

COMMUNICATION
3^{ème} COLLOQUE INTERNATIONAL
ORGANISÉ PAR L'ATM

Hammamet, TUNISIE, 1^{er} et 2 avril 2005

**Exploration de l'implantation d'une approche relationnelle dans
le secteur bancaire :**
Diagnostic et évaluation des stratégies mises en place

Soumaya Ben Letaifa doctorante UQAM/Paris Dauphine,
ben_letaiifa.soumaya@courrier.uqam.ca

Line Ricard, Professeure UQAM, ricard.line@uqam.ca

Jean Perrien, Professeur, UQAM/Paris Dauphine

perrien.jean@uqam.ca

ESG- UQAM

Exploration de l'implantation d'une approche relationnelle dans le secteur bancaire :

Diagnostic et évaluation des stratégies mises en place

Résumé :

Ce papier a pour objectif d'examiner les stratégies organisationnelles implantées par les banques pour réussir leur migration vers une approche relationnelle. La logique transactionnelle, délaissée au profit d'une plus relationnelle, requiert plusieurs conditions organisationnelles et technologiques préalables qui ont été analysées auprès de succursales bancaires.

Abstract :

This research proposes a discussion of the current challenges met by the banking sector while shifting from a transactional to a relational marketing. Much is known about the organizational and technological requirements of any transition to a customer oriented strategy, but little was written about the results and pitfalls of the first leading experiences.

Mots clés :

Approche relationnelle, bancaire implantation, CRM (Gestion de la relation client) évaluation, organisation, technologie

Key words:

Marketing relationship CRM bank evaluation organization pitfall technology

Exploration de l'implantation d'une approche relationnelle¹ dans le secteur bancaire : Diagnostic et évaluation des stratégies mises en place

Introduction

Depuis les années 80, les chercheurs parlent de plus en plus d'une ère de focalisation sur la rétention du client (Sheth, 2002). Le marketing relationnel est d'ailleurs né de la prémisse que « garder un client est plus rentable que d'en attirer un nouveau » (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Il a émergé suite au délaissement, par certains, de la logique d'acquisition de la clientèle au profit d'une nouvelle logique de rétention (Sheth, 2002). Cette logique a aussi vu émerger certains concepts comme la gestion de la clientèle mieux connu sous l'appellation de «Customer Relationship Management» ou CRM (Sheth, 2002 ; Mitussis et O'Malley, 2004). Ce dernier est défini comme une stratégie d'affaires dérivée du marketing relationnel, qui utilise les technologies de l'information pour fournir à l'entreprise une vision fiable, intégrée et claire de sa base de données clients afin que les processus et les interactions avec les clients puissent maintenir et développer les bénéfices mutuels des relations (Morgan & Hunt, 1994; Rigby, Reicheld & Schefter, 2002; Campbell , 2003; Mitussis & O'Malley, 2004; Zikmund, McLeod & Gilbert, 2002).

Dix ans après le début de l'étude du concept d'approche relationnelle, ou il y a une dizaine d'années, Perrien, Filiatrault et Ricard (1993) soulignaient, plus spécifiquement pour le secteur bancaire, les problèmes et les contraintes liés à l'implantation d'une telle approche : nécessité d'une culture client et d'une meilleure connaissance de ce dernier, d'un changement de processus d'évaluation du personnel en contact, de la diminution de la rotation du personnel, ... La question qui est posée plus de 20 ans après ces débuts, et après de multiples recherches sur le sujet, après le développement de plusieurs outils d'aide à la gestion client (ex.: CRM), après de multiples changements dans les entreprises suite à la réingénierie : quel portrait et quel diagnostic est-il possible de dresser de l'implantation d'une approche relationnelle? Les institutions financières ont-elles effectué les modifications requises à une implantation efficace ?

¹ Les termes approche relationnelle et marketing relationnel sont utilisés indifféremment dans le présent papier

L'objectif de cet article est donc d'examiner les stratégies organisationnelles implantées par les banques pour réussir leur migration vers une approche relationnelle. Dans les prochaines pages une brève revue de la littérature sur le concept d'approche relationnelle est présentée ainsi que les contraintes à son implantation. Par la suite, le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie sont exposés. Les résultats, la discussion et la conclusion terminent cet article.

L'approche relationnelle

Plusieurs institutions financières ont adhéré à cette nouvelle approche relationnelle (Perrien, Filiatrault, Ricard, 1992). Une première raison réside dans les changements importants de l'environnement qui force les banques à revoir leurs stratégies marketing et à focaliser sur les relations à plus long terme. Une deuxième relève de la recherche d'un nouvel équilibre au niveau des revenus, qui a conduit à la poursuite d'un marketing plus relationnel.

Afin d'expliquer l'intérêt et les implications de cette approche pour le secteur bancaire, une revue de littérature sur l'approche relationnelle présentera sa définition, ses déterminants, son rôle et les conditions organisationnelles et technologiques préalables (contraintes).

La première définition du marketing relationnel stipule que le marketing relationnel consiste à attirer, maintenir et améliorer les relations avec les clients (Berry, 1983). Selon certains auteurs, il n'existe pas de définition communément admise du concept de « marketing relationnel » (Bejou, 1997 ; Ewans et Laskin, 1994). Le marketing relationnel s'adapterait à des cadres théoriques et à des contextes différents. Bien que ces définitions présentent quelques différences, la plupart de ces dernières convergent sur les notions suivantes : la création de la relation, son développement et le maintien de celle-ci.

Il est aussi possible d'appréhender l'approche relationnelle à partir de ses déterminants. Parmi les plus influents, sont cités : la confiance (Berry, 1995 ; Valla, 1995 ; Eiglier Langeard et Mathieu, 1997 ; Gatfaoui, 2001), l'engagement mutuel (Morgan et Hunt, 1994 ; Perrien et Ricard, 1994), l'expérience, la connaissance du client, la compréhension, bénéfices mutuels (Ricard et Perrien, 1999) et la satisfaction (Crosby et Johnson, 2002).

Donc, une approche relationnelle peut être vue comme une stratégie gagnant-gagnant orientée vers le client désireux de s'engager dans une relation d'échange. Elle repose sur des

interactions continues et personnalisées qui permettent la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client (Benamour et Prime, 2000).

Conditions préalables

L'efficacité d'une approche relationnelle dépend de plusieurs facteurs. Les prochains paragraphes présenteront les principaux.

Ainsi, 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 favorisant une meilleure connaissance du client (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993 ; Ricard et Perrien, 1999). Cette transformation de la vision de l'entreprise autour de nouvelles valeurs va nécessiter le délaissement d'une logique centrée sur chacun des clients plutôt que sur chacune des transactions. Au delà de satisfaire le client à la base de la relation, il s'agit de cibler la construction d'un véritable partenariat gagnant-gagnant (Lejeune, Préfontaine et Ricard, 2001).

