indiquent à ce titre qu'elles ont été enlevées suite à l'épuration.

Ainsi qu'on peut le constater, les coefficients alpha présentent des valeurs comprises entre .48 et .93 pour les directeurs de comptes (avec une moyenne de .64) et entre .65 et .92 pour les clients (avec une moyenne de .77). En regard de ces résultats, Ricard (1995, p. 113) affirme: "compte tenu de l'avancement des connaissances dans le secteur étudié et du nombre restreint d'énoncés par construit (qui affecte directement le



coefficient alpha), les résultats obtenus peuvent majoritairement être qualifiés d'acceptables". Toutefois, nous sommes conscients que ces résultats sont assez faibles pour les directeurs de comptes,

Lorsqu'on compare les résultats obtenus construit par construit, on constate que certains n'ont pas été compris et interprété de la même manière par les directeurs de comptes et les clients (ce qu'atteste l'écart entre la valeur des coefficients alpha). C'est le cas de l'équité, de la perspective à long terme, de la confiance et de la performance perçue. Pour ces dimensions, pour lesquelles il existe une différence de compréhension au niveau même du construit, il pourra être opportun d'aller chercher l'information plus en profondeur en comparant les perceptions des directeurs de comptes et des clients au niveau de chaque énoncé.

La validité dépend, comme mentionné précédemment, du degré auquel l'instrument utilisé mesure ce qu'il est censé mesurer. Compte tenu de la procédure d'élaboration du questionnaire suivie ainsi que des analyses factorielles et analyses factorielles confirmatoires effectuées, on peut être confiant quant à la validité de l'instrument de mesure. Ces remarques concernant la fidélité et la validité étant faites, il nous est maintenant possible de passer aux analyses effectuées sur les variables de contrôle.

## **IV.2. Les mesures de contrôle**

Afin de s'assurer que les résultats qui émaneront des analyses ne feront pas ressortir de différences expliquées par certaines variables exogènes au cadre conceptuel, il a été effectué des analyses sur des

variables de contrôle. Nous avons donc cherché à savoir s'il y avait une relation entre certains indicateurs socio-démographiques (tels que le sexe, le niveau d'éducation et l'âge) et la variable dichotomique qu'est le statut (directeur de compte ou client).

Le test d'association utilisé pour le sexe et le niveau d'éducation est le test du Khi-carré dans la mesure où ces variables sont de type catégoriques. La relation entre le statut et l'âge sera quant à elle étudiée en ayant recours à un test de t dans la mesure où l'âge est une variable de type continue tandis que le statut est de type catégorique.

#### IV.2.1. Le test du Khi-carré

L'objectif est ici de vérifier si la distribution des fréquences d'un tableau croisé révèle un certain degré d'indépendance entre les deux variables ou si elle dénote plutôt leur interdépendance. Le test d'hypothèse se résume de la manière suivante:

*Ho: les variables x et y sont indépendantes.*

*H1: les variables x et y ne sont pas indépendantes.*

- Le test effectué pour **évaluer l'association du sexe et du statut** (voir tableau 4.2) indique une valeur du khi-carré de Pearson de 0,003 (la probabilité associée est de 0.95). À un seuil de confiance de 0.05, avec 1 degré de liberté, la valeur du khi-carré critique est de 3.841. Comme  $0.003 < 3.841$ , on accepte l'hypothèse Ho. On peut conclure que le sexe et le statut sont des variables indépendantes.

TABLEAU 4.2. ÉVALUATION DE L'ASSOCIATION DU SEXE ET DU STATUT

	D.C	Clients
Femmes	24.8%	24.0%
Hommes	75.2%	76%
Total	100%	100%

D.C: n= 238

Clients: n= 304

- Le test effectué pour évaluer l'association du niveau d'éducation et du statut (voir tableau 4.3) indique une valeur du khi-carré de Pearson de 8.378 (la probabilité associée est de 0.079). À un seuil de confiance de 0.05, avec 4 degré de liberté, la valeur du khi-carré critique est de 9.488. Comme  $8.378 < 9.488$ , on accepte l'hypothèse  $H_0$ . On peut conclure que le niveau d'éducation et le statut sont des variables indépendantes.

TABLEAU 4.3. ÉVALUATION DE L'ASSOCIATION DU NIVEAU D'ÉDUCATION ET DU STATUT

	D.C	Clients
Secondaire	15.5%	12.9%
Collégial	17.2%	24.4%
Universitaire 1er cycle	47.6%	49.4%
Universitaire 2 <sup>nd</sup> cycle	19.7%	13.3%
Total	100%	100%

D.C: n= 238

Clients: n= 304



#### IV.2.2. Le test de t.

L'objectif est ici de déterminer si la différence de moyennes d'âge entre directeurs de comptes (39 ans et 4 mois) et clients (42 ans et 11 mois) est statistiquement significative. Les hypothèses à tester sont les suivantes:

*Ho: la différence des deux moyennes est égale à 0.*

*H1: la différence des deux moyennes n'est pas égale à 0.*

La valeur du t observé est de 4.627 (la probabilité associée est de 0.000). À un seuil de confiance de 0.05 avec 527 degrés de liberté, la valeur critique est égale à 1.96. Comme  $4.627 > 1.96$ , on doit rejeter  $H_0$  et conclure que la différence d'âge entre directeurs de comptes et clients est statistiquement significative. On peut également dire, grâce à un test unidirectionnel, que la moyenne d'âge des clients est statistiquement supérieure à celle des directeurs de comptes. En effet,  $4.627 > 1.64$ .

Dans la mesure où la différence de moyenne d'âge entre les deux groupes est statistiquement significative, il convient de développer d'autres analyses afin de s'assurer que l'âge n'a pas d'incidence sur les variables à l'étude, à savoir les variables composant l'approche relationnelle, et les variables d'évaluation de l'approche relationnelle. Pour ce faire, nous avons effectué des tests de moyennes sur les variables de définition et d'évaluation de l'approche relationnelle en fonction de l'âge. L'analyse de variance qui suit en présente les résultats.

### IV.2.3. ANOVA

Afin de réaliser ce test, un découpage en quatre classes a été effectué (20-29 ans / 30-39 ans / 40-49 ans / plus de 50 ans). Dans la mesure où nous désirons comparer les moyennes obtenues par les 4 classes d'âge pour chacun des construits (voir tableau 4.4), une analyse de variance (ANOVA) est appropriée.

TABLEAU 4.4. ÉVALUATIONS SELON L'ÂGE

	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50 ans et plus	Total
Connaissance	5.15	5.33	5.35	5.24	5.27
Adaptabilité	5.86	5.78	5.73	6.10	5.87
Confiance	5.36	5.44	5.51	5.55	5.47
Équité	4.30	4.19	4.16	4.35	4.25
Perspective L.T	4.91	4.97	5.12	5.01	5.01
Satisfaction	5.07	5.09	5.08	4.97	5.05
Recommandation	5.14	5.13	5.11	4.92	5.07
Performance perçue	4.43	4.26	4.31	4.44	4.36

L'analyse de variance permet de comparer tous les groupes de façon simultanée. Pour ce faire, on a recours à un test de F, qui a essentiellement pour finalité de comparer deux types de variations: la variation à l'intérieur de chacun des groupes, et celle qu'on observe entre les groupes (cette comparaison sert à calculer la valeur du F observé). Or "compte tenu de la structure de ce rapport, on peut affirmer que plus la valeur du F est élevée, plus la probabilité que les moyennes soient différentes est grande" (Darmon et al., 1991, p.313). L'analyse de variance fait l'objet du test d'hypothèses suivantes:

*Ho: toutes les moyennes sont égales.*

*H1: toutes les moyennes ne sont pas égales.*

On constate qu'à un seuil de confiance de 0.01, la valeur du F critique est de 3.78 (tableau 4.5). Comme la valeur du F observé est inférieure à la valeur du F critique pour chacun des construits, on ne peut rejeter Ho. On en conclut que les différences entre les quatre classes d'âge ne sont pas statistiquement significatives. Néanmoins, il convient d'adopter une certaine prudence pour les construits adaptabilité et équité, pour lesquels il existerait une différence de moyenne statistiquement significative à un seuil de confiance de 0.05.

TABLEAU 4.5. SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ANOVA.

Construits	Valeur du F	D.I (variation inter- groupes)	D.I (variation intra- groupe)	Valeur critique	p
Connaissance	0.654	3	520	3.78	0.580 (N.S)
Adaptabilité	3.843	3	524	3.78	0.011 *
Confiance	0.360	3	515	3.78	0.782 (N.S)
Équité	3.842	3	522	3.78	0.017 *
Perspective L.T	0.790	3	521	3.78	0.500 (N.S)
Satisfaction	0.284	3	497	3.78	0.837 (N.S)
Recommandation	0.572	3	522	3.78	0.633 (N.S)
Performance perçue	2.145	3	429	3.78	0.094 (N.S)

\*Non significatif à 0.01, mais significatif à 0.05.

Les mesures effectuées précédemment sur des variables de contrôle nous permettent de limiter le risque que les différences qui pourraient être identifiées dans les analyses qui suivent proviennent de variables exogènes au cadre conceptuel.

Les prochaines sections découlent directement de la problématique à l'étude, à savoir s'il existe des différences de perception entre directeurs



de comptes et clients au niveau des dimensions et des variables d'évaluation de l'approche relationnelle.

### **IV.3. Comparaison des perceptions des D.C et des clients: tests de moyennes.**

Afin de rendre compte des différences de perception au niveau des dimensions de l'approche relationnelle et de ses variables d'évaluation, des tests d'égalité de moyenne ont été effectués (à l'aide de la commande T-Test groups de SPSS). La partie suivante est consacrée à l'analyse des dimensions de l'approche relationnelle.

#### **IV.3.1. Comparaison à l'égard des composantes de l'approche relationnelle**

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux résultats de la comparaison des perceptions des deux groupes au niveau des construits, avant de descendre plus en profondeur au niveau des énoncés.

##### ***IV.3.1.1. Comparaison au niveau des construits***

Globalement, les perceptions qu'ont directeurs de comptes et clients à l'égard des diverses dimensions de l'approche relationnelle **divergent** (cf tableau 4.6):

- Il apparaît que les directeurs de comptes évaluent de manière plus élevée que les clients la connaissance qu'ils ont d'eux, la confiance qu'ils leur accordent, ainsi que le caractère équitable de la relation. *Les*

*clients ont en effet moins confiance dans leur directeur de compte et leur banque, et se perçoivent moins bien connus que ceux-ci ne le croient. Les clients trouvent également la relation plus déséquilibrée en leur défaveur que les directeurs de comptes.*

- En revanche, les clients évaluent de manière plus élevée que leurs directeurs de comptes leur propre adaptabilité ainsi que le caractère de continuité de la relation. *Les directeurs de comptes perçoivent leurs clients comme moins enclins à réaliser des adaptations à la banque que ces derniers ne l'estiment. Ils ont également une moindre perspective du long-terme que leurs clients.*

TABEAU 4.6. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES DC ET DES CLIENTS AU NIVEAU DES DIMENSIONS DE L'A.R.

Dimensions de l'approche relationnelle	N	Moyennes (et écarts-types)	Niveau de confiance	p
<b>ADAPTABILITÉ</b>			99%	0.000
D.C	238	5.60 (0.99)		
Clients	305	6.04 (1.03)		
<b>CONNAISSANCE</b>			99%	0.000
D.C	236	5.75 (0.64)		
Clients	222	4.85 (1.35)		
<b>CONFIANCE</b>			99%	0.000
D.C	233	5.68 (0.73)		
Clients	293	5.29 (1.31)		
<b>ÉQUITÉ</b>			99%	0.000
DC	237	4.04 (0.62)		
Clients	304	4.44 (1.77)		
<b>PERSPECTIVE LONG TERME</b>			95%	0.030
DC	238	4.86 (1.17)		
Clients	302	5.12 (1.55)		

De manière plus précise, on peut s'intéresser à la comparaison entre directeurs de comptes et clients au niveau des énoncés de chaque construit.

