

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES
OPTION: MARKETING

Thème

**Les conditions de l'implantation une approche relationnelle
dans une banque étrangère: CAS NATIXIS**

Présenté par:
***HABOUTEN MOHAMED**

Encadré par:
*** M^{er} BECHENNI Youcef**

Membres de jury :

M Bouteghane Mohamed Abdelrezzak

President

Maitre assistant (A)

M BECHENNI Youcef

Rapporteur

Maitre de conferences (B)

M BEN HAMMOU Abdallah

Examineur

Maitre assistant (A)

Annexe n01.

Questionnaire

Dans le cadre de Master académique je fais dans mon mémoire une recherche se base sur un questionnaire et il nous ferait plaisir de mettre à votre disposition un résumé des résultats obtenus (Toutes vos réponses sont confidentielles)

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.

De prime abord, j'aimerais vous présenter une brève définition du concept central de mon étude en savoir les conditions de l'implantation une approche relationnelle dans une banque étrangère

L'approche relationnelle étant définie comme un processus qui s'inscrit sur le long terme permettant à la banque d'établir et de développer une relation personnalisée avec chaque client dans le but d'établir une relation de fidélité

Données sociodémographiques :

Votre âge est de

1- Sexe :

Féminin Masculin

2- Votre ancienneté :

.....

Question sur sujet :

Première question :

Est-ce que la banque respecte les droits des clients dans les transactions ?

OUI

NON

Deuxième question :

La banque doit divulguer toutes les informations nécessaires touchant de près sa clientèle. Est-ce qu'elle informe ses clients convenablement ?

OUI

NON

Troisième question :

Est-ce que la banque se soucie de la relation durable avec ses clients afin de les préserver ?

OUI

NON

Quatrième question :

Est-ce que la banque applique tous les suggestions ?

OUI

NON

Cinquième question :

Est-ce que la banque propose des bonnes offres ?

OUI

NON

Sixième question :

Est-ce que la banque travaille sur l'approche relationnelle ?

OUI

NON

Septième question :

Existe-il des relations avec la clientèle hors service ?

OUI

NON

Huitième question :

Existe-il une bonne communication entre les travailleurs et les clients ?

OUI

NON

Neuvième question :

Est-ce que la banque classifie et différencie ses clients ?

OUI

NON

Dixième question :

Est-ce que la banque répond rapidement aux besoins de ses clients ?

OUI

NON

Onzième question :

Est-ce que la banque possède une base de la technologie de l'information importante et vaste ?

OUI

NON

Douzième question :

Est-ce que la banque est fidèle dans ses engagements devant ses clients ?

OUI

NON

Treizième question :

Est-ce que vous croyez bien que vous renouez une solide relation basée sur la confiance entre vous et les clients ?

OUI

NON

Quatorzième question :

Est-ce que la banque procure une atmosphère convenable à leurs clients ?

OUI

NON

Annexe n02

Questionnaire N02 :

Dans le cadre de Master académique je fais dans mon mémoire une recherche se base sur un questionnaire et il nous ferait plaisir de mettre à votre disposition un résumé des résultats obtenus (Toutes vos réponses sont confidentielles)

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.

De prime abord, j'aimerais vous présenter une brève définition du concept central de mon étude en savoir les conditions de l'implantation une approche relationnelle dans une banque étrangère

L'approche relationnelle étant définie comme un processus qui s'inscrit sur le long terme permettant à la banque d'établir et de développer une relation personnalisée avec chaque client dans le but d'établir une relation de fidélité

Données sociodémographiques :

1- Votre âge est de

2- Sexe :

Féminin Masculin

Question sur sujet :

Première question :

Est-ce que la banque respecte les droits des clients dans les transactions ?

OUI

NON

Deuxième question :

Avez-vous une bonne relation avec la banque ?

OUI

NON

Deuxième question :

Trouvez-vous la bonne accueil dans la banque envers-vous ?

OUI

NON

Troisième question :

Est-ce que la banque traite les dossiers rapidement ?

OUI

NON

Quatrième question :

Est-ce que ces relations durent-ils hors la banque ?

OUI

NON

Cinquième question :

Que pensez-vous de l'importance que donne la banque à vos avis et suggestions ?

OUI

NON

Sixième question :

Existe-il une bonne communication entre vous et les employés ?

OUI

NON

Septième question :

Est-ce qu'il y a une confiance entre vous ?

OUI

NON

Huitième question :

Et-ce que la banque est fidèle dans ses engagements devant vous ?

OUI

NON

Neuvième question :

Est-ce que la banque vous favorise une bonne atmosphère ?

OUI

NON

Dixième question :

Est-ce que la banque vous propose de bonnes offres ?

OUI

NON

Bibliographie

Les ouvrages :

Benfrarhat allouache Amel, le management de l'information, société Algérienne Boudaoud

Bjorm et Mayrhofer, les facteurs de réussite du marketing relationnel, édition prométhéum

Grönroos, C. 1994. « From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing ». Management Décision

Jean-Claude Boisdevésy, le marketing relationnel, les éditions d'organisations, 1996.

Kotler, Philippe., Filiatrault, Pierre, et Turner Ronald E. 1994. Le management du marketing, édition Gaëtan Morin.

Morgan, R.M. et Hunt, S.D. 1994.« The commitment-trust theory of relationship marketing ». Journal of Marketing.

Valette, Delphine. 2005. « Les relations commerciales entre annonceur et agence événementielle ». Mémoire de Recherche Appliquée, Amiens, l'ESC Amiens

Les thèses :

Bruno Lussier, Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel, thèse doctorat, l'université Grenoble.

Devedeux, Martine. 2000. « L'apport des entrepôts de données à l'approche relationnelle ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal

Lamia Eddaimi, l'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients, thèse doctorat, Québec Montréal

Journaux et revues :

Bagozzi ; R.175 (marketing as exchange), journal de marketing, vol.39

Les sites :

www.marketing-etudiant.fr

Conclusion générale

Le travail de la banque focalise sur l'approche relationnelle et la bonne communication avec les clients, ainsi que la recherche continue pour leurs satisfaire.

Il compte sur tous les moyens pour se rapprocher de ses clients on construit des relations fortes, et on procure tous types de sécurité.

Notamment que c'est une banque d'établissement étranger, connaît bien la fragilité et la peur du client Algériens. Surtout l'affaire réputé de la banque « EL KHALIFA ».

Ainsi, la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle au sein d'une banque nécessite l'omniprésence de plusieurs facteurs touchant à plusieurs de ses dimensions (culture, structure et individus). En effet, la banque doit s'engager dans une relation qui s'étale sur le long terme où elle doit être dotée d'une grande flexibilité lui permettant une meilleure résolution des conflits ainsi que la création d'un environnement de confiance. Ceci n'est possible qu'à travers une culture relationnelle qui doit être partagée par tous ses employés et à tous les niveaux hiérarchiques. En outre, la banque doit s'en servir davantage des technologies de l'information pour une meilleure connaissance du client et pour une meilleure création de valeur (bénéfices/ sacrifices).

Depuis les années 80, les chercheurs parlent de plus en plus d'une ère de focalisation sur la rétention du client. Le marketing relationnel est d'ailleurs né de la prémisse que « garder un client est plus rentable que d'en attirer un nouveau ».

L'objectif ce chapitre est donc d'examiner les notions théoriques sur le marketing relationnel.

INTRODUCTION GENERALE

Cette dernière décennie était marquée par une série de transformations lourdes, à savoir la mondialisation, l'ouverture des barrières à la concurrence, l'apparition de nouvelles technologies d'information et de communication, et autres faits marquants, qui ont fortement influencé les fondements et les pratiques du marketing moderne.

Parallèlement à cela, on se trouve face à un consommateur mieux informé, plus éduqué et surtout plus exigeant dont les attentes ne cessent de se multiplier et de se diversifier dépassant largement le cadre traditionnel, celui d'un meilleur rapport qualité/prix. On parle ainsi de nouveaux types de besoins où le consommateur exige plus d'écoute, plus d'estime et plus d'attention. Cette tendance s'intègre au sein d'un environnement où les aspects humanitaires, moraux et environnementaux sont de plus en plus valorisés.

Face à cette nouvelle conjoncture, les entreprises sont invitées à redéfinir leur approche vis-à-vis de leurs clients, en essayant d'établir des relations privilégiées, personnalisées et durables fondées sur la confiance et l'échange fructueux et c'est le marketing relationnel qui s'inscrit pleinement dans une telle perspective.

Dans ce contexte, les entreprises de services (les banques) sont les plus concernées par cette nouvelle approche, et cette nécessité s'est accentuée par la perception du risque qui découle des spécificités de leurs produits telles l'intangibilité, l'inséparabilité et l'hétérogénéité. A cet effet, pour assurer leur pérennité et leur rentabilité, les banques doivent adopter une approche relationnelle au sein de leurs pratiques.

Dans cette optique, la problématique de ce mémoire est :

Quel sont les conditions pour implanter une approche relationnelle dans une banque ?

Sous- questions :

1. Qu'elles sont les facteurs favorisant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle ?
2. Qu'elles sont les facteurs contraignant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle ?

INTRODUCTION GENERALE

3. A quel point la banque peut bénéficier de l'approche relationnelle ?

Les hypothèses :

- Les conditions pour implanter l'approche relationnelle est positivement liée à la communication entre le personnel de la banque et ses clients.
- Les conditions pour implanter l'approche relationnelle est positivement liée au degré de confiance de la banque avec ses clients.
- Les conditions pour implanter l'approche relationnelle est positivement liée à l'emploi des technologies d'informations et de communications.

Choix du thème :

De prime abord, l'évènement de la mondialisation, l'ouverture des barrières à la concurrence, la saturation des marchés, ont instauré un environnement turbulent et multidimensionnel porteur à la fois d'opportunités et de menaces. En outre, le changement au niveau des comportements et des attitudes (plus éduqué, plus exigeant) du client.

Face à cette nouvelle conjoncture et pour sa survie l'entreprise doit tenir compte de son environnement et réajuster sa stratégie vis-à-vis de ses clients. Dans ce contexte, les banques sont invitées à réajuster leur approche auprès de leurs clients ceci en bâtissant des relations plus étroites, plus personnalisées et qui s'étalent sur le long terme dans le but d'assurer leurs fidélités.

Méthode de recherche :

Dans le cadre de mon recherche, j'ai opté pour l'enquête comme méthode de collecte de données. En fait, l'enquête se présente comme la méthode la plus utilisée en recherche marketing, où les informations sont récoltées à travers un questionnaire administré à des personnes.

Limites de recherche :

En dépit de certains inconvénients de cette méthode, notamment en matière de temps, mon souci quant à la qualité des données ainsi que la maximisation du taux réponses fait qu'il sera judicieux d'opter pour cette méthode.

INTRODUCTION GENERALE

Dans le premier chapitre nous permettra de mieux appréhender la problématique, la première section est de définir les fondements théoriques de l'approche relationnelle et le marketing transactionnel, ses applications dans le secteur bancaire et de déterminer les éléments nécessaires à l'élaboration d'un cadre conceptuel le rôle de la technologie de l'information et de la communication pour implanter l'approche relationnelle.

Au niveau de la deuxième section, on va expliciter les conditions de l'approche relationnelle dans le domaine de service.

Dans le deuxième chapitre j'ai fais une petite description sur la banque ou j'ai effectué mon stage pratique, et en deuxième section j'ai passé sur l'analyse du questionnaire.

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Les différents types d'échanges relationnels (Morgan et Hunt, 1994)	06
Les différentes formes d'échanges et leurs caractéristiques	08
La technologie de l'information comme avantage concurrentiel (Zollinger et Lamarque)	30
Les principales dimensions de l'échange relationnel (McNeil, 1981)	34
Modèle de l'engagement-confiance (Morgan et Hunt, 1994)	36
Les facteurs de réussite du marketing relationnel (Ivens et Mayrhofer, 2003)	37
réunit les principaux résultats de la revue de littérature	44

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Les normes des échanges	07
Les définitions du marketing relationnel	11
Le continuum des stratégies marketing	16
passage du marketing transactionnel au marketing relationnel	18
Le continuum des stratégies marketing	19
Les caractéristiques des services de l'activité bancaire	22
Banque relationnelle/ Banque transactionnelle	24
Les bénéfices associés à une approche relationnelle pour l'organisation et pour le client	27
Les invariants de la confiance au niveau relationnel	39
Récapitulatif des principales conceptualisations des dimensions de la confiance	47

Section 01 : A PROPOS DE NATIXIS

NATIXIS, la « banque d'investissement et de projets » est la banque commune des groupes Caisse d'Épargne et Banque populaire dans les métiers de banque de financement et d'investissement, de gestion d'actifs et de services financiers. Elle s'inscrit parmi les acteurs majeurs de son secteur en Europe. Natixis détient des positions de premier plan dans ses métiers en France, en Europe et dans le monde, Numéro 01 des banques en gestion d'actifs en France. NATIXIS jouit aussi d'expertises reconnues au plan mondial notamment en matière d'assurance-crédit, de services financiers (monétique, conservation) et de financement structurés (immobilier, matière première).

- HISTORIQUE :

1818 : création de la première caisse d'épargne à Paris pour promouvoir collecté et gérer l'épargne populaire. Le livret d'épargne est lancé.

1837 : la gestion des livrets est confiée à la Caisse des Dépôts. Les caisses d'épargne se multiplient : elles passent de 284 en 1839 à 364 en 1847.

1878 : création de la première banque populaire à Angers ; les banques populaires ont été fondées par et pour les entrepreneurs individuels pour financer leurs projets.

1919 : création du Crédit National pour faciliter la réparation des dommages causés par la première guerre mondiale.

1921 : création de la Caisse Centrale des Banques Populaires.

1946 : création des Banques Françaises du Commerce Extérieur (BFCE) pour faciliter le financement des opérations de commerce international.

1996 : création du NATIXIS S.A issue de l'union du Crédit National de la BFCE 1^{er} fusion bancaire dans le paysage français depuis près de 30 ans.

1999 : NATIXIS S.A devient NATIXIS Banque Populaires après transfert des activités opérationnelles de la CCBP à NATIXIS Banque.

2004 : la Caisse Nationale des Caisse d'Épargne acquiert CDC IXIS et IXIS AM sont créés.

2006 : création de NATIXIS regroupement des activités d'IXIS et de NATIXIS Banques Populaires.

Description de l'entreprise :

NATIXIS Algérie première banque française en Algérie depuis 1999 ; elle a mis en œuvre une stratégie de développement de son portefeuille initiée auprès de la clientèle corporate pour s'étendre aux professionnels et aux particuliers .

Elle est ainsi une banque universelle centrée sur la proximité a la fois géographique et commerciale.

Ses performances financières régulières se sont notamment traduit par une progression constante de son produit NET bancaire. ATIXIS Algérie bénéficie de l'expérience et du soutien de NATIXIS SA appartenant au groupe bancaire en France avec plus de 8200 agence ; 37 millions de clients ; 7.7 millions de sociétaires et de collaborateurs.

Une dynamique d'extension axée sur la proximité ; en croissance constante ; le réseau NATIXIS Algérie comprend aujourd'hui une vingtaine d'agence implantée dans des centres urbains très actifs du centre ; de l'est et de l'ouest de l'Algérie.

NATIXIS Algérie poursuit ainsi son déploiement du territoire national.

Le groupe banque populaire a racheté en 1998 Natexis SA. Natexis était elle même issue de la fusion en 1996 de la BFCE (banque française du commerce extérieur) et du crédit national.

En 2005, NATIXIS banques populaires est une banque de financement et d'investissement, de gestion d'actifs et de services aux entreprises, filiale du groupe banques populaires.

En mars 2006 est annoncé un rapprochement avec le groupe Caisse d'épargne : cette fusion est dans un premier temps, limitée au périmètre de la banque d'investissement et concerne donc les filiales IXIS de la caisse d'épargne et natexis des banques populaires.

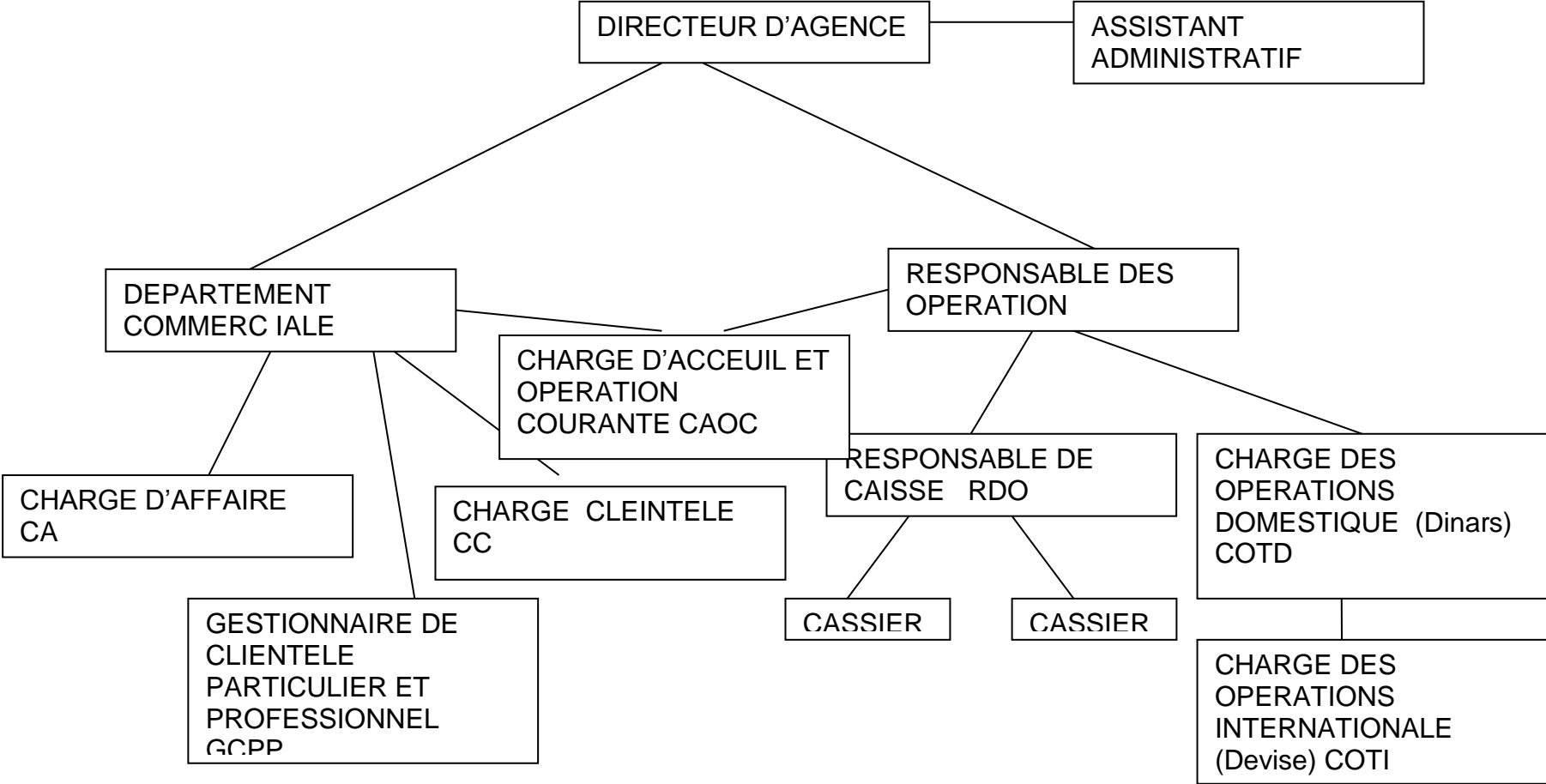
La nouvelle entité a pris le nom de NATIXIS et a été mise sur le marché le 25 octobre 2006.