Autres éléments importants, l'implication de la haute direction (Campbell, 2003 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Forsyth, 2001) et surtout une réorganisation interne des façons de faire à travers tous les départements et toutes les fonctions autour d'une nouvelle vision commune (Griffin et Hauser, 1991 ; Song et Dyer, 1995). La valeur ne peut pas être générée par l'achat d'applications comme le «CRM», si l'entreprise n'a pas déjà mis en place une vision et des processus d'affaires orientés client (Rogers, 2001).

Dans la même lignée d'idées, Rigby (2002) affirme que les compagnies qui ne redéfinissent pas les tâches et qui ne changent pas les mesures de performance, les systèmes de compensation et les programmes de formation ont plus de risques de rencontrer des échecs d'implantation. L'association canadienne de gestion de la relation client (GRC, CRM) a publié en juillet 2002 un rapport qui conclut que l'intégration, que ce soit des personnes, des processus ou des technologies, est irréalisable sans effectuer d'abord un changement organisationnel.

Ce changement organisationnel nécessiterait, selon Rigby et Reichheld (2002), la mise en place de quatre actions: 1) La création de stratégie centrée sur le client, 2) le développement d'une organisation centrée sur le client, 3) de privilégier une approche réaliste de changements technologiques, et 4) doit viser à bien servir ses clients. Toutefois, l'implantation d'une telle

stratégie relationnelle n'est pas toujours un succès. Afin de pouvoir implanter une telle stratégie orientée client, les banques se sont dotées de diverses technologies qui les ont aidées dans la collecte, le croisement et l'analyse des bases de données client (Franke, 1988). Cependant, souvent le personnel des banques résiste à l'utilisation de ces banques de données. Les études montrent qu'il existe un problème au niveau de l'utilisation de cette information (L'association canadienne de gestion de la relation client, 2002, Ricard et Perrien, 1994 ; Dyché, 2001 ; Rigby et Reichheld, 2002).

Plusieurs contraintes au niveau de la structure et des politiques de gestion de l'organisation bancaire empêchent de réaliser les bénéfices escomptés. Les procédures de gestion internes auraient causé plus de 90% des cas de rupture relationnelle entre une banque et son client (Perrien, Paradis et Banting, 1995). Plusieurs chercheurs ont donc proposé la redéfinition des centres de profits, des critères d'évaluation, de la formation ainsi que des politiques de gestion des banquiers (Perrien et Ricard, 1994; Campbell, 2003). Par exemple, les banques doivent étudier le nombre optimal de clients par portefeuille par planificateur et veiller à ce que le taux de rotation ²des planificateurs ne soit pas trop élevé pour permettre aux planificateurs de développer une relation à long terme qui s'inscrit dans une logique de continuité avec leurs clients (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Réussir une approche relationnelle nécessite de consacrer plus de temps au client, de focaliser sur les besoins de ce dernier et il convient donc de donner au personnel les moyens de performer dans ce sens

En résumé, en se référant aux différentes définitions de l'approche relationnelle, ou encore au rôle de cette approche au sein de l'organisation, il est possible de constater qu'en amont de la création, du développement et du maintien de la relation avec le client, il y a d'abord certaines conditions préalables dont la connaissance de ce client. Cette connaissance va permettre de définir les valeurs à créer pour le client, et les stratégies et tactiques relationnelles à implanter.

Plusieurs chercheurs ont exploré le potentiel d'une stratégie CRM comme l'opportunité pour les entreprises d'atteindre un avantage concurrentiel en offrant plus de valeur aux clients (Campbell, 2003). Toutefois, l'implantation de la technologie seule, ne garantit pas l'atteinte de tels résultats (Campbell, 2003). Plusieurs études ont démontré que les échecs résidaient

² Changement d'emploi, et donc de clients, à l'intérieur de l'entreprise

dans des problèmes organisationnels (53%) ou alors dans le manque d'aptitudes à accéder aux informations les plus pertinentes (40%) (Ernst & Young, 2001).

Cette recherche propose donc de regrouper les facteurs d'échecs ou les contraintes identifiés dans la revue de littérature, de les agréger et de bâtir un premier cadre conceptuel qui les regroupe. Par la suite, ces éléments seront étudiés sur le terrain.

