

# **L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?**

**Isabelle PRIM-ALLAZ, IUT B Université de Lyon 1, [Isabelle.Allaz@univ-lyon1.fr](mailto:Isabelle.Allaz@univ-lyon1.fr)  
William SABADIE, IAE Université de Lyon 3, [sabadie@univ-lyon3.fr](mailto:sabadie@univ-lyon3.fr)**

*Article présenté les 6 et 7 novembre 2003 aux 8<sup>ème</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.*

## **L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?**

### **Résumé :**

Les clients peuvent adopter des points de vue différents quant à la définition d'une 'bonne relation'. En effet, pour certains, celle-ci se caractérise par des interactions fréquentes et chaleureuses. D'autres sont, en revanche, à la recherche d'une relation distante et moins intime. Pour répondre à ce paradoxe apparent, cette recherche se propose de présenter et d'analyser le concept d'orientation relationnelle des clients dans le cadre d'expériences de services, c'est-à-dire de s'interroger sur les modes relationnels privilégiés par les clients.

Cette recherche part des réflexions proposées par Gwinner et al. (1998) et par Benamour et Prim (2000) pour définir et mesurer l'orientation relationnelle. Les auteurs proposent, à partir de ces travaux et d'une revue de littérature, une approche de l'orientation relationnelle fondée sur les bénéfices recherchés par les clients dans leurs relations commerciales. Ils développent, dans le secteur bancaire, une échelle de mesure comprenant deux dimensions au niveau conceptuel : les bénéfices sociaux et les bénéfices utilitaires.

Une des principales implications managériales de ce travail est d'offrir un nouvel outil de segmentation de la clientèle. Celui-ci doit permettre aux entreprises de mettre en œuvre leur stratégie relationnelle en fonction du degré d'orientation relationnelle des clients. Ce type de segmentation permet donc une meilleure allocation des ressources de l'organisation tant au niveau humain que financier. Les auteurs étudient également les liens entre l'orientation relationnelle des clients et un certain nombre de variables attitudinales et comportementales.

**Mots clés :** orientation relationnelle, mode de relation, marketing relationnel, bénéfices recherchés, services

### **Abstract:**

Customers may have different points of view regarding what a good business relationship is. Indeed, for some customers a good relationship is one with frequent and warm interactions. For some others it is a distant relationship without any intimacy. To solve this paradox, this research present and analyse a new concept: the customer relational orientation.

The basis of this work is two researches conducted by Gwinner & al. (1998) and Benamour & Prim (2000) to define and measure the relational orientation. The authors propose, thanks to these works and to a broader literature review, an approach based on benefits customers are looking for in their business relationships. They develop a measurement tool for this concept, including two dimensions: social benefits and benefits.

One of the most important implications of this work is to offer a new segmentation tool. This should allow companies to have a better allocation of their human and financial resources regarding the management of their customers' relationships.

Links between customers' relational orientation and other attitudinal and behavioural variables are also tested.

**Key words:** relational orientation, types of relationship, relationship marketing, social benefits, utilitarian benefits, services

## L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?

"Je ne les appelle pas et ils ne m'appellent pas" (Barnes, 1997, p.771). Telle est la surprenante réponse apportée par le client d'une banque suite à la question : "Que représente pour vous une bonne relation ?"

Cet exemple illustre le fait que les individus peuvent adopter des points de vue différents quant à la définition d'une 'bonne relation'. En effet, pour certains, celle-ci se caractérise par des interactions fréquentes et chaleureuses. Pour d'autres, en revanche, il s'agit de la recherche d'une relation distante et la moins intime possible. Face à ce constat, Barnes (1997) pose la question de savoir quels modes de relation souhaitent les différents clients.

Cette communication se propose de contribuer à la définition d'une « bonne relation » en prenant le point de vue des clients. De nombreux travaux se sont attachés à étudier les déterminants et les composantes de cette relation (Cf. les travaux sur la qualité, la satisfaction et la valeur d'une part et l'engagement et la confiance d'autre part –e.g., Parasuraman & al., 1985). Cependant, rares sont les recherches menées sur le mode de relation souhaité par les clients.

La grande majorité des auteurs travaillant dans le cadre du marketing relationnel s'est intéressée aux relations caractérisées par le long terme et se focalise principalement sur les conséquences de l'orientation-client *des vendeurs* ainsi que sur les *avantages* que retirent les clients du maintien d'une relation à long terme (Morgan & Hunt, 1994 ; Gwinner et al. 1998 ; Benamour & Prim, 2000 ; Bahia, 2003).