LA STRATEGIE DE NATIXIS EN ALGERIE :

Natixis vise un développement rentable de tous ses métiers, notamment au travers des axes suivants :

Développer la base de clientèle de grandes entreprises et d'institutionnels en renforçant l'offre commerciale grâce aux produits déjà existants dans les deux groupes

Organigramme



VISITE GENERALE DE LA BANQUE NATIXIS :

J'ai commencé par une visite générale de l'agence, afin de me familiariser avec son organisation, qui est la suivante :

L'agence est dirigée par un directeur d'agence, un Directeur Adjoint (RDO) à côté duquel se trouve un assistant administratif, chargé de la gestion du patrimoine, de la sécurité et de la prise de rendez vous pour les clients.

L'agence est subdivisée en 2 départements, chacun avec des missions distinctes :

Le département exploitation et le département des opérations.

LE DEPARTEMENT EXPLOITATION :

Dirigé par un responsable d'exploitation, il est composé de Chargés d'Affaires, GCPP et Chargés de Clientèle.

leurs missions sont :

CHARGE D'AFFAIRE :

Développer les relations d'affaires avec la clientèle.

Assurer le conseil de la clientèle, lui proposer des solutions.

Préparer les dossiers de crédits analyser la situation financière de l'entreprise.

Gérer les prospects et fidéliser la clientèle acquise.

Examiner les demandes de crédit.

Promouvoir à l'intérieur de l'agence la vente des produits et services de la banque.

GESTIONNAIRE DE CLIENTELE PARTICULIERS ET PROFESSIONNELS (GCPP):

Développer et gérer un portefeuille de clientèle de particuliers et de professionnels (artisans, commerçants, profession libérales et PME/PMI).

Conduire une action régulière de prospection et assurer la vente-conseil de produit/services aux clients.

Suivre la réalisation de ses objectifs et mener les actions correctrices pour les atteindre

Constituer et analyser les dossiers de financement de sa clientèle, avec une forte argumentation.

CHARGE DE CLIENTELE :

Assurer la relation quotidienne et le conseil à la clientèle dans la gestion de son compte
Promouvoir à l'intérieur de l'agence la vente des produits et services de la banque.

LA MISSION DU CHARGE D'ACCUEIL ET DES OPERATIONS COURANTES

(CAOC) :

Assurer l'accueil et l'orientation de la clientèle c'est adire la personne qui tient ce poste dispose du sens des relations humaines, la diplomatie, la courtoisie, capacité d'écoute et bonne communications avec la clientèle, car il existe différent type de client (Client timide, client exigeant, client difficile, etc).

Sens de l'organisation et hiérarchisation dans la gestion des rendez vous et de toute activité ayant une relation avec le client

Avoir une bonne capacité d'identification et hiérarchisation de priorités (premier venu premier pris en charge).

Promouvoir à l'intérieur de l'agence la vente des produits et service de la banque, EX : EBAKING, DAB, les conventions privilège,...etc)

Familiariser le client dès sa deuxième visite.

Bonne argumentation et sens de conviction afin de satisfaire les besoins du client ou répondre seulement à ses interrogations même si ce dernier n'est pas éligible à nos produits et services.

La réception des communications et les transfèrent d'appels au premier concerné.

La disposition du courrier des clients en provenance des départements opérations domestiques et internationales, car chaque opération traitée après TFJ (traitement de fin journée, un avis de crédit ou débit sera édité et c'est un document qui revient au client).

Créer un petit agenda et noter toute opération ou rendez-vous, et les consulter chaque jour, et ce point est très important car ça va m'aider à être organisé et sérieuse dans mon travail.

Chaque début de journée il faut faire ce qui suit :

- Enregistrer les cours de change.
- Préparer et envoyer la messagerie interbancaire.

A. Le département opérations : Il est composé de :

- 1- Responsable des Opérations Techniques (RDO)

- 2- Chargés d'opérations techniques domestiques
- 3- Chargé d'opérations techniques internationales

Pour ce qui est du **service chargé des opérations techniques**, il s'occupe de toutes les activités caisses, à savoir les flux en espèces, ainsi que leur enregistrement dans les journaux de caisse et leur contrôle.

Le service étranger a pour mission de traiter les opérations de commerce international, à savoir les domiciliations, les paiements contre document, l'apurement des dossiers d'import et export et l'élaboration des états périodiques relatifs.

Quant au Chargé des **opérations techniques domestiques**, a pour mission les tâches suivantes :

- ❖ Traitement des remises de chèques
- ❖ Confection de chéquiers
- ❖ Délivrance de chèques de banque
- ❖ Consolidation de la journée comptable.
- ❖ Traitement des chèques et effets à compenser, reçus de la chambre de compensation ou des agences du réseau NATEXIS.
- ❖ Traitement des virements et effets
- ❖ Traitement des engagements par signature
- ❖ Recueil et acceptation des lettres de change

le service étranger

Leurs missions

- Veiller au classement, traitement ainsi qu'au bon suivi des dossiers clients en matière de traitement de toutes opérations internationales
- Traiter les crédits et remises documentaire, les transferts, les rapatriements, les cessions.
- Assurer la tenue des différents registres ou fichiers et traiter les déclarations à la BA.
- Enregistrer les contrats domiciliés à l'import et à l'export.

Dans cette agence j'ai appris pas mal de connaissance, seulement je ne faisait qu' observer et noter des informations et des renseignements.

Contrairement à l'agence 312, j'ai été opérationnelle et je suis très satisfaite car en plus de ma formations, j'ai eu l'occasion de travailler et a partir de cela que j'ai pus comprendre la mission d'un CAOC

LA MISSION DU CHARGE D'ACCUEIL ET DES OPERATIONS COURANTES (CAOC) :

J'ai constaté que le poste d'un CAOC dans une Agence mixte, va englober les deux missions (La

mission d'un chargé d'accueil et une partie de celle du chargé de clientèle) et c'est le cas de notre agence à Mostaganem puisqu' elle sera une agence corporate et retail à la fois, et je vais commencer par définir ce que je dois faire c'est à dire détailler la mission de mon poste de la manière suivante :

- Assurer l'accueil et l'orientation de la clientèle c'est adire la personne qui tient ce poste dispose du sens des relations humaines, la diplomatie, la courtoisie, capacité d'écoute et bonne communications avec la clientèle, car il existe différent type de client (Client timide, client exigeant, client difficile, ..etc).
- Sens de l'organisation et hiérarchisation dans la gestion des rendez vous et de toute activité ayant une relation avec le client
- Avoir une bonne capacité d'identification et hiérarchisation de priorités (premier venu premier pris en charge).
- Promouvoir à l'intérieur de l'agence la vente des produits et service de la banque, EX : EBAKING, DAB, les conventions privilège,...etc)
- Familiariser le client dès sa deuxième visite.
- Bonne argumentation et sens de conviction afin de satisfaire les besoins du client ou répondre seulement à ses interrogations même si ce dernier n'est pas éligible à nos produits et services.
- La réception des communications et les transfèrent d'appels au premier concerné.
- La disposition du courrier des clients en provenance des départements opérations domestiques et internationales, car chaque opération traitée après TFJ (traitement de fin journée, un avis de crédit ou débit sera édité et c'est un document qui revient au client).
- Créer un petit agenda et noter toute opération ou rendez-vous, et les consulter chaque jour, et ce point est très important car ça va m' aider à être organisé et sérieuse dans mon travail.
- Chaque début de journée il faut faire ce qui suit :
 - Enregistrer les cours de change.
 - Préparer et envoyer la messagerie interbancaire.
 - Accuser la réception des courriers reçus soit par messagerie (effet, chèque circulants) ou des plis par les sociétés privées comme UPS, DHL concernant les plis des remises documentaires.

Traiter les opérations courantes et exceptionnelles de la clientèle : remise de chèque, remise d'effet, demande de chéquiers, délivrance du relevé de compte, virement ordinaire, demande de domiciliation, opposition sur chèque ou chéquier ; opposition sur carte bancaire, commande et délivrance de carte

Section 02 : QUESTIONNAIRE

Après avoir étudié tout ce qui concerne la banque et ses services, on passe maintenant à l'étude quantitative se basant sur un questionnaire destiné aux employés de la banque dont le nombre est 13 (voir annexe 01).

Dans cette section nous allons essayer de décrire et de synthétiser les données de notre

échantillon d'étude afin de pouvoir par la suite les généraliser, il s'agit de la phase de l'analyse des données

Ce questionnaire est composé de 14 questions relatives au domaine de la banque, on va faire une description de notre échantillon d'étude, ceci à travers une présentation, commençant par trois questions qui identifier notre échantillons (âge, sexe et l'ancienneté).

Objectif du questionnaire :

Comme nous l'avons déjà présenté au niveau des deux chapitres précédents nos objectifs de recherche sont les suivants :

Vérifier les facteurs et les conditions favorisant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle au sein d'une banque.

Analyse d'échantillon :

L'âge :

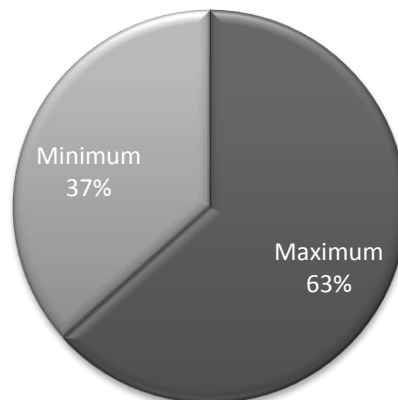
L'âge des répondants

	Maximum	Minimum	Moyenne
L'age des	45	26	35.5

répondants (ans)			
------------------	--	--	--

(Élaboration personnelle)

L'âge des répondants (ans)



j'ai remarqué que la fourchette d'âge de [l'ensemble des répondants varie de 26 jusqu'à 45 ans. Quant à la moyenne d'âge, elle est de l'ordre de 35.5 ans

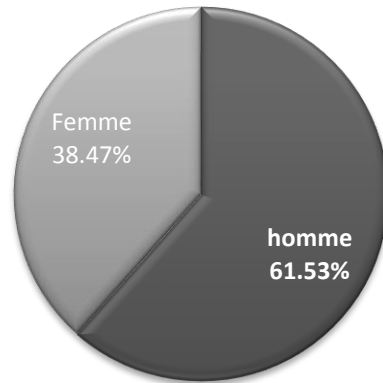
Le sexe :

Le sexe des répondants

Banque	Fréquence	%
homme	08	61.53
Femme	05	38.47
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



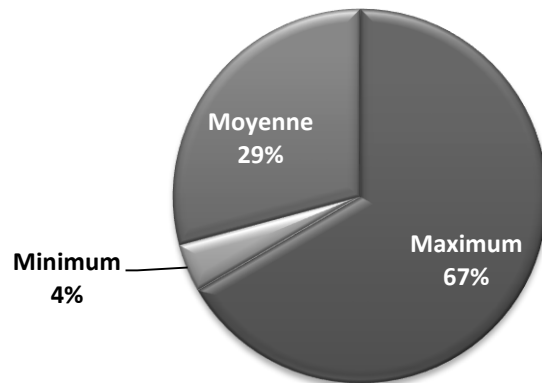
D'après le tableau on remarque que 61.53 % de nos répondants sont de sexe masculin et 38.47 % sont de sexe féminin.

L'ancienneté :

L'ancienneté des répondants

	Maximum	Minimum	Moyenne
L'ancienneté des répondants (ans)	16	1	7

(Élaboration personnelle)

L'ancienneté des répondants (ans)

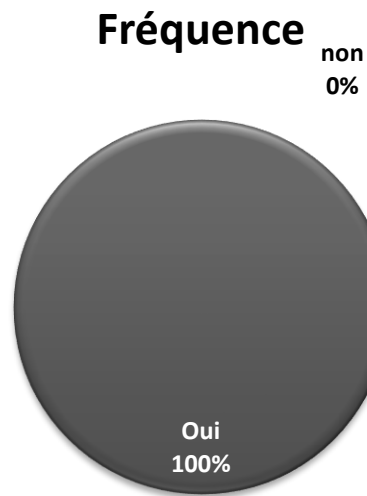
J'ai remarqué que l'ancienneté des répondants varie de 1 an jusqu'à 16 ans En moyenne, l'ensemble des répondants qui constitue mon échantillon dispose de 7 ans d'ancienneté

Première question :

Est-ce que la banque respecte les droits des clients dans les transactions ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



Suite aux réponses données sur le questionnaire, on déduit que la banque respecte le droit des clients dans les transactions sachant que les banquiers donnent trop d'importance à ce sujet et considère que la priorité réside à satisfaire ses clients.

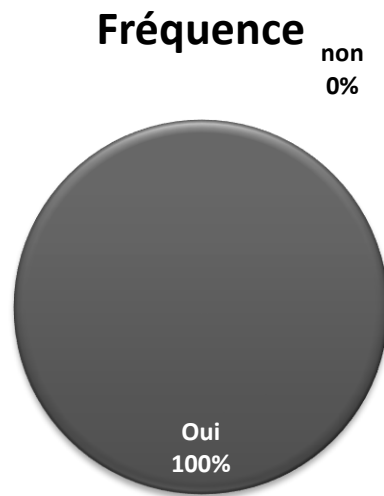
Deuxième question :

La banque doit divulguer toutes les informations nécessaires touchant de près sa clientèle. Est-ce qu'elle informe ses clients convenablement ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00

Total	13	100
-------	----	-----

(Élaboration personnelle)



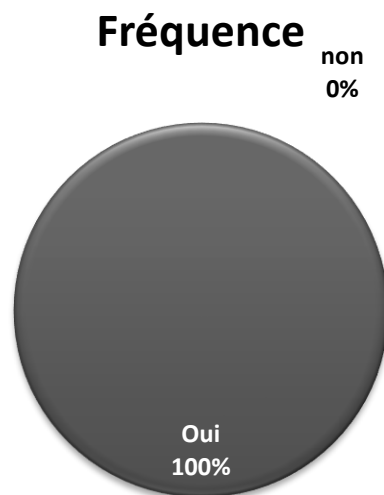
D'après la réponse à la deuxième question du questionnaire, il s'est avéré que la banque communique toutes les informations de tous ses services.

Troisième question :

Est-ce que la banque se soucie de la relation durable avec ses clients afin de les préserver ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



Les agents de la banques tiennent à ce la relation personnelle / client soit solide et efficace et on a pu déduire que cette relations évoquée est bénéfique et primordiale afin de maintenir sa clientèle.

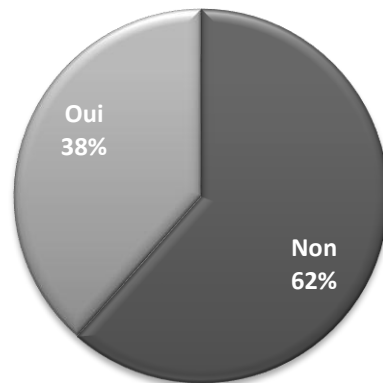
Quatrième question :

Est-ce que la banque applique tous les suggestions ?

Expression	Fréquence	%
Oui	05	38.46
Non	08	61.54
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



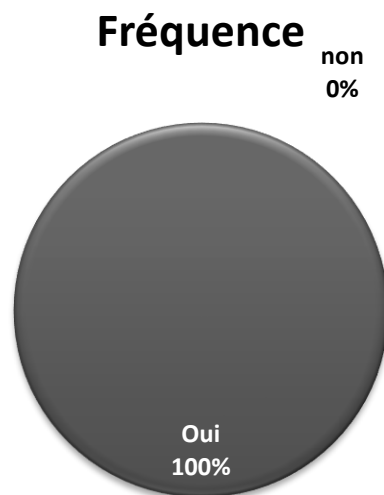
Selon le questionnaire, 62% des employés ne tiennent pas compte des avis et suggestions proposés par les clients.

Cinquième question :

Est-ce que la banque propose des bonnes offres ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



L'ensemble des travailleurs reconnaissent le bon fonctionnement de la banque par ses offres et sa qualité de travail afin de surpasser la concurrence.

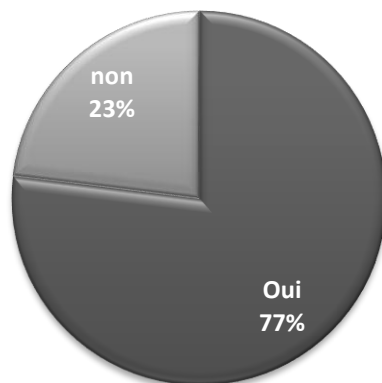
Sixième question :

Est-ce que la banque travaille sur l'approche relationnelle ?

Expression	Fréquence	%
Oui	10	76.92
non	03	23.08
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



Nous avons constaté que 77% des questionné, les employés travaillent en étroite collaboration avec la clientèle pour les sauvegarder.

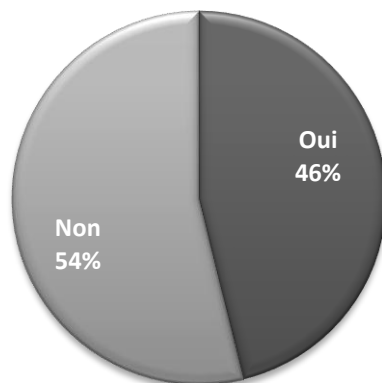
Septième question :

Existe-il des relations avec la clientèle hors service ?