#### *IV.3.1.2. Comparaison au niveau des énoncés*

Les tableaux suivants font état de ces différences de perception entre directeurs de comptes et clients.

##### *IV.3.1.2.1. Adaptabilité*

On constate, à la lecture du tableau 4.7, que les clients s'estiment plus enclins à tout faire pour avoir une bonne relation avec leur banque (moyenne de 6.09) et à fournir de l'information à leurs directeurs de comptes (moyenne de 5.98), que ces derniers ne le pensent (moyennes de 5.63 et 5.57 respectivement).

TABEAU 4.7. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION ADAPTABILITÉ

Statut	Énoncés de la dimension "adaptabilité"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 101 si je le demande à mon client, il me fournira rapidement l'info dont j'ai besoin	238	5.57 (1.14)	99%	0.000
Clients	V 38 si mon directeur de compte me le demande, je lui fournirai rapidement l'info dont il a besoin	305	5.98 (1.31)		
DC	V 102 je pense que mon client fait tout pour avoir une bonne relation avec ma banque	238	5.63 (1.06)	99%	0.000
Clients	V 39 je fais tout pour avoir une bonne relation avec cette banque	305	6.09 (1.08)		

Pas du tout d'accord      1   2   3   4   5   6   7      Tout à fait d'accord



#### *IV.3.1.2.2. Connaissance*

En ce qui concerne la connaissance du client, les directeurs de comptes effectuent des évaluations supérieures à celles des clients, qu'il s'agisse de ses besoins financiers, de ses produits, de son environnement, de son fonctionnement, ou de ses ressources (tableau 4.8). L'énoncé relatif à la connaissance des produits du client est celui où l'écart des évaluations moyennes entre les deux groupes est le plus grand (moyenne de 5.64 pour les directeurs de comptes contre 4.36 pour les clients). D'autre part, on constate que la dispersion des réponses est plus élevée chez les clients que chez les directeurs de comptes, ainsi qu'en atteste la valeur des écarts-type. Le groupe des directeurs de comptes, quant à ses évaluations, semble donc être plus homogène que celui des clients.

TABLEAU 4.8. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION CONNAISSANCE DU CLIENT

	Énoncés de la dimension "connaissance"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
<b>DC</b>	V 172 Je comprend très bien le secteur d'activité et l'environnement de l'entreprise de mon client*	237	5.54 (.95)	99%	0.000
<b>Clients</b>	V 108 Mon DC comprend très bien le secteur d'activité et l'environnement dans lesquels mon entreprise travaille. *	281	4.48 (1.89)		
<b>DC</b>	V 173 Je connais très peu les produits / services de l'entreprise de mon client. **	237	5.64 (1.26)	99%	0.000
<b>Clients</b>	V 101 Mon DC connaît très peu les produits / services de mon entreprise. **	299	4.36 (1.99)		
<b>DC</b>	V 174 Je comprend très bien la valeur des garanties demandées à mon client*	237	6.18 (.79)	99%	0.007
<b>Clients</b>	V 110 Mon DC comprend très bien la valeur des garanties qu'il me demande. *	268	5.56 (1.56)		
<b>DC</b>	V 175 Je comprend très bien les besoins financiers de l'entreprise de mon client *	237	6.11 (.73)	99%	0.000
<b>Clients</b>	V 99 Mon DC comprend très bien les besoins financiers de mon entreprise. *	295	5.02 (1.90)		
<b>DC</b>	V 176 Je connais très bien les aptitudes et habiletés des gestionnaires de l'entreprise de mon client. *	237	5.65 (.96)	99%	0.000
<b>Clients</b>	V 112 Mon DC connaît très bien les aptitudes et habiletés des gestionnaires de mon entreprise. *	274	4.52 (1.82)		
<b>DC</b>	V 177 Je comprend très bien comment les décisions financières sont prises dans l'entreprise de mon client*	236	5.40 (1.10)	99%	0.000
<b>Clients</b>	V 118 Mon DC comprend très bien comment les décisions financières sont prises dans mon entreprise. *	291	4.41 (1.94)		

\* Pas du tout d'accord  
1 2 3 4 5 6 7  
Tout à fait d'accord

\*\* Échelle inversée

#### IV.3.1.2.3. Confiance

Le tableau 4.9 permet de constater que les directeurs de comptes ont plus confiance dans la parole de leurs clients (moyenne de 5.70) que ces derniers ne l'ont dans celle de leurs directeurs de comptes (moyenne de 5.43). Les clients sont plus suspicieux à l'égard du caractère complet des informations que leurs divulguent leurs directeurs de comptes que la

réci-proque (moyenne de 5.19 pour les directeurs de comptes et de 2.52 pour les clients). D'autre part, les directeurs de comptes évaluent de manière plus élevée que les clients la confiance que leur accordent leurs clients, tout comme la fiabilité de leur banque. Enfin, la dispersion des réponses est plus élevée chez les clients que chez les directeurs de comptes. L'écart-type des évaluations des clients est, en effet, plus grand que celui des directeurs de comptes pour tous les énoncés.

TABLEAU 4.9. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION CONFIANCE

	Énoncés de la dimension "confiance"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 97 je peux me fier à mon client lorsqu'il me donne sa parole	235	5.70 (1.14)	97%	0.029
Clients	V 34 je peux me fier à mon directeur de compte lorsqu'il me donne sa parole	302	5.43 (1.61)		
DC	V 99 je suspecte parfois mon client de cacher quelques éléments d'info importants pour ma banque*	238	5.19(1.58)	99%	0.000
Clients	V 36 je suspecte parfois mon DC de cacher quelques éléments d'info importants pour mon entreprise*	302	2.52 (1.58)		
DC	V 109 mon client a confiance en moi	237	5.89 (.86)	99%	0.000
Clients	V 46 j'ai confiance en mon DC	305	5.26 (1.51)		
DC	V 191 mon client peut compter sur ma banque lorsqu'il a besoin de services financiers	237	5.48 (1.06)	99%	0.017
Clients	V 127 je peux compter sur cette banque lorsque j'en ai besoin	297	5.10 (1.67)		

Pas du  
tout  
d'accord  
1 2 3 4 5 6 7

Tout à  
fait  
d'accord  
1 2 3 4 5 6 7

\* Échelle inversée

#### IV.3.1.2.4. Équité

Les clients considèrent que la relation est plus déséquilibrée en faveur de la banque que les directeurs de comptes. Mais néanmoins, les directeurs de comptes admettent un certain penchant en faveur de leur banque, comme en atteste la moyenne de 4.05 (l'équité des bénéfices



correspondrait à 4). D'autre part, les directeurs de comptes ont nettement plus l'impression que leurs clients que la relation est équitable en terme d'investissement.

TABLEAU 4.10. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION ÉQUITÉ

	Énoncés de la dimension "équité"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 89 selon vous, et en général, à qui la relation entre la banque et l'entreprise du client est plus bénéfique ? *	237	4.05 (.64)	99%	0.000
Clients	V 26 selon vous, et en général, à qui la relation entre la banque et votre entreprise est plus bénéfique ? *	304	4.62 (1.25)		
DC	V 114 selon moi, en général, ma banque investit autant de temps et d'effort que l'entreprise de mon client dans la relation bancaire**	238	5.27 (1.27)	99%	0.000
Clients	V 51 selon moi, en général, la dernière banque rencontrée investit autant de temps et d'effort que mon entreprise dans la relation bancaire**	304	3.95 (1.77)		

\* À l'entre-prise cliente  
1 2 3 4 5 6 7  
Équitable pour les deux  
à la banque

\*\* Pas du tout d'accord  
1 2 3 4 5 6 7  
Tout à fait d'accord

#### IV.3.1.2.5. Perspective à long terme

On constate (tableau 4.11) que la probabilité de rupture dans les deux ans à venir est le seul point sur lequel les perceptions des clients et des DC convergent puisqu'il n'existe pas de différence statistiquement significative entre les deux groupes. Les deux groupes indiquent en effet une probabilité de rupture relativement faible puisque leurs moyennes sont de 5.46 pour les DC et de 5.30 pour les clients (sur une échelle inversée de 1 à 7 où 1 signifie une probabilité très élevée). En revanche, les clients pensent que le renouvellement des services financiers qu'ils utilisent sera

plus facile que ne le croient les directeurs de comptes (moyenne de 4.94 pour les premiers contre 4.25 pour les seconds).

TABLEAU 4.11. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA DIMENSION PERSPECTIVE À LONG TERME.

Statut	Énoncés de la dimension "perspective à long-terme"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 79 selon vous, quelle est la probabilité pour que l'entreprise de votre client ne fasse plus affaire avec votre banque d'ici deux ans ? *	238	5.46 (1.23)	95%	0.239 (N.S)
Clients	V 13 selon vous, quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaire avec la dernière banque rencontrée d'ici deux ans ? *	303	5.30 (1.86)		
DC	V 98 le renouvellement des services financiers utilisés par l'entreprise de mon client (hypothèque, marge de crédit) sera une simple formalité**	238	4.25 (1.63)	99%	0.000
Clients	V 35 lors de la prochaine négociation, le renouvellement des services financiers utilisés par mon entreprise à cette banque sera une simple formalité**	304	4.94 (1.79)		

\* Très élevée  
1 2 3 4 5 6 7 Nulle

\*\* Pas du tout d'accord  
1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait d'accord

Après nous être intéressé aux composantes de l'approche relationnelle, il est maintenant utile de se pencher sur les variables d'évaluation.

#### IV.3.2. Comparaison à l'égard des variables d'évaluation de l'approche relationnelle

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux résultats de la comparaison des perceptions des deux groupes au niveau des construits, avant de descendre plus en profondeur au niveau des énoncés.

#### IV.3.2.1. Comparaison au niveau des construits

Tout comme pour les composantes de l'approche relationnelle, il existe une différence de perception significative entre directeurs de comptes et clients au niveau des variables d'évaluation (tableau 4.12):

- Les premiers effectuent, en effet, une évaluation élevée du niveau de satisfaction de leurs clients, et du caractère positif des recommandations qu'ils émettent, par comparaison aux clients.
- En revanche, les clients fournissent des évaluations supérieures à celles des directeurs de comptes du niveau de performance de leur banque. Notons à ce propos que cette dernière variable est sans doute assez difficile à évaluer pour les clients, ce que semble attester le faible nombre de répondants à ces questions (206 sur 306).

TABLEAU 4.12. COMPARAISON DES PERCEPTIONS DES DC ET DES CLIENTS AU NIVEAU DES VARIABLES D'ÉVALUATION DE L'A.R.

Variables d'évaluation de l'approche relationnelle	N	Moyennes (et écarts-types)	Niveau de confiance	p
<b>SATISFACTION</b>			99%	0.000
DC	218	5.44 (1.09)		
Clients	298	4.77 (1.28)		
<b>RECOMMANDATION</b>			99%	0.000
DC	238	5.40 (1.23)		
Clients	303	4.80 (1.64)		
<b>PERFORMANCE PERÇUE</b>			99%	0.000
DC	235	4.10 (1.08)		
Clients	206	4.67 (1.30)		

De manière plus précise, on peut s'intéresser à la comparaison entre directeurs de comptes et clients au niveau des énoncés de chaque construit.



#### *IV.3.2.2. Comparaison au niveau des énoncés*

Les tableaux suivants font état de ces différences de perception entre directeurs de comptes et clients.