Or tous les clients ne recherchent pas forcément une relation qui perdure et il est probable qu'il puisse exister des avantages à établir des relations de court terme : l'opportunisme face à des offres promotionnelles, la recherche de variété, le plaisir du magasinage ou le refus de déceptions potentielles par exemple.

Cette réflexion nous amène à nous interroger sur la nature de la relation de service et, plus généralement, sur les fondements du marketing relationnel.

En effet, le marketing relationnel est souvent présenté comme un nouveau paradigme qui privilégie l'institution d'échanges dans la durée (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Selon Vernet (2000), la théorie et la pratique marketing évoluent, celui-ci devient " l'élément moteur d'un système d'échange sociétal où il ne s'agit plus d'opérer de simples transactions [...], mais de parvenir à définir les modalités de relations durables " (p. 148).

Parmi les diverses définitions du marketing relationnel qui ont été données, nous retiendrons celle de Morgan et Hunt (1994) : " l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges *fructueuses*<sup>1</sup> ".

Mais l'institution d'une relation sur le long terme doit-elle être systématiquement recherchée par les consommateurs et les entreprises ? Les travaux sur le marketing défensif (Crié et Bénavent, 2000) soulignent l'intérêt et les moyens de conserver un client. Le « nouveau marketing » se centre sur le client, et fait de la qualité de la relation l'élément clé de la fidélité.

---

<sup>1</sup> Italique ajouté par les auteurs du présent article.

Mais dans le même temps, la notion de *customer life time value* rappelle que la valeur de la relation doit être envisagée sur le long terme.

Lorsqu'un client représente un potentiel de gains suffisamment important, les managers ont effectivement intérêt à développer des stratégies fidélisantes. Chercheurs et managers s'intéressent notamment à la création d'un lien affectif entre le client et l'entreprise et/ou la marque. La symbolique du lien social au travers, par exemple, des notions d'amitié et d'amour est d'ailleurs très souvent utilisée. Ces travaux aboutissent notamment au concept d'attachement (Lacouelle, 2000).

Du côté des clients, on peut douter de leur volonté et de leur capacité à construire systématiquement un lien affectif avec leurs fournisseurs.

C'est précisément à cette question que nous souhaitons nous intéresser car nous faisons l'hypothèse que tous les clients ne recherchent pas les mêmes types de relations.

Dans cette recherche, nous ne cherchons pas à distinguer directement les clients dits « relationnels » des clients dits « transactionnels », mais nous nous attachons à établir les modes relationnels préférés des clients. Nous ne nous inscrivons donc pas dans une logique courante consistant à opposer le marketing relationnel au marketing transactionnel. Autrement dit, l'orientation relationnelle d'un individu devrait expliquer la propension de ce dernier à privilégier un mode de relation avec ses fournisseurs plutôt qu'un autre.

Pour ce faire, nous proposons une revue de littérature des travaux relatifs à l'orientation relationnelle. Ce concept est mis en perspective avec d'autres variables relationnelles que sont la fidélité, les bénéfices de la relation à long et à court terme et le choix des médias de la relation.

Une échelle de mesure de l'orientation relationnelle est ensuite proposée. Nous montrons, grâce à cet outil, les liens significatifs entre l'orientation relationnelle et les autres variables relationnelles retenues. Ces liens sont quantitativement testés auprès de clients « individuels » d'une agence bancaire.

L'industrie bancaire représente un domaine de recherche intéressant du fait de l'intangibilité des services et de la fréquence des interactions interpersonnelles (Benamour & Prim, 2000). En conclusion, les apports et les limites de cette recherche sont avancés ainsi que de nouvelles voies de recherche.

## **1. Revue de littérature**

Dès les années soixante, la littérature marketing présente la segmentation des clients comme permettant d'augmenter les profits à long-terme *via* une meilleure satisfaction des besoins des clients. Les instruments de segmentation ne sont pas, cependant, toujours satisfaisants et l'approche des marchés demeure souvent celle de l'offre. Saxe & Weitz (1982) proposent l'échelle SOCO (*Customer Orientation of salespeople*). Ils mesurent ainsi le degré *d'orientation-client du vendeur*, c'est-à-dire le degré avec lequel le vendeur s'engage auprès de son client et l'aide à faire les choix qui le satisferont (Benamour & Prim, 2000).