Expression	Fréquence	%
Oui	06	46.15
Non	07	53.85
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



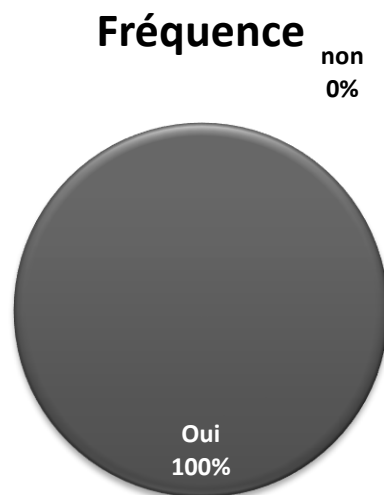
54% des employés de la banque gardent des bonnes relations avec leur client même en dehors de la banque, par contre 45% des employés travaillent uniquement service tout court.

Huitième question :

Existe-il une bonne communication entre les travailleurs et les clients ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



La communication s'avère être indispensable et nécessaire à la banque. Pour cela, les employés doivent apprendre les techniques de la communication durant leur formation.

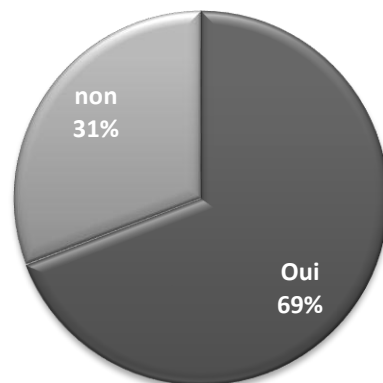
Neuvième question :

Est-ce que la banque classifie et différencie ses clients ?

Expression	Fréquence	%
Oui	09	69.23
non	04	30.77
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



D'après les statistiques, 69% disent que les clients ne sont pas les mêmes. En effet, la banque classifie et différencie ses clients selon des critères.

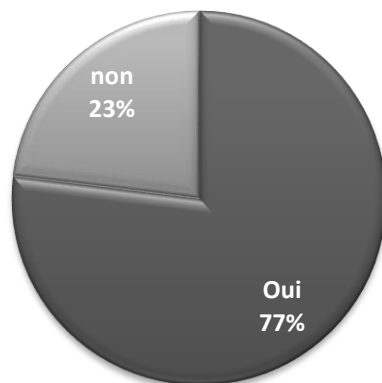
Dixième question :

Est-ce que la banque répond rapidement aux besoins de ses clients ?

Expression	Fréquence	%
Oui	10	76.92
non	03	23.08
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



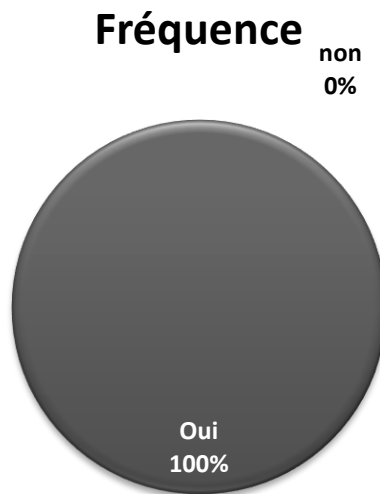
77% des agents répondent en faveur de la banque. Par contre 23% des banquiers estiment que les dossiers prennent du retard à cause du traitement des dossiers qui nécessite une étude approfondie.

Onzième question :

Est-ce que la banque possède une base de la technologie de l'information importante et vaste ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



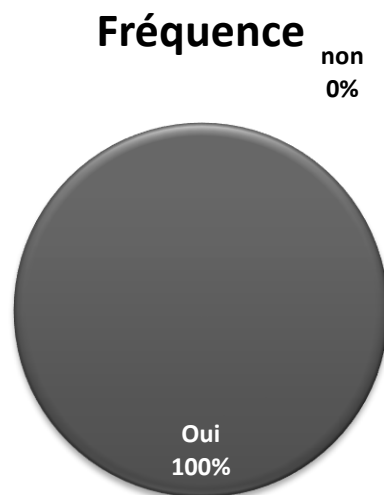
La banque possède tout le matériel et l'équipement nécessaire pour le bon fonctionnement de sa stratégie.

Douzième question :

Est-ce que la banque est fidèle dans ses engagements devant ses clients ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	13
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



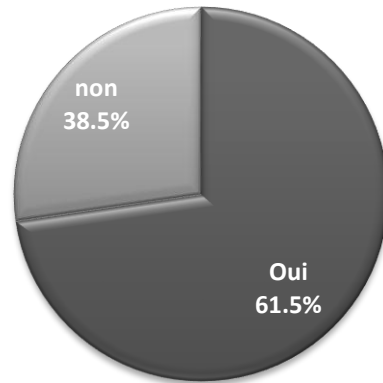
100% du répondant disent que la banque est fidèle dans ses engagements envers sa clientèle.

Treizième question :

Est-ce que vous croyez bien que vous renouez une solide relation basée sur la confiance entre vous et les clients ?

Expression	Fréquence	%
Oui	08	61.53
non	03	38.47
Total	13	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence

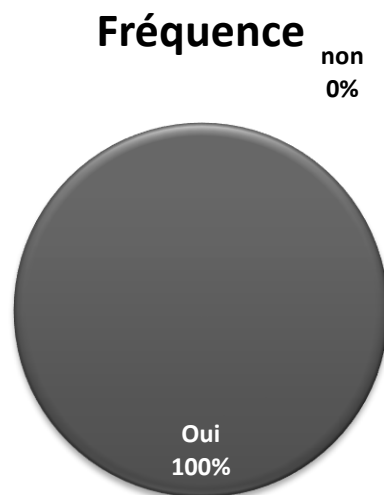
61.5% des répondants disent que la relation entre eux et les clients se base sur la confiance.

Quatorzième question :

Est-ce que la banque procure une atmosphère convenable à leurs clients ?

Expression	Fréquence	%
Oui	13	100
non	00	00
Total	13	100

(Élaboration personnelle)



D'après la période du stage, j'ai constaté que l'atmosphère en banque est très favorable et bien perçue par les clients qui sont satisfaits des services demandés.

QUESTIONNAIRE N02 :

On passe au deuxième questionnaire, destiné aux clients dont le nombre est quatre-vingt. Le questionnaire est composé de dix questions relatives au même sujet (voir annexe 02).

Analyse d'échantillon :

L'âge :

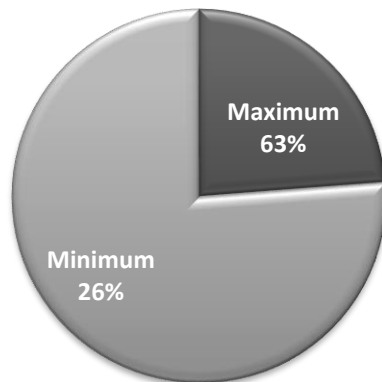
L'âge des répondants

	Maximum	Minimum	Moyenne
L'âge des	63	26	44.5

répondants (ans)			
------------------	--	--	--

(Élaboration personnelle)

Femme



j'ai remarqué que la fourchette d'âge de [ensemble des répondants varie de 26 jusqu'à 63 ans. Quant à la moyenne d'âge, elle est de l'ordre de 44.5 ans

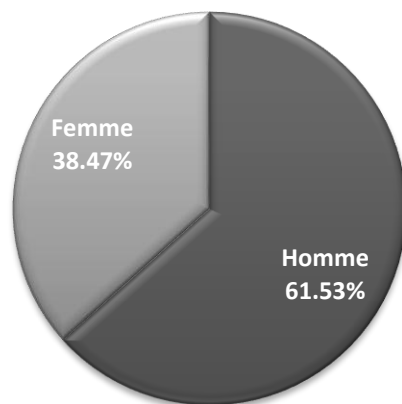
Le sexe :

Le sexe des répondants

Banque	Fréquence	%
homme	68	61.53
Femme	12	38.47
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

sexe des répondants



D'après le tableau on remarque que 61.53 % de nos répondants sont de sexe masculin et 38.47 % sont de sexe féminin.

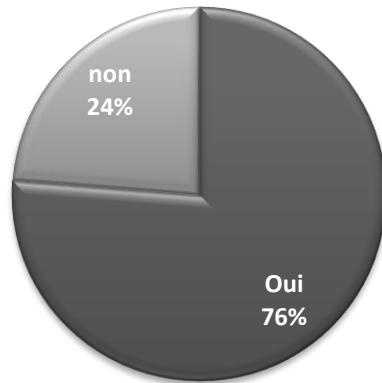
Première question :

Avez-vous une bonne relation avec la banque ?

Expression	Fréquence	%
Oui	61	76.25
non	19	23.75
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



D'après le questionnaire, il s'est avéré le taux des clients qui ont une bonne relation avec la banque est de 76%.

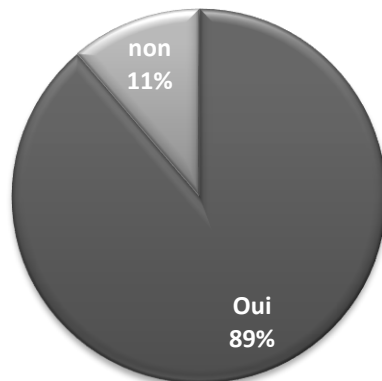
Deuxième question :

Trouvez-vous la bonne accueil dans la banque envers-vous ?

Expression	Fréquence	%
Oui	71	88.75
non	09	11.25
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



Suite aux réponses données, la majorité des questionnés confirme que la banque a une belle accueil.

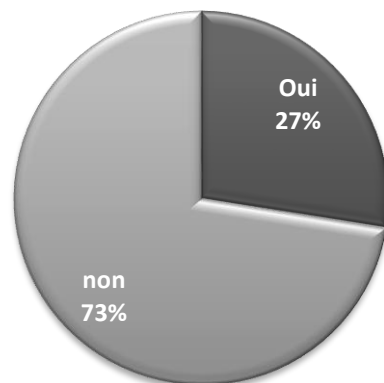
Troisième question :

Est-ce que la banque traite les dossiers rapidement ?

Expression	Fréquence	%
Oui	22	27.5
non	58	72.5
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



Nous avons constaté un pourcentage de 72.5 % que les banquiers prennent largement de temps pour une étude approfondie et pour que les décisions soit précises.

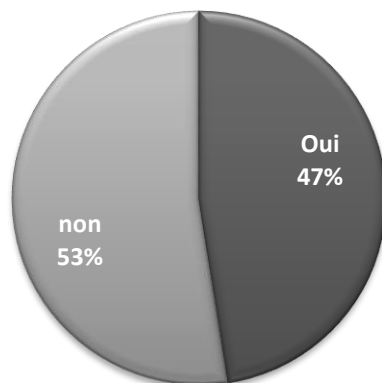
Quatrième question :

Est-ce que ces relations durent-ils hors la banque ?

Expression	Fréquence	%
Oui	38	47.5
non	42	52.5
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



53% des relations entre les banquiers et les clients ne durent pas hors du service par contre le reste est de 47% disent le contraire.

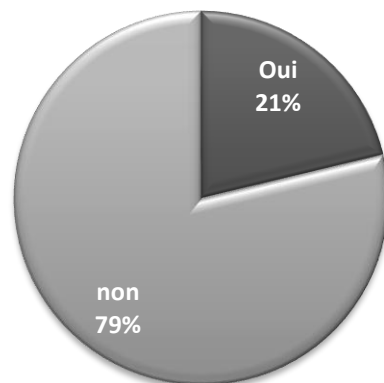
Cinquième question :

Que pensez-vous de l'importance que donne la banque à vos avis et suggestions ?

Expression	Fréquence	%
Oui	17	21.25
non	63	78.75
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



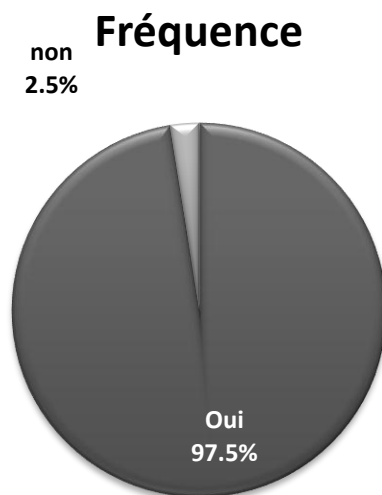
Selon le questionnaire 79% disent que la banque ne prenne pas en considération des avis et les suggestions proposées par les clients.

Sixième question :

Existe-il une bonne communication entre vous et les employés ?

Expression	Fréquence	%
Oui	78	97.5
non	02	2.5
Total	80	100

(Élaboration personnelle)



D'après la neuvième réponse du premier questionnaire, on a pu déduire que 97.5% des répondants répondent par oui, donc on a confirmé que la communication s'avère être indispensable dans la banque.

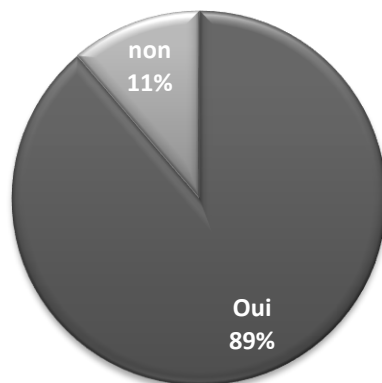
Septième question :

Est-ce qu'il y a une confiance entre vous ?

Expression	Fréquence	%
Oui	71	88.75
non	09	11.25
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



D'après les statistiques 89%disent qu'il existe une relation basée sur la confiance, par contre 11% ils ont doutent.

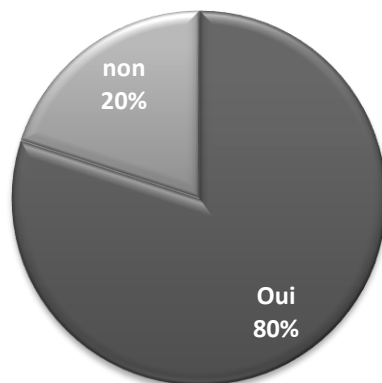
Huitième question :

Et-ce que la banque est fidèle dans ses engagements devant vous ?

Expression	Fréquence	%
Oui	64	80
non	16	20
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



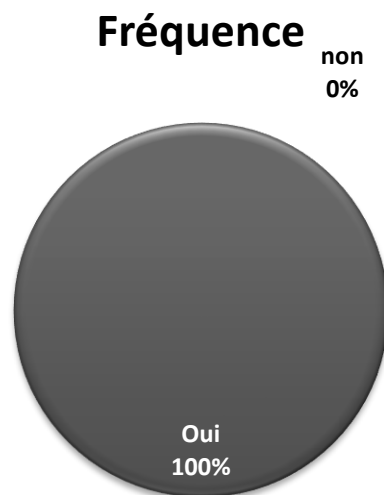
La banque possède tous ses efforts pour respecter ses engagements envers sa clientèle, d'après le questionnaire on constate que 80% des répondants répondent par oui et 20% de reste disent le contraire.

Neuvième question :

Est-ce que la banque vous favorise une bonne atmosphère ?

Expression	Fréquence	%
Oui	80	100
non	00	00
Total	80	100

(Élaboration personnelle)



100% des clients disent que la banque dispose tous les moyens et une atmosphère pour que les satisfaites, et ça ce que j'ai remarqué pondant la période de mon stage.

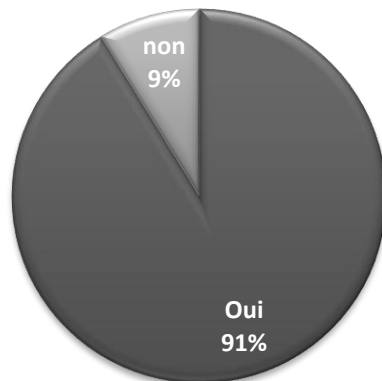
Dixième question :

Est-ce que la banque vous propose de bonnes offres ?

Expression	Fréquence	%
Oui	73	91.25
non	07	08.75
Total	80	100

(Élaboration personnelle)

Fréquence



L'ensemble des clients reconnaissent le bon fonctionnement de la banque par ses offres et la différenciation des services pour obtenir un avantage concurrentiel.

Ce que je déduis:

L'engagement :

- Dans les transactions la banque respecte les droits des clients.
 - la banque procure tous les informations sur tous les services et les faveurs offertes aux clients.
 - la banque tient à ce que tous les relations avec les clients soient préservées et durables.
 - le respect de l'engagement est une obligation dans la banque envers tous ceux qui fait confiance,
- loyauté et sens de responsabilité

La confiance :

La banque procure la sécurité.

Elevé le taux de la qualité des services

La banque respecte le principe de la relation

La banque doit avoir une bonne réputation

L'interaction et satisfaction :

La banque essaye de comprendre les besoins des clients

La banque gère et traite les réclamations des clients

Le banquier doit être éveillé et prudent

Conclusion:

Le parcours général est conclu que la banque se dirige d'une façon claire sur la focalisation sur l'entente et de bonnes relations et d'efficacité de la meilleure communication avec les clients.

Il est efficace de mettre le marketing relationnel au sein de la banque en fonctionnalité avec l'évolution de la technologie de l'information et de la communication.

La confiance joue un rôle entre le banquier et le client

La ressource humaine de la banque est un élément important dans le processus des relations

durables.

Sommaire	page
Remerciement	
Dédicace	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale	01
CHAPITRE 01 : L'approche relationnelle dans les banques	
Section 01: le marketing relationnel et le marketing transactionnel	
1 . LE CONCEPT D'ÉCHANGE	
1.1.1 La typologie des échanges	03
1.1.2 L'échange au centre du concept marketing	06
2 LE MARKETING RELATIONNEL	07
2.1 Les fondements théoriques du marketing relationnel	10
3. LE MARKETING RELATIONNEL VS LE MARKETING TRANSACTIONNEL..	
3.1 Le marketing transactionnel	11
3.1.1 Les différences entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel	12
1 L'approche relationnelle et le secteur bancaire	19
1. 2 Les bénéfices de l'approche relationnelle	21
Section 02: les conditions de l'approche relationnelle	
1. ROLE DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATIONDANS L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE	28
1.1Les avantages des TIC au niveau de l'approche relationnelle	26
1.2 Les inconvénients des TIC au niveau de l'approche relationnelle	29
2. LA MISE EN PLACE DU MARKETING RELATIONNEL AU SEIN DE L'ORGANISATION	34
3. LES FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DE L'APPROCHE RELATIONNELLE	
3.1 Les facteurs de succès de l'approche relationnelle	32

Les facteurs d'échec de l'approche relationnelle	40
CONCLUSION DU CHAPITRE	54
CHAPITRE 02 :	
Section 01: Présentation lieux de stage (NATIXIS banque)	55
HISTORIQUE	55
VISITE GENERALE DE LA BANQUE NATIXIS	55
Section 02 : Questionnaire	
Analyse du questionnaire	60
Objectif du questionnaire	60
Analyse des données	61
Conclusion du chapitre	91
Conclusion générale	92
Bibliographie	
Annexes	

Section 01: le marketing relationnel et le marketing transactionnel**Le concept d'échange :**

L'échange est un concept ancestral, utilisé par les sociétés primitives sous différents cadres (religieux, alliance...). Ce concept créé par l'Homme a beaucoup évolué au fil du temps, prenant ainsi d'autres dimensions et touchant plusieurs disciplines.