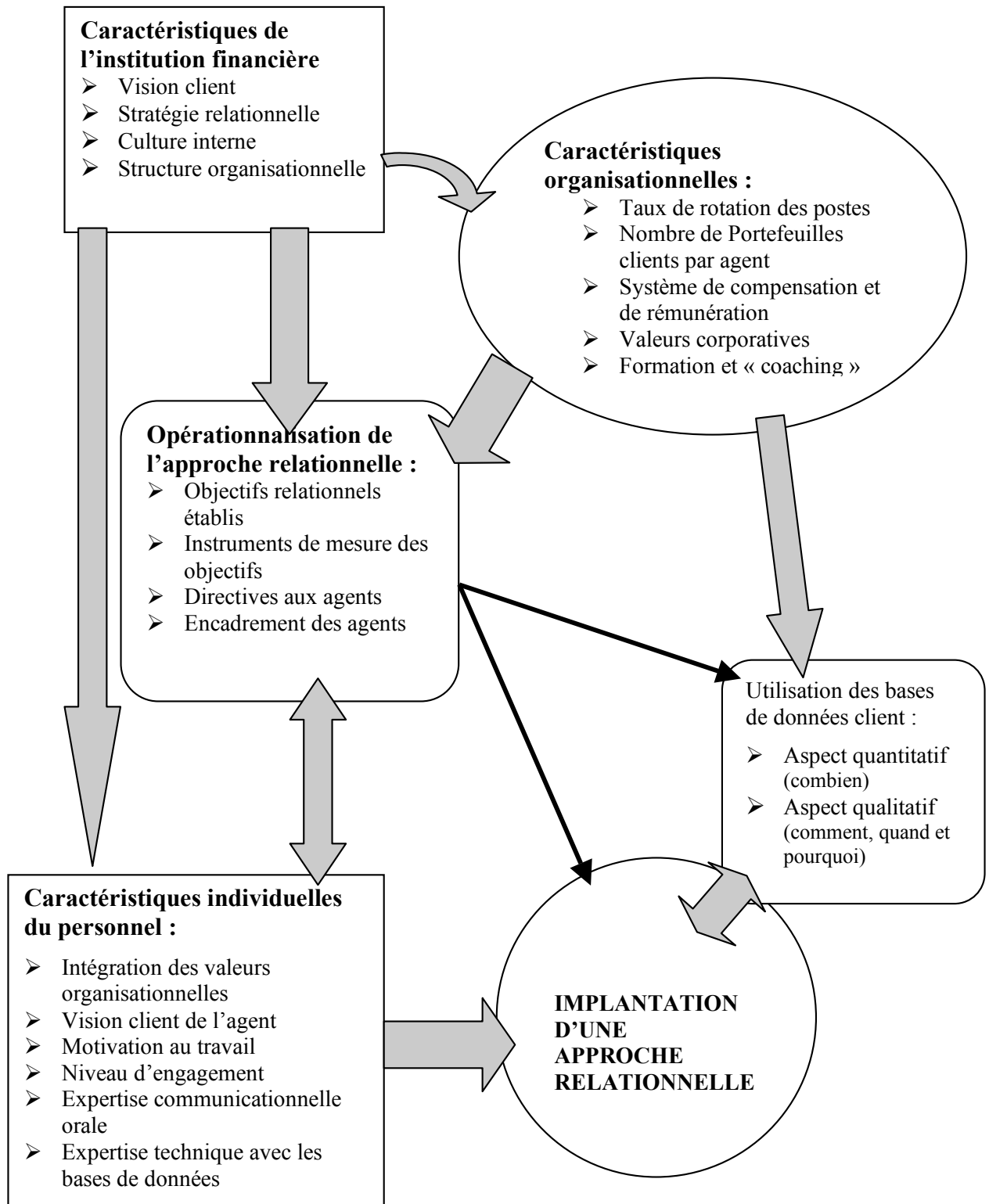
Cadre conceptuel

Afin de connaître les variables pertinentes, un regroupement des variables retracées lors de la revue de littérature a été effectué. Ce cadre conceptuel est donc un cadre préliminaire, mais qui va pouvoir être affiné ou validé suite à l'étude empirique. Il a été bâti de façon intuitive avec, en plus, l'avis de deux professeurs experts en relationnel bancaire.

Le cadre (figure1) présente les relations entre les différents groupes de variables. Deux grandes catégories de variables peuvent influencer le niveau d'utilisation de l'information client ont d'abord été dégagées: **les caractéristiques de l'institution financière** et **les caractéristiques individuelles** des planificateurs financiers (figure 1). Les caractéristiques de l'institution vont se réfléchir sur le plan organisationnel par une troisième catégorie de variables nommée **Les caractéristiques organisationnelles**. Cette catégorie comporte les processus mis en place pour favoriser l'approche relationnelle.

Ces **caractéristiques organisationnelles** vont influencer une quatrième catégorie de variables : les variables relatives à **l'opérationnalisation de l'approche relationnelle** par la banque. Le niveau **d'opérationnalisation de l'approche relationnelle** (outils et support), les **caractéristiques organisationnelles** (processus internes), et les **caractéristiques individuelles des planificateurs** (compétences et aptitudes), vont influencer sur **l'utilisation des bases de données clients** (suivi, analyse, mise à jour, etc.) et **la qualité de cette utilisation** (nombre, comment, quand et pourquoi). Toutes ces relations viendront finalement influencer l'implantation d'une approche relationnelle.

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire



Le cadre conceptuel va permettre finalement de répondre aux questions suivantes : comment les banques ont-elles opérationnalisé l'approche relationnelle en termes de procédures internes et façons de faire quotidiennes? Quelle évaluation est faite de la stratégie relationnelle ciblée versus la réalité vécue par les planificateurs? Et finalement quel diagnostic et quelles pistes de recherche est-il possible de dégager suite à ces expériences pionnières?

Méthodologie

L'objet de la recherche est d'examiner les stratégies organisationnelles implantées par les banques pour réussir leur migration vers une approche relationnelle. Considérant la complexité du processus analysé, une étude de cas est réalisée. D'après Yin (1994), l'étude de cas constitue la méthode de recherche appropriée lors de l'étude de phénomène complexe et qui doivent être examinés dans leur environnement. Ce qui est le cas pour cette étude.

Pour assurer une plus grande validité de la réalité interne étudiée, une triangulation des données a été réalisée à deux niveaux. Une triangulation du type de sources de données (primaires et secondaires) a été effectuée ainsi qu'une triangulation au sein d'une même série de sources de données (diversification de sources de même nature). En effet, la recherche a été menée selon deux perspectives, soit le discours de la banque à travers ses communications internes, ainsi que la perspective du personnel bancaire, soit sa vision de la stratégie relationnelle implantée et de son efficacité. Ces résultats ont ensuite été comparés à des données externes (avis de professeurs experts, rapports et articles de magazines spécialisés externes). Cette recherche se base donc sur des données qualitatives primaires et secondaires qui proviennent de différentes sources : 10 entrevues effectuées avec du personnel bancaire, revues scientifiques et plus managériales, consultation de documents internes à l'institution financière et avis externes de deux professeurs experts.

Un cas a été sélectionné sur la base de son niveau relationnel élevé. Cette évaluation a été faite par des experts, entre autres, sur la base des résultats d'une recherche antérieure (Ricard et Perrien, 1999). Pour cette institution, 10 entrevues ont été effectuées dans des succursales différentes et situées dans des endroits géographiques distincts et ce, de façon délibérée afin de permettre de dégager de chaque succursale le maximum d'informations et de nouvelles informations spécifiques à cet environnement particulier, pour maximiser la contribution

marginale de chaque succursale explorée. En effet, il était intéressant de comparer différentes données sur des quartiers différents avec des clientèles hétérogènes (profil, âge, groupe ethnique ou religieux, et diversité de portefeuilles). Les entrevues ont été arrêtées lorsque qu'un sentiment de saturation et de répétitions des informations a été ressenti. Il ne devenait plus pertinent de continuer des entrevues en profondeur car le maximum d'informations a été recueilli. Ces données ont été comparées à diverses données secondaires (avis de professeurs experts, statistiques externes, articles spécialisés et articles scientifiques).

L'analyse s'est effectuée en utilisant globalement la démarche de Miles et Huberman (1994). Une analyse qualitative comprend trois flux continus d'activités :

- Réduire les données : sélectionner, simplifier et transformer des données brutes pour en identifier les composantes essentielles ; (le logiciel Decision Explorer a permis d'identifier plusieurs relations présentées dans les résultats).
- Présenter les données sous forme de matrices ou de figures, pour aider à la compréhension du problème.
- Élaborer et vérifier des conclusions.

L'analyse de contenu est effectuée par le logiciel Decision Explorer qui a permis de codifier les résultats, ce qui facilite la visualisation, l'analyse et l'interprétation des variables. Le logiciel Decision Explorer a aussi été utilisé pour mieux illustrer les relations dégagées entre les différentes caractéristiques organisationnelles, individuelles et celles du client, et retracer leurs impacts.

Résultats

Suite aux entrevues effectuées avec les planificateurs financiers de diverses succursales, il est possible de confirmer le succès de l'implantation de l'approche relationnelle au niveau de l'opérationnalisation du processus de connaissance du client et d'utilisation des informations. En effet, toutes les entrevues en profondeur effectuées ont confirmé l'intégration de la dimension connaissance et importance des clients dans les valeurs et les façons de faire quotidiennes des planificateurs.

En effet, les succursales choisies étaient des cas de succès au niveau de la vision client à l'interne et au niveau de la philosophie de travail des planificateurs. Cependant, il a été

possible de dégager des faiblesses au niveau de l'opérationnalisation de l'approche relationnelle dans les systèmes d'évaluation et de récompense qui ne s'alignent pas avec les objectifs relationnels établis. Les prochains paragraphes viennent préciser ces constats.