Des travaux plus récents partent du point de vue du client (*e.g.* Perrien & Ricard, 1995 ; Benamour & Prim, 2000). Ils proposent des définitions de l'orientation relationnelle des

clients. Cependant, l'ensemble de ces recherches travaille à partir du postulat selon lequel une relation de long terme est plus « désirable » qu'une relation de court terme.

Ces travaux peuvent être scindés en trois groupes, selon l'approche retenue :

- Le premier groupe définit l'orientation relationnelle comme un trait de la personnalité du client ;
- Le deuxième repose sur une approche contextuelle de la relation ;
- Le troisième groupe s'intéresse à la perception des bénéfices issus de la relation.

### **1.1. L'orientation relationnelle en tant que trait de personnalité :**

Perrien et Ricard (1995) étudient les relations banques-entreprises et s'intéressent aux caractéristiques propres des clients. Ces auteurs constatent qu'une stratégie de marketing relationnel est pertinente pour l'ensemble du marché. Ils concluent que la *personnalité du client* modère le développement d'une stratégie relationnelle. Les auteurs établissent clairement la différence entre clients transactionnels et clients relationnels et admettent que cette différence est reliée, non pas aux caractéristiques du service offert ou aux coûts de changement de fournisseur mais, pour une large part, à la personnalité du client.

Sheaves et Barnes (1996) proposent, quant à eux, une segmentation des clients selon leur attitude face à la relation. Les auteurs estiment qu'une relation ne peut commencer que si les deux parties concernées sont intéressées par son développement, ce qui implique une volonté du client à s'engager dans une relation avec l'entreprise. Ils ajoutent que "la perception du consommateur de l'existence d'une relation dépasse, dans la plupart des cas, le contrôle de l'entreprise". Elle peut être reliée à la personnalité du client et à ce qu'il recherche. Un consommateur peut être en quête d'intimité avec son interlocuteur tandis qu'un autre peut éviter toute forme d'intimité avec son partenaire d'échange. L'entreprise ne doit donc pas perdre son temps, déployer des efforts pour entreprendre une stratégie de type relationnel, si le consommateur ne perçoit pas l'existence d'une relation.

Barnes (1997) distingue également deux types de consommateurs : le premier est en quête d'une relation chaleureuse et proche, le deuxième à la recherche d'une relation plus distante. Lovelock (1983) et Oldano (1987) proposent de segmenter les marchés selon le mode de relation désirée par les consommateurs. Barnes (1997) corrobore cette idée. Les résultats de son étude montrent que la relation entre un client et son prestataire de services est fonction de trois facteurs : la position attitudinale et psychologique du client par rapport à la relation, la manière dont celle-ci est conduite (contenu, fréquence des interactions, etc.) et enfin les caractéristiques propres au client (démographiques et socioéconomiques). L'auteur justifie ainsi, empiriquement, l'existence de clients de longue durée et/ou satisfaits de leur relation qui n'établissent pas de relations proches avec leur banquier. Il constate également que certains manifestent clairement leur désir d'avoir une relation moins proche avec leur conseiller.

### **1.2. L'orientation relationnelle selon une approche contextuelle de la relation:**

Bendapudi et Berry (1997) consacrent leur recherche aux éléments motivant les clients à maintenir une relation avec leur fournisseur de services. Les auteurs se focalisent sur la

distinction entre le type de relation (voulue ou forcée) et le niveau de dévouement<sup>2</sup> à la relation (élevé ou faible). Le dévouement est issu d'un certain niveau de confiance et de dépendance (lorsque l'hypothèse d'un éventuel comportement opportuniste est éliminée). Les auteurs tiennent également compte de certains éléments tels que le niveau de contraintes du client (coûts de sortie de la relation économiques, sociaux ou psychologiques) pour expliquer l'attitude du consommateur vis-à-vis de la relation. Bendapudi et Berry (1997) croisent ces barrières à la sortie avec le niveau de dévouement du client. Lorsqu'un client est "dévoué" à une relation, il est moins enclin à rechercher d'autres alternatives et moins sensible aux offres des concurrents.

Benamour & Prim (2000) retiennent partiellement cette approche contextuelle en considérant que le niveau d'orientation relationnelle est dépendant du secteur d'activité ou de la nature de la relation. Ces auteurs associent étroitement l'idée d'orientation relationnelle au concept d'implication. Selon eux, un individu très relationnel dans un contexte donné pourra l'être beaucoup moins dans un autre contexte.