Selon Bagozzi (1979) le concept d'échange se présente comme un transfert de quelque chose de tangible ou d'intangible, de réel ou symbolique, entre-deux ou plusieurs acteurs sociaux, dont la finalité se résume au niveau du besoin de satisfaction. L'échange, c'est aussi l'acte par lequel on obtient quelque chose de quelqu'un, en offrant quelque chose en contrepartie évoquent une dimension antique où l'échange est le centre ou le cœur du comportement humain. Cette valorisation du concept d'échange par les chercheurs marketing nous pousse à l'explicitier davantage via ses différentes formes ou types.

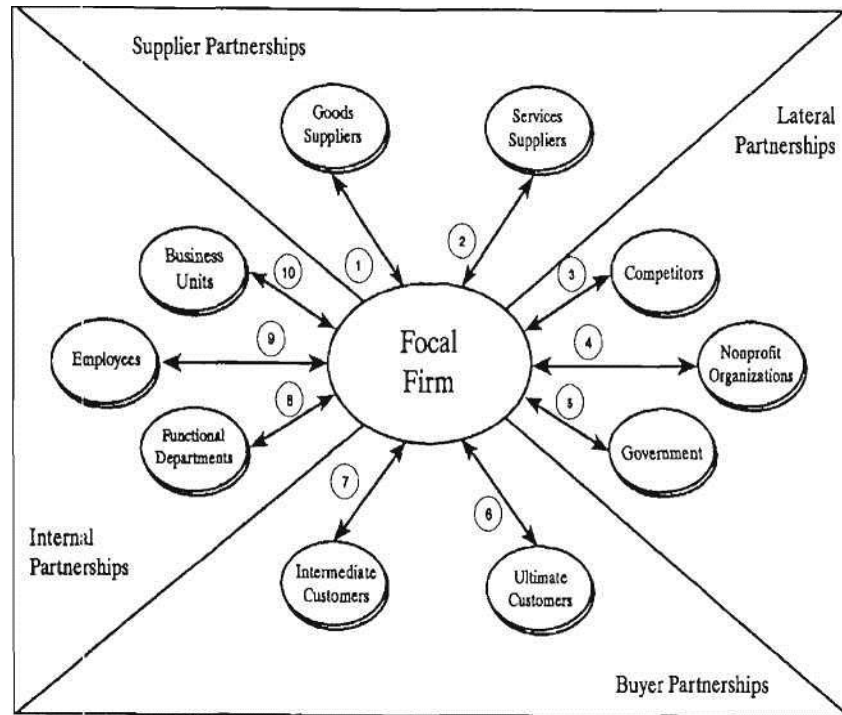
1.1.1 La typologie des échanges¹:

Bagozzi (1979) parle d'une hiérarchisation des échanges, allant des plus simples aux plus complexes il s'agit : d'échanges restreints, généralisés et complexes. Dans la même lignée Polanyi et al. (1957) identifient trois grandes catégories d'échanges à savoir, la réciprocité, la redistribution et l'échange de marchés.

- Partenariat avec les fournisseurs : regroupe les échanges existants entre l'entreprise et ses fournisseurs de biens et de services .
- Partenariat latéral : regroupe les échanges existants entre l'entreprise ainsi que ses concurrents , les organismes à but non lucratif et le gouvernement .
- Partenariat avec les acheteurs : regroupe les échanges existants entre l'entreprise et ses clients ainsi que les intermédiaires.
- Partenariat interne : regroupe les échanges existants entre l'entreprise et ses employés ses départements ou services et ses unités d'affaires.

¹ Bagozzi ; R.175 (marketing as exchange), journal de marketing, vol.39, p32.

■ **Figure 1: Les différents types d'échanges relationnels (Morgan et Hunt, 1994)**



Source : R.M. et Hunt, S.D. 1994. « The commitment-trust theory of Relationship marketing ». *Journal of Marketing*, P208

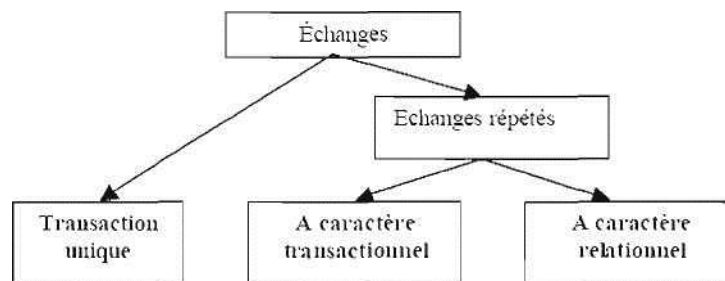
Selon McNeil (1980) il existe neuf normes qui sont à la base de tout type d'échange, y compris l'échange transactionnel et celui relationnel, ces normes sont : Intégrité du rôle ; solidarité ; flexibilité ; réciprocité ; mise en œuvre du planning ; réalisation de la Promesse réparation, confiance et attentes ; création et restriction du pouvoir Harmonisation avec la matrice sociale, voir (tableau 1.1).

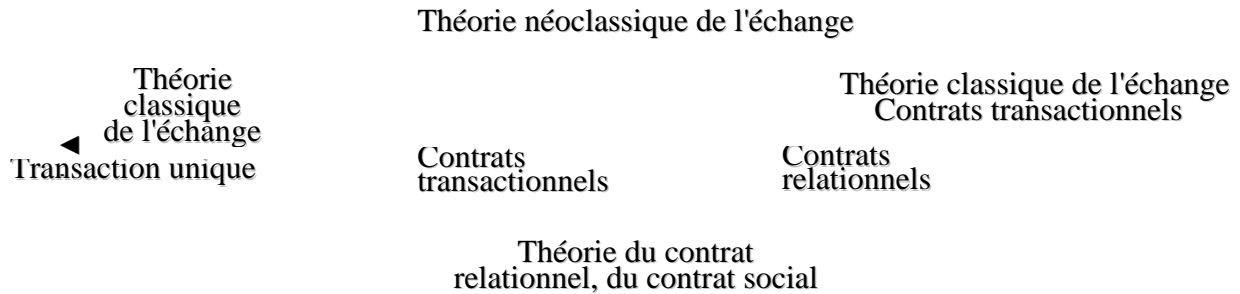
Tableau 1 Les normes des échanges (McNeil, 1980)

Normes contractuelles	Normes relationnelles	Normes transactionnelles
Intégrité du rôle	Intégrité du rôle	Réciprocité
Solidarité	Solidarité	Mise en œuvre du planning
Flexibilité	Flexibilité	Réalisation des promesses
Réciprocité	Normes supracontractuelles (harmonisation avec matrice sociale)	Réparation, confiance et attentes
Mise en œuvre du planning		Création et restriction du pouvoir
Réalisation de la promesse		
Réparation, confiance et attentes		
Création et restriction du pouvoir		
Harmonisation avec la matrice sociale		

Macneil, Ian R. 1980. « Economie Analysis of Contractual Relations : Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus », p72.

Cependant, pour beaucoup d'auteurs la typologie est surtout basée sur les particularités de l'échange, tel que, la dimension temporelle, les caractéristiques situationnelles et stratégiques, etc. Tandis que d'autres se penchent sur le caractère répétitif de l'échange, qui différencie l'échange transactionnel et relationnel de celui de la transaction unique, voir (figure 1.2).

Figure 2 : Les différentes formes d'échanges et leurs caractéristiques (McNeil, Dwyer 1987)



Source : Macneil, Ian R. 1980. « Economie Analysis of Contractual Relations : Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus », p92

A travers les travaux de Gundlach et Murphy on peut remarquer la différence entre les deux concepts. Ainsi, l'échange transactionnel implique une réalisation instantanée avec une perspective purement économique et une approche stratégique faible, tandis que l'échange relationnel cible le long terme à travers une optique économique et sociale basée sur une approche stratégique forte.

1.1.2 L'échange au centre du concept marketing :

Au niveau marketing, le concept d'échange se présente comme un élément clé ou central de la discipline. Ce postulat a été approuvé par la majorité des écoles de pensées en marketing. En effet, le terme échange est de plus en plus employé au niveau de la définition générale du concept marketing :

"Le marketing est l'établissement de relations avec des marchés afin de réaliser des **échanges** destinés à satisfaire des besoins et des désirs humains. " (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994)."Le marketing est l'ensemble **d'échanges** qui prennent place entre les groupes de consommation et les groupes d'approvisionnement.

"Le marketing est un processus de planification et d'exécution de la production, du prix, de la promotion, et de la distribution des idées, de biens et services afin de créer des **échanges** qui permettent de satisfaire les objectifs individuels et organisationnels." .

Toutefois, pour qu'il y ait échange, certaines conditions doivent être réunies :

- La présence d'au moins deux parties jouissant d'une certaine autonomie.
- Chaque partie doit disposer d'éléments qui présentent une valeur pour l'autre partie.
- Les deux parties ont la possibilité de communiquer et de livrer l'objet d'échange.
- Chaque partie a la liberté totale d'acceptation ou de refus de l'offre.
- Chaque partie est persuadée qu'il est approprié de faire affaire avec l'autre partie.

En définitive, l'échange et le marketing sont deux concepts indissociables et complémentaires. Ainsi lorsqu'on aborde l'échange sous sa forme transactionnelle ou relationnelle c'est qu'on fait référence au marketing transactionnel ou relationnel.

Dans ce qui suit, on va porter une attention particulière à la dimension relationnelle du concept marketing².

Le marketing relationnel :

C'est à partir des années 70 que le concept du marketing relationnel a vu le jour, à travers les travaux de Jackson et de Bagozzi respectivement dans le domaine du marketing industriel et celui de la distribution (Abbas, 2005). Toutefois, pour certains il s'agit d'un changement de paradigme (Grönroos, 1994), tandis que d'autres parlent d'une approche ancestrale (Petrof, 1997).

Cette divergence de point de vue des académiciens s'est manifestée aussi au niveau de la définition du concept ainsi que de son contenu (Abbas, 2005). En effet, certains utilisent l'approche transactionnelle pour fonder leur vision du concept. Pour plusieurs auteurs tels que Anderson et Narus (1990), Paulin, Perrien et Ferguson (1997) le marketing relationnel n'est autre qu'une continuation directe de l'approche transactionnelle. De même pour Dwyer, Schurr et Oh (1987), la relation est une transaction qui a évolué en une association permanente entre deux parties cherchant à atteindre des objectifs communs.

Tandis que d'autres auteurs se sont focalisés sur l'aspect relationnel du concept, pour Grönroos (1990) " le marketing relationnel permet d'identifier, d'établir, maintenir et accroître les **relations** avec les clients et les autres parties. "

Cette vision est largement partagée par d'autres auteurs (Berry, 1983 ; Marticotte, Ricard et Perrien, 1992) et elle est même qualifiée de contrat de mariage (Levitt, 1983).

Ainsi, il n'existe pas une définition partagée par les chercheurs sur le concept du marketing relationnel, dans le tableau 1.2, on trouve les principales définitions du marketing relationnel et qui sont classées par ordre chronologique d'apparition. Sachant que ce tableau s'inspire de celui de Ricard (1995) que

² Kotler, Philippe., Filiatrault, Pierre, et Turner Ronald E. 1994. *Le management du marketing, édition Gaëtan Morin*, p1132.

nous avons cherché à le mettre à jour par les références antérieures

Tableau 3 : Les définitions du marketing relationnel

Auteurs	Définitions
Ford (1980)	Établissement, développement et maintien mutuel des relations à long terme avec les clients.
Berry (1983)	Les actions prises pour attirer, conserver et dans les entreprises à services multiples- intensifier les relations avec les clients.
Jackson (1985)	Bâtir et maintenir des liens forts et durables avec les clients.
Gumession (1987)	Le nouveau concept marketing est... créer, développer et maintenir un réseaudans lequel l'entreprise peut prospérer... par des activités multilatérales.. orientées vers le long terme.
Grônroos (1989)	Orientation marketing visant à établir, maintenir et développer la relation avec le client.
Morgan et Hunt (1994)	Le marketing relationnel réfère à toutes activités marketing visant à établir, développer et maintenir une relation une relation d'échange fructueuse.
Gumession(1994)	Le marketing relationnel est vu comme relations, réseaux et interactions.
Liljander, Stamdvik (1999)	Le marketing relationnel consiste en l'établissement, le maintien, l'amélioration et dissolution d'une relation avec les clients et les autres partenaires.
Boughton, Novak, Wash (1996)	Situation où les clients et fournisseurs s'efforcent de développer des liens sociaux, économiques et techniques de façon mutuelle et orientée vers le long terme.
OATAS (1997)	Échange de relations entre l'organisation et ses clients. L'emphase est mise sur la fidélisation des clients, au moyen des hauts niveaux de service de la clientèle, de haut niveau de contacts avec les clients mettant l'accent sur les bénéfices des relations internes.
Sheth (1997)	Comprendre, expliquer et gérer les relations entre fournisseurs et clients. Créer et maintenir une relation harmonieuse entre fournisseurs et clients. Ce processus requiert la création de valeur au moyen d'une coopération et d'une responsabilité mutuelle.
Morris et alii (1998)	Organisation stratégique adoptée par les organisations acheteuses et vendeuses représentant un engagement dans une collaboration mutuellement bénéfique à long terme.

Source :Mecrem Saadi, approche relationnelle dans le domaine des service, thèse doctorat, université du Québec, Montreal,P16

Comme on peut le remarquer, il n'existe pas un consensus quant à la définition du concept du marketing relationnel. Toutefois, il existe une logique omniprésente, à savoir, la prédisposition des

deux parties engagée dans l'échange afin de développer une relation fructueuse qui s'étale sur le long terme

1.2.1. Les fondements théoriques du Marketing relationnel :

Il existe trois grands courants du marketing relationnel, il s'agit de l'approche nord- américaine, anglo-australienne et Scandinave ou nordique :

L'approche nord-américaine :

Elle s'intéresse plutôt à la relation entre client et fournisseur (entreprise), spécifiquement le rôle majeur que doit jouer le fournisseur au sein de cette relation. En effet, cette approche met l'accent sur le fait que l'entreprise ne doit pas fonder une relation basée sur le très court terme (transaction) avec ses clients, mais plutôt une relation inscrite dans le long terme.

Afin d'atteindre cette finalité, l'entreprise doit s'intéresser à l'environnement organisationnel au sein duquel cette relation va se développer. Sachant que la rentabilité à long terme s'intègre-t-elle aussi au sein des préoccupations majeures des fondateurs de cette approche .

L'approche anglo-australienne :

Pour les fondateurs de cette approche, le marketing relationnel se présente comme une vision plus étendue du concept marketing et qui vise essentiellement la gestion de la relation client. Cette approche repose sur certains postulats de base :

- Accorder de l'importance à toutes les relations qui peuvent exister entre les différents acteurs (clients, fournisseurs...) quelle que soit la nature et l'intensité de ces relations.
- Maîtriser les différents processus de rétention des clients tout en assurant un parfait équilibre au niveau de la répartition des ressources (humaines et financières) se rapportant à la politique de rétention de la clientèle actuelle et celle de la recherche des clients potentiels.
- Les apports du marketing relationnel sont valides auprès d'autres marchés dont la configuration est largement disparate.
- La qualité, le service au client et le marketing doivent être intégrés au sein de la culture de l'entreprise.
- L'approche classique du marketing mix (Produit, Prix, Distribution et Promotion)
 - o nécessite l'apport d'autres variables pour assurer sa pertinence.

L'approche nordique :

Cette école de pensée regroupe des auteurs de renommée mondiale tel que, Gummesson , Grönroos et Hertzl. L'apport de cette approche réside au niveau de l'importance que donne le client au contexte dans lequel s'est déroulé le processus relationnel avec le fournisseur plutôt que sur le résultat final.

Ainsi, même si le processus relationnel conduit à un résultat négatif cela n'affecte pas l'évaluation du client quant à sa relation avec son fournisseur du moment où ce dernier réussit à déceler l'origine du problème et finit par le résoudre.

En définitive, il n'existe pas une vision partagée du marketing relationnel au niveau des chercheurs ou des écoles de pensées ce qui constitue une des particularités de ce concept et incite l'intérêt de beaucoup de chercheurs dans différentes disciplines du marketing.

Dans ce qui suit on va essayer d'approfondir davantage nos connaissances sur le marketing relationnel à travers une comparaison avec un concept intimement lié il s'agit marketing transactionnel³.

1.3. Le marketing relationnel VS le marketing transactionnel :

Lorsqu'on récapitule les différentes formes d'échanges, on remarque que les auteurs en marketing présentent souvent une sorte de continuum allant d'une simple transaction (échange ponctuel) qui se développe et devient une relation (échange continu), ainsi on parle de l'approche relationnelle et l'approche transactionnelle de l'échange.

1.3.1 Le marketing transactionnel :

Il se présente comme étant un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent d'une part et un bien ou un service requis par un usager, d'autre part (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Ainsi selon l'approche transactionnelle, le prix devient l'élément central de l'échange (Williamson, 1985), les différents autres aspects qui peuvent intervenir au sein d'un contexte d'échange sont plus ou moins négligés.

³ Lamia Eddaimi, l'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients, thèse doctorat, Québec Montréal, 2012, p22.

Cette approche typique des achats routiniers, caractérisés par leurs aspects impersonnels et intermittents. Le slogan dominant au sein de l'approche transactionnelle est l'efficacité en matière de temps et d'argent.

1.3.1.1 Les différences entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel :

La distinction entre les deux approches relationnelles et transactionnelles a été abordée par plusieurs auteurs en marketing sous différents angles. Selon Moriarty, Kimball et Gay (1983), la distinction se présente au niveau de quatre aspects majeurs. De prime abord, elle se situe au niveau de l'objectif recherché. Ainsi, pour le marketing transactionnel, comme son nom l'indique, cherche la rentabilité au niveau de chaque transaction, il est plutôt ponctuel. Alors que, le marketing relationnel vise la rentabilité de la relation avec le client dans s'en ensemble.

La stratégie se présente comme le deuxième aspect distinctif entre les deux approches, en effet la stratégie employée au niveau du marketing transactionnel est basée sur l'atteinte de nouveaux clients et la réalisation de nouvelles transactions. Tandis que dans le cas du marketing relationnel elle est fondée spécifiquement sur la pénétration maximale du marché actuel.

Au niveau de la priorité marketing, l'approche relationnelle se préoccupe davantage des besoins des clients or l'approche transactionnelle elle s'intéresse plutôt au marché (ventes, transactions...).