Intégration de l'approche relationnelle:

La perspective des planificateurs :

« Il m'est arrivé d'encourager un client à contracter un service ailleurs, car il bénéficiait d'un meilleur taux ... » ; « même si le système de rémunération est supposé m'orienter à maximiser ma rémunération variable, je suis conseillère alors je dois conseiller le client et lui offrir ce qu'il y a de mieux pour lui... » ; « Je me sens fière à la fin de la journée car je sais que la qualité des conseils avec laquelle j'ai desservi mes clients, ils ne peuvent pas la trouver ailleurs et souvent lorsque des clients comparent car ils aiment comparer, ils me le disent... »

Les entrevues effectuées ont permis de voir que la relation planificateur/ client, est une relation qui se base sur le conseil et que les planificateurs ont intégré l'approche relationnelle dans leurs processus de communication et de travail. Les entrevues ont permis de dégager un environnement d'estime qui a été qualifié par certains «d'amour» du client et de culture de cet amour. Ainsi, en réponse à la question : « quelles sont les qualités requises pour être un planificateur financier ? », les critères suivants sont ressortis à l'unanimité : « amour du client, sens de l'écoute, désir de conseiller, patience, ... ». D'autres critères ont émergé tel que : « l'objectivité, la curiosité, le dynamisme, ... », mais pas de manière aussi spontanée et unanime.

Le tableau 1 résume quelques idées qui ont émergé lors des entrevues et qui démontrent

- 1/ comment ces planificateurs comprennent leur rôle et l'approche relationnelle
- 2/ comment les planificateurs desservent concrètement leurs clients
- 3/ les processus organisationnels sous-jacents quotidiens,
- 4/ les caractéristiques individuelles requises selon eux, et
- 5/ leur expérience et connaissance du client.

Le tableau permet de conclure les points suivants:

- Les planificateurs aiment servir leurs clients et se sentent fiers de travailler au sein de leur banque
- La connaissance des valeurs du client va guider le choix de produits ou de services selon le profil du client (selon l'aversion au risque : aime le risque ou préfère la sécurité).

- Les planificateurs se sentent de véritables conseillers et conseillent selon le profil de chaque client et non pas selon la rentabilité des produits.

Tableau 1: Synthèse- extraits des points clés des entrevues

Catégorie	
Questions relatives à leur approche conseil	<p>« la première chose que je dis à un client, c'est que c'est une relation que nous allons bâtir ensemble et que je suis là pour vous conseiller »</p> <p>« la relation c'est du cas par cas, et c'est entre deux personnes, pas une banque et un client »</p> <p>« suite à la première entrevue, je décide avec le client la fréquence des contacts : cela dépend de ses préférences et de son portefeuille...si placements à terme, et que lui ne veut pas, 2 contacts / an suffit... »</p> <p>« voici ce que je vous conseille et voici pourquoi »</p> <p>« toujours aider le client à atteindre son objectif selon ses valeurs, jamais parler en termes de produits ou services»</p>
Caractéristiques individuelles	<p>« il faut aimer le client, être patient, savoir écouter, conseiller, être objectif »</p> <p>« un bon planificateur écoute, conseille comme un médecin, trouve ce qu'il y a de mieux pour le client, et pas nécessairement pour la banque »</p> <p>« les qualités requises sont l'écoute, l'amour du client, l'organisation, l'initiative, la patience, le dynamisme »</p>
Caractéristiques organisationnelles	<p>« la banque nous a appris à être surs de nous et avoir confiance dans nos taux »</p> <p>« nous avons des interfaces qui permettent de visualiser les caractéristiques psychologiques (vis-à-vis du risque), financières, personnelles,...nos commentaires, ... »</p> <p>« notre guide relationnel nous apprend à poser les questions, changer la conversation, revenir de façon indirecte aux points clés, comment reprendre les ambiguïtés des réponses sans paraître d'insister, comment poser certaines questions sensibles autrement, comment réussir à avoir certaines réponses »</p> <p>« les plates formes de ventes me permettent d'intégrer beaucoup de données complexes»</p> <p>« nous avons beaucoup de latitude et de responsabilités »</p> <p>« les objectifs de performance sont élevés... »</p> <p>« la base fixe de notre rémunération devrait être augmentée, plutôt que d'être évalués aussi sur une base variable, car on sert le client avant de servir les objectifs de la banque... »</p> <p>« beaucoup de coaching, de cours obligatoires... »</p> <p>« beaucoup de rencontres avec l'équipe »</p> <p>« des sondages hebdomadaires avec le client par notre directeur permettent de vérifier la satisfaction du client... »</p>
Expériences	<p>« je conseille toujours au client de payer ses hypothèques et je l'aide à trouver le moyen de les payer, même si dans ma rémunération je serais pénalisée car moins de \$\$\$.... »</p> <p>« j'explique toujours pourquoi j'ai besoin d'informations : mieux le connaître va me permettre d'offrir les services selon les spécificités du portefeuille qu'il a déjà ailleurs ; ex connaître ses autres placements me permet de connaître les échéances et ne pas lui donner les mêmes échéances ; l'aider à mieux renouveler ses contrats avec de meilleurs taux selon ses perspectives d'avenir : paiement hypothèque, crédit, éducation..... »</p>
Connaissance du client	<p>« le client aime la continuité dans la relation, la proactivité du planificateur, le respect de la confidentialité, ... »</p> <p>« il y a un déclic que le client doit ressentir avec le planificateur »</p> <p>« le client est retenu grâce aux conseils qu'on lui donne et pas grâce aux taux »</p> <p>« le fait que notre poste soit un poste de carrière rassure le client, car il aura toujours affaire avec la même personne et nous nous le connaissons mieux »</p> <p>« le client sceptique au départ finit avec l'expérience par comprendre que nous sommes de vrais conseillers.. »</p> <p>« le client aime lorsqu'on lui envoie des cartes personnelles pour les anniversaires, mariages, etc. »</p>

- Selon les planificateurs, il n'existe pas de problème de confiance planificateur/client. Le client finit toujours par s'apercevoir que le planificateur est comme son médecin, il a besoin de tout connaître pour émettre un meilleur conseil.
- Le planificateur actualise toujours le dossier du client selon les données fournies par ce dernier, même en cas de doute de leur justesse.
- Il existe une connexion émotionnelle planificateur/client réciproque (déclat nécessaire à la confiance) et cette connexion, si elle n'est pas immédiate, finit par résulter de plusieurs expériences qui vont démontrer au client que son planificateur le conseille mieux que d'autres banques.
- Le planificateur dispose d'outils technologiques lui permettant de se rappeler des agendas d'appels, de rencontres, de suivi, de même que des interfaces incluant les commentaires, notes, profil du client, données personnelles, familiales, objectifs de vie, etc.

Ces différentes révélations nous renseignent sur l'absence de problème de suivi ou d'actualisation de l'information. Un contrat de confiance mutuelle est établi entre le client et le planificateur, et l'engagement dans la relation est réciproque. Une telle qualité de relation découle de deux processus : un processus de déclat immédiat ou encore de connexion ou alors elle fait suite à un processus d'expérimentation qui fait construire la confiance à travers le temps. Dans les deux cas, le client a développé un sentiment de confiance qui l'autorise à divulguer toutes les informations financières et personnelles nécessaires à un bon suivi des bases de données client.