### **1.3. L'orientation relationnelle selon la perception des bénéfices issus de la relation :**

Bahia & Perrien (2003) définissent la prédisposition relationnelle comme une tendance assez constante du client à :

- s'attendre à une approche relationnelle de la part de l'entreprise donnée
- apprécier cette approche

Bahia, Perrien & Tomiuk (2001) ont empiriquement montré que la prédisposition relationnelle présente 4 dimensions. La prédisposition relationnelle du client est sa tendance à attendre et à apprécier :

- un service sur-mesure
- un engagement à long-terme
- une garantie de confidentialité
- un traitement amical

Bahia & Perrien (2003) traitent donc principalement la prédisposition relationnelle par les bénéfices retirés de la relation. Ils montrent que la prédisposition relationnelle du client est un antécédent de la qualité perçue et de l'intention de continuer la relation.

Benamour & Prim (2000) définissent l'orientation relationnelle comme une attitude basée sur l'orientation affective, fonctionnelle et temporelle du client, ainsi que sur des éléments contextuels. Dans le contexte des relations bancaires aux particuliers, ces auteurs montrent empiriquement l'existence de quatre dimensions :

- économique
- affective
- de long terme
- de court terme

---

<sup>2</sup> Traduit de l'anglais "*dedication*"

L'ensemble de ces travaux s'intéresse aux bénéfices recherchés par les clients ayant une forte orientation relationnelle. De ce fait, l'étude de l'orientation relationnelle apparaît comme étant incomplète.

## **2. Définition, caractéristiques et conséquences de l'orientation relationnelle dans le domaine des services**

### **2.1 Définition et caractéristiques de l'orientation relationnelle**

Le « marketing relationnel » repose sur un principe fondamental : l'accent est mis sur le caractère durable des relations. Cette conception du marketing définit la qualité d'une relation par rapport à sa durée et sa valeur. Elle insiste notamment sur la nécessité de rapports de confiance pour établir une relation de qualité.

Nous avons choisi de nous focaliser sur la relation interpersonnelle entre les clients et le personnel en contact. Dans le domaine des services, la nature même de la relation, les conditions de la production et de la consommation rendent stratégiques ces interactions<sup>3</sup>. La notion de relation de service se définit à partir de la dimension sociale de l'échange comme le contenu des interactions entre le personnel en contact et les clients (Eiglier et Langeard, 1994). Le personnel en contact devient l'articulation stratégique du succès des relations commerciales (Mayaux et Flipo, 1995). Conformément à une approche de marketing relationnel, la capacité d'une entreprise de service, et de son personnel, à construire une relation fondée sur la confiance et à personnaliser ses services est présentée comme un facteur clés de succès.

*Nous proposons donc de considérer l'orientation relationnelle des clients au travers de deux dimensions fondamentales d'une relation dans le domaine des services : la dimension temporelle et la dimension de personnalisation.*

#### ***La dimension temporelle***

De nombreux auteurs soulignent le passage entre les paradigmes transactionnels et relationnels en décrivant l'objectif du marketing relationnel comme visant à établir et maintenir des relations à long terme (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Webster, 1992 ; Day, 2000). Par exemple, Dwyer, Schurr et Oh (1987) proposent de distinguer la simple transaction, qui " a un début distinct, une durée courte et une fin en relation avec les performances " et un échange relationnel, " qui fait suite à des accords, qui a une durée plus longue, qui reflète un processus continu ". Mais cette distinction peut être remise en cause. En effet, transaction et relation ne sont pas deux concepts antinomiques (Marion, 2000). Les relations font partie de tout échange marchand. Ainsi, une relation d'échange durable est construite à partir d'un ensemble de transactions. De plus, dans le secteur des services par exemple, chaque transaction inclut un processus social, l'interaction, durant laquelle le client et le personnel en contact coproduisent le service.