Finalement, les fonctions se présentent comme le dernier élément de distinction, du côté du marketing relationnel elles se présentent au niveau de la gestion des relations internes et externes, tandis que du côté du marketing transactionnel elles se résument au niveau des ventes.

Selon McNeil (1980), la distinction entre le marketing relationnel et celui transactionnel se présente à travers deux sortes de caractéristiques : situationnelles et du processus. Concernant les caractéristiques situationnelles, la différence se manifeste à travers trois principaux facteurs :

La durée de l'échange : au niveau transactionnel l'échange est de très courte durée on peut l'assimiler de ponctuel alors qu'au niveau relationnel on parle plutôt d'échange continu qui s'étale sur le temps.

Le nombre d'intervenants : ils sont au nombre de deux pour l'approche transactionnelle tandis qu'on parle de plus que deux parties qui sont engagées dans le processus.

Les attentes des parties intervenantes : au niveau transactionnel, elles sont dominées par un faible niveau d'union ainsi qu'une probabilité d'un conflit d'intérêts. Pour l'approche relationnelle, on parle plutôt d'union forte, consolidée par une confiance mutuelle.

En ce qui a trait aux caractéristiques du processus, la différence se manifeste à travers trois

principaux facteurs, à savoir, l'interaction sociale et communicationnelle, la planification et la mesure de la performance :

Pour ce qui est de l'interaction sociale et communicationnelle : l'approche transactionnelle est caractérisée par un faible niveau de communication et d'échanges interpersonnels ce qui n'est pas le cas pour l'approche relationnelle où les relations interpersonnelles occupent une place prépondérante est qui s'effectue via des communications formelles et informelles.

Concernant, la planification, pour le marketing transactionnel l'attrait est plutôt sur le volume d'échange à travers une vision courttermiste. De son côté, le marketing relationnel se focalise davantage sur le processus d'échange sous une optique de long terme.

Pour ce qui est de la mesure de la performance, il s'agit d'une composante capitale au niveau de l'approche relationnelle, elle se fait de manière continue et touche plusieurs dimensions (service, produit, qualité, le temps, etc.). Toutefois, cette composante est moins importante au niveau de l'approche transactionnelle.

Selon Jackson (1985), la distinction entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel se présente à travers une approche de continuum comportant deux principaux pôles évoquant deux modèles différents, on parle du modèle *always a share* et le modèle *lost for good* où les coûts de transfert déterminent le comportement du client.

Commençant par le modèle *always a share*, où d'une part les coûts de transferts subis par le client que se soit en terme de temps, d'argent ou d'effort sont relativement faible et d'autre part le client est fortement influencé par les stratégies du mix marketing employées par les entreprises concurrentes. Ainsi, ces conditions favorisent une relation fondée sur le court terme entre le fournisseur de service et le client. Ce modèle évoque les fondements de l'approche transactionnelle.

Pour le modèle *lost for good*, on se trouve face à une situation où le client est fortement sensible aux différents coûts de transferts, alors il opte pour une relation durable avec son fournisseur de service basé spécifiquement sur la confiance. Ces conditions favorisent plutôt l'approche relationnelle.

Selon Grönroos (1994), dont la distinction s'apparente à celle de Jackson (1985) vu qu'on fait appel à la notion du continuum des stratégies de marketing, (voir Figure 1.3) où la différenciation entre le marketing relationnel et transactionnel se fait à travers une pluralité de dimensions à savoir : La

perspective temps ; élasticité prix (sensibilité du client); fonctions marketing dominantes ; la dimension qualité dominante, Mesure de la satisfaction client ; système d'information client ; interdépendance entre marketing, opération et personnel ; le rôle du marketing interne ; le continuum des produits, (voir tableau 1.3)⁴.

Tableau 4: Le continuum des stratégies marketing (Grönroos, 1994)

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Le perspectif temps	Focus sur le court terme	Focus sur le long terme
Fonctions marketing dominantes	Marketing Mix	Marketing interactif
Elasticité prix (sensibilité du client)	Élevée	Faible
La dimension qualité dominante	Dimension technique	Dimension fonctionnelle
Mesure de la satisfaction client	Part de marché	Gestion de la clientèle
Système d'information client	Satisfaction client	Système de rétroaction
Interdépendance entre marketing, opération et personnel	Limitée	Élevée
Le rôle du marketing interne	Limitée	Élevée
Le continuum des produits	Produit de grande Consommation -«-----► Bien durable Services industriels	

Source : Grönroos, C. 1994. « From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing ». Management Decision, vol.2, no. 32, p. 4

En dernier lieu, on va s'intéresser à l'approche de Peck, Payne, Christopher et Clark (1999) dont le fondement théorique repose sur l'évidence que le marketing relationnel est un concept plus étendu et plus exhaustif que celui du marketing transactionnel, leur vision est synthétisée à travers le tableau 1.4.

⁴ Grönroos, C. 1994. « From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing ». Management Decision, vol.2, no. 32, p. 4

Tableau 4: Le continuum des stratégies marketing (Grönroos, 1994)

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Le perspectif temps	Focus sur le court terme	Focus sur le long terme
Fonctions marketing dominantes	Marketing Mix	Marketing interactif
Elasticité prix (sensibilité du client)	Élevée	Faible
La dimension qualité dominante	Dimension technique	Dimension fonctionnelle
Mesure de la satisfaction client	Part de marché	Gestion de la clientèle
Système d'information client	Satisfaction client	Système de rétroaction
Interdépendance entre marketing, opération et personnel	Limitée	Élevée
Le rôle du marketing interne	Limitée	Élevée
Le continuum des produits	Produit de grande Consommation -«----->>> Services durables industriels	

Grönroos, C. 1994. « From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing ». *Management Decision*, vol.2, no. 32, p. 5

En guise de conclusion à cette section, on peut dire que le marketing relationnel et celui transactionnel sont différents sur plusieurs dimensions (temps, finalité, etc.). Toutefois, le marketing relationnel se distingue fondamentalement par son étendue sur plusieurs domaines, parmi eux on trouve celui des services.

En dernier lieu, on va s'intéresser à l'approche de Peck, Payne, Christopher et Clark (1999) dont le fondement théorique repose sur l'évidence que le marketing relationnel est un concept plus étendu et plus exhaustif que celui du marketing transactionnel, leur vision est synthétisée à travers le tableau 1.4.⁵

⁵ IBID, p11.

Tableau 5: Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel (Peck, Payne, Christopher et Clark, 1999)

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme	Orientation à long terme
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention du client
Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en valeur du produit pour le client
Peu d'importance accordée au service client	Forte importance accordée au service client
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort pour satisfaire la clientèle
Contact clientèle modéré	Contact clientèle fort
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel

En guise de conclusion à cette section, on peut dire que le marketing relationnel et celui transactionnel sont différents sur plusieurs dimensions (temps, finalité, etc.). Toutefois, le marketing relationnel se distingue fondamentalement par son étendue sur plusieurs domaines, parmi eux on trouve celui des services.

Tableau 6: Le continuum des stratégies marketing (Grönroos, 1994)

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Le perspective temps	Focus sur le court terme	Focus sur le long terme
Fonctions marketing dominantes	Marketing Mix	Marketing interactif
Elasticité prix (sensibilité du client)	Élevée	Faible
La dimension qualité dominante	Dimension technique	Dimension fonctionnelle
Mesure de la satisfaction client	Part de marché	Gestion de la clientèle
Système d'information client	Satisfaction client	Système de rétroaction
Interdépendance entre marketing, opération et personnel	Limitée	Élevée
Le rôle du marketing interne	Limitée	Élevée
Le continuum des produits	Produit de grande consommation -« Bien durable Services ► industriels	

Grönroos, C. 1994. « From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing ». *Management Decision*, vol.2, no. 32, p. 16

En dernier lieu, on va s'intéresser à l'approche de Peck, Payne, Christopher et Clark (1999) dont le fondement théorique repose sur l'évidence que le marketing relationnel est un concept plus étendu et plus exhaustif que celui du marketing transactionnel leur vision est synthétisé a travers le tableau 1.4.

Tableau 7: Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel (Peck, Payne, Christopher et Clark, 1999)

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme	Orientation à long terme
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention du client
Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en valeur du produit pour le client
Peu d'importance accordée au service client	Forte importance accordée au service client
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort pour satisfaire la clientèle
Contact clientèle modéré	Contact clientèle fort
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel

Source : Peck, FL, A. Payne, M. Christopher et M. Clark (1999). « Relationship Marketing: Strategy and Implémentation ». Butterworth-Heinemann, Oxford, p201

En guise de conclusion à cette section, on peut dire que le marketing relationnel et celui transactionnel sont différents sur plusieurs dimensions (temps, finalité, etc.). Toutefois, le marketing relationnel se distingue fondamentalement par son étendue sur plusieurs domaines, parmi eux on trouve celui des services.

1.4 L'approche relationnelle dans le domaine des services :

La présence de l'approche relationnelle au sein du secteur des services n'est pas le fruit du hasard, en fait cette approche trouve ses origines au niveau du marketing de service (Berry et Parasuraman, 1991 ; Grönroos, 1994) ainsi que du marketing industriel.

C'est Berry (1983) qui a été le premier auteur à introduire la notion d'approche relationnelle au niveau du marketing de service. Pour Bitner et Zeithaml, (1987) l'emploi de l'approche relationnelle est primordial pour développer des relations privilégiées et fructueuses avec ses clients, cette nécessité est accentuée par la perception du risque qui découle des spécificités des services telles l'intangibilité, l'inséparabilité et l'hétérogénéité (Ricard, 1995).

Certains auteurs tels que Berry, (1980) et Lovelock, (1996) emploient plutôt le terme complexité qui se manifeste aussi au niveau de la difficulté d'évaluation par le consommateur de la qualité du service offert (Gabbot et Hogg, 1994). Ainsi, l'approche relationnelle se présente comme une solution adéquate pour faire face à ce sentiment d'insécurité (Adcock, 1985).

Étant donné que le secteur financier sera notre domaine d'intérêt dans ce mémoire, nous allons dans ce qui suit s'intéresser davantage à l'application de l'approche relationnelle au niveau du secteur bancaire.

1.4.1 L'approche relationnelle et le secteur bancaire

Les services financiers représentent bien le portrait du secteur des services à travers l'intangibilité de ses produits ainsi que leur degré élevé de complexité (Devlin, 1998) qui sont observables au niveau de la consommation, de la livraison, de la durée et de la signification auprès du consommateur (Colgate et Stewart, 1998).

Certains auteurs comme Ennew et Binks (1996) parlent d'adéquation de l'approche relationnelle au niveau des services financiers où le développement d'une relation continue est l'élément clef du service, de plus la dépendance de la personne envers ce genre de service est forte (Storbacka, 1994; Beckett 2000) à tel point qu'elle prend une autre dimension celle de la possession (Gabbot et Hogg, 1998). Cela peut se remarquer même au niveau de notre langage courant, où on a tendance de manière inconsciente à utiliser le terme "ma banque".

Certains auteurs en marketing ont révélé l'existence d'autres facteurs qui ont favorisé l'adoption de l'approche relationnelle au sein de l'industrie bancaire. Selon Ricard (1995) cela est dû principalement à l'intensification de la concurrence et la multiplication des produits financiers et surtout au niveau des caractéristiques (intangibilité, inséparabilité, fluctuation de la demande, hétérogénéité et la périssabilité) des services de l'activité bancaire, qui sont explicitées davantage par Zollinger et Lamarque, (1999), (voir tableau.5), tandis que (Davis, 2000) évoque plutôt la

déréglementation et l'avènement accru des technologies d'information tel que l'internet⁶.

Tableau 8: Les caractéristiques des services de l'activité bancaire (Zollinger et Lamarque, 1999)

Intangibilité	-Absence d'identité spécifique des banques : différenciation d'enseignes difficile à percevoir pour les consommateurs. -Dispersion géographique de l'activité bancaire : couverture besoins internationaux, nationaux, locaux...
Inséparabilité	-Arbitrage croissance / risque : vente de services financiers se fait par l'achat d'un risque ; nécessite de trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence.
Fluctuation de demande	-Activité bancaire fortement soumise aux variations de l'activité économique.
Hétérogénéité	-Responsabilité fiduciaire garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique.
Périssabilité	-Intensité de la main d'œuvre dans l'activité et les processus

Zollinger, Monique et Lamarque Eric. 1999. Marketing et stratégie de la banque. I Editions Dunod, 280 p254.

On peut remarquer cette nouvelle tendance, à travers les déclarations des dirigeants de certaines institutions financières, dont voici quelques exemples :

«...Nous établirons des relations plus étroites avec nos clients et nous chercherons à leur offrir des solutions financières dynamiques de même que divers autres services visant à les aider à exploiter leur entreprise.»

Ainsi, le secteur bancaire se présente comme un champ d'application propice à l'approche relationnelle, via lequel elle va prendre de nouvelles dimensions, le rendant ainsi plus global et plus exhaustif. L'approche relationnelle s'inscrit dans une perspective à long terme basée sur la connaissance réciproque des deux partenaires, fondée sur une certaine forme de personnalisation et de confiance partagée, et porteuse de bénéfices mutuels.

D'après cette définition, l'approche relationnelle se présente comme un processus interactif inscrit sur le long terme permettant d'établir et de développer une relation personnalisée dans un contexte de confiance et d'échange fructueux. On remarque la mise en relief de l'apport de cette approche pour tous les différents intervenants (la banque, les clients) au niveau du processus

⁶ Valette, Delphine. 2005. « Les relations commerciales entre annonceur et agence événementielle ». Mémoire de Recherche Appliquée, Amiens, l'ESC Amiens, p65.

d'échanges, c'est ce qu'on va essayer de montrer dans la section qui suit.

1.4.2 Les bénéfices de l'approche relationnelle :

1.4.2.1 Les bénéfices au niveau des clients :

Les bénéfices tirés par le client sont multiples et se présentent sous différents aspects tangibles et intangibles. Pour Sheth et Parvatiyar, (1995), l'avantage tiré par le client se résume essentiellement par le caractère confidentiel, social et personnel de sa relation avec la banque. Doney et Cannon (1997) emploient le terme "esprit de collaboration" quant à Adcock (1985) s'intéresse au rôle de l'approche relationnelle au niveau de la réduction du risque perçue par le client qui est due aux caractéristiques intrinsèques, ce bénéfice est qualifié d'état de confort psychologique par De Chernatony (2000).

Tout en restant dans le même cadre, Gwinner et al (1995) évoquent trois types de bénéfices qui découlent du caractère durable de la relation et qui sont classés selon un ordre décroissant d'importance, il s'agit des bénéfices psychologiques, sociaux et d'adaptations. Pour ce qui est des avantages sociaux, Berry (1995) affirme que le rôle de l'approche

relationnelle se situe au niveau d'un besoin capital pour l'être humain, à savoir le besoin d'estime.

Pour Zollinger et Lamarque (1999) c'est à travers la qualité du service (la rapidité et l'accessibilité) que se matérialise la valeur ajoutée de l'approche relationnelle pour le client dans le secteur bancaire.

Tableau 9: Banque relationnelle/ Banque transactionnelle (Zollinger et Lamarque, 1999)

Banque transactionnelle	Banque relationnelle
<p>- Fournir à tout client, dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et lui en proposer d'autres. Les opérations les plus courantes sont réalisées par les clients avec des automates situés en dehors des agences ou à distance.</p>	<p>- <i>Banques spécialisées</i> : crée des agences qui privilégient la force de vente « debout » chargé d'affaires responsables d'un nombre restreint de clients</p> <p>- <i>Banques grand public</i> : développer la dimension relationnelle dans un réseau traditionnel tout en simplifiant les procédures (guichets rapides pour opérations courantes, espace avec une offre limitée des produits de base) ; réduire la fréquence et la durée des opérations courantes et favoriser la prise de rendez-vous permettant un réel entretien où le client peut révéler ses besoins et ses projets.</p>

Zollinger, Monique et Lamarque Eric. 1999. Marketing et stratégie de la banque. Paris: Editions Dunod, 280 p265

Mimoun et Voile (2003) s'intéressent plutôt aux bénéfices perçus des programmes de fidélisation adoptés par les banques dans le cadre d'une approche relationnelle. Ils parlent des bénéfices utilitaires, hédoniques et de reconnaissance.

C'est aussi à travers l'engagement fort et continu de l'institution financière pour satisfaire la clientèle que se manifestent aussi les bénéfices de l'approche relationnelle pour le client (Peck, Payne, Christopher & Clark (1999). Cela se matérialise par la notion de création de valeur pour le client en maximisant la rentabilité de son portefeuille (Allard, 2002) et la réduction des coûts de transaction (Morgan et Hunt, 1994).

L'approche de Benamour et Prime (2000) regroupe à la fois l'aspect tangible et intangible des bénéfices de l'approche relationnelle dans le cadre du secteur bancaire. Les deux auteurs évoquent quatre types de bénéfices :

- . Economique
- . Affectif
- . De court terme
- . De long terme.

Dans le même cadre et à travers une étude empirique Bahia et Perrien (2003) ont montré que les bénéfices retirés se présentent au niveau de quatre dimensions, il s'agit de la garantie de la confidentialité, de l'engagement à long terme, du service sur-mesure et du traitement amical.

En dernier lieu, Moriarty, Kimball et Gay (1983) résument les avantages du marketing relationnel au niveau de la clientèle du secteur bancaire à travers cinq dimensions :

- . La personnalisation du produit et service.
- . La diminution du risque lié à l'achat de nouveau produit et service.
- . L'accès plus facile et plus rapide au crédit.
- . La simplification des procédés des services financiers.
- . Le soutien de la banque en cas de crise.

1.4.1.2 Les bénéfices au niveau de la banque :

Les avantages de l'approche relationnelle au niveau du secteur bancaire sont nombreux pour toutes les parties prenantes de l'échange, en ce qui concerne les banques, selon Sheth et Parvatiyar (1995) et Gwinner et al., (1998) cette approche favorise d'une part le phénomène de bouche à oreille et d'autre part, la baisse des coûts et la croissance des ventes des produits financiers.

Selon Crosby, Evans et Cowles (1990) il existe un lien direct entre l'implantation de l'approche relationnelle et la croissance des ventes. Ce lien a été justifié par Ricard (1994) à travers une étude empirique, qui montre qu'une fois le client a adhéré aux services de base (prêt, marge de crédit, etc..) cela facilite plus tard les ventes croisées, qui vont permettre d'acquérir de nouvelle part de marché (Moriarty, Kimbal et Gay).

Zollinger et Lamarque (1999) quant à eux s'intéressent surtout à l'avantage concurrentiel du marketing relationnel surtout dans un secteur hautement concurrentiel tel que le secteur bancaire et face à une clientèle de plus en plus exigeante. Les deux auteurs évoquent comment à travers le marketing relationnel on peut concevoir une offre qui répond au mieux aux exigences de sa clientèle sur le plan des coûts ainsi que de la qualité.