La figure 2 illustre qu'il y a, selon les planificateurs financiers, une nuance dans la perception du client entre la banque et le planificateur financier. Le client distingue sa relation avec le planificateur (ses compétences et aptitudes personnelles) de celle avec la banque (ses valeurs, stratégies, processus et son image). Le planificateur est l'interface de la banque.

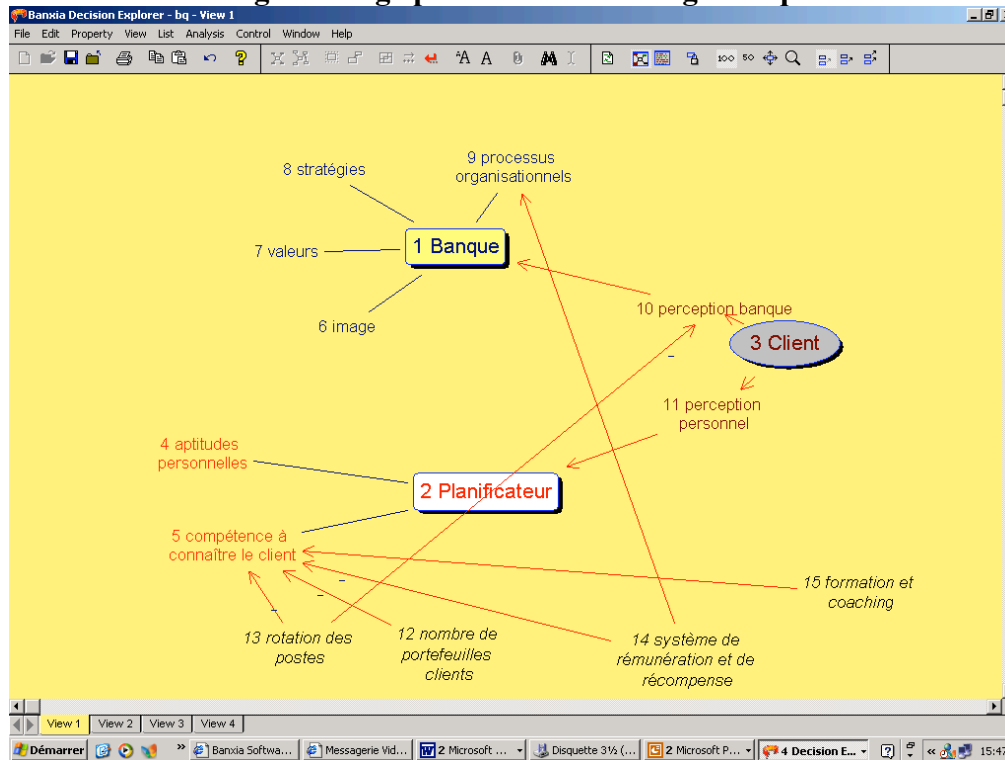
La perspective des données secondaires

La consultation des divers documents corporatifs internes sur les priorités, objectifs, vision et valeurs bancaires, a permis de constater que le client est au cœur de la stratégie corporative.

Chacune des dimensions citées au niveau des priorités, objectifs ou valeurs, est ensuite désagrégée et concrétisée en actions orientées clients. Il a été possible de constater que le discours relationnel réfléchit une approche opérationnalisée à l'interne et toute une

philosophie de travail qui fait désormais partie de l'apprentissage organisationnel qui est institutionnalisé.

Figure 2³ : Impact des compétences individuelles et organisationnelles sur la perception du client de deux images : image planificateur et image banque.



Le résultat des sources externes a été repris dans le tableau 2. Ainsi, les défis de cette institution ne résident pas dans le processus de suivi et d'actualisation de l'information sur le client, mais plutôt dans le développement des ressources nécessaires à l'exploitation du potentiel d'informations collectées. Les services à forte valeur ajoutée pour la banque et pour le client sont des services de planification financière et des conseils financiers axés sur les événements marquants de la vie, au moyen d'une gamme variée de produits et de services financiers incluant les comptes de dépôt, les investissements et fonds communs de placement, les cartes de crédit et de débit, les prêts particuliers, de même que les prêts hypothécaires.

Les planificateurs interviewés se plaignent d'être débordés par des charges administratives et cléricales qui empiètent sur le temps accordé à des fonctions à plus forte valeur ajoutée et qui ne nécessitent pas des compétences particulières. Ainsi, des tâches aussi variées que l'envoi des cartes de vœux (anniversaires, naissances, mariages, etc.), les dossiers d'hypothèques ou

³ Cette figure a été créée suite aux analyses des entrevues à l'aide du logiciel Decision Explorer. Les flèches reflètent les relations existantes entre les variables identifiées. Les chiffres n'ont aucun sens scientifique.

de prêts (2h de temps en moyenne à remplir les formulaires), se font au détriment d'opérations plus complexes telles que la revue financière d'un client par exemple qui nécessite 5 heures de travail et dont le minimum est fixé à 5 révisions de portefeuilles par semaine.

Tableau 2 : Analyse synthèse comparative de l'approche relationnelle de l'institution financière selon diverses sources secondaires et primaires

	Sources secondaires			Sources primaires	
	Magazines spécialisés	Articles scientifiques	Avis de professeurs experts	Documents internes	Entrevues internes
Nombre	8	5	2	10	4
Vision	Vision client	Vision client	Banque visionnaire	Mérite d'être préféré par les clients	Le client d'abord
Valeurs	Innovation Client Service	Service client	Client Excellence	Excellence du service aux clients et aux collègues Collaboration vers la réussite Responsabilité personnelle pour un rendement élevé Diversité visant la croissance et l'innovation Confiance inspirée par l'intégrité dans toutes les actions	Client Efficacité Confiance Engagement
Succès CRM	Implication de la haute direction a permis le succès du CRM Fidélisation clientèle	Personnalisé ses produits et services Réduit ses coûts d'exploitation Fidélisé ses clients	Approche relationnelle bien implantée dans les processus d'affaires	Succès Croissance de la part de marché Fidélisation des clients	Succès Confiance et engagement des clients Rétention élevée

Plusieurs chercheurs ont donc proposé la redéfinition des centres de profits, des critères d'évaluation, de la formation ainsi que des politiques de gestion des banquiers (Perrien et Ricard, 1994; Campbell 2003). L'approche relationnelle requiert de consacrer beaucoup de temps au client, de focaliser sur les besoins de ce dernier et il convient donc de donner au personnel les moyens de performer dans ce sens. Ainsi, l'impact des systèmes d'évaluation et de récompense est suffisamment majeur pour que la banque l'aligne en fonction des objectifs relationnels établis.