##### *IV.3.2.2.1. Satisfaction.*

On constate à la lecture du tableau 4.13 que les évaluations des clients à l'égard de leur niveau de satisfaction vis-à-vis des directeurs de comptes sont nettement inférieures à celles de ces derniers (moyenne de 4.95 pour les clients contre 5.90 pour les directeurs de comptes). Si l'on compare les évaluations des directeurs de comptes pour chacun des énoncés, on constate d'ailleurs qu'ils pensent que le plus grand élément de satisfaction de leurs clients réside...dans leur directeur de compte. Toutefois, ce constat est à nuancer sur un plan statistique puisqu'il n'existe pas de différence statistiquement significative à un niveau de confiance de 95% entre 5.90 (satisfaction à l'égard du DC) et 5.78 (satisfaction à l'égard de la gamme des services offerts) pour le groupe des DC. En ce qui concerne les politiques de la banque, les frais de service, la gamme de service offerts, le personnel de la banque, les conditions de crédit et le service à la clientèle, on constate la même tendance, à savoir une évaluation des directeurs de comptes supérieure à celle des clients.

TABLEAU 4.13. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA VARIABLE SATISFACTION.

Statut	Énoncés de la dimension "satisfaction"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 80 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face à sa relation avec votre banque dans son ensemble ? *	238	5.56 (1.44)	99%	0.000
Clients	V 14 quel est votre niveau de satisfaction face à votre relation avec cette banque dans son ensemble ? *	305	4.91 (1.61)		
DC	V 81 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face aux politiques de votre banque (responsabilité du DC, sa limite discrétionnaire, etc.) ? *	234	5.23 (1.38)	99%	0.000
Clients	V 15 quel est votre niveau de satisfaction face aux politiques de cette banque (responsabilité du DC, sa limite discrétionnaire, etc.) ? *	304	4.55 (1.73)		
DC	V 82 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face au service à la clientèle ? *	236	5.65 (1.31)	99%	0.000
Clients	V 16 quel est votre niveau de satisfaction face au service à la clientèle ? *	304	5.00 (1.55)		
DC	V 83 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face à la gamme des services financiers offerts par la banque ? *	232	5.78 (1.30)	99%	0.000
Clients	V 17 quel est votre niveau de satisfaction face à la gamme des services financiers qui y sont offerts ? *	303	5.18 (1.39)		
DC	V 84 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face aux frais de service ? *	237	4.77 (1.28)	99%	0.000
Clients	V 18 quel est votre niveau de satisfaction face aux frais de service ? *	305	3.80 (1.65)		
DC	V 85 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face aux conditions de crédit ? *	238	4.95 (1.46)	99%	0.000
Clients	V 19 quel est votre niveau de satisfaction face aux conditions de crédit ? *	304	4.30 (1.82)		
DC	V 86 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face à son directeur de compte ? *	228	5.90 (1.35)	99%	0.000
Clients	V 20 quel est votre niveau de satisfaction face à votre directeur de compte ? *	303	4.95 (1.75)		
DC	V 87 selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face au personnel de la banque (autre que le DC) ? *	231	5.64 (1.26)	99%	0.000
Clients	V 21 quel est votre niveau de satisfaction face au personnel de la banque (autre que le DC) ? *	304	5.21 (1.47)		

\* Très insatisfaisant

Très satisfaisant

1 2 3 4 5 6 7

#### IV.3.2.2.2. Recommandation

On constate que les évaluations à l'égard de la propension des clients à émettre des recommandations positives sont plus élevées chez les directeurs de comptes que chez les clients (tableau 4.14).

TABLEAU 4.14. COMPARAISON DE L'ÉNONCÉ DE LA VARIABLE RECOMMANDATION.

	Énoncé de la dimension "recommandation"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 88 globalement, quel genre de recommandation pensez-vous que votre client ferait à ses relations d'affaires à propos de votre banque ? *	238	5.40 (1.23)	99%	0.000
Clients	V 22 Selon vous, et globalement, quelle recommandation feriez-vous à vos relations d'affaires à propos de cette banque ? *	303	4.80 (1.64)		

\* Très défavorable 1 2 3 4 5 6 7 Très favorable

#### IV.3.2.2.2. Performance perçue

Les résultats reportés dans le tableau 4.15 indiquent que les évaluations des clients vis-à-vis de la performance de leur banque sont plus élevées que celles de leurs directeurs de comptes, qu'il s'agisse de sa rentabilité, de sa part de marché ou sa croissance. Néanmoins, il semble que les clients n'avaient pas l'information pertinente pour répondre à ces questions, et non donc pas toujours souhaité se prononcer, ce que semble attester le faible nombre de répondants ( de 206 à 226 sur un total de 306 clients).



TABLEAU 4.15. COMPARAISON DES ÉNONCÉS DE LA VARIABLE PERFORMANCE PERÇUE.

Statut	Énoncés de la dimension "performance perçue"	N	Moyenne (écart-type)	Niveau de confiance	p
DC	V 192 globalement, par rapport à votre plus gros concurrent, votre rentabilité est: *	235	4.56 (1.50)	95%	0.204 (N.S)
Clients	V 130 globalement, par rapport à son concurrent le plus important, la dernière banque que vous avez rencontré a une rentabilité: *	221	4.74 (1.45)		
DC	V 193 globalement, par rapport à votre plus gros concurrent, votre part de marché est: *	236	3.46 (1.62)	99%	0.000
Clients	V 131 globalement, par rapport à son concurrent le plus important, la dernière banque que vous avez rencontré a une part de marché: *	226	4.69 (1.65)		
DC	V 193 globalement, par rapport à votre plus gros concurrent, votre croissance est: *	236	4.29 (1.39)	99%	0.001
Clients	V 132 globalement, par rapport à son concurrent le plus important, la dernière banque que vous avez rencontré a une croissance: *	206	4.75 (1.45)		

\* Moindre    Equivalente    Supérieure  
1    2    3    4    5    6    7

Les tests de moyenne effectués précédemment avaient pour but de déterminer si les deux groupes mesurés sur plusieurs variables présentaient une différence significative. L'analyse discriminante fait suite à une réponse positive à cette question et tente de déterminer, par importance, les variables responsables de cette distinction des groupes. En d'autres termes, *quelle(s) variable(s) discrimine(nt) le mieux les deux groupes ?*

#### IV.4. Analyses discriminantes

Hair, Anderson et Tatham (1987) expliquent que l'objectif de base de l'analyse discriminante est d'estimer la relation entre une variable dépendante catégorique et plusieurs variables indépendantes métriques. Le statut, à savoir la distinction entre directeurs de comptes et clients, constitue la variable dépendante. Les variables de définition de l'approche relationnelle (adaptabilité, connaissance, confiance, équité, perspective à

long terme) ainsi que les variables d'évaluation (satisfaction, recommandation, performance perçue) constituent les variables indépendantes. Mais avant d'analyser les résultats, il est opportun de s'intéresser aux postulats et principes de la méthode.

#### **IV.4.1. Postulats et principes de la méthode.**

L'analyse discriminante se base sur un certain nombre de postulats (Hair, Anderson et Tatham, 1987):

- Distribution normale des variables indépendantes,
- Variances inconnues mais égales pour chaque groupe,
- Égalité des matrices de covariance pour les deux groupes,
- Absence de multicolinéarité.

Le respect de ces conditions, que nous confirmons, permet à l'analyse discriminante d'être optimale.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées dans le choix des variables à inclure dans l'édification d'une fonction discriminante. La procédure utilisée pour cette analyse est la procédure pas-à-pas (*stepwise method*) du logiciel SPSS, où les variables sont introduites une à une selon leur capacité décroissante à mettre en évidence la différence entre les groupes. Au cours des sélections successives, il est possible que des variables déjà entrées perdent leur pouvoir de discrimination: la raison en est une redondance d'information, c'est-à-dire que le pouvoir de discrimination de cette variable est désormais inclus dans quelque combinaison de nouvelles variables retenues. Donc à chaque étape de l'analyse, on procède à l'élimination des variables devenues inutiles.

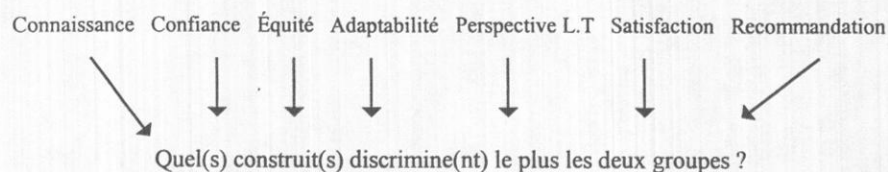
Le test de Wilks est utilisé pour la sélection des variables. Ce dernier vise à minimiser un rapport où entrent en considération la dispersion des centroïdes et la cohésion des cas au sein du groupe. Une variable est sélectionnée lorsque son rapport F partiel dépasse une valeur critique, c'est-à-dire lorsque sa contribution à la dispersion additionnelle des centroïdes est statistiquement significative. Cette méthode hiérarchique a été préférée à la méthode dite simultanée pour plusieurs raisons (Hair, Anderson et Tatham, 1987). Elle est utile lorsque l'on souhaite considérer un nombre relativement important de variables (sept en l'occurrence). De plus, elle possède la particularité de contrôler la multicollinéarité entre les variables indépendantes. Les variables considérées dans l'analyse sont la connaissance, la confiance, l'équité, l'adaptabilité, la perspective long terme, la satisfaction et la recommandation. La variable performance perçue a été éliminée en raison du nombre élevé d'observations manquantes dans le groupe des clients (100 sur 306) qui auraient biaisé les résultats de l'analyse discriminante. Ces remarques étant faites, il est maintenant possible de présenter les principaux résultats.

#### IV.4.2. Résultats des analyses discriminantes

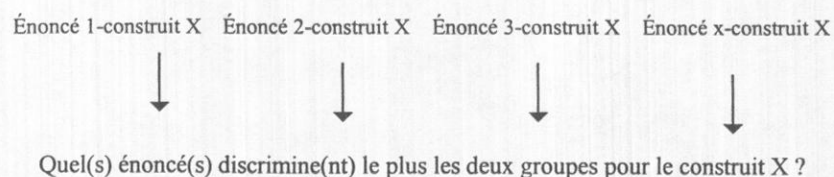
Dans un premier temps, nous nous intéressons aux résultats de l'analyse discriminante générale, à savoir celle qui vise à déterminer quels construits discriminent le plus entre les deux groupes. Ensuite, nous descendrons plus en profondeur dans l'analyse afin d'étudier, **pour les construits les plus discriminants**, quels sont les énoncés pour lesquels la différence de perception entre les deux groupes est la plus importante. Notre démarche peut se visualiser comme suit:



## Étape 1.



## Étape 2.

**IV.4.2.1. Résultats de l'analyse discriminante au niveau des construits**

Le tableau 4.16 présente les premiers résultats issus du traitement statistique. Il montre que sur les sept variables introduites, quatre ont été retenues dans le modèle.

TABLEAU 4.16. TABLEAU SOMMAIRE DE L'ANALYSE DISCRIMINANTE AU NIVEAU DES CONSTRUITS

Étape	Variante incluse	Lambda de Wilk	Signification du test
1	Connaissance du client	0.846	0.000
2	Adaptabilité	0.783	0.000
3	Perspective long-terme	0.758	0.000
4	Satisfaction	0.728	0.000

La variable connaissance est la première introduite dans le modèle, avec un lambda de Wilk de 0.846. Cela confirme le pouvoir discriminant

de cette variable comparativement aux autres variables insérées. Vient ensuite l'adaptabilité, la perspective à long terme, puis la satisfaction.

Les aspects multivariés du modèle sont présentés dans le tableau 4.17. On constate que la fonction discriminante est significative (.000) et exhibe une corrélation canonique de 0.62, ce qui est acceptable. On peut interpréter cette corrélation en l'élevant au carré  $(0.62)^2 = 0.3844$ , et conclure que 38.44% de la variance dans la variable dépendante (statut) peut être expliquée par le modèle, qui inclut seulement quatre variables indépendantes.