Tout en restant dans la même logique, Ricard (1994) parle du rôle de l'approche relationnelle en tant que facteur de différenciation tout particulièrement dans l'industrie bancaire où les produits financiers sont facilement imitables.

La différenciation, est présentée sous un autre angle par Hess (1996), Fournier et Yao (1998) où les attribues de l'approche relationnelle constituent l'image de marque de l'entreprise. Cette dernière développe chez le client une attitude indifférente face à un prix élevé (Moriarty, Kimbal et Gay, 1983; Schurr, 1986).

Selon plusieurs auteurs en marketing (Ford, 1980 ; Storbacka et al 1994), l'approche relationnelle favorise l'attachement du client à son fournisseur par le développement de relations très personnalisées, qui se transforme en fidélité (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999). Pour Gwinner et al (1995) les bénéfices ne se résument pas au niveau de la rentabilité seulement, mais touche aussi la culture de l'institution financière, tels son opportunisme et sa tolérance à l'insatisfaction, voir (Tableau 1.7).

Tableau 10: Les bénéfices associés à une approche relationnelle pour l'organisation et pour le client :

Bénéfices de l'organisation associés à une approche relationnelle	Bénéfices du client associés à une approche relationnelle
Largeur et profondeur du panier d'achats Sensibilité au prix Résistance/contre persuasion Négociation intégrative Non-opportunisme Tolérance à l'insatisfaction Réclamation constructive Bouche à oreille prescription	Bénéfices psychologiques Bénéfices d'adaptation Bénéfices sociaux

Source : www.marketing-étudiant.fr consulter le 22/04/2016

En définitive, on peut dire que l'apport global de l'approche relationnelle au niveau du domaine des services est marquant, notamment dans le secteur bancaire. On parle de bénéfices bilatéraux (Banque/Client), où le client jouit d'une part d'avantages tangibles tel un service personnalisé, rapide, accessible et à moindres coûts et d'autre part d'avantages intangibles telles la confidentialité, la sécurité et l'estime.

Concernant, la banque les bénéfices se résume au niveau de quatre dimensions majeures à savoir, une meilleure qualité de service, la baisse des coûts, une clientèle fidèle et une meilleure image de marque.

Section 02: les conditions de l'approche relationnelle

1.5 Rôle des technologies d'information et de la communication dans l'implantation de l'approche relationnelle :

De prime abord, ça serait pertinent de donner une définition de ce que sont les technologies de l'information et de la communication (TIC). Selon Martin et al., (1999, p. 4) il s'agit de « toutes formes de technologie utilisées pour créer, enregistrer, manipuler, communiquer, échanger, présenter et utiliser les informations sous ses diverses formes (données, voix, images, présentations, multimédias) et toutes les autres formes incluant celles qui ne sont pas encore créées ».

Au cours de ces deux dernières décennies, nous avons assisté à une montée fulgurante des TIC dont aucun secteur n'a été épargné. Plus spécifiquement le secteur des services, où on assiste à un changement au niveau de l'accès, de la diffusion et de la communication de l'information (Dutta et Segev, 1999). De plus, les TIC ont redéfini la nature de la relation entre le fournisseur du service et le bénéficiaire.

De manière générale, avec l'avènement dans les années 90 des technologies de l'information et de la communication le concept de communication a été profondément remodelé et tout particulièrement la fonction marketing (Hoffman et Novak, 1996) Lorsqu'on aborde le concept de communication, on se trouve confronté à un postulat largement répandu au niveau de la littérature marketing, sur le rôle capital de ce concept au niveau du marketing relationnel⁷.

1.5.1 Les avantages des technologies de l'information et de la communication au niveau de l'approche relationnelle :

Plusieurs auteurs ont évoqué les innombrables avantages des technologies de l'information et de la communication à travers différentes dimensions de la relation client/entreprise.

En partant du postulat qu'à travers son processus d'établissement de relations privilégiées et fructueuses avec ses clients, l'entreprise cherche toujours à maximiser, l'accessibilité physique et temporelle à ses services (points de services, chez le client...), l'adoption des technologies de l'information et de la communication par les entreprises des services se présentent alors comme une excellente opportunité.

Selon Jean-Claude Boisdevésy « ces nouvelles technologies d'informations permettent de créer un flux de circulation d'informations par lesquelles les consommateurs et les entreprises seraient

⁷ www.marketing-etudiant.fr consulté le 11/05/2016 à 19h.

idéalement en contact continu ». Pour les nouvelles technologies d'informations ont créé plus de proximité entre le client et l'entreprise qui se déploie sur cinq dimensions, qui sont : spatiale, temporelle, de réseau, technologique et idéologique, présentées dans le (Tableau 1.8)⁸.

Pour Domegan (1996) et Nelson (1999) les TIC permettent d'améliorer la qualité de la relation entre l'entreprise et le client. Dans la même lignée, Colgate (1998) affirme que les TIC permettent aussi de renforcer et de consolider cette relation, ce qui améliore le niveau d'engagement du client (Morgan et Hunt, 1994), tout particulièrement dans les secteurs à dominance informationnels comme le secteur bancaire.

Pour Lang et Colgate (2003) l'apport des TIC se manifeste aussi au niveau du caractère lucide et précis de l'information fournie favorisant ainsi une meilleure communication et limitant l'asymétrie d'informations entre l'entreprise et ses clients. Sachant que le fait de réduire l'écart d'information entre les deux parties permettent de bâtir un climat de confiance (Morgan et Hunt, 1994).

Selon Peppers et Rogers (1995) l'évolution technologique a permis de mettre en place de nouvelles techniques et procédés qui permettent une meilleure connaissance des comportements des consommateurs, l'établissement de rapports plus personnalisés avec eux et le développement de relation sur le long terme .

Pour Kotler (1990) et Grönroos (1997) les TIC offrent souvent la possibilité à l'entreprise de mieux servir ses clients à travers des produits ou services sur mesure, maximisant ainsi sa valeur perçue. De leur côté, Zollinger et Lamarque (1999) affirment le rôle important des TIC au niveau de la détermination du profil des clients favorisant ainsi une bonne segmentation de marché, une condition indispensable pour un meilleur ciblage, voir (Figurel.4)⁹.

⁸Jean-Claude Boisdevésy, le marketing relationnel, les éditions d'organisations, 1996, p32.

⁹ Mme Benfrarhat allouache amele, le management de l'information ,société Algérienne Boudaoud,2008 p58.

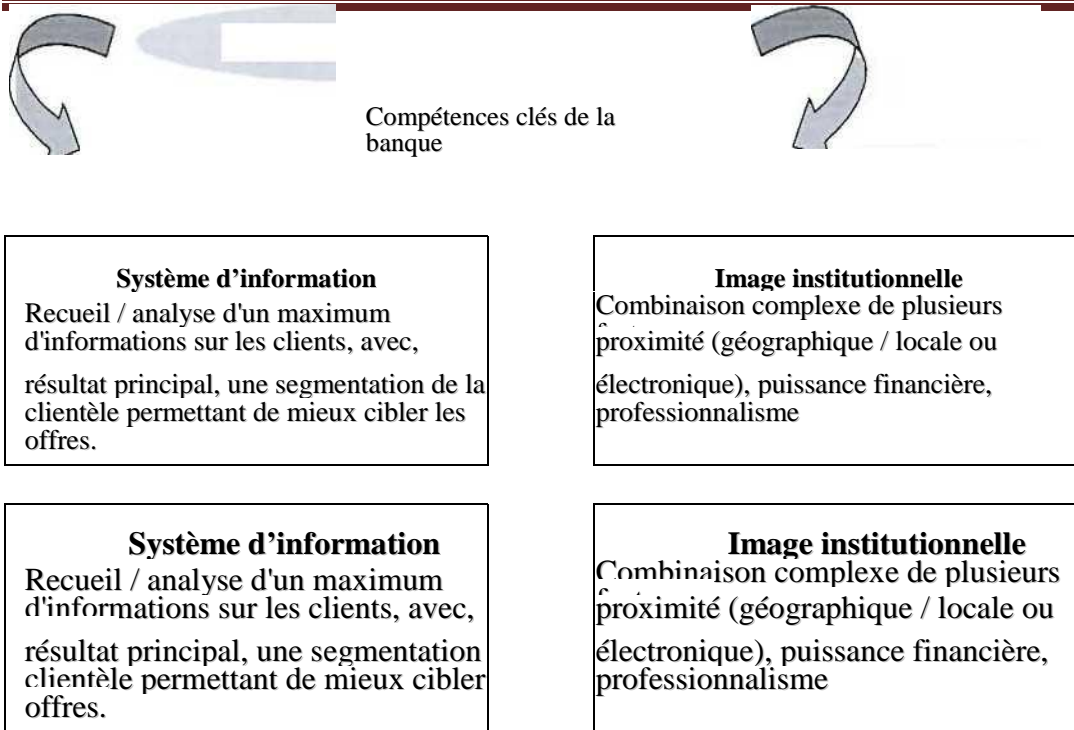


Figure 1. 4: La technologie de l'information comme avantage concurrentiel zolinger et lamarque, p254.

De son côté Hetzel (2004), présentent d'autres atouts des TIC au niveau du marketing relationnel notamment elles :

- . Offrent plus de sécurité au niveau des transactions entre l'entreprise et ses clients.
- . Permettent de concevoir une offre nouvelle et créative.
- . Offrent plus de rapidité au niveau des services.

En définitive, les TIC permettent la création de valeur aussi bien pour l'entreprise que pour le client (Domegan, 1996) et elle joue aussi un rôle capital comme source d'avantage concurrentiel dans le long terme spécifiquement au niveau du secteur bancaire (Nelson, 1999).

1.5.2 Les inconvénients des technologies de l'information et de la communication au niveau de l'approche relationnelle :

Certes, les TIC consolident davantage l'approche relationnelle, toutefois, elles présentent un certain nombre d'inconvénients. En effet, l'avènement des TIC a entraîné un bouleversement au niveau des modes de communication déjà établis de même qu'au niveau des modalités d'achat et de consommation.

Le rythme croissant, que se soit au niveau de la conception ou de la mise en marché des nouvelles technologies, se fait sous une logique de souci de la pression concurrentielle plutôt que la recherche de la satisfaction des besoins des clients (Gabriel, 2001).

Certains auteurs évoquent le côté complexe des TIC, qui se manifeste au niveau des procédés ainsi que de la plate-forme à utiliser (Fournier et Mick, 1998) qui nécessite souvent un certain niveau de connaissances de base (Kehoe et al., 1999). Dans le cas du secteur bancaire, ce manque de familiarité et de convivialité entraîne une abnégation de la part des clients (Boss et al., 2000).

Pour le fait que la relation entre la banque et ses clients se fait à distance (Internet, téléphonie sans fil, Guichet automatique, etc.) cela limite le niveau d'interaction sociale. Dans la même lignée, Cochoy révèle que les TIC vont conduire au remplacement du client en "chair et os" par ce qu'il appelle le «client électronique».

Parasuraman et Grewal stipulent que les TIC impliquent une réduction du personnel réduisant ainsi le niveau de service. De plus, ces technologies poussent les entreprises à négliger l'aspect relationnel avec ses clients, en effet selon Boyer « les entreprises imposent provisoirement des produits, des prix, des images qui font passer au second plan la relation producteur-consommateur, le dialogue entre les deux ».

Nantel révèle le sentiment d'insécurité largement répandue auprès des internautes au niveau des transactions ainsi qu'au niveau des données personnelles, élément primordial surtout dans un contexte bancaire.

Tout en restant au sein de l'industrie bancaire, l'attrait de plus en plus électronique du contexte dans lequel se déroule la relation entre la banque et ses clients, on assiste à un transfert de pouvoir de la banque vers les clients, vu que les technologies actuellement sont aux mains de ces derniers.

En guise de conclusion, on peut dire que le marketing relationnel est un concept évolutif, en interaction avec son environnement et dont le développement implique de nouvelles responsabilités ainsi que de nouveaux outils qui répondent au mieux à ses besoins et ses exigences, surtout qu'on vit dans un monde dominé par les moyens de communication électronique au sein du quel le contact personnalisé est devenu de plus en plus apprécié.

Ainsi, les nouvelles technologies à travers ses différentes formes (EDI, e-commerce, multimédia...) ont constituées un outil et un support supplémentaire permettant à l'approche relationnelle de réussir sa mission (un client fidèle et satisfait) via la concrétisation de ses fondements de base (une relation personnalisée, la confiance...) et d'assurer une meilleure adaptation à son contexte en perpétuel changement¹⁰.

1.6 La mise en place du marketing relationnel au sein de la banque :

Selon (Hetzel) 2004, réussir à instaurer au sein d'une organisation (culture, structure et individus) une approche relationnelle nécessite le recours à un processus de quatre étapes (tableau 1.9), à savoir :

- Diagnostic et analyse
- Définition de la vision et de la politique de marketing relationnel souhaitées
- Plans de mise en œuvre du marketing relationnel et expérimentations
- Mise en œuvre opérationnelle en grandeur nature

Néanmoins, (Hetzel) insiste sur le fait que la réussite de la mise en place de l'approche relationnelle est fortement dépendante de l'apport et la volonté des dirigeants à réussir se définit (charisme, leadership, savoir-faire, etc.). Vu que le changement ne se limite pas uniquement au niveau des structures et des systèmes de gestion de l'organisation, mais touchants aussi les valeurs, les croyances, les traditions ainsi que la culture, où on se retrouve alors dans un contexte de changement radical.

¹⁰ IBID, p78.

Diagnostic et analyse :

-Etude de la stratégie globale -Etude des processus -Analyse des attentes clients (critère de segmentation)

-Réalisation de benchmarks et mesures de performance.

-Etude des systèmes d'informations et des bases de données disponibles.

La Mise en place d'une approche relationnelle, se présente comme un choix stratégique de grandes ampleurs, vu qu'elle nécessite des changements au niveau de la structure, de la culture de l'entreprise et où la création de valeur pour le client devient le but ultime de l'organisation (culture, structure et individus)¹¹.

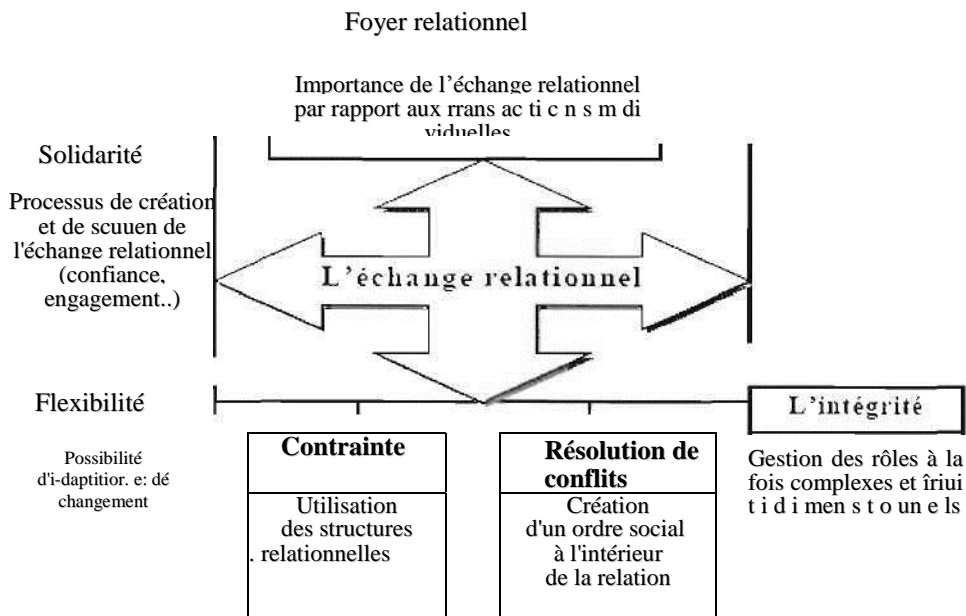
¹¹ www.marketing-étudiant.fr

Les facteurs de succès et d'échec de l'approche relationnelle :

1.7.1 Les facteurs de succès de l'approche relationnelle :

D'après les travaux de McNeil (1981), nous identifions sept principaux facteurs, indispensables à la réussite d'une approche relationnelle qui sont : le foyer relationnel, la résolution de conflits, l'intégrité, la flexibilité, la solidarité, la mutualité et la contrainte (voir Figure 1.5). Ces facteurs présentent l'approche relationnelle en tant que processus interactif inscrit sur le long terme permettant d'établir et de développer une relation personnalisée dans un contexte de confiance et d'échange fructueux. Notons que ces facteurs ont été vérifiés empiriquement par Kaufman et Dante

Figure 5 : Les principales dimensions de l'échange relationnel (McNeil, 1981)



Source : Macneil, Jan R. J981. « Economie Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus »,northwest university ;review vol 75,p64

Pour leur part, Morgan et Hunt (1994) montrent que la réussite d'une approche relationnelle se résume uniquement au niveau de deux facteurs principaux (voir Figure 1.6) à savoir :

La confiance : qui se présente comme un concept multidimensionnel dont les principaux composants sont : l'intégrité, la crédibilité et la bienveillance.

L'engagement : il est défini comme étant la volonté des deux parties impliquées dans l'échange d'établir une relation sur le long terme à travers des investissements en ressources et en efforts.