Nouvelle proposition : importance du système de rémunération et de récompense dans la compétence à connaître le client :

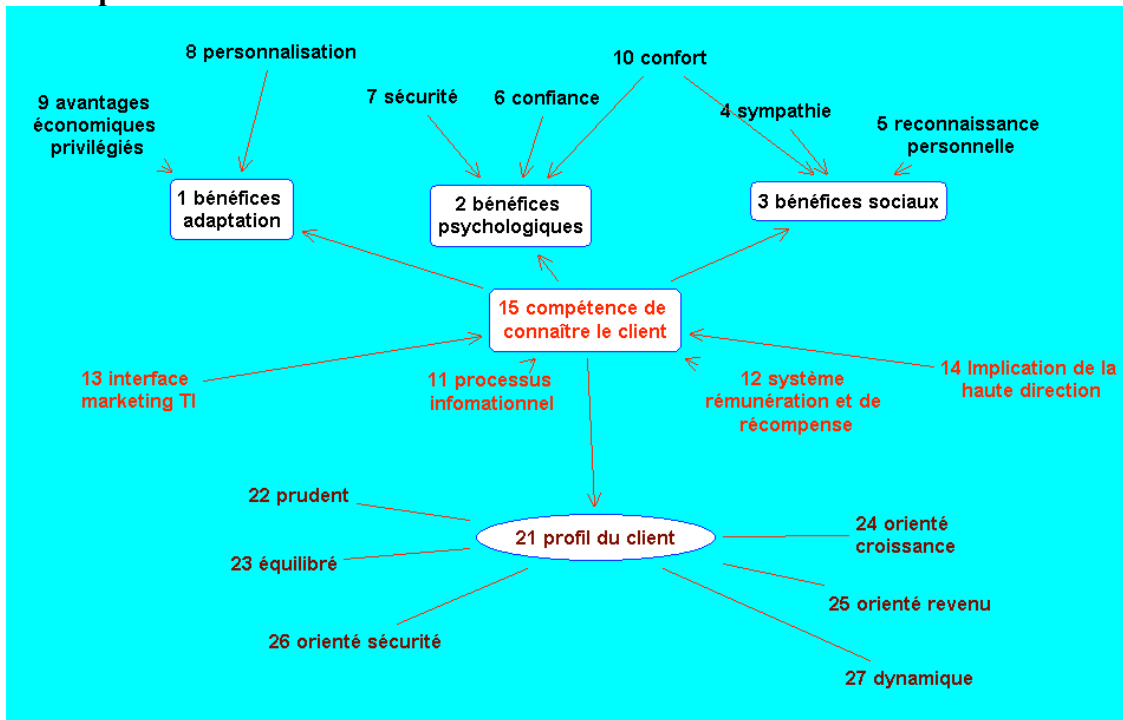
Ainsi, afin qu'une stratégie client puisse réussir, les changements requis doivent être dans la façon dont l'entreprise gère l'information client à l'interne (Campbell, 2003). Les vraies compétences qui, une fois développées, permettent de générer des résultats, sont donc les compétences organisationnelles internes. Il s'agit donc d'abord de pouvoir connaître le client. Cette compétence est organisationnelle et basée sur les processus internes qui intègrent et génèrent l'information spécifique sur le client, et permet par la suite aux entreprises de développer des stratégies relationnelles tout aussi spécifiques (Campbell, 2003). Il est donc proposé d'apprécier le développement de cette compétence au sein des banques et d'étudier la relation entre les processus mis en place, et le niveau de succès quant à l'utilisation de l'information client.

Pour pouvoir apprécier la capacité à intégrer l'approche relationnelle dans les processus internes, il faut d'abord identifier les composantes de la compétence de connaître le client, variable charnière dans l'approche relationnelle. Celle-ci découlerait de quatre éléments (Campbell, 2003): 1/ le processus d'information sur le client, 2/ l'interface TI marketing, 3/ l'implication de la haute direction et 4/ le système d'évaluation et de récompenses.

Le processus d'informations sur le client fait référence à un ensemble d'activités et de comportements qui génèrent une connaissance client correspondant aux besoins actuels et potentiels en termes de produits et services (Li et Calantone, 1998). L'interface marketing-TI correspond aux processus par lesquels la haute direction émet son support pour la génération et l'intégration de connaissance client au sein de l'entreprise. Le système d'évaluation et de récompense des employés enfin, traduit les processus par lesquels le comportement de l'employé est aligné aux objectifs de l'entreprise en termes de génération et d'intégration de la connaissance du client dans les stratégies marketing de l'entreprise (Campbell, 2003).

Tel que décrit dans la revue de littérature, la connaissance du client requiert la connaissance des différents profils et des différents bénéfices valorisés par ce client. Ces bénéfices ont été répertoriés sous trois catégories (Gwinner *et al*, 1998) : 1/ les bénéfices sociaux, 2/ les bénéfices psychologiques et 3/ les bénéfices d'adaptation. C'est aussi ce qui se dégage des entretiens (figure 3).

Figure 3: Relations entre les bénéfices offerts, la compétence de connaître le client et les profils clients