La spécificité du marketing relationnel ne se résume pas à son opposition au marketing transactionnel. Elle serait plutôt de définir au travers de la nature et de la force de la relation

---

<sup>3</sup> Selon Marion (2000), ce sont les conditions de cet échange dans le domaine des services, qui ont conduit les chercheurs à proposer une grille de lecture interactionniste de ces situations.

entre un client et une entreprise, une marque et/ou le personnel en contact. Comme le soulignent Crié et Bénavent (2001), il est nécessaire de considérer l'hétérogénéité des fidélités : « un flux d'interactions ne conduit pas nécessairement à une relation dans le sens conventionnel du terme où cette notion implique que l'on confère un statut spécial à l'autre (Czepiel 1990). En fait, le client peut très bien dissocier l'utilité qu'il retire de l'achat, l'usage ou la possession du produit, de celle générée par l'institution d'une relation avec le fournisseur. » Le marketing des produits de grande consommation mobilise le marketing relationnel au travers des concepts d'engagement et d'attachement. Les marketers souhaitent développer un lien affectif entre les consommateurs et leur marque. On utilise ici les métaphores d'une relation sociale telles que le mariage et l'amitié par exemple. Ainsi, selon Marion (2000), on pourrait parler de relation durable uniquement lorsqu'une marque, au-delà de son rôle dans la simplification des choix, suscite la confiance et donne naissance à un véritable « attachement » (Lacoeuilhe, 2000). *Du point de vue des consommateurs, il reste à déterminer ceux qui privilégient la construction de relations à long terme avec l'entreprise, les conditions de cette tendance et les situations de consommation dans lesquelles elle est valide. Les travaux de Gwinner et al. (1998) apportent une contribution importante en tentant d'identifier les bénéfices perçus par les clients. Ils considèrent la perspective temporelle d'un échange du point de vue des consommateurs. Néanmoins, cette recherche n'envisage pas les bénéfices associés aux relations de court terme. Corrélativement, les auteurs ne sont pas en capacité de proposer une typologie de clients fondée sur, ou considérant, la dimension temporelle de l'échange.*

### ***La dimension de personnalisation***

Le marketing relationnel est issu des contextes industriels et de services qui sont caractérisés par une interdépendance et une coopération mutuelles des acteurs. Ceci explique l'importance du concept de confiance pour caractériser la qualité d'une relation d'échange (Morgan et Hunt, 1994 ; Geyskens et al., 1996). Les nombreux travaux sur le concept de confiance ont fait émerger deux dimensions (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Ganesan, 1994 ; Doney et Canon, 1997) : la crédibilité et la bienveillance<sup>4</sup>. Swan, Bowers et Richardson (1999) proposent deux dimensions de la confiance émanant du personnel en contact : une dimension cognitive relative à la croyance que le personnel en contact a l'expertise, les compétences nécessaires et la motivation sur lesquelles le client peut s'appuyer, et une dimension affective, correspondant à un sentiment de sécurité quant à l'idée de pouvoir compter sur le personnel en contact. Cette deuxième dimension peut être rapprochée de la bienveillance du personnel en contact, c'est-à-dire sa tendance à protéger les intérêts du client. Dans le secteur des services, la confiance du client suppose que le personnel en contact soit capable (compétences) et ait la volonté (bienveillance) d'identifier, de comprendre et de répondre à ses attentes. On touche là au concept de personnalisation qui nécessite un apprentissage mutuel dans le temps.

Dans le domaine bancaire, Bergeron et al. (2001) proposent le terme de « culture relationnelle » pour caractériser les entreprises qui privilégient la personnalisation des échanges et adoptent une perspective à long terme. Plus généralement, l'identification des attentes des clients et corollairement la personnalisation des services occupent une place centrale dans les démarches qualité, les programmes de satisfaction ou de fidélisation et l'orientation marketing de l'entreprise (Ricard et Rosenthal, 2001).

---

<sup>4</sup> L'étude du rôle de la confiance institutionnelle et de la confiance interpersonnelle est un domaine de recherche récent qui pourrait contribuer à expliquer l'hétérogénéité des fidélités des consommateurs (Benamour, 2000). Toutefois, nous avons choisi d'exclure cette problématique du champ de la recherche.



Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) soulignent l'importance de la relation interpersonnelle pour définir le concept de qualité des services. Parmi les dix dimensions de la qualité des services, ils proposent "la compréhension/ la connaissance du client", c'est-à-dire le résultat de l'effort déployé pour comprendre les besoins du client (la compréhension des exigences spécifiques du client ; l'attention individuelle accordée au client et la reconnaissance du client régulier).