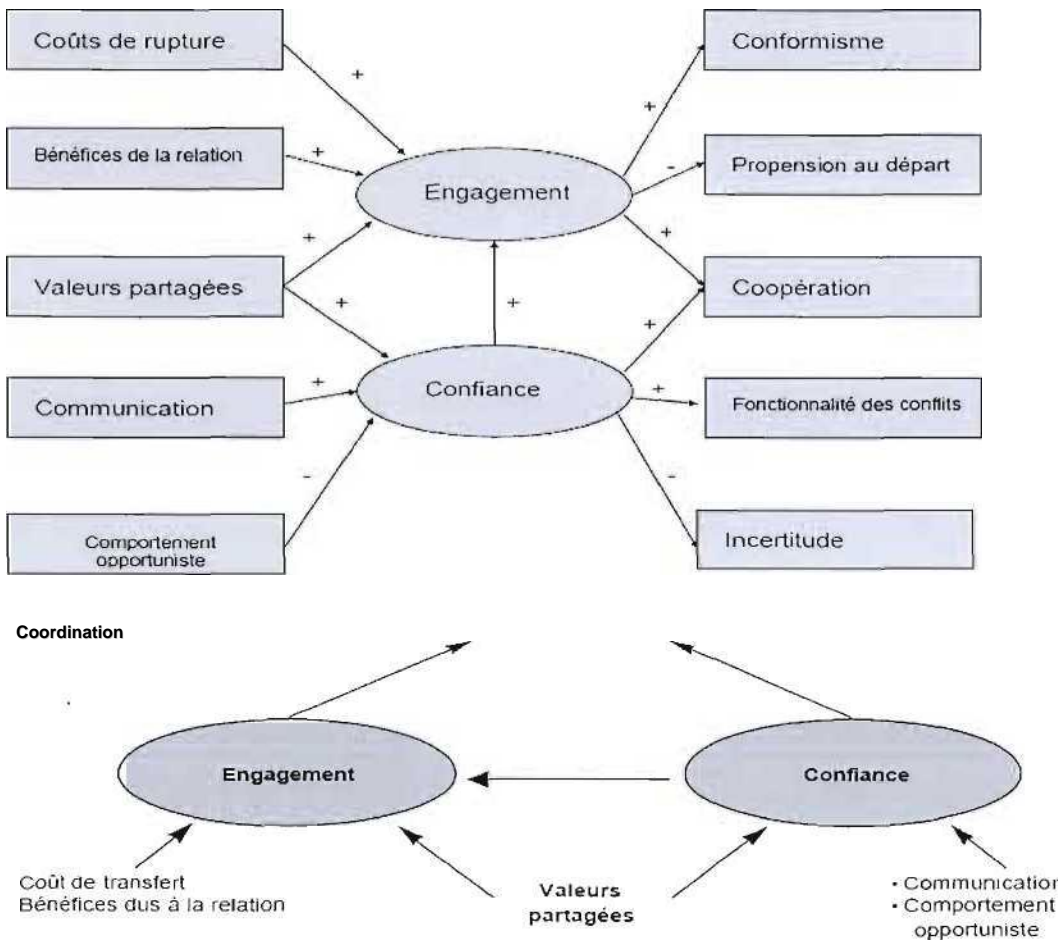
La confiance et l'engagement en tant que variables médiatrices précédées par cinq composantes (coûts de rupture, bénéfices de la relation, les valeurs partagées, la communication et l'opportunisme) dont les conséquences donnent naissance à cinq composantes (le conformisme, la propension de départ, la coopération, la fonctionnalité des conflits et l'incertitude).

Pour Morgan et Hunt, la confiance et l'engagement présentent certaines valeurs communes, toutefois, c'est la variable confiance qui donne naissance à l'engagement. En tout, la résultante de l'association de ses deux variables crée une nouvelle variable qui est la coordination, indispensable au succès de l'approche relationnelle.

Selon, Morgan et Hunt " La présence de l'engagement et de la confiance produit des résultats efficaces, productifs et efficaces. Ils conduisent automatiquement à la coordination, variables médiatrices du succès de marketing relationnel"¹².

¹² Bjorm et Mayrhofer, les facteurs de réussite du marketing relationnel, édition prométhéum, 2003, p37.

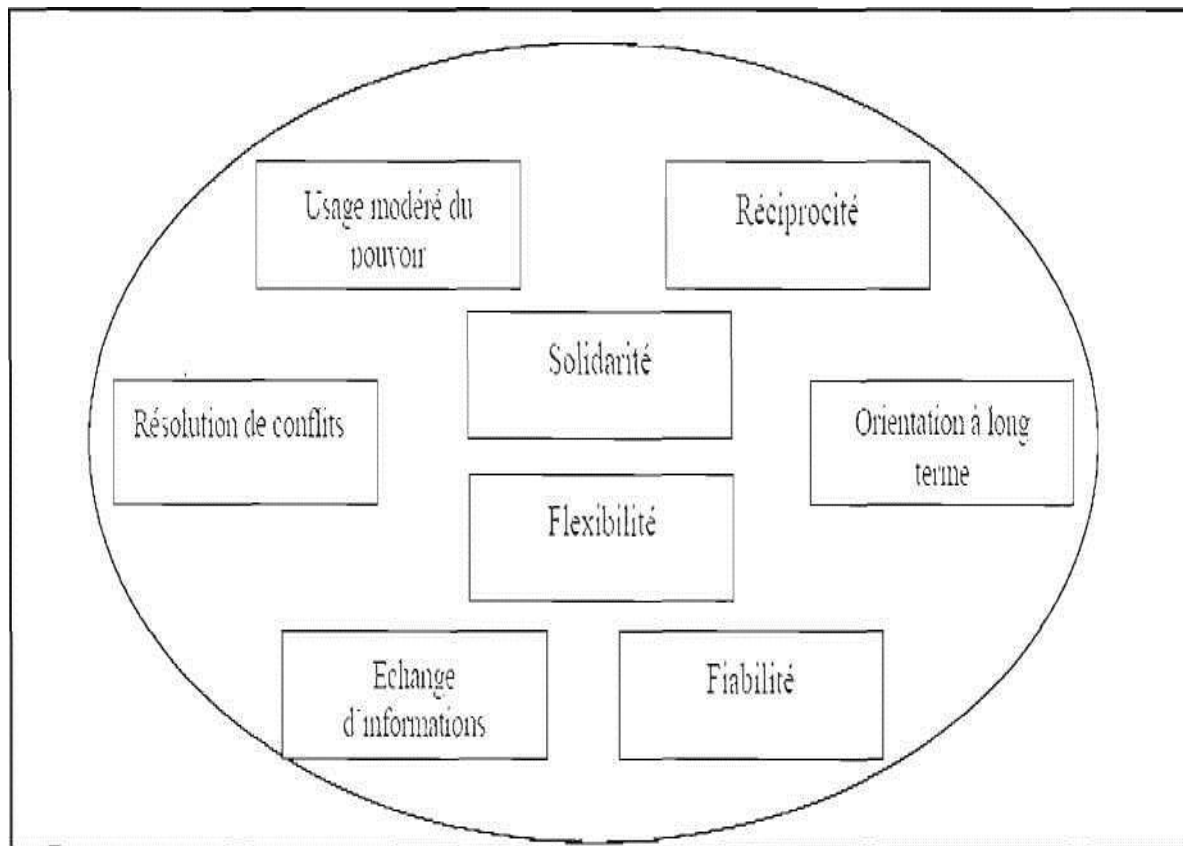
Figure 6: Modèle de l'engagement-confiance (Morgan et Hunt, 1994)



Source :Morgan, R.M. et Hunt. S.D. 1994. « The commitment-trust theory of Relationship marketing ». Journal of Marketing,P158

Pour Ivens et Mayrhofer, il existe huit facteurs (Figure 1.7) indispensables à la réussite d'une approche relationnelle, à savoir : la solidarité, la réciprocité, la flexibilité, la fiabilité, l'échange d'informations, la résolution des conflits, l'usage modéré du pouvoir et l'orientation à long terme. Ces facteurs ont été également abordés par plusieurs chercheurs sous différentes optiques de l'approche relationnelle dont on va expliciter davantage dans les lignes qui suit.

Figure 1.7: Les facteurs de réussite du marketing relationnel



Source : , F., Ricard, L et Perrien. J (1992). " Essai de synthèse et de positionnement de l'approche Relationnell, Marketing, Conférence de l'ASAC 1992, Québec, p149

Cette dimension est présentée comme étant le but ultime de l'approche relationnelle. De même, Anderson et Weitz révèlent également le rôle majeur de la durée comme fondement de base de la relation, plus une relation s'étale sur le temps plus sa probabilité de succès est grande.

Selon Ganesan (1994) le niveau de satisfaction d'un client quant aux échanges antérieurs découle directement de l'étendue temporelle de cet échange.

Concernant, Macneil (1980) il emploie plutôt le terme continuité comme élément capital de l'approche relationnelle (1994). Pour sa part Ricard (1994) utilise une approche métaphorique pour valoriser cette orientation sur long terme, en la qualifiant de mariage.

La réciprocité :

Une fois que l'échange a eu lieu, chacune des deux parties impliquées perçoit un gain (Ford, 1980), c'est réussir à obtenir un bilan relationnel équilibré, c'est à dire une approche de type gagnant/ gagnant. Néanmoins, Ricard (1994) aborde la réciprocité sous une optique informationnelle où le client et l'entreprise doivent se connaître préalablement, de sa part le client doit s'informer à propos de ses droits, de ses obligations, des services offerts, etc., quant à l'entreprise elle doit connaître le profil de son client, ses besoins, ses préoccupations, tout cela afin de créer les conditions idéales pour un échange fructueux et durable.

La fiabilité :

Elle se présente comme conviction partagée par les deux parties impliquées dans l'échange, où chacun s'engage à agir dans le meilleur intérêt de l'autre (Crosby, Evans et Cowles ; Morgan et Hunt; Grönroos). Plusieurs auteurs qualifient la confiance comme étant une composante capitale de l'approche relationnelle

Tout particulièrement cette composante prend son ampleur au niveau des domaines des services vu l'entrave majeure quant à l'évaluation de la qualité du service au préalable (Ganesan). En définitive, la fiabilité a été le centre d'intérêt de plusieurs chercheurs dans différentes disciplines du marketing (comportement du consommateur, marketing des services...). A travers le (tableau 1.10), Abbes (2001)

Nous présente un récapitulatif des principaux apports au niveau de la revue de littérature concernant les dimensions, les antécédents et les conséquences de la variable confiance¹³.

Tableau 11: Les invariants de la confiance au niveau relationnel (Abbes)

Les Antécédents	Les Dimensions	Les Conséquences
Partage des valeurs et Croyances Expérience antérieure Satisfaisante Communication Réputation	Crédibilité Bienveillance Intégrité (honnêteté)	Engagement dans la Relation Fidélité (attitudinale et/ou comportementale) Satisfaction

Source : Abbes M. 2001. Consommateur - Enseigne de Distribution : Vers une Relation de Confiance Evolutive, Actes du 4ème colloque Etienne Thil, I Rochelle 2001,p122.

La flexibilité :

Selon Macneil (1980), la flexibilité se résume au niveau de l'aptitude à apporter des changements au niveau des contrats reliant les deux parties, ainsi que l'aptitude à régler les conflits qui émergent tout long du processus relationnel. En effet, il faut prévoir au niveau des clauses du contrat des éventualités, vu l'aspect (incertain, turbulent et multidimensionnel) de l'environnement dans lequel les relations entreprise/client se déroulent.

■ La solidarité :

La solidarité s'intègre au sein de l'échange social où on parle de bénéfices affectifs et personnels plutôt qu'économiques (Macaulay, 1963; Macneil, 1974,1978), selon Macneil (1980) cela consiste à garantir une certaine stabilité au niveau des membres faisant partie du processus d'échange ou de la relation dont le but d'assurer sa continuité. De leur part Paulin (1998) et Paulin et al (1998) stipulent le rôle fondamental de la solidarité comme norme relationnelle au niveau de l'efficacité et du maintien de la relation.

¹³ Bruno Lussier, Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel, thèse doctorat, l'université grenoble, p77.

■ La résolution des conflits :

Selon Abbes (2001) la résolution des conflits se présente comme une des conséquences de l'approche relationnelle, Macneil (1980) évoque l'harmonisation des conflits relationnels, ainsi les parties impliquées essaient de trouver un arrangement où les intérêts des deux parties sont conservés dans le but d'assurer la pérennité de la relation.

Pour Anderson et Narus (1989) la communication comme antécédent de l'approche relationnelle joue un rôle crucial au niveau de la résolution des conflits qui peuvent apparaître tout au long de la durée de l'échange.

■ L'usage modéré du pouvoir :

De prime abord, le pouvoir au sein d'une relation se présente au niveau de la dépendance d'une partie envers une ressource de valeur qui est en possession par l'autre partie (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Le pouvoir peut prendre plusieurs formes (économique, social, légal ou politique) engendrer par les transactions et les contrats, les parties impliquées dans le processus relationnel leur pouvoir est limité par le contrat (Macneil, 1980). Selon (Ivens et Mayrhofer, 2003) si l'entreprise est en position de force elle doit éviter l'usage des moyens de pression afin d'atteindre ses finalités, car cela nuit énormément à ses relations avec ses clients.

Échange d'informations :

Cette composante favorise une meilleure communication et limite l'asymétrie d'informations entre l'entreprise et ses clients (Lang et Colgate, 2003). Le fait de réduire l'écart d'information entre les deux parties permet de bâtir un climat de confiance (Morgan et Hunt, 1994)¹⁴.

Il faut signaler le fait que l'échange d'information s'est beaucoup développé avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, selon Peppers et Rogers (1995) cela a permis une meilleure connaissance des comportements des consommateurs, l'établissement de rapports plus personnalisés avec eux et le développement de relation sur le long terme (Shani et Chalsani, 1993). Pour Kotler (1990) ça permet à l'entreprise de mieux servir ses clients à travers des produits ou services sur mesure.

En ce qui concerne notre champ d'étude, qui est le secteur bancaire, Perrien, Filiatrault et Ricard mettent en relief huit principaux facteurs indispensables à la réussite d'une du processus

¹⁴ Morgan, R.M. et Hunt, S.D. 1994. « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20

relationnel. Comme construit la flexibilité peut être mesurée via deux dimensions à savoir la disponibilité et la fiabilité du personnel¹⁵.

Un engagement au niveau de la direction.

- Le client est le centre de profit.

Favoriser une relation sur le long terme.

- Une meilleure gestion des ressources humaines.

- Une autorité décentralisée.

Une révision des politiques, des processus et des concepts de bases relatifs aux différentes tâches ainsi qu'au niveau de la coopération entre les différentes fonctions et départements.

- Définir les tâches du personnel en contact.
- Evaluer la performance du personnel en contact.

Toutefois, l'approche de Blanchard (1994) se résume uniquement au niveau de trois facteurs, qui sont :

L'expertise du directeur de la succursale ou du personnel en générale.

La connaissance des clients.

La qualité de la communication entre les deux parties (personnels/client).

Finalement, on peut dire qu'à travers la revue de littérature on a remarqué une grande similarité quant aux facteurs de succès de l'approche relationnelle. Ainsi, on distingue cinq facteurs principaux, à savoir : la confiance, la réciprocité, la solidarité, l'orientation à long terme et la résolution des conflits.

¹⁵ Bjorm et Mayrhofer, opcit, p114.

1.7.2 Les facteurs d'échec de l'approche relationnelle :

Tout d'abord, même si l'entreprise adopte une approche relationnelle, il faut qu'il y ait un intérêt et une volonté de la part de client pour entreprendre cette relation .

En effet dans un contexte d'échange pour que la relation s'étale sur le temps, il faut que les deux parties impliquées doivent tirer avantage de cette relation (Gummesson, 2002). Dès lors, les bénéfices de l'échange se présentent comme une composante primordiale au sein d'une stratégie relationnelle (Morgan et Hunt, 1994).

En outre, la perception des coûts de transfert se présente comme une composante cruciale dans un contexte relationnel, vu qu'elle conditionne le comportement des clients (Bendapudi et Berry, 1997). En fait plus les coûts de transfert sont faibles plus un on s'attend à un comportement transactionnel de la part du client (Jackson, 1985).

De même, la nature des besoins des clients ainsi que leur hétérogénéité peuvent être source d'entraves à la réussite de l'approche relationnelle spécifiquement dans le secteur bancaire.

Tout en restant dans le contexte bancaire Perrien, Filiatrault et Ricard (1991) présentent un ensemble de facteurs qui peuvent rendre une approche relationnelle inefficace ¹⁶

1) Gestion des ressources humaines :

La forte rotation du personnel et le manque d'effectif se présentent les principaux faits marquant au niveau de la gestion des ressources humaines, toutefois, le manque d'expérience et de compétence du personnel qui peut être expliqué par le manque et/ou l'inadéquation des programmes de formation approche relationnelle.

2) Les déficiences au niveau des succursales :

Les déficiences se résument au niveau de trois principaux éléments, à savoir, la surcharge de travail, insuffisance budgétaire et l'évaluation qui est basée principalement sur des critères transactionnels.

¹⁶ IBID, p 73

3) La culture et les stratégies traditionnelles de la banque :

Tout d'abord, on se trouve soit face à une direction complètement en désaccord quant à l'adoption de l'approche relationnelle, une vision purement transactionnelle basée sur la recherche de la profitabilité et du rendement à court terme plutôt à long terme où les actionnaires deviennent le centre d'intérêt plutôt que les clients.

4) Enjeux organisationnels :

En fait, tout changement qui touche la structure et surtout la culture d'une organisation se trouve confrontée à une résistance de la part de ses membres. De plus, l'adoption et l'implantation de l'approche relationnelle ne sont pas forcément conçues de la même façon au niveau du siège et des succursales ce qui constitue une source de conflits.

5) Déficiences de gestion :

Les déficiences de gestion sont observables au niveau des politiques et des procédures au sein de l'organisation où on assiste à un manque de coordination entre les services un manque du support de la part de la direction générale, la lenteur quant au processus d'approbation des décisions et en dernier lieu le problème de paperasserie.

6) Les faiblesses marketing :

Les faiblesses marketing sont représentées à travers deux aspects, à savoir :

La multitude des cibles et des objectifs de marché.

La perception du client en tant que coût et non pas que source.

En guise de conclusion, on peut dire qu'il n'existe pas un consensus au niveau des auteurs quant aux facteurs de réussite de l'approche relationnelle. Certains les résumant en deux dimensions, tandis que d'autres parlent plutôt de sept ou huit dimensions. Toutefois, il existe certaines dimensions qui sont redondantes au niveau de la revue de littérature, il s'agit de la confiance, l'engagement, la réciprocité, l'échange d'information et la résolution des conflits.

En ce qui concerne les facteurs d'échec de l'approche relationnelle elles se résument au niveau de trois principales dimensions, à savoir, la culture, le personnel en contact, la et communication. Il faut signaler une nuance, au niveau du lien entre les facteurs de réussite et d'échec, en fait tout facteur de réussite qui fait défaut deviendra automatiquement un facteur de réussite et vice-versa.

A travers ce premier chapitre, on a décelé les principales variables qui conduisent au succès ou à l'échec de l'implantation de l'approche relationnelle au sein la banque.

La (Figure 1.8) réunit les principaux résultats de la revue de littérature.

Bénéfices pour la banque	Bénéfices pour le client
<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure rentabilité • Une meilleure qualité de Service • Une meilleure image de marque • Une clientèle fidèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Service personnalisé • Service rapide et accessible • Economique • Psychologique

Degré de réussite
de l'implantation de l'approche relationnel

Facteurs favorisants
Confiance

- Engagement
 - Solidarité
 - Réciprocité
 - Flexibilité
 - L'orientation à long terme
 - Technologies d'information
 - Résolution de conflits
- Échange d'informations
contact
- L'usage modéré du pouvoir

Facteurs contraignants
Client

- Perception des coûts de transfert
- Bénéfices de l'échange
- connaissance du client

BANQUE :
culture / communication / personnel en

Source : Mémoire doctorat, l'approche relationnelle dans secteur de service, p87.