TABLEAU 4.17. FONCTION DISCRIMINANTE AU NIVEAU DES CONSTRUITS: MATRICE DE STRUCTURE

Dimensions		Fonction 1	Ordre		
Connaissance du client		0.698	1		
Satisfaction		0.422	2		
Adaptabilité		-0.371	3		
Confiance <sup>a</sup>		0.320	4		
Recommandation <sup>a</sup>		0.295	5		
Équité <sup>a</sup>		-0.188	6		
Perspective long-terme		-0.095	7		
Valeur propre	Corrélation canonique	Lambda de Wilk	Khi-Carré	Signification du test	
0.37	0.62	0.73	133.82	0.000	
Centroïdes des groupes					
DC		0.61			
Clients		-0.62			

a. Cette variable n'est pas utilisée dans l'analyse

La matrice de structure nous permet d'identifier les coefficients de corrélation (également appelés les poids discriminants) des différentes variables indépendantes avec la variable dépendante. Les variables indépendantes sont classées de manière décroissante en fonction de leur

poids, c'est-à-dire de leur importance dans la fonction discriminante. On constate que l'effet de discrimination de la fonction est attribuable surtout aux variables connaissance (0.698), satisfaction (0.422), et adaptabilité (-0.371). L'exclusion des variables confiance, équité et recommandation de la fonction signifie qu'elles n'ont pas un pouvoir discriminant significatif **au sein du modèle**. Toutefois, elles sont incluses dans la combinaison linéaire des variables indépendantes comme le montre la matrice de corrélation (tableau 4.18). On constate en particulier que la confiance est corrélée à 67% avec la connaissance, et que la recommandation est corrélée à 73% avec la satisfaction. Ainsi, il convient de nuancer fortement l'affirmation selon laquelle ces dimensions ne discriminent pas significativement les deux groupes (puisque leur pouvoir de discrimination est inclus dans la fonction).

TABLEAU 4.18. MATRICE DE CORRÉLATION

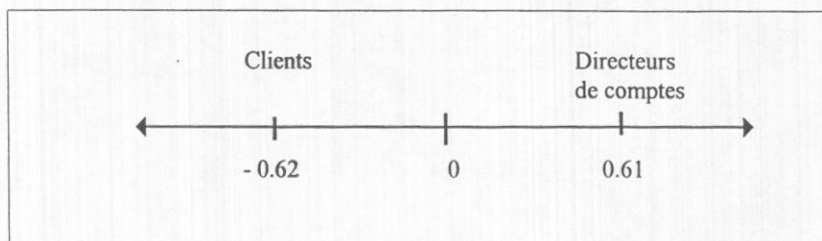
	adaptabilité	confiance	connaissance	équité	perspective long-terme	recommandation	satisfaction
adaptabilité	1.00	0.28	0.17	0.01	0.17	0.19	0.23
confiance	0.28	1.00	0.67	-0.03	0.58	0.57	0.48
connaissance	0.17	0.67	1.00	-0.27	0.38	0.41	0.38
équité	0.01	-0.03	-0.27	1.00	-0.32	-0.33	-0.29
perspective L.T.	0.17	0.58	0.38	-0.33	1.00	0.52	0.42
recommandation	0.19	0.57	0.41	-0.34	0.51	1.00	0.73
satisfaction	0.23	0.48	0.38	-0.29	0.42	0.73	1.00

Les centroïdes des groupes peuvent être utilisés pour interpréter les résultats de la fonction discriminante dans une perspective globale. La figure 4.1 montre que le centroïde du groupe des directeurs de comptes est de 0.61 alors qu'il est de - 0.62 pour les clients. Ces centroïdes peuvent être interprétés "as the number of standard deviations each group is away from the average of both groups" (Hair, Anderson et Tatham, 1987, p.96).



Les centroïdes permettent donc d'illustrer la distance de chaque groupe avec la moyenne globale.

Figure 4.1. Centroïdes des groupes



Ces centroïdes comparés aux poids discriminants des individus obtenus à l'aide de la combinaison linéaire des variables indépendantes permettront à ceux-ci d'être classifiés dans leur groupe respectif (Hair, Anderson et Tatham, 1987, p.87).

Hair, Anderson et Tatham (1987, p.87) expliquent que la construction d'une matrice de classification est un des moyens appropriés pour valider une fonction discriminante. Le tableau 4.19 nous indique que des 214 observations du groupe des clients, 148 furent bien classifiés par le modèle, ce qui représente un pourcentage de 69.2%. Pour les directeurs de comptes, 172 observations sur 217 furent correctement classifiés, ce qui représente un pourcentage de 79.3%. De manière générale, on peut affirmer que le modèle possède un niveau correct de classification puisqu'il est de 74.2% .

TABLEAU 4.19. MATRICE DE CLASSIFICATION

Groupe actuel	Nombre d'observations	Classification des DC	Classification des clients
Groupe des directeurs de comptes	217	172 79.3%	45 20.7%
Groupe des clients	214	66 30.8%	148 69.2%

Pourcentage d'observations "groupées" correctement classifiées: 74.2%

On peut évaluer la performance du modèle en comparant le pourcentage de classification obtenu avec les probabilités de classifier correctement selon le hasard. Le pourcentage de classification selon le hasard est de 50.3% (217/431) pour les directeurs de comptes et de 49.7% (214/431) pour les clients. Or, selon Hair, Anderson et Tatham (1987, p.90):

"the classification accuracy should be at least 25 percent greater than achieved by chance. For example, if chance accuracy is 50 percent, the classification accuracy should be 62.5 percent".

Selon ce critère, notre modèle fait ressortir une bonne performance face au hasard pour les deux groupes (tableau 4.20 ). En effet:

- la probabilité de classifier correctement selon le hasard devrait être d'au moins 62.9% ( $0.5035 \times 1.25$ ) pour les directeurs de comptes. Or la probabilité obtenue est de 79.3%, ce qui témoigne de la bonne performance du modèle face au hasard pour les directeurs de comptes.
- Pour les clients, la probabilité de classifier correctement selon le hasard devrait être d'au moins 62.06% ( $0.4965 \times 1.25$ ). La probabilité obtenue étant de 69.2%, nous pouvons estimer que le modèle fait également ressortir une bonne performance face au hasard pour les clients.

TABLEAU 4.20. COMPARAISON DE LA CLASSIFICATION OBTENUE AVEC LA CLASSIFICATION SELON LE HASARD.

	Directeurs de comptes	Clients
Probabilité de classier correctement obtenue	79.3%	69.2%
Probabilité de classier correctement selon le hasard	50.3%	49.7%

Cette classification nous a permis de confirmer le pouvoir discriminant de notre modèle entre le groupe des directeurs de comptes et celui des clients. En d'autres termes, si les perceptions des directeurs de comptes et des clients divergent pour l'ensemble des construits étudiés, ces derniers n'ont pas une capacité de discrimination identique. Les dimensions connaissance, satisfaction, et adaptabilité sont en effet celles pour lesquelles les perceptions des directeurs de comptes et des clients sont les plus différentes.

Dans la mesure où ces trois dimensions sont les plus discriminantes, nous nous proposons maintenant d'aller plus en profondeur dans leur analyse, en étudiant pour chacun de ces construits, quels sont les énoncés les plus discriminants. En d'autres termes, nous cherchons à répondre aux questions suivantes. D'une part, quels sont les éléments de connaissance qui discriminent le plus les deux groupes ? D'autre part, quels sont les éléments de satisfaction qui discriminent le plus entre les deux groupes ? La dimension adaptabilité ne fera, quant à elle, pas l'objet d'une analyse discriminante au niveau des énoncés dans la mesure où elle n'en compte que deux.



#### *IV.4.2.2. Résultats des analyses discriminantes au niveau des énoncés des construits connaissance et satisfaction*

##### *IV.4.2.2.1. Résultats de l'analyse discriminante des énoncés du construit connaissance.*

Le tableau 4.21 présente les premiers résultats issus du traitement statistique. Il montre que sur les six énoncés introduits, trois ont été retenus dans le modèle.

TABLEAU 4.21. TABLEAU SOMMAIRE DE L'ANALYSE DISCRIMINANTE POUR LES ÉNONCÉS DU CONSTRUIT CONNAISSANCE.

Étape	Énoncé inclus	Lambda de Wilk	Signification du test
1	Connaissance des aptitudes des gestionnaires du client (V 176)	0.882	0.000
2	Connaissance des produits et services du client (V 173)	0.843	0.000
3	Connaissance des besoins financiers du client (V 175)	0.830	0.000

L'énoncé connaissance des aptitudes des gestionnaires de l'entreprise du client est le premier introduit dans le modèle, avec un lambda de Wilk de 0.882. Cela confirme le pouvoir discriminant de cet énoncé comparativement aux autres insérés. Vient ensuite la connaissance des produits et services de l'entreprise du client puis la connaissance des besoins financiers du client.

Les aspects multivariés du modèle sont présentés dans le tableau 4.22. On constate que la fonction discriminante est significative (.000) et exhibe une corrélation canonique de 0.413, ce qui est peu élevé. On peut interpréter cette corrélation en l'élevant au carré  $(0.413)^2 = 0.171$ , et conclure que 17.1% de la variance dans la variable dépendante (statut)

peut être expliquée par le modèle, qui inclut seulement trois variables indépendantes.

TABLEAU 4.22. FONCTION DISCRIMINANTE POUR LE CONSTRUIT CONNAISSANCE: MATRICE DE STRUCTURE

Énoncés	Fonction 1	Ordre
Connaissance des aptitudes des gestionnaires du client (V 176)	0.806	1
Connaissance des besoins financiers du client (V 175)	0.760	2
Connaissance des produits et services du client (V 173)	0.693	3
Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise du client (V 172) <sup>a</sup>	0.674	4
Connaissance des modalités des décisions financières chez le client (V 177) <sup>a</sup>	0.631	5
Connaissance de la valeur des garanties demandées au client (V 174) <sup>a</sup>	0.422	6

Valeur propre	Corrélation canonique	Lambda de Wilk	Khi-Carré	Signification du test
0.205	0.413	0.83	84.91	0.000

Centroïdes des groupes	
DC	0.439
Clients	- 0.466

a. Cette variable n'est pas utilisée dans l'analyse

La matrice de structure nous permet d'identifier les coefficients de corrélation des différentes variables indépendantes avec la variable dépendante. Les variables indépendantes sont classées de manière décroissante en fonction de leur poids. On constate que l'effet de discrimination de la fonction est attribuable surtout aux énoncés connaissance des aptitudes des gestionnaires de l'entreprise du client (0.806) et connaissance des besoins financiers du client (0.760).

En ce qui concerne la classification des individus, on peut évaluer la performance du modèle en comparant le pourcentage de classification obtenu avec les probabilités de classer correctement selon le hasard. Le

tableau 4.23 montre que le pourcentage de classification selon le hasard est de 47.4% (237/500) pour les directeurs de comptes et de 52.6% (263/500) pour les clients. Compte tenu des critères évoqués précédemment (Hair, Anderson et Tatham, 1987), on constate que le modèle fait ressortir une bonne performance face au hasard pour les directeurs de comptes, mais une faible performance pour les clients. En effet la probabilité de classer correctement selon le hasard devrait être d'au moins 59.2% ( $0.47 \times 1.25$ ) pour les directeurs de comptes. Or la probabilité obtenue est de 79.3%. Pour les clients, la probabilité de classer correctement selon le hasard devrait être d'au moins 65.7% ( $0.526 \times 1.25$ ) pour les directeurs de comptes. Or la probabilité obtenue est de seulement 62.4%.

TABLEAU 4.23. MATRICE DE CLASSIFICATION POUR LE CONSTRUIT CONNAISSANCE

Groupe actuel	Nombre d'observations	Classification des DC	Classification des clients
Groupe des directeurs de comptes	237	188 79.3%	49 20.7%
Groupe des clients	263	99 37.6%	164 62.4%

Pourcentage d'observations "groupées" correctement classifiées: 70.4%

Cette analyse nous a permis de constater que certains énoncés du construit connaissance discriminaient significativement les deux groupes. L'analyse suivante vise à déterminer si nous pouvons faire un constat identique en ce qui concerne le construit satisfaction.