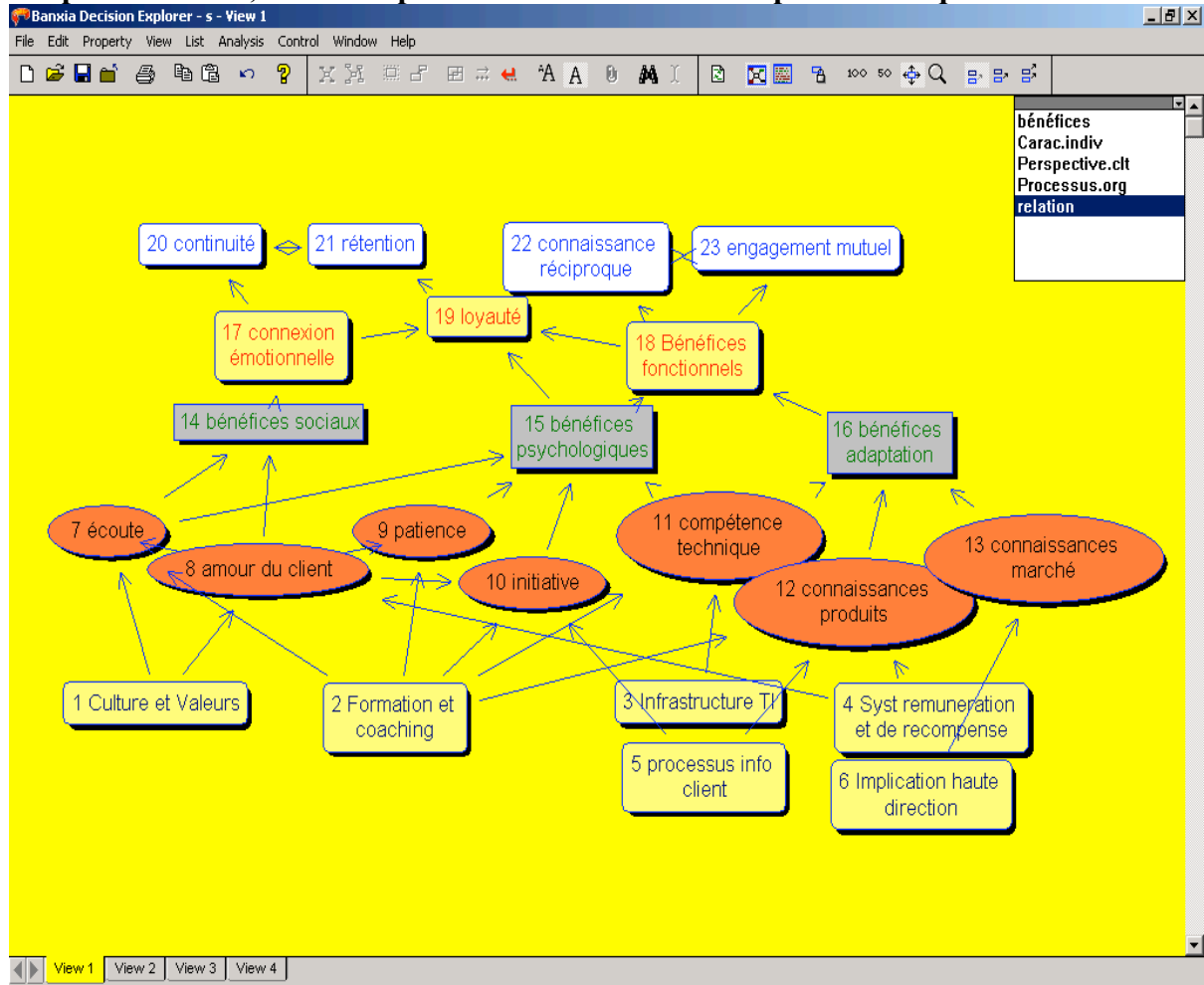
Enfin, c'est la connaissance de la variété de ces bénéfices et de leur niveau d'importance, qui va guider l'entreprise, à travers son personnel de contact, à mieux servir ses clients. Le fondement de l'approche relationnelle et de la gestion de la relation client n'est-il pas la connaissance que l'entreprise possède de sa clientèle (Walser-Luchesi, 2003). Il est donc possible de proposer que la performance de l'entreprise en matière de connaissance est conditionnée par le rôle que va jouer son personnel de contact (Crosby, Evans et Cowles, 1990) et donc au système de motivation qui va supporter et encourager ce personnel à suivre une approche relationnelle.

Or la connaissance du client présente deux grands aspects: la construction de cette connaissance qui relève des moyens de collecte d'information (dont la nature peut être quantitative ou qualitative) et la transmission des données (Walser-Luchesi, 2003). Il faudrait donc que les banques veillent à la mise en place des processus internes nécessaires au processus de connaissance, d'écoute et de « servuction » du client.

Tel que modélisé à la figure 4, les processus organisationnels vont stimuler les compétences et aptitudes des planificateurs qui vont desservir les clients avec les bénéfices escomptés ce

qui permet de générer une relation basée sur la continuité, la connaissance réciproque et l'engagement mutuel.

Figure 4: Relations entre compétences organisationnelles, compétences individuelles des planificateurs, bénéfices pour les clients et bénéfices pour la banque



Les systèmes de récompense des comportements spécifiques ont été introduits pour motiver des attitudes assez précises (Kohli et Jaworski, 1990). Or dans le contexte d'une approche relationnelle, ces systèmes de récompense individuels risquent d'empêcher l'implantation du paradigme d'une véritable stratégie organisationnelle au sein de l'organisation (Kothandaram et Wilson, 2000). Plusieurs auteurs, dont Campbell (1983), recommandent donc que les entreprises refaçonnent leur structure de récompenses afin de promouvoir les incitatifs encourageant les comportements concrets et internes des équipes de travail.

Par ailleurs, la mesure de performance des employés est mesurée de façon externe plutôt qu'interne. Tous les dirigeants rencontrés avouent leur difficulté à offrir des incitatifs pour

employés de façon à améliorer leur performance orientée client. Les entreprises développent des systèmes de récompenses et d'évaluation pour le personnel en contact avec le client, qui sont basés sur les bonus de performances et qui sont motivés par les revenus et les chiffres, au lieu de mesurer la performance de l'employé selon son comportement avec le client (Campbell, 2003).

L'étude empirique a permis de dégager un écart entre la situation réelle des systèmes de rémunération et de récompense et la situation souhaitée par les planificateurs (tableau 3). Ainsi, les objectifs de performance ne reflètent pas toujours l'orientation client des planificateurs. Les objectifs sont en termes de chiffres, et la rémunération tend à privilégier la performance en dollars que la performance client en termes de qualité du service accordé.

Tableau 3: Synthèse du diagnostic de l'écart situation souhaitée/ situation réelle selon les deux perspectives : banque et planificateur

		Situation idéale/ objectifs	Situation réelle
Banque	Nombre de contacts clients / année / planificateur	4 contacts Chaque client repart avec un RDV, ou note de le rappeler à une date spécifique	Entre 2 et 4 contacts Chaque client repart avec un RDV, ou note de le rappeler à une date spécifique
	Nb de contacts par semaine (téléphone et rencontres)	25 contacts Suivi serré de chaque contact	20 à 23 contacts Suivi serré de chaque contact
	Nb de clients par planificateur	Minimum de 300 clients	400 clients en moyenne
Planificateur	Rémunération et récompense	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base plus élevé • Evaluation de la performance « service et conseil du client » • Transférabilité des commissions suite au processus de transfert du client aux planificateurs sur la route ou les représentants • Attribution d'une échelle salariale reflétant le niveau de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base (45/ 50M) • Compensation variable selon la croissance sur le livre • Bonus calculé sur la performance corporative et performance individuelle (sondages clients, croissance et 12 plans financiers) • Objectifs de 10 millions / année indépendamment du nb de clients ; en bas de 40 millions, pas de rémunération variable • Commission sur transferts de comptes à l'interne • Même échelle salariale avec les directeurs de comptes (32)
	Charges administratives	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de tâches administratives, • Existence de subordonnés administratifs pour les crédits, hypothèques et correspondances 	<ul style="list-style-type: none"> • Administration de formulaires de prêts et d'hypothèques, • Envoi des cartes de vœux aux clients • Existence d'une assistante pour 6 planificateurs

La principale faiblesse de l'implantation d'une approche relationnelle est donc au niveau de l'évaluation des efforts des planificateurs dans leur orientation client. En effet, les entrevues ont permis de constater une intégration des valeurs corporatives en termes d'approche relationnelle, et de voir la compétence des planificateurs à bien connaître le client.

Conclusions et nouvelles pistes de recherche

Avant de conclure, il est intéressant de rappeler les principales limites. La principale pourrait se situer dans le choix de quelques succursales clés d'une seule et unique institution bancaire. Toutefois, comme l'objet de l'étude était d'évaluer les résultats d'implantation d'une approche relationnelle, il fallait choisir des succursales d'une banque pionnière et visionnaire.