Plus récemment, Salerno (2001) distingue deux dimensions de la personnalisation : l'individualisation et l'interaction sociale<sup>5</sup>. Selon cet auteur l'individualisation relève d'une perspective utilitaire : le sur mesure s'oppose à la standardisation. Cette dimension utilitaire couvre l'adaptation des produits ou services et de la communication (le marketing direct par exemple). La dimension d'interaction sociale concerne le contenu social de l'interaction entre les employés et leurs clients (Mittal et Lassar, 1996 ; Price et Arnould, 1999). Cette dimension couvre la personnalisation/dépersonnalisation de la relation par le personnel et l'attention spéciale portée au client. Il s'agit de considérer la manière avec laquelle les employés s'adressent aux clients : la politesse, l'intérêt porté au client, la bienveillance, les discussions personnelles, etc.

Salerno (2001) souligne également l'importance des compétences d'empathie cognitive des employés. La qualité de la relation dépendrait de la tendance d'un individu à adopter le point de vue d'une autre personne. D'un point de vue utilitaire, cette attitude permettrait au vendeur reconnaître de façon plus précise leurs besoins et attentes. Si l'on considère l'interaction sociale, l'empathie permettrait la prise en considération, l'attention individualisée qui doit être accordée à chaque client (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988).

En synthèse, le concept de personnalisation peut être présenté selon deux perspectives : utilitaire et sociale. Nous proposons de croiser ces deux dimensions avec la dimension temporelle qui caractérise la perspective relationnelle d'un échange. Nous avons en effet longuement discuté, en introduction du fait que les clients ne partagent pas tous le même horizon temporel.

Nous proposons donc le cadre théorique suivant pour définir l'orientation relationnelle :

**Tableau 1 - Cadre théorique de l'orientation relationnelle**

	Dimension Sociale	Dimension Utilitaire
Composante de Personnalisation		
Composante Temporelle		

Un individu peut être attaché à la relation sociale avec le personnel en contact. Cette relation est construite dans le temps, permettant ainsi aux deux parties d'établir un lien affectif et de

<sup>5</sup> Salerno (2001) présente un autre courant de recherche qui analyse la personnalisation dans le cadre de la consommation (ou de la possession) des produits : construction de significations, identification, notions associées aux bases personnelles ou sociales de l'identité de l'individu (Belk, 1988 ; Richins, 1994 ; Fournier, 1998). Cette perspective ne sera pas étudiée dans le cadre de cette étude.

confiance. Mais si certains clients sont particulièrement attachés à la relation qu'ils entretiennent avec le personnel de l'entreprise, ne peut-on pas également considérer des clients qui sont exclusivement attachés à la qualité de l'offre financière ? Par exemple, l'étude de Zineldin (1995), réalisée dans le secteur bancaire commercial, démontre que la performance de l'institution financière, au niveau des taux d'intérêts et des différentes formes de crédit, influence considérablement le développement d'une relation. Il s'agit alors d'un développement temporel de la relation fondé uniquement sur des motifs économiques. Ces résultats concordent avec les propos de Jackson (1985) et de Neilsen, Tayler, et Brown (1994) qui stipulent que certaines entreprises choisissent leurs banques en ne considérant que les meilleures conditions financières.

C'est pourquoi, nous proposons qu'un individu puisse être attaché, exclusivement ou non, à la qualité de l'individualisation de l'offre de son fournisseur. Il s'agit de bénéfices utilitaires liés à la personnalisation de l'offre. Dans une perspective relationnelle, l'adéquation des services aux attentes nécessite également un temps d'apprentissage des attentes du client. D'autre part, les bénéfices utilitaires du client peuvent être liés à la durée de la relation avec un fournisseur (cadeaux récompensant la fidélité, développement de services sur mesure, par exemple).

L'orientation relationnelle d'un individu peut donc être définie comme la combinaison de sa dimension sociale et de sa dimension utilitaire. Cette orientation est un des facteurs déterminant le mode relationnel favorisé par l'individu.

## **2.2. Conséquences de l'orientation relationnelle**

Nous étudions l'impact de l'orientation relationnelle sur trois types de variables : 1) les bénéfices liés à une relation de long ou de court terme, 2) les concepts relatifs à la qualité d'une relation (qualité des services, satisfaction et fidélité), et 3) le mode relationnel utilisé ou attendu par les clients (attente et utilisation d'une relation interpersonnelle, utilisation d'Internet, dépersonnalisation perçue de la technologie).

### ***Orientation relationnelle et bénéfices recherchés***

Gwinner & al. (1998) s'intéressent aux bénéfices émanant des relations de long terme du point de vue des clients. Cependant, leur recherche ne pose pas explicitement la question de l'existence de l'orientation relationnelle dans la mesure où ils partent du postulat que les relations de long terme sont préférables aux simples transactions. Selon ces auteurs, les bénéfices relationnels sont des bénéfices obtenus par le client au-delà du service de base, et ce, dans le cadre d'une relation de long terme. Cette étude repose sur l'hypothèse de la multiplicité dans le choix de son fournisseur par le client.