*IV.4.2.2.1. Résultats de l'analyse discriminante des énoncés du construit satisfaction.*

Le tableau 4.24 présente les premiers résultats issus du traitement statistique. Il montre que sur les huit énoncés introduits, trois ont été retenus dans le modèle.

TABLEAU 4.24. TABLEAU SOMMAIRE DE L'ANALYSE DISCRIMINANTE POUR LES ÉNONCÉS DU CONSTRUIT SATISFACTION.

Étape	Énoncés inclus	Lambda de Wilk	Signification du test
1	Satisfaction du client à l'égard des frais de service (V 84)	0.907	0.000
2	Satisfaction du client à l'égard de son DC (V 86)	0.883	0.000
3	Satisfaction du client à l'égard des conditions de crédit (V85)	0.874	0.000

L'énoncé concernant la satisfaction à l'égard des frais de service est le premier introduit dans le modèle, avec un lambda de Wilk de 0.907. Cela confirme le pouvoir discriminant de cet énoncé comparativement aux autres insérés. Vient ensuite la satisfaction à l'égard du directeur de comptes puis la satisfaction du client à l'égard des conditions de crédit.

Les aspects multivariés du modèle sont présentés dans le tableau 4.25. On constate que la fonction discriminante est significative (.000) et exhibe une corrélation canonique de 0.355, ce qui est peu élevé. On peut interpréter cette corrélation en l'élevant au carré  $(0.355)^2 = 0.126$ , et conclure que 12.6% de la variance dans la variable dépendante (statut) peut être expliquée par le modèle, qui inclut seulement trois variables indépendantes.

TABLEAU 4.25. FONCTION DISCRIMINANTE POUR LE CONSTRUIT SATISFACTION: MATRICE DE STRUCTURE

Énoncés	Fonction 1	Ordre
Satisfaction du client à l'égard des frais de service (V 84)	0.842	1
Satisfaction du client à l'égard de son DC (V 86)	0.784	2
Satisfaction du client face à sa relation dans son ensemble (V 80) <sup>a</sup>	0.619	3
Satisfaction du client à l'égard des politiques de la banque (V 81) <sup>a</sup>	0.590	4
Satisfaction du client à l'égard de la gamme offerte par la banque (V 83) <sup>a</sup>	0.584	5
Satisfaction du client à l'égard du service à la clientèle (V 82) <sup>a</sup>	0.570	6
Satisfaction du client à l'égard du personnel de la banque autre que DC (V 87) <sup>a</sup>	0.555	7
Satisfaction du client à l'égard des conditions de crédit (V85)	0.455	8

Valeur propre 0.144	Corrélation canonique 0.355	Lambda de Wilk 0.87	Khi-Carré 68.937	Signification du test 0.000
------------------------	-----------------------------------	---------------------------	---------------------	-----------------------------------

Centroides des groupes	
DC	0.443
Clients	- 0.324

a. Cette variable n'est pas utilisée dans l'analyse

La matrice de structure nous permet d'identifier les coefficients de corrélation des différentes variables indépendantes avec la variable dépendante. Les variables indépendantes sont classées de manière décroissante en fonction de leur poids. On constate que l'effet de discrimination de la fonction est attribuable surtout aux énoncés satisfaction à l'égard des frais de service (0.842) et satisfaction à l'égard du directeur de comptes (0.784).

En ce qui concerne la classification des individus, on peut évaluer la performance du modèle en comparant le pourcentage de classification obtenu avec les probabilités de classer correctement selon le hasard. Le tableau 4.26 montre que le pourcentage de classification selon le hasard est

de 42.91% (227/529) pour les directeurs de comptes et de 57.1% (302/529) pour les clients. Compte tenu des critères évoqués précédemment (Hair, Anderson et Tatham, 1987), on constate que le modèle fait ressortir une bonne performance face au hasard pour les directeurs de comptes, mais une faible performance pour les clients. En effet la probabilité de classer correctement selon le hasard devrait être d'au moins 53.6% ( $0.429 \times 1.25$ ) pour les directeurs de comptes. Or la probabilité obtenue est de 74.4%. Pour les clients, la probabilité de classer correctement selon le hasard devrait être d'au moins 71.4% ( $0.571 \times 1.25$ ) pour les directeurs de comptes. Or la probabilité obtenue est de seulement 59.9%.

TABLEAU 4.26. MATRICE DE CLASSIFICATION POUR LE CONSTRUCT SATISFACTION

Groupe actuel	Nombre d'observations	Classification des DC	Classification des clients
Groupe des directeurs de comptes	227	169 74.4%	58 25.6%
Groupe des clients	302	121 40.1%	181 59.9%

Pourcentage d'observations "groupées" correctement classifiées: 66.2%

Ce chapitre a mis en évidence un certain nombre de différences entre les perceptions des directeurs de comptes et celles des clients. Le prochain, consacré à une discussion des résultats, tente de les expliquer.



## **V. DISCUSSION**

### **V. 1. Introduction**

Les recherches soulevées dans la revue de littérature ont mis en exergue les connaissances limitées à l'égard de la comparaison des perceptions des deux groupes d'intervenants dans un contexte de marketing relationnel. Ainsi, la présente étude poursuivait l'objectif d'identifier le niveau de similarité des perceptions des directeurs de comptes et des clients au regard de l'approche relationnelle.

C'est à partir des variables incluses dans le cadre conceptuel que les analyses statistiques telles que les tests de moyennes et les analyses discriminantes ont été réalisées. Les résultats de ces analyses, présentées au chapitre IV, nous conduisent à leur discussion.

Compte tenu du contexte particulier de cette recherche, principalement en ce qui touche son aspect méthodologique, la première partie de ce chapitre présente les contraintes et les limites auxquelles l'étude est soumise. Par la suite, nous tenterons d'apporter des éléments d'explication aux faits majeurs observés dans l'analyse des résultats, tout en faisant ressortir ce qu'ils impliquent, à la fois sur le plan théorique et sur le plan managérial. Nous terminerons cette étude en proposant des avenues de recherche pouvant enrichir le sujet dont nous avons traité.

### **V.2. Limites de la recherche**

Selon Cooper et Emory (1995), la démarche scientifique exige du chercheur qu'il explique les limites de la méthodologie utilisée lors de

l'étude et qu'il estime les effets engendrés sur les résultats. Or, il est indubitable que les contraintes méthodologiques exercées par la thèse de Ricard (1995), à partir de laquelle cette recherche fut réalisée, ne peuvent être ignorées.

La principale limite de notre recherche concerne le nombre d'énoncés pouvant être utilisé pour mesurer chacun des construits. Étant donné le nombre élevé de variables indépendantes utilisées par Ricard (1995), elle a dû limiter le nombre d'éléments à inclure pour éviter d'obtenir un questionnaire trop long et de provoquer une impression de redondance chez les répondants. Il a donc, par conséquent, été plus difficile pour nous d'obtenir des mesures avec une consistance interne élevée, que si nous avions pu développer des construits comportant un plus grand nombre d'énoncés. En effet, comme le mentionne Churchill (1979, p.69), la valeur du coefficient alpha dépend en partie du nombre d'énoncés (de plus, un nombre limité d'énoncés restreint les possibilités d'épuration). Toutefois, en dépit de cette limite, nous estimons que les valeurs des alpha de Cronbach suite aux épurations témoignent, de manière générale, d'une qualité acceptable de l'instrument de mesure. Précisons que nous reviendrons sur cette dimension de la consistance interne dans la partie consacrée à la discussion des faits majeurs observés, afin de donner des éléments d'interprétation quant aux variations de la valeur des alpha entre les directeurs de comptes et les clients.

En ce qui concerne le type de recherche retenu, soit la recherche descriptive en coupe instantanée, Ricard (1995, p.198) parle de "limite méthodologique" dans la mesure où "l'approche relationnelle repose sur une relation durable et à long terme". Néanmoins, étant donné la nature spécifique de notre problématique qui traite des perceptions des directeurs de comptes et des clients à l'égard de l'approche relationnelle, nous



estimons que ce type de recherche est adéquat, même s'il ne permet pas d'expliquer la cause des différences de perceptions observées dans le chapitre IV. Chebat, Filiatrault et Savard (1998), dans une étude dont la problématique est proche de la nôtre (comparaison des perceptions des comptables et de leurs clients à l'égard de leur relation), utilisent d'ailleurs la même méthode.

D'autre part, le peu de recherches théoriques et empiriques qui existent sur la comparaison des perceptions des vendeurs et des clients à l'égard d'un même objet d'étude rendait difficile la formulation d'hypothèses de recherche précises. La justification de cette omission provient d'un souci d'éviter de scléroser un tel type de recherche, la problématique soulevée l'orientant raisonnablement. D'ailleurs Mace (1988, p.37) précise:

*“la façon la plus simple d'envisager l'hypothèse de recherche est de la considérer comme une réponse anticipée à la question spécifique de recherche énoncée après avoir formulé le problème”.*

Enfin, le degré de représentativité étant une caractéristique importante de l'échantillonnage (Cooper et Emory, 1995), nous nous devons de nous questionner à ce sujet. Le profil des répondants (secteurs d'activité) étant très similaire à celui de la population, soit l'ensemble des entreprises de la région de Montréal, on peut estimer que ces résultats sont généralisables à l'ensemble des entreprises de la zone géographique considérée. Pour les directeurs de comptes, cette représentativité ne fait peu de doute puisque 40.9% des 582 directeurs de comptes de la région de Montréal ont répondu à cette étude. En revanche, on doit être d'une certaine prudence en tentant de généraliser ces résultats à d'autres régions, particulièrement celles au-delà des frontières canadiennes, en raison de la structure particulière de l'industrie bancaire visée.



Les limites évoquées précédemment réduisent par conséquent la portée des résultats; résultats desquels nous dégageons les faits majeurs observés.

### **IV.3. Faits majeurs observés**

Nous nous intéresserons dans un premier temps aux observations issues des analyses d'évaluation des construits pour les directeurs de comptes et les clients. La seconde partie sera consacrée aux observations effectuées à partir des mesures de contrôle, tandis que la troisième fera le point sur les perceptions des deux groupes à l'égard de chacun des construits étudiés. Enfin, nous nous attacherons, dans un dernier temps, à examiner la signification des résultats de l'analyse discriminante.

#### **V.3.1. Observations à partir des analyses d'évaluation des construits.**

La comparaison des évaluations des directeurs de comptes et des clients au niveau même des construits est importante, dans la mesure où elle permet d'observer si les deux groupes ont interprété les construits de manière similaire. Pourtant, il apparaît que cette comparaison est peu répandue dans la littérature puisque la seule recherche en ayant fait mention est celle effectuée par Sicotte, Préfontaine et Ricard (1998). Or, il nous semble légitime, lorsqu'on compare les perceptions de deux groupes, de s'intéresser au préalable au niveau de consistance interne des construits pour chacun des groupes séparément, et non pas pour l'ensemble des répondants quelque soit leur groupe comme l'ont fait Chebat, Savard et Filiatrault (1998).

Nous avons constaté, dans la première partie du chapitre IV qu'il y avait des différences d'évaluation entre les directeurs de comptes et les clients au niveau même des construits. Ce résultat est intéressant puisqu'il tend à démontrer que certains construits ne revêtent pas le même niveau de précision pour les directeurs de comptes et les clients. C'est le cas des construits confiance, équité, perspective à long terme et performance perçue (l'écart du coefficients alpha entre les directeurs de comptes et les clients est respectivement de 0.26, 0.18, 0.18, et 0.28). Or, on constate que la consistance interne de ces construits est plus élevée chez les clients que chez les directeurs de comptes. Il semble, par conséquent que l'interprétation qui en a été faite soit plus homogène dans le groupe des clients que dans le groupe des directeurs de comptes.