2.1 Le degré de réussite de l'implantation de l'approche relationnelle :

Tout d'abord, on va définir la variable centrale de notre cadre conceptuel, à savoir l'approche relationnelle. A travers la revue de la littérature, on a remarqué l'absence d'un consensus quant à la définition de l'approche relationnelle. Par ailleurs, les chercheurs utilisent une pluralité de vocables pour la qualifier, à titre d'exemple, on trouve : la théorie relationnelle, le paradigme relationnel, le management relationnel, etc.

Toutefois, dans le cadre de notre étude on va adopter la définition avancée par Perrien et Ricard (1995) qui présente l'approche relationnelle comme un processus marketing asymétrique et personnalisé prenant place dans une perspective de long terme, débouchant sur des bénéfices mutuels et se basant sur une connaissance approfondie des besoins et des caractéristiques des consommateurs.

Quant à la mesure de l'approche relationnelle, on va se baser sur l'échelle développée par Benamour et Prim (2000) qui comporte deux principales dimensions, il s'agit de :
La dimension sociale et la dimension utilitaire.

2.2 Les facteurs favorisant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle :

2.2.1 La confiance :

La confiance se présente en tant qu'une croyance partagée par les parties impliquées dans l'échange où chacun va agir dans l'intérêt mutuel des deux parties (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Morgan et Hunt, 1994; Grønroos, 1994). À travers la revue de la littérature, la confiance se présente comme un construit multidimensionnel et complexe, dont on trouve trois composantes largement partagées par les auteurs, à savoir, l'intégrité, la crédibilité et la bienveillance.

Tableau 12: Récapitulatif des principales conceptualisations des dimensions de la confiance (Abbes'2001)

Champ disciplinaire	Auteurs	Dimensions de la confiance
Relations interpersonnelles	-Larzelere et Houston, 1980 -John George et Swap, 1982 -Rempel et alii, 1985	Bienveillance, honnêteté Sérieux, bienveillance Loyauté, constance, sérieux
Relation intra-organisationnelle	-Butler, 1991	Disponibilité, compétence, constance, discrétion, sens de la justice. Intégrité, loyauté, ouverture d'esprit, tenue des promesses, réceptivité.
Relation interorganisationnelle	-Ring et Van de Ven, 1992 -Smit Barclay, 1997	Intégrité, Bienveillance Intention positive l'égard du sujet Intégrité, compétence, qualité de jugement
Marketing des services	-Moorman et alii, 1993	Intégrité, expertise, sincérité
Marketing industriel	-Ganesan, 1994 -Swan et alii, 1997 Kumar, Scheer et Streenkamp, 1999	Crédibilité, bienveillance Crédibilité, bonnes intentions Honnêteté, bonnes intentions
Théorie d'engagement et confiance du marketing relationnel	-Morgan et Hunt, 1995	Fiabilité, intégrité
Comportement du consommateur	-Blackson, 1992 -Gurviez, 1999 Siriex et Dubois P.L., 1999	Bienveillance, intégrité honnêteté, crédibilité

Source : Abbes M. 2001. Consommateur - Enseigne de Distribution : Vers une Relation de Confiance Evolutive, Actes du 4ème colloque Etienne Thil, La Rochelle 2001

Sachant que dans le cadre de notre étude on va se baser sur l'échelle de mesure développée par Mills (2003) où on trouve quatre principales dimensions, satisfaction, fiabilité, tenue de promesse et les bonnes intentions.

Plusieurs auteurs identifient la confiance comme étant une composante capitale de l'approche relationnelle (Evans et Cowles, 1990 ; Henning-Thurau et Klee, 1997 Leuthesser, 1997 ; Smith, 1998 ; Dorsh et alii, 1998 ; Boles et alii, 2000). Pour Crosby et al. (1990) la confiance influence sur la durée d'une relation, de même que Zineldin (1995) indique que la fidélité est fortement dépendante du niveau de confiance, L'engagement

L'engagement est défini comme étant la volonté des deux parties impliquées dans l'échange d'établir une relation sur le long terme à travers des investissements en ressources et en efforts (Morgan et Hunt, 1994). Selon plusieurs auteurs (Morgan et Hunt, 1994 ; Paulin, Perrien et Fergusson, 1997) l'engagement en tant que construit se résume au niveau de quatre dimensions qui sont la flexibilité, la solidarité, la mutualité et la transparence des rôles.

Sachant que dans le cadre étude on va se baser sur l'échelle de mesure développer par Mills (2003) dont on trouve principalement les trois dimensions suivantes, à savoir, la fidélité, la flexibilité et l'orientation à long terme.

L'engagement favorise le conformisme, c'est-à-dire la prédisposition d'une personne à adhérer aux exigences et aux particularités d'un autre contexte (Kumar, Stern et Achrol, 1992). De plus la coopération entre les parties impliquées dans l'échange s'intensifie davantage avec l'engagement (Anderson et Narus, 1990) et en dernier lieu on assiste à une diminution du sentiment d'incertitude ainsi qu'une meilleure gestion des conflits entre les parties .

2.2.2 La flexibilité

La flexibilité se définit comme étant l'aptitude à apporter des changements au niveau des contrats reliant les deux parties ainsi que l'aptitude à régler les conflits qui émergent tout long.

Selon, Perrien et Ricard (1995) l'approche relationnelle doit s'accompagner d'une décentralisation de la prise de décision, assurant une plus grande marge de manœuvre aux employés notamment lorsqu'il s'agit des demandes bien particulières. En dernier lieu, la flexibilité permet de faire face aux éventualités, vu l'aspect (incertain, turbulent et multidimensionnel) de l'environnement dans lequel les relations entreprise/client se déroulent .

2.2.3 L'orientation à long terme

Plusieurs auteurs (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Webster, 1992 ; Day, 2000) présentent l'orientation à long terme comme une finalité de toute approche relationnelle. Plus une relation s'étale sur le temps plus sa probabilité de succès est grande, (Anderson et Weitz 1989), dans la même lignée Ganesan (1994) associe le niveau de satisfaction d'un client quant aux échanges antérieurs à l'étendue temporelle de cet échange.

Une synthèse de la revue de littérature quant aux dimensions mesurant la variable orientation à long terme, montre qu'il existe trois principales dimensions à savoir, l'attachement du client à sa banque, sa propension à la fidélité et l'importance qu'il accorde à préserver des relations privilégiées avec sa banque (Prim et Benamour, 2000).

Toutefois, dans le cadre de notre étude on va se baser sur l'échelle de mesure développée par Gwinner et al., (1998) qui comporte six dimensions, à savoir, la confiance, la propension à la fidélité, la connaissance des attentes, la diminution des risques d'insatisfaction et la recherche de bénéfices.

Ainsi La résolution des conflits

La résolution des conflits se présente comme un outil pour la création d'un arrangement social au sein d'une relation (McNeil, 1981). Tandis qu'elle est une des conséquences de l'approche relationnelle selon Abbas (2001), toutefois la communication se présente comme le meilleur procédé pour la résolution des conflits (Anderson et Narus, 1989). Comme construit, la résolution des conflits peut être mesurée à travers quatre dimensions (Bradford, 1999) à savoir, la collaboration, le compromis, la confrontation et évitement. Les technologies de l'information (TI)

Les technologies de l'information sont définies comme l'ensemble d'ordinateurs, des logiciels et des données qui sont intégrés et interconnectés afin que toutes les informations puissent être expédiées rapidement et facilement à partir des utilisateurs et véhiculées à travers le réseau et les processus de transformations.

A travers la revue de littérature, il n'existe pas un consensus quant aux dimensions permettant de mesurer et d'appréhender les (TI) comme étant un construit. En effet, pour Mjema, Victor et Mwinuka (2005) présentent huit dimensions qui permettent de mesurer l'utilisation des (TI) à savoir, le leadership, qualité de la planification stratégique, l'importance des innovations, l'analyse et l'information, l'utilisation des ressources humaines, satisfaction client, qualité des résultats et

l'assurance quant au qualité.

De leur part Lewis et Byrd (2003) il existe huit dimensions permettant de mesurer les (TI), il s'agit de la planification, la sécurité, l'intégration technologique, l'intégration informationnelle, l'administration des données, le modèle de l'entreprise, la comité consultatif et le haut responsable des (TI) au sein de l'entreprise. Sachant que dans le cadre de notre étude on va opter pour l'échelle de mesure établie par Lewis et Byrd (2003).

Selon Peppers et Rogers (1995) les (TI) permettent une meilleure compréhension des comportements des consommateurs, de même l'amélioration de la qualité de la relation entre eux , à travers des rapports plus personnalisés qui s'étalent sur le long terme .Ainsi, le niveau d'engagement du client augmente (Morgan et Hunt, 1994), spécifiquement dans les secteurs à dominance informationnelle comme le secteur bancaire (Bettis et Hitt, 1995). Les facteurs contraignants la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle

2.3.1 Les facteurs contraignant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle au niveau de la banque :

2.3.1.1 La culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise est définie par Louart et Sire comme étant "l'ensemble des activités des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communes au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble ",

Selon Schein (1985, p. 9) "l'entreprise a sa propre culture qui est fondée sur son histoire, sa philosophie, son développement et l'appartenance à un secteur industriel".

L'implantation d'une approche relationnelle est irréalisable au sein d'une entreprise dont la culture est fondée uniquement sur une approche transactionnelle (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1991). Dans la même lignée Allaire et Firsirotu (1993), stipulent le fait que tout changement de grande ampleur, telle l'implantation d'une approche relationnelle, exige un changement au niveau du cadre culturel de l'organisation. Comme construit, la culture organisationnelle peut être mesurée à travers deux principales dimensions à savoir, les normes organisationnelles et les valeurs partagées.

2.3.1.2 La communication :

L'apport de la variable communication au niveau du déploiement du marketing relationnel est indéniable (Morgan et Hunt, 1994), elle est définie par Lages et al, (2005) comme étant "l'activité

humaine qui crée et maintient les relations entre les différentes parties impliquées dans l'échange."

Selon Blanchard (1994) la communication est indispensable à la réussite d'une approche relationnelle, vu quelle favorise le développement d'un climat de confiance (Morgan et Hunt, 1994) ainsi que la mise en place d'une relation personnalisée (Peppers et Rogers, 1995) et durable avec le client.

Quant à la mesure de la communication, ça diffère selon le contexte, en effet Andersson et Weitz (1992) font appel à deux dimensions pour mesurer la communication au sein de la chaîne de distribution, à savoir la communication à double sens perçue par le distributeur et la communication à double sens perçue par le manufacturier. Dans un contexte plus large celui des partenaires d'échange présentent la communication comme un construit multidimensionnel qu'on peut mesurer à travers les variables suivantes : la simplicité, l'exhaustivité, l'écoute et l'expertise de l'interlocuteur.

2.3.1.3 Le personnel en contact :

Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client. Il peut être un facteur d'échec face à l'implantation d'une approche relationnelle. En effet, un manque d'expérience, de compétence et une forte rotation du personnel affecte négativement la qualité de la relation entre le client et la banque (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1991), une meilleure connaissance du client et de ses besoins de la part des directeurs de comptes est déterminante pour une approche relationnelle efficace .

Le personnel en contact comme construit est capté à travers plusieurs dimensions, en effet dans le cadre d'une étude sur l'orientation client chez le personnel en contact Esslimani (2006) révèle, à travers une synthèse de la revue de la littérature, que se construit est composé de six dimensions majeures, à savoir, l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, l'empowerment, les traits de personnalité, l'orientation marché et les variables sociodémographiques.

Par ailleurs, présente la variable personnel en contact uniquement à travers trois dimensions, il s'agit de l'interaction sociale, l'interaction fonctionnelle et la qualité du support physique. En définitive, selon une étude de Eisend (2006) portant sur la crédibilité du personnel en contact, ce dernier distingue huit dimensions se rapportant au personnel en contact à savoir, la sincérité, la

loyauté, proche de la réalité/sympathie, l'objectivité, pouvoir d'attraction, dynamisme, l'expertise et l'expérience. Facteurs d'échec de l'implantation de l'approche relationnelle au niveau du client

2.4.1 Les bénéfices de l'échange :

Les bénéfices de l'échange se définissent comme l'écart entre les gains et les coûts associés au maintien de l'interaction entre les deux parties (Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002). Les bénéfices de l'échange se présentent comme une composante primordiale au sein d'une stratégie relationnelle (Morgan et Elunt, 1994 ; Cannon et Homburg, 2001).

L'implantation d'une approche relationnelle reste fictive tant qu'il n'y a pas un réel intérêt de la part du client (Jackson, 1985), elle affecte son niveau d'engagement dans une relation qui s'étale sur le long terme (Moriarty et al., 1983). En effet, pour avoir un bilan relationnel équilibré chaque partie impliquée dans l'échange doit percevoir un gain (Ford, 1980). De la part de client, cela se traduit via deux aspects, à savoir, l'obtention de services non offerts ailleurs ou par une meilleure qualité qu'ailleurs. Ainsi, les bénéfices de l'échange se traduisent via des coûts d'opportunités élevés .

Comme construits, les bénéfices de l'échange peuvent être mesurés à travers deux dimensions, il s'agit du type et de la qualité de service offerts par rapport aux autres établissements.

2.4.2 La perception des coûts de transfert :

La perception des coûts de transfert se définit comme "la perception de l'ensemble des coûts économiques et psychologiques associés à un changement d'une alternative à une autre". (Jones et al. p.441). Selon, Ricard (1994) les coûts de transfert englobent les coûts monétaires, les coûts administratifs et les coûts d'apprentissage.

Pour O'Neil (1989) les coûts de transfert ont une influence sur la fidélité des consommateurs. Dans la même lignée, Bendapudi et Berry (1997) stipulent le fait que les coûts de transfert conditionnent le comportement des clients plus ils sont élevés plus la relation à tendance à se maintenir et plus ils sont faibles plus cela favorise un comportement transactionnel.

Comme construit, la perception des coûts de transfert est mesurée via trois dimensions qui sont adaptées au secteur bancaire (Jones et al., 2002). Il s'agit de l'effort consacré afin de trouver un nouvel établissement financier, le temps et l'effort consacré afin d'explicitement au nouveau conseiller financier mes besoins et mes attentes et en dernier lieu apprendre les procédés et les politiques au sein du nouvel établissement financier.

2.4.3 La connaissance des clients :

La connaissance des clients, se définit comme l'ensemble des activités permettant d'acquérir de

l'information sur les clients et à la diffuser au sein de l'entreprise (Narver et Slater, 1990). A cet effet, l'entreprise doit se familiariser avec les besoins et les attentes des clients tout en s'adaptant aux différents changements se rapportant à leur environnement.

Dans la même lignée, Dunkelberg et Scott (1984) stipulent que le directeur de compte doit connaître parfaitement son client de même que son environnement afin qu'il réussisse à le fidéliser à son institution financière. Le fait de réduire l'écart d'information entre les deux parties impliquées dans l'échange permet de bâtir un climat de confiance (Morgan et Hunt, 1994), de sa part Dogett (1994) affirme qu'une connaissance inappropriée des besoins des clients est l'une des principales causes d'insatisfaction auprès des entreprises.

Comme construit, la connaissance des clients est mesurée à travers trois dimensions (Bergeron et Ricard, 2001) il s'agit de : la connaissance des besoins de la clientèle, la connaissance du profil des exigences de la clientèle et l'aptitude de concevoir une offre personnalisée.

2.4 Les bénéfices de l'implantation de l'approche relationnelle :

2.5.1 Les bénéfices au niveau de la banque :

2.5.1.1 La qualité de service :

La qualité de service se définit comme l'output d'un processus d'évaluation, où les clients comparent leurs attentes avec le service qu'ils ont reçu (Grönroos, 1984).

Au niveau du secteur bancaire, l'approche relationnelle assure une meilleure qualité du service qui se présente tout particulièrement à travers deux aspects qui sont la rapidité et l'accessibilité du service (Zollinger). Quant à Moriarty, Kimbal et Gay c'est à travers la personnalisation des produits et services que se matérialise la valeur ajoutée de l'approche relationnelle au sein de l'industrie bancaire.

Selon Grönroos , c'est à travers les éléments tactiques du marketing relationnel que se manifeste la dimension qualité du service :

L'approche relationnelle favorise d'une part le contact direct avec le client afin de créer plus de confiance au sein de la relation. Ainsi, la confiance se présente comme l'un des déterminants de la qualité du service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985). D'autre part, elle assure une meilleure connaissance du client et de son profil via la mise en place de bases de données permettant à l'entreprise d'offrir un service sur mesure. En définitive, l'approche relationnelle induit la création et le maintien d'un système de service intégré.

Quant à la mesure du construit qualité de service, on va se baser sur le l'échelle SERVQUAL qui comporte cinq principales dimensions à savoir, la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. D'où l'hypothèse,

2.5.1.2 L'image de marque :

L'image de marque se définit comme l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une marque ou à une organisation (Kapferer et Thoenig, 1994).

Selon, Hess, Fournier et Yao les attribues de l'approche relationnelle constituent l'image de marque de l'entreprise. Cette dernière développe chez le client une attitude indifférente face à un prix élevé (Moriarty, Kimbal et Gay, 1983; Schurr, 1986).

Comme construit, l'image de marque, est mesurée par trois dimensions à savoir, la position au sein du marché, le niveau d'appréciation et le degré de notoriété (Mishra, Umesh et Stern, 1993). Ainsi, notre hypothèse se rapportant à la variable image de marque est la suivante,

2.5.1.3 La fidélité :

La fidélité se définit comme l'intention de produire un ensemble de comportements qui signalent une motivation pour le maintien de la relation avec l'entreprise en allouant une part relativement élevée du portefeuille dans le service en question. Engageant un bouche à oreille positif et des achats répétitifs.

Selon plusieurs auteurs en marketing (Ford, 1980 ; Easton, 1992; Storbacka et al 1994; Shawn, 1997), l'approche relationnelle favorise l'attachement du client à son fournisseur par le développement de relations très personnalisées, qui se transforme en fidélité (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999). De leur part, Berry et Thompson (1985) affirment que si une institution financière est dotée d'une culture relationnelle cela va garantir une plus grande fidélité de la part de ses clients¹⁷.

¹⁷ Devedeux, Martine. 2000. « L'apport des entrepôts de données à l'approche relationnelle ». Mémoire de

Conclusion du chapitre :

L'efficacité d'une approche relationnelle dépend de plusieurs facteurs.

La banque doit d'abord veiller à la mise en place d'une culture client, l'élaboration d'un climat de confiance et l'existence de mécanismes favorisent une meilleure connaissance du client.