Ces résultats ne sont pas, par ailleurs, transférables à d'autres institutions bancaires car d'une part les environnements internes bancaires sont différents (en termes de stratégies, organisations et caractéristiques des ressources internes), et d'autre part les autres banques sont loin d'avoir finalisé leur migration vers le relationnel.

Au niveau des résultats, l'étude empirique a ainsi permis de tester le cadre conceptuel préliminaire et de valider les variables proposées pour mesurer l'efficacité de l'implantation d'une approche relationnelle. En effet, les caractéristiques organisationnelles et individuelles se sont avérées pertinentes et ont permis d'illustrer la réussite de l'intégration de la stratégie relationnelle ciblée. Le cadre empirique a par ailleurs permis d'élaborer différentes relations entre les variables identifiées dans le cadre conceptuel et de développer une meilleure compréhension de la dynamique causale entre ces variables, tel qu'illustré dans les figures précédentes. L'étude a aussi dégagé l'importance de la connaissance du client, qui n'est que le résultat d'une bonne intégration des processus informationnels et du développement de compétences internes à générer les informations sur les clients.

Tel que vue dans la partie des nouvelles propositions, la compétence de connaître le client, variable charnière dans l'approche relationnelle découlerait de quatre éléments (Campbell, 2003): 1/ le processus d'information sur le client, 2/ l'interface TI marketing, 3/ l'implication de la haute direction et 4/ le système d'évaluation et de récompenses. Toutefois, les entrevues effectuées ont illustré un écart entre les objectifs fixés par la haute direction et la situation réelle en termes de performances, mais aussi un écart entre les aspirations des planificateurs et leur système actuel d'évaluation et de récompense.

Il ressort donc que la dimension de l'alignement des processus internes avec l'approche relationnelle est critique. Le système d'évaluation et de récompenses semble très peu pris en compte dans l'implantation de l'approche relationnelle. C'est la partie la plus déficiente de l'implantation d'une approche relationnelle, même 10 et 20 ans après le début de son étude.

Il y a donc un grand intérêt à étudier ses implications dans le cadre d'une recherche ultérieure qui essaierait de répondre à la question suivante : comment les banques devraient-elles ajuster leurs systèmes d'évaluation et de récompenses pour assurer une performance orientée client ? Cette étude essaierait d'identifier de nouveaux instruments de mesure et d'évaluation de la performance des planificateurs, et ce en fonction des objectifs relationnels de la Banque.

Cette nouvelle piste est de grande actualité et de forte pertinence car les Banques sont encore à la phase d'essai et d'ajustement de nouveaux processus internes qui permettraient de traduire leur approche relationnelle. Les recherches académiques ont peu exploré cette dimension particulière d'évaluation.

Bibliographie

- L'association canadienne de gestion de la relation client (2002), « The Educated Approach to Enterprise CRM Opportunities, Research & Roundtable Study Overview Report », juillet
- Bejou D. (1997), « Relationship Marketing : Evolution, Present State, and Future », *Psychology and Marketing* (1986 1998), Vol 14, P.727-736
- Benamour Y. et Prim I. (2000). « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français ». Cahier 279, *Université Paris Dauphine*, P 1121- 1123.
- Berry L.L (1983). "Relationship Marketing, Emerging perspectives of services marketing", American Marketing Association, Chicago
- Berry, L.L. (1995)." Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), P 236-245
- Campbell, A. (2003). "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically", *Industrial Marketing Management*. P 375-383
- Crosby L.A et Johnson S.L. (2002). "CRM and Management". *Marketing Management*. Chicago, Jan- février. Vol 11, N 1; P 10-12.
- Crosby, L. Evans, K. Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), No. 3, P. 68-81
- Dyché Jyll (2001), "The CRM Handbook", *Addison Wesley*, août, P 155-216 233- 258.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14

- Ernst & Young (2001). "Eighth annual special report on technology in banking and financial services". *Press release archive Canadian Fact Sheet*.
- Eiglier, P., Langeard E. et V. Mathieu (1997), « *Le marketing des services* », Encyclopédie de Gestion, Paris. Economica.
- Forsyth, R. (2001a). "Delivering value from CRM – Forsyth, Gartner, et al tell you how!!" *Crm-forum.com/library/*
- Forsyth, R. (2001b). "CRM ROI – a vendor's approach". *Crm-forum.com/library/*
- Forsyth, R. (2001c). "How satisfied are client companies with CRM packages?" *Crm-forum.com/library/*
- Gatfaoui, S. (2001), « Confiance dans la relation consommateur-prestataire de service : une analyse du discours du personnel en contact », *actes du XVIIème Congrès International de l'AFM*,
- Griffin, A. W. H., & Hauser, J.R. (1991). "The voice of the customer". Working paper. *Sloan School of Management, MIT*.
- Gwinner K.P., Gremler D.D. & Bitner M.J., 1998, "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26.
- Huberman, A.M & Miles, M.B., (1991) "Analyse des données qualitatives". De BoeckHunt,
- S. (1983), "General Theories and Fundamental Explanada of Marketing" *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall
- Kohli A.K. & Jaworski B.J., 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April P 1-18.
- Kothandaraman, P. & Wilson, D. T.(2000)."Implementing Relationship Strategy". *Industrial Marketing Management*, 29, P 339-349.
- Li, T., & Calantone, R.J. (1998). « The impact of market knowledge competence on new product advantage : Conceptualization and empirical examination". *Journal of Marketing*. 62, P13-29.
- Mitussis D. & O'Malley L. (2004). "Mapping the Reengagement of CRM with Relationship Marketing". *Nottingham Business School*, working paper, Juin, P.1-10
- Morgan R.M. & Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58, P 20-39.
- Nantel, J. (2003). "La personnalisation de l'offre: une occasion proper au commerce électronique". CEFRIO, mars.
- Perrien, J., Filiatrault, P., & Ricard, L. (1992). "Relationship marketing and commercial banking: A critical analysis". *International Journal of Bank Marketing*, 10 (7).
- Perrien, J., Filiatrault, P., & Ricard, L. (1993). "The implementation of relationship marketing in commercial banking". *Industrial Management Marketing*, 22 (2).
- Ricard, L., Perrien J., (1999). "Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perception". *Journal of Business Research*. New York
- Rigby, D. (2002). 'You can avoid CRM's pitfalls'. *Computerworld*, fevrier
- Rigby, D., Reicheld, F.F. and Schefter, P. (2002). "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, Février
- Sheth, N.J (2002), "The Future of relationship marketing". *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara. Vol 16, Iss. 7; P 590-593.
- Song, X. M, & Dyer, B. (1995). « Innovation strategy and the R&D marketing interface in Japanese firms: A contingency perspective". *IEEE transactions on Engineering Management*.
- Walser-Luchesi A. (2003). « Le concept de connaissance du client et la démarche démobilisation des personnels à l'écoute du client ».
- Yin, R.K (1994). "Case Study Research, Design and Method"s, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.