En revanche, le niveau de consistance interne des construits satisfaction, connaissance, et adaptabilité est assez similaire pour les deux groupes. De plus, il se situe à un niveau plus élevé que pour les autres construits. On peut déduire de ces observations que ces construits ont été interprété d'une manière convergente par les directeurs de comptes et les clients. En d'autres termes, les construits paraissaient avoir un niveau de précision similaire pour les membres des deux groupes. Le fait même que, de tous les construits, ce soit la satisfaction, la connaissance et l'adaptabilité qui aient été interprété de la façon la plus similaire par les deux groupes est particulièrement intéressant. En effet, comme nous le verrons ultérieurement, ce sont les dimensions qui discriminent le plus les directeurs de comptes et les clients. On ne pourra, par conséquent pas évoquer une différence d'interprétation de ces construits pour rendre compte des différences de perception entre les deux groupes.

### **V.3.2. Observations à partir des mesures de contrôle**

Il convient de rappeler que ces analyses statistiques de type bivarié, réalisées sur des variables de contrôle, visaient à limiter la possibilité d'existence de différences de perception expliquées autrement que par les variables à l'étude. Les résultats ont fait ressortir l'absence de différences de perceptions à l'égard des variables de définition et d'évaluation de l'approche relationnelle sur la base du sexe, du niveau d'éducation, et de l'âge. Nous sommes donc assurés que les différences de perception sont essentiellement attribuables à l'appartenance à l'un des deux groupes. Si le sens de la nuance s'impose ici, c'est en raison de l'impossibilité de contrôler toutes les variables exogènes, et notamment celles ayant trait à la personnalité des individus.

### **V.3.3. Observations à partir des mesures de comparaison des perceptions des directeurs de comptes et des clients.**

Nous nous intéressons dans un premier temps aux variables de définition de l'approche relationnelle, avant d'aborder ses variables d'évaluation.

#### ***V.3.3.1. Observations concernant les variables de définition***

Les résultats montrent que les perceptions des directeurs de comptes et des clients divergent pour l'ensemble des construits.

Les directeurs de comptes effectuent des évaluations supérieures à celles des clients pour les construits connaissance, confiance, et équité. Ces résultats convergent avec ceux de Chebat, Savard et Filiatrault (1998),



qui montrent l'existence d'un "fossé perceptuel" entre les vendeurs et les clients. Pour autant, peut-on conclure comme eux à une surrestimation par les vendeurs (directeurs de comptes) du caractère positif des perceptions des clients à leur égard ? Cette interprétation se base en effet sur deux postulats:

- Selon le premier postulat (de nature théorique), la référence est constituée par les perceptions des clients puisqu'il est nécessaire de s'adapter en permanence à ses besoins et attentes (Gilmore et Pine, 1997; Evans et Laskin, 1994; Hapoienu, 1990; Czepiel, 1990; Chebat, Savard et Filiatrault, 1998). Pour comprendre cette orientation de nature normative, on peut se référer à Runyon et Stewart (1987, p.593), qui en résumant le fondement: "*if something is perceived to be real, it is real in its consequences*".
- Le second postulat est que les deux groupes partagent un sens similaire des nuances, ce qu'on ne peut affirmer avec certitude. Toutefois, précisons que toute recherche basée sur une échelle de mesure subjective est confrontée à ce problème.

Si ces remarques nous incitent à une certaine prudence, nous pouvons toutefois estimer que les directeurs de comptes pensent mieux connaître leurs clients que ne l'estiment ces derniers. D'autre part, les clients, d'après leurs évaluations, semblent avoir un niveau de confiance envers leur directeurs de comptes et leurs banques inférieur à celui perçu par ceux-ci. Enfin, les clients estiment que la relation est plus déséquilibrée en faveur de la banque que les directeurs de comptes.

À l'inverse des construits précédemment évoqués, ce sont les évaluations des clients qui sont les plus élevées pour les construits

adaptabilité et perspective à long terme. On constate en effet que les clients se perçoivent plus enclins à tout faire pour avoir une bonne relation avec leur banque et leurs directeurs de comptes que ces derniers ne le pensent. Au niveau de la perspective à long terme, on observe que si les évaluations des clients sont, de manière globale, plus élevées que celles des directeurs de comptes, celles au niveau de l'énoncé concernant la probabilité de rupture convergent, indiquant un niveau relativement faible. Ce dernier point est d'importance puisqu'il va dans le sens du fondement même de l'approche relationnelle qui est le développement de la relation sur la durée.

Pour conclure les observations qui viennent d'être faites, remarquons que les construits pour lesquels les évaluations des directeurs de comptes sont supérieures à celles des clients font tous, d'une certaine manière, référence à des compétences des directeurs de comptes et à des aptitudes des banques, pertinentes dans un contexte d'approche relationnelle. En effet, les questions relatives à ces construits tournent toutes autour de thèmes tels que: *est-ce que les directeurs de comptes connaissent bien leurs clients, est-ce que les clients ont confiance dans leurs directeurs de comptes, est-ce que la banque investit autant de ressources dans la relation que les clients pour qu'elle soit équitable ?* En revanche, on constate que dans le cas du construit adaptabilité, qui concerne les capacités et la volonté des clients à tout faire pour avoir une bonne relation avec leur banque, ce sont les évaluations des clients qui sont le plus élevées.

Ces remarques nous conduisent par conséquent à nous interroger sur la présence d'une expression de défense de l'égo à travers les évaluations des deux groupes. Comme l'a montré Katz (1960), nous adoptons souvent certaines attitudes dans le but de protéger l'image que

nous avons de nous même. C'est également ce qu'explique, d'une autre manière, la théorie freudienne: toute personne a comme référence un certain idéal du moi, substitut du narcissisme (Freud, 1981). Mais alors dans ce cas, comment expliquer que les évaluations des directeurs de comptes concernant leur organisation (leur banque) soient également supérieures à celles des clients ? On peut proposer un élément de réponse à ce constat en faisant encore appel à la théorie freudienne qui explique l'existence d'un lien libidinal dans toute organisation (Freud, 1981). On peut donc faire l'hypothèse que les évaluations des directeurs de comptes et des clients sont empreints d'une certaine expression de l'estime de soi-même.

#### *V.3.3.2. Observations concernant les variables d'évaluation*

Les résultats montrent que, comme pour les variables de définition, les perceptions des directeurs de comptes et des clients divergent pour l'ensemble des variables d'évaluation.

En ce qui concerne le niveau de satisfaction des clients, les directeurs de comptes effectuent des évaluations supérieures à celles de ces derniers, un résultat qui converge avec celui de Chebat, Savard et Filiatrault (1998). Pour les raisons déjà mentionnées dans la partie précédente, l'interprétation est délicate. Ainsi, il convient d'adopter la plus grande prudence avant de porter le jugement que les clients sont moins satisfaits que ne le croient leurs directeurs de comptes. En effet, peut être les deux groupes n'ont-ils pas le même sens des nuances. Toutefois, la différence de perception semble assez profonde puisqu'elle concerne l'ensemble des éléments de satisfaction de la relation. Le point le plus remarquable de ces résultats est sans doute celui portant sur la satisfaction



à l'égard du directeur de compte. Les directeurs de comptes semblent en effet estimer que le plus grand élément de satisfaction de leurs clients porte sur leur relation avec eux. Ce constat tend encore à corroborer l'existence d'une expression de défense de l'égo au travers des réponses.

La différence de perception entre les deux groupes est, comme pour la satisfaction, significative pour les dimension recommandation et performance perçue. En ce qui concerne la première, les directeurs de comptes évaluent de manière plus élevée que les clients le caractère positif des recommandations que ceux-ci font à leurs relations d'affaires à propos de leur banque. Pour la performance perçue, le nombre important de non-réponses de la part des clients tend à montrer qu'ils n'ont pas nécessairement l'information pour traiter ces questions. Ainsi, on ne saurait trop porter de crédit au constat selon lequel la perception du niveau de performance de la banque est plus élevée chez les clients que chez les directeurs de comptes. Néanmoins, on peut avancer deux idées: la première est que les directeurs de comptes sont probablement mieux "placés" pour parler de la performance de leur banque. La seconde est que les clients perçoivent sans doute leur banque comme étant la plus performante, sinon ils changeraient.

#### **V.3.4. Observations à partir des analyses discriminantes**

Nous nous intéresserons dans un premier temps aux résultats issus de l'analyse discriminante effectuée au niveau des construits, avant d'évoquer ceux des analyses faites au niveau des énoncés des construits connaissance et satisfaction.

#### *V.3.4.1. L'analyse discriminante effectuée au niveau des construits*

Lors de cette analyse, nous avons constaté que les perceptions des directeurs de comptes et des clients étaient les plus différentes pour les variables connaissance, satisfaction et adaptabilité (comme en témoignent leurs poids discriminants respectifs). En d'autres termes, l'effet de discrimination entre les deux groupes est essentiellement attribuable à ces dimensions, même si la perspective à long terme joue également un rôle, comme le démontre son inclusion dans la fonction. Le pouvoir discriminant des variables équité, confiance et recommandation ne s'est, en revanche, pas révélé significatif, même s'il convient de nuancer fortement ce résultat compte tenu de l'existence de corrélations entre les variables. En effet, nous avons constaté, avec la construction de la matrice des corrélations, que le pouvoir discriminant de ces variables était inclus dans la combinaison linéaire retenue.

Les construits connaissance, satisfaction, et adaptabilité, qui exhibent les valeurs discriminantes les plus élevées, sont également ceux ayant été interprétés d'une façon quasi similaire par les deux groupes, comme nous l'avons vu lors de la partie consacrée à l'évaluation des construits (avec l'alpha de Cronbach). On peut donc estimer qu'il existe une divergence perceptuelle importante entre les deux groupes quant au niveau de connaissance qu'ont les directeurs de comptes de leurs clients, quant au niveau de satisfaction des clients à l'égard des différents aspects de l'offre bancaire, et quant au niveau d'adaptabilité des clients à leur banque.

Globalement, ces résultats font ressortir que les directeurs de comptes et les clients se différencient de manière non négligeable au niveau de leurs perceptions. L'analyse discriminante effectuée au niveau

des construits a en effet démontré la présence de différences de perceptions suffisamment importantes pour estimer l'appartenance de chaque individu à l'un des deux groupes sur la base de leurs évaluations. Ce n'est en revanche pas le cas pour les analyses effectuées au niveau des énoncés des construits connaissance et adaptabilité, pour lesquelles la performance du modèle était beaucoup plus faible. En dépit de cette faiblesse relative (somme toute logique dans la mesure où on se situe à un niveau inférieur dans l'analyse), ces deux analyses discriminantes nous ont permis de faire certains constats intéressants.

#### *V.3.4.2. Les analyses discriminantes effectuées au niveau des énoncés des construits connaissance et satisfaction*

Les résultats de l'analyse discriminante effectuée sur les énoncés du construit connaissance nous ont permis d'observer que les énoncés concernant la connaissance des produits et services de l'entreprise du client, la connaissance des besoins financiers de l'entreprise du client, et à un degré moindre, la connaissance des aptitudes des gestionnaires de l'entreprise du client, discriminaient significativement les deux groupes. Nous pouvons par conséquent conclure qu'en ce qui concerne le construit connaissance, ce sont pour ces trois dimensions qu'il existe la plus grande différence de perceptions entre directeurs de comptes et clients.

De même que pour le construit connaissance, l'analyse discriminante effectuée sur les énoncés du construit satisfaction a mis en évidence des éléments plus discriminants que d'autres. C'est le cas de la satisfaction à l'égard des frais de service, de la satisfaction à l'égard des directeurs de comptes, et à un niveau moindre, de la satisfaction vis-à-vis des conditions de crédit.