Gwinner & al. (1998) développent une échelle de mesure des bénéfices perçus de la relation à long terme. Ils identifient conceptuellement trois dimensions :

- Les bénéfices psychologiques, dans le fournisseur. Ils s'établissent dans le temps ;
- Les bénéfices sociaux, lorsque un individu bénéficie d'une certaine reconnaissance personnelle. Ce type de bénéfices nécessite un niveau élevé de contacts interpersonnels entre clients et employés ;

- Les bénéfices d'adaptation, actions visant à adapter les services aux besoins spécifiques du client. Pour notre part, nous proposons de considérer la personnalisation comme une des facettes des composantes sociale et utilitaire de l'orientation relationnelle. Les auteurs soulignent que la stratégie de sur-mesure aboutit à un traitement préférentiel tels que la délivrance de services spécifiques à certains consommateurs uniquement. L'adaptation peut inclure des avantages de types économiques (réduction de prix du fait de l'ancienneté ou de la fidélité par exemple).

Leur étude empirique dans le domaine des services aux particuliers révèle trois dimensions proches mais différentes des dimensions théoriques :

- Bénéfices psychologiques liés à l'établissement de la confiance ;
- Bénéfices sociaux ;
- Bénéfices liés à un traitement spécifique (prix, rapidité, priorité, personnalisation).

Gwinner *et al.*(1998) constatent, au final, que ces trois types de bénéfices ne détiennent pas le même niveau d'importance aux yeux du client. Ainsi, les bénéfices psychologiques arrivent en première position, les bénéfices sociaux viennent en second et les bénéfices d'adaptation (incluant des avantages économiques) en dernier. Ils ne proposent pas de segmentation permettant de hiérarchiser les bénéfices recherchés en fonction des caractéristiques des clients.

Mimouni & Volle (2003) travaillent sur les bénéfices perçus des programmes de fidélisation. Sur la base de leur revue de la littérature, ils définissent trois catégories de bénéfices recherchés :

- Les bénéfices utilitaires : Le consommateur cherche à maximiser l'utilité de son achat, de deux façons : les économies d'argent ; la simplification et l'accélération des modalités d'accès aux produits / services ;
- Les bénéfices hédoniques : Le consommateur cherche à se faire plaisir et à se divertir, de deux façons : la récompense (cadeau, expérience...) ; la participation au processus d'accumulation des points (jeu, plaisir lié à la transformation des points...) ;
- Les bénéfices liés à la reconnaissance : Le consommateur cherche à se sentir reconnu, distingué, apprécié et traité avec plus de considération.

Ils testent cette approche sur le programme de fidélité mis en place par une compagnie aérienne et obtiennent en fait cinq dimensions pour leur échelle de mesure des bénéfices recherchés :

- Bénéfices liés à la reconnaissance
- Bénéfices liés aux conséquences de l'utilisation de la carte
- Bénéfices liés à commodité
- Bénéfices liés à l'accumulation et transformation des points
- Bénéfices liés aux économies d'argent

Mimouni & Volle (2003) catégorisent ensuite les individus en fonction de leurs scores sur chacune de ces dimensions pour obtenir une typologie.

De ces travaux, nous retenons l'idée selon laquelle les individus recherchent deux grandes catégories de bénéfices dans leurs relations commerciales :

- Des bénéfices psychologiques ;
- Des bénéfices d'adaptation.

Nous avons choisi d'exclure les bénéfices sociaux, tels que proposés par Gwinner et al. (1998), dans la mesure où la dimension sociale est constitutive de notre définition de l'orientation relationnelle des clients.