Les observations qui viennent d'être effectuées ont nécessairement des implications, que nous abordons dans la prochaine section.

#### **V.4. Implications**

Dans un premier temps, nous rendrons compte des implications théoriques de cette recherche, avant de nous intéresser dans une seconde partie aux implications d'ordre managérial.

##### **V.4.1. Implications théoriques**

Cette étude a montré qu'il existait une divergence perceptuelle importante entre les directeurs de comptes et les clients. On peut par conséquent s'interroger sur l'existence d'un effet de distorsion perceptuelle qui serait fonction de la place occupée (du rôle joué) dans une relation d'affaires. Comme nous l'avons déjà mentionné, le nombre extrêmement limité de recherches portant sur la comparaison des perceptions des vendeurs et des clients ne permet pas d'établir de tendances sur un plan théorique. La présente recherche peut, à ce point-ci, constituer un point de départ à tout essai de théorisation de l'existence de divergences perceptuelles entre vendeurs et clients à l'égard d'un même objet. En d'autres termes, il conviendrait ultérieurement d'examiner si cette divergence perceptuelle (que l'on observe aussi dans l'étude de Chebat, Savard et Filiatrault, 1998), est le fruit de circonstances particulières, ou si c'est une constante dans toute relation clients-vendeurs.

D'autre part, les résultats obtenus lors des analyses de consistance interne des construits ont démontré l'existence d'une différence de niveau

entre les directeurs de comptes et les clients. Ce résultat est intéressant sur un plan théorique puisqu'il implique qu'un même instrument de mesure peut ne pas revêtir le même niveau de précision pour les vendeurs et les clients. Il serait par conséquent intéressant, lors de recherches futures portant sur la comparaison des perceptions de deux groupes distincts, de systématiquement effectuer une analyse d'évaluation des construits pour chacun des groupes séparément, plutôt que pour l'ensemble des répondants sans distinction de groupe.

#### **V.4.2. Implications managériales.**

Nous avons constaté lors de cette étude que le seul point de convergence des perceptions des directeurs de comptes et des clients concernait une probabilité de rupture de la relation dans les deux ans à venir relativement faible. Cette observation a un caractère positif dans la mesure où l'un des fondements du marketing relationnel est le développement et le maintien de la relation sur la durée (Berry, 1983; Berry et Parasuraman, 1991; Dwyer, Schurr, et Oh, 1987; Morgan et Hunt, 1994; Perrien et Ricard, 1994; Smith et Barclay, 1997). Cette relative force de la perspective à long terme des individus peut donc être vue comme un facteur favorable à l'atteinte de l'objectif principal du marketing relationnel, qui est la maximisation de la rentabilité de la relation dans son ensemble (Boughton, Nowack et Washburn, 1996; Lewin et Johnston, 1997; Moriarty, Kimball et Gay, 1983; Ricard, 1995).

Nous avons observé que la connaissance qu'ont les directeurs de comptes de leurs clients était la dimension la plus discriminante entre les deux groupes. Dans la mesure où la priorité du marketing relationnel devrait être la connaissance du client et de ses besoins (Moriarty, Kimball

et Gay, 1983), il semble que les directeurs de comptes devraient réorienter leurs efforts sur cette dimension. Il apparaît en effet que les clients estiment être moins bien connus que ces derniers ne le pensent (si on fait l'hypothèse, comme mentionné précédemment, que les deux groupes partagent un sens identique des nuances). Plus précisément, les résultats indiquent que les éléments sur lesquels devrait porter cet effort sont la connaissance des produits et services des clients et de leurs besoins financiers.

Le niveau de satisfaction perçu des clients s'est également révélé être un construit fortement discriminant entre les perceptions des deux groupes. Ce constat induit une question de grande importance. Les clients sont-ils moins satisfaits des différents aspects de la relation que ne le pensent leurs directeurs de comptes ? Si on fait l'hypothèse que les deux groupes partagent le même sens des nuances, c'est en tout cas ce que nos résultats démontrent. Plus précisément, compte tenu de l'importance des relations personnelles dans un contexte de marketing relationnel (Ricard, 1995, p.15), les directeurs de comptes devraient sans doute faire des efforts pour améliorer la satisfaction de leurs clients à leur égard. Il a en effet été observé qu'il existait une divergence de perception importante entre les deux groupes en ce qui concerne le niveau de satisfaction des clients à l'égard des directeurs de comptes.

Mais si les offreurs doivent peut-être envisager certains ajustements, il en est de même pour les clients. Les résultats ont montré que les clients effectuaient des évaluations supérieures à celles des directeurs de comptes en ce qui concerne leur niveau d'adaptabilité. Or, comme le mentionnent Kumar, Scheer et Steenkamp (1995), les clients doivent aussi s'adapter aux exigences de l'entreprise avec laquelle ils veulent faire affaire. C'est la contrepartie que doit fournir le client pour



pouvoir instaurer une relation durable avec l'entreprise visée (Noordewier, John, et Nevin, 1990).

Si le niveau de confiance perçu, qui constitue le socle de l'approche relationnelle pour Morgan et Hunt (1994), ne s'est pas révélé être un construit discriminant à part entière, il faut garder à l'esprit qu'il existe toutefois des différences de perceptions significatives à son égard entre les deux groupes. On peut d'ailleurs faire le même constat pour les dimensions équité et recommandation.

Pour conclure cette section, on peut donc dire que les implications de cette étude devraient conduire les banques et leurs directeurs de comptes à réfléchir aux solutions et aux comportements à adopter pour tenter de réduire la différence de perception qu'ils ont avec leurs clients; et tout particulièrement, en ce qui concerne la connaissance et la satisfaction de leurs clients.

### **V.5. Avenues de recherche**

Cette étude a permis de détecter de nombreuses divergences perceptuelles entre les directeurs de comptes et les clients. Les dimensions que nous avons étudiées pourraient être reprises et analysées plus en profondeur en utilisant un nombre d'énoncés plus élevé. Plus précisément, certaines dimensions telles que la connaissance, la satisfaction ou l'adaptabilité se sont démarquées lors de cette recherche. Des études complémentaires pourraient donc vouloir approfondir ces résultats.

De plus, nous avons constaté qu'un même instrument de mesure pouvait ne pas revêtir la même précision pour deux groupes distincts. Par

conséquent, il serait opportun de réaliser des études portant sur la comparaison des évaluations des vendeurs et des clients pour d'autres construits.

D'autre part, il serait intéressant d'examiner si la divergence perceptuelle que l'on a observée entre les vendeurs et les clients au niveau des dimensions de l'approche relationnelle dans un contexte bancaire se retrouve également dans d'autres secteurs.

En outre, la présente recherche ayant mis en évidence des différences de perception sans pouvoir pour autant les expliquer, une étude dyadique permettant des comparaisons deux à deux (par couple vendeur-client) pourrait être menée. Elle permettrait par exemple d'étudier l'impact de variables telles que le degré de similitude entre les partenaires ou l'ancienneté de leur relation sur le niveau de convergence ou de divergence de leurs perceptions.

## **V.6. Conclusion**

Le domaine d'investigation du marketing relationnel s'est, depuis quelques années, étendu. Si nous disposons maintenant d'une conceptualisation satisfaisante de ce dernier, force est de constater que les perceptions des vendeurs et des clients à son égard n'avaient jamais été directement comparées auparavant. Or, les deux groupes étant partie intégrante de la relation, la perception de chacun est importante (Perrien, Paradis et Banting, 1995). En d'autres termes, il était légitime de s'intéresser à la perception que chacun d'entre eux peut avoir de la relation dans la mesure où ils engagent tous deux des ressources (Morgan et Hunt, 1994).

À cet égard, cette étude a fourni des informations intéressantes, puisqu'elle a montré que les perceptions des directeurs de comptes et des clients divergeaient au niveau du concept d'approche relationnelle, tout comme à celui de son niveau de performance perçu. Des études comparatives de ce type peuvent aider à améliorer la compréhension que l'approche relationnelle n'est pas une approche universelle dans le sens où elle exige une certaine sélectivité. En effet, on se doit d'investir dans le développement de relations **désirées par les deux parties** et qui peuvent satisfaire les contraintes de rentabilité et de risque de la banque. C'est la raison pour laquelle la mise en perspective des perceptions des vendeurs et des clients est nécessaire.



## BIBLIOGRAPHIE

- American Marketing Association. 1985. "AMA Board Approves New Marketing Definition". *Marketing News*, 1er mars, p.1.
- Anderson, E., Lodish, L. M., Weitz, B. 1987. "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels". *Journal of Marketing Research* 24 (Février), pp. 85-97
- Anderson, E., Weitz, B. 1990. "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads". *Marketing Science* 8 (Automne), pp. 310-23
- Anderson, E. W., C. Fornell, D. R. Lehmann. 1994. "Customer Satisfaction, Productivity and Profitability". *Journal of Marketing* 58, p. 53-66.
- Anderson, E. W., M. W. Sullivan. 1993. "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms". *Marketing Science*, 12 (Été), pp. 125-143.
- Anderson, J. C., Narus, J. 1984. "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships". *Journal of Marketing* 48 (Automne), pp. 62-74
- Anderson, J. C., Narus, J. 1990. "A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing* 54 (Janvier), pp. 42-58
- Bagozzi, R. P. 1995. "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, pp. 272-277.
- Beltramini, R. F., D. A. Pitta. 1991. "Underlying Dimensions and Communications Strategies of the Advertising Agency-Client Relationship". *International Journal of Advertising* 10, p. 151-159.

Berry, L. L. 1983. "Relationship Marketing", *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds Berry, L. L., Shostack, L. G., Upah, G. Chicago, IL: American Marketing Association, p 25.

Berry, L. L. 1995. "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p. 236-245.

Berry, L. L., Parasuraman, A. 1991. "Marketing Services-Competing Through Quality". New York: Free Press. p 133

Bitner, M.J. 1995. "Building Service Relationships: It's All About Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, p.246-251.

Bolton, R. N., J. H. Drew. 1991. "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value". *Journal of Consumer Research*, vol. 17, p. 375-384.

Bonoma, T. V., B. H. Clark. 1988. "A Model for Measuring Marketing Performance" in *Marketing Performance Assessment*, Chap. 5, p. 55-62.

Borys, B., D. B. Jemison. 1989. "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". *Academy of Management Review*, vol. 14, p.234-249.

Boughton, P.D., Nowak, L., Washburn, J. 1996. "A decision model for marketing research relationship choices". *Journal of Services Marketing* 10, pp 56-69

Bucklin, L. P., S. Sengupta. 1993. "Organizing Successful Co-Marketing Alliances". *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 332-346.

Carmines, E. G., Zeller, R. A. 1979. *Reliability and Validity Assessment*. Série QASS, no. 17, Sage University Paper, 67 p.

Chebat, J.C., M. Savard, P. Filiatrault. 1998. "Miscomprehension Gap between CPAs and their Corporate Customers", *Industrial Marketing Management* 27, p. 177-185.

Churchill, G. A. 1979. "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (février), pp. 64-73.

- Churchill, G. A., C. Surprenant. 1982. "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, vol. 19, p. 491-504.
- Cronin, J. J., S. A. Taylor. 1992. "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing* 56, p. 56-58.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., Cowles, D. 1990. "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing* 54 (July), pp 68-81
- Czepiel, J. A. 1990. "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research". *Journal of Business Research* 20, pp 13-21
- D'Armon, R. Y., Laroche, M., McGown, K. L., Nantel, J. A. 1991 *Les fondements de la recherche commerciale*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 498 p.
- Day, G. S. 1995. "Advantageous Alliances". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, p.272-277.
- Deshpandé, R., J. U. Farley, F. E. Webster Jr. 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, vol. 57, no 1, p. 23-37.
- Dion, P., D. Easterling, S. J. Miller. 1995. "What is really necessary in succesful buyer-seller relationships ?", *Industrial Marketing Management* 24, 1-9.
- Doney, P. M. , J.P. Cannon. 1997. "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61 (April 1997), 35-51
- Donnelly, J. H., Berry, L. L., Thompson, T. W. 1985. *Marketing Financial Services- A Strategic Vision*. Homewood (IL), Dow Jones-Irvin, 268 p.
- Douglas, S. P., Craig, C.S. 1983. *International Marketing Research*. Englewoods Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 337 p.
- Doyle, S. X., Roth, G. T. 1992. "Selling and Sales Management in action: The Use of Inside Coaching to Improve Relationship Selling". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12 (hiver), pp. 59-64.



- Duhaime, C. 1986. "La satisfaction des consommateurs au niveau du marché global: une nouvelle façon de mesurer la performance", *Gestion*, novembre, p. 4-10.
- Dunkelberg, W. C., Scott, J. A. 1984. "Small Business and the Value of Bank-Customer Relationships". *Journal of Bank Research* (hiver), pp. 248-258.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. 1987. "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing* 51 (April), pp 11-27
- Eccles, R. G. 1991. "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, January-February, p. 131-137.
- Emory, C.W., Cooper, D.R. 1991. *Business Research Methods*. Homewood (IL), Richard D. Irwin, 760 p.
- Evans, F. B. 1963. "Selling as a Dyadic Relationship: A New Approach". *American Behavioral Scientist* 6 (May), pp 76-79.
- Evans, J.R., Laskin, R.L. 1994. "The Relationship Marketing Process: A conceptualization and Application". *Industrial Marketing Management*, vol. 23, no. 5 (décembre), pp. 439-452
- Erevelles, S., C. Leavitt. 1992. "A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction, and Complaining Behavior, 5, p. 104-114.
- File, K. M., R. A. Prince. 1992. "Positive Word-of-Mouth: Customer Satisfaction and Buyer Behavior". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 10, no 1, p. 25-29.
- Ford, D. 1980. "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets". *European Journal of Marketing*, vol. 14, p. 339-353.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E., O'Neal, C.R. 1988. "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets". *Journal of Marketing* 52, pp 52-67.
- Freud, S. 1981. "Psychologie des foules et analyse du moi, essais de psychanalyse", Éditions Payot, Paris, 1981, 471 pages.
- Ganesan, S. 1994. "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 2 (avril), pp. 1-19.

Gilmore, J.H., B.J. Pine. 1997. "The Four Faces of Mass Customization", HBR (January-February 1997).

Gladstein, D. L. 1984. "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness". *Administrative Science Quarterly* 29, p. 499-517.

Gummesson, E. 1994. "Making Relationship Marketing Operational". *International Journal of Service Management* 5 : 5, pp 5-20

Grönroos, C. 1994. "Quo Vadis, Marketing ? Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management* 10, pp 347-360

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. 1987. *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York, MacMillan Publishing Co., 449 p.

Hakansson, H. 1982. "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach", New York, NY: John Wiley and Sons.

Hakansson, H., C. Ostberg. 1975. "Industrial Marketing: An Organizational Problem ?" *Industrial Marketing Management*, vol. 4, no 2, p. 113-123.

Halinen, A. 1996. "Service Quality in Professional Business Services: A Relationship Approach". *Advances in services Marketing and Management*, JAI Press inc., vol. 4, p. 315-341.

Hallén, L., Seyed-Mohamed, N., Johanson, 1991. "Adaptations in Business Relationships", *Research Developments in International Marketing*. Eds P. W. Turnbull and S. J. Paliwoda. Proceedings of the 4<sup>th</sup> IMP Group, Manchester.

Hapoienu, S.L. 1990. "The Rise of Micro-Marketing", *Journal of Business Strategy* (November-December 1997)

Heide, J. B., John, G. 1988. "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels". *Journal of Marketing* 52 (January), pp 20-35

Heide, J. B., R.L. Stump. 1995. "Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets". *Journal of Business Research*, vol. 32, p. 57-66.

Jackson, B.B. 1985. "Build Relationships That Last". *Harvard Business Review* (November-December), pp 120-128



- Jayanti, R., A. Jackson. 1991. "Service Satisfaction: An Exploratory Investigation of Three Models". *Advances in Consumer Research*, vol. 18, p. 603-609.
- Katz, D. 1960. "The functional approach to the study of attitudes". *Public Opinion Quarterly*, vol. 24, p. 163-204.
- Kotler, P. 1992 "It's time for Total Marketing". *Business Week Advance Executive Brief 2*, p.66-78.
- Kumar, N., L. K. Scheer, J. B. Steekamp. 1995. "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 32 (Août 1995), p. 348-356.
- LaBahn, D. W., C. Kohli. 1997. "Maintaining client commitment in advertising agency-client relationships", *Industrial Marketing Management* 26, 497-508.
- Levitt, T. 1983. "After the sale is over...". *Harvard Business Review* (September-October), pp 87-95
- Lewin J. E., Johnston W. J. 1997. "Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study". *Journal of Business Research* 39, pp 23-31
- Mace, G. 1988. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 119 p.
- Manu, F. A., Sriram, V. 1996. "Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance". *Journal of Business Research*, 35, pp. 79-91.
- Marticotte, F., J. Perrien, L. Ricard. 1992. "Essai de synthèse et de positionnement de l'approche relationnelle dans les échanges entre vendeurs-acheteurs". *Association des Sciences Administratives du Canada*, p. 137-149.
- Metcalf, L.E., C. R. Frear, R. Krishnan. 1992. "Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model", *European Journal of Marketing*, vol. 26, no 2, p. 27-46.
- Mohr, J., J. R. Nevin. 1990. "Communication Strategies in Marketing Channels": A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 36-51.



Mohr, J., S. Spekman. 1994. "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution", *Strategic Management Journal* 15.

Moorman, C., R. Zaltman, G. Deshpandé. 1993. "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing* 57, 81-100.

Morgan, Robert M., Hunt, Shelby D. 1994. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of marketing* 58 (july): pp 20-38

Moriarty, R. T., R. C. Kimball, J. H. Gay. 1983. "The Management of Corporate Banking Relationships", *Sloan Management Review*, vol. 24, no 3, p. 3-15.

Noordewier, T. G., John, J., Newin, J. R. 1990. "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships". *Journal of Marketing* 54 (October), pp 80-93

Nowak, L. I., P. D. Boughton, A. J. A. Pereira. 1997. "Relationships Between Businesses and Marketing Research Firms: Impact of Partnering on Performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, p. 487-495.

Oliva, T. A., R. L. Oliver, I. C. MacMillan. 1992. "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies". *Journal of Marketing*, 56, p. 83-95.

Oliver, R. L. 1980. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". *Journal of Marketing Research* 17, p. 460-469.

Oliver, R. L. 1989. "Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, p. 1-16.

Oliver, R. L., W. DeSarbo. 1988. "Response Determinants in Satisfaction Judgments". *Journal of Consumer Research*, 14, p. 495-507.

Oliver, R. L., J. E. Swan. 1989. "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach". *Journal of Marketing*, vol. 53, no 2, p. 21-35.

O'Neal, C.R. 1989. "JIT Procurement and Relationship Marketing". *Industrial Marketing Management* 18, pp 56-63.

- Paradis, S., 1992. "Les facteurs de dissolution d'une relation: le cas des banques et des entreprises commerciales". Mémoire. Université du Québec à Montréal, 89 p.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, L. L. Berry. 1988. "SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64, p. 12-40.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, L. L. Berry. 1985. "SERVQUAL: A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49, p. 41-59.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. 1991. "Understanding Customer Expectations of Service". *Sloan Management Review* (Spring), pp 39-48
- Paul, T. 1988. "Relationship Marketing for Health Care Providers". *Journal of Health Care Marketing* 8, pp. 20-26.
- Perrien, J., Chéron, E. J., Zins, M. 1986. *Recherche en marketing: méthodes et décisions*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 615p.
- Perrien, J., S. Paradis, P. M. Banting. 1995. "Dissolution of a Relationship: The Salesforce Perception". *Industrial Marketing Management*, vol. 24, no 4, p. 317-327.
- Perrien, J., L. Ricard. 1994. "L'approche relationnelle dans le secteur bancaire". *Gestion*, vol. 19, no 4, p. 21-26.
- Peterson, R. A., Wilson, W. R. 1992. "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 20, pp 61-72.
- Peterson, R. A. 1995. "Relationship Marketing and the Consumer" *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 4, pp 278-281.
- Peterson, L. A., P. Wang. 1993. "From Relationships to Relationship Marketing: Applying Database Technology to Public Relations". *Public Relations Review* 19 (3), pp 235-245.
- Reidenbach, R. E., Minton, A. P. 1991. "Customer Service Segments: Strategic Implication for Commercial Banking Industry". *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 6, no. 2, pp. 129-142.



- Ricard, L. 1995. "Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: le cas du secteur bancaire commercial". Thèse, Université du Québec à Montréal, 268 p.
- Runyon, K., D. Stewart. 1987. *Consumer Behavior*, Columbus, Merrill, 1987.
- Rust, R. T., A. J. Zahorik. 1993. "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share". *Journal of Retailing*, vol. 69, p. 193-215.
- Rust, R. T., A. J. Zahorik, T. L. Keiningham. 1995. "Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 58-70.
- Shani, D., S. Chalasani. 1992. "Exploiting Niches Using Relationship Marketing". *Journal of Services Marketing*, vol. 6, no 4, p. 43-52.
- Sheaves, D. E., Barnes, J. G. 1996, "Perfecting Profitable Customer Relationship". *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press Inc., pp. 315-341.
- Sheth, J., Parvatiyar, A. 1995. "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, pp 255-271
- Sicotte, H., L. Préfontaine, L. Ricard. 1998. "Do client and supplier think alike in regard to CSF and performance of new product development ?", ASAC, Saskatoon.
- Skinner, S., J. Gassenheimer, S. Kelley. 1992. "Cooperation in Supplier-Dealer Relations". *Journal of Retailing* 68, p. 174-193.
- Smith, J. B. 1997. "Selling Alliances: Issues and Insights", *Industrial Marketing Management* 26, 149-161
- Smith, J. B. 1998. "Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality", *Psychology and Marketing*, vol. 15 (january 1998), 3-21.
- Smith, J. B., D. W. Barclay. 1997. "The effects of organization differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships". *Journal of Marketing*, 61, p. 3-21.



Spekman, R. E., W. J. Johnston. 1986. "Relationship Management: Managing the Selling and the Buying Interface". *Journal of Business Research*, vol. 14, no 6, p. 519-531.

Teas, R. K. 1988. "An Analysis of the Determinants of Industrial Consumers's Perceptions of the Quality of Financial Services Marketing Relationships". *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 4, no. 1, pp. 75-95.

Thomas, M. J. 1984. "The Meaning of Marketing Productivity Analysis". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 2, p. 13-28.

Tse, D. K., P. C. Wilton. 1988. "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension". *Journal of Marketing Research*, 25, p. 204-212.

Watson, I. 1986. "Managing the Relationships with Corporate Customers". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 4, no. 1, pp. 19-34.

Weitz, B. A. 1981. "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Approach". *Journal of Marketing*, 45 (hiver), pp. 85-103.

Wilson, D. T. 1995. "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, pp 335-345

Wynant, L., J. Hatch. 1991. *Banks and Small Business Borrowers*, Western Business School, London, Canada, 376 p.

Yi, Y. 1990. "A Critical Review of Consumer Satisfaction", in *Review of Marketing 1990 (AMA, 1990)*, vol.4, p. 68-123.

Zeithaml, V. A., L. L. Berry, A. Parasuraman. 1996. "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 31-46.

Zeithaml, V. A. 1988. "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, vol. 52, no 3, p. 2-2