**Tableau 2 - Variables associées aux bénéfices d'une relation de long terme**

Variabiles	Items <sup>6</sup>
Bénéfices psychologiques d'une relation à long terme (adapté de Gwinner et <i>al.</i> , 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je souhaite pouvoir me sentir en confiance avec mon chargé de clientèle</li> <li>- Le fait d'avoir une relation suivie dans le temps avec le chargé de clientèle permet de savoir à quoi s'attendre</li> <li>- Le fait de développer une relation avec mon interlocuteur permet de diminuer le risque que quelque chose n'aille pas.</li> </ul>
Bénéfices d'adaptation d'une relation à long terme (adapté de Gwinner et <i>al.</i> , 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je reste fidèle à une banque pour bénéficier d'avantages que les clients non fidèles n'ont pas</li> <li>- J'apprécie que ma banque offre des avantages aux clients fidèles</li> </ul>

### ***Orientation relationnelle et qualité de la relation***

La fidélité des consommateurs est présentée comme une conséquence majeure des processus post-achat- qualité perçue, valeur perçue, satisfaction- (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996, Fornell *et al.*, 1996 ; Oliver, 1999) et des processus relationnels -confiance et engagement- (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999).

Dans le champ du comportement du consommateur, le concept de fidélité à la marque fait l'objet de deux approches : comportementale et attitudinale. L'approche comportementale est centrée sur le comportement répétitif d'achat. L'achat continu d'une marque par le consommateur est interprété comme une manifestation de son attachement à l'égard de cette marque (Howard et Sheth, 1969). Les mesures comportementales telles que l'achat répété ont notamment été critiquées sur le fait qu'elles ne permettent pas d'appréhender les sources de l'adoption d'un tel comportement. Dick et Basu (1994) distinguent plusieurs « types » de fidélité. La fidélité est « latente » dès lors que l'attitude favorable ne se traduit pas par un achat répété de la marque. Elle est « fausse » si le réachat observé est seulement fonction de facteurs comportementaux (inertie, habitude, barrières de sortie), situationnels (rupture de stock, promotions sur les prix ou dans les points de vente, recherche de variété, etc.) ou normatifs (normes sociales, obligation légale, contrats formels, etc.). La véritable fidélité désigne un comportement de réachat fondé sur une forte préférence envers la marque.

L'approche attitudinale souligne l'aspect actif de la fidélité par le caractère intentionnel du comportement répétitif d'achat. De nombreux chercheurs ont mobilisé le concept d'engagement à la marque (« *brand commitment* ») afin d'expliquer les comportements de fidélité. Le concept d'engagement exprime la volonté d'un partenaire de créer, maintenir ou développer une relation (Morgan et Hunt, 1994 ; Frisou, 2000, N'Goala, 2003).

<sup>6</sup> Tous les items sont mesurés sur une échelle de Likert en 7 points.

Si le concept de fidélité calculée est encore mal cerné dans le champ du marketing (Sabadie, 1999 ; N'Goala, 2003 ; Mimouni et Volle, 2003) il est un concept largement éprouvé dans le champ organisationnel (Thévenet, 1992 ; Morrow, 1993 ; Allen et Meyer, 1990). Outre l'implication affective des employés vis-à-vis de leur entreprise – l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise-, la dimension calculée ou continue décrit un processus rationnel de calcul des équilibres dans l'échange (contributions/rétributions). Allen et Meyer (1990) proposent de distinguer deux facteurs à la base de l'implication continue (« *continuance commitment* ») : l'ampleur et/ou le nombre des investissements individuels réalisés et le manque perçu de choix de travail. Moins le salarié dispose de choix de travail, plus son implication calculée dans son emploi actuel serait forte. La probabilité de maintien du salarié dans l'organisation serait également positivement corrélée à l'importance et au nombre des investissements personnels réalisés dans l'organisation.

Ainsi, la continuité des échanges est liée à l'anticipation des pertes et des coûts de transferts que les partenaires devraient subir si la relation cessait. L'implication calculée résulte « d'un calcul froid des coûts et des bénéfices liés au maintien de la relation » (Geyskens et al., 1996). Elle est proportionnelle aux investissements de l'individu dans la relation (Gilliland et Bello, 2002).

Les travaux sur la qualité se sont attachés à définir les principales dimensions de l'expérience de services (Grönroos, 1984, 1990 ; Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991). La conceptualisation et l'outil de mesure proposé par Parasuraman et al. (1985, 1988) soulignent notamment le rôle du personnel en contact au travers des notions de disponibilité, d'empathie, de compétence et de courtoisie par exemple. Ces éléments définissent la qualité interpersonnelle. Or, les pratiques bancaires les plus courantes privilégient la rotation du personnel en contact au détriment du développement d'une relation interpersonnelle à long terme.

Le concept d'orientation relationnelle devrait contribuer à expliquer les comportements associés à la valorisation d'une relation de bénéfices sur le court terme, le mode « transactionnel » et les comportements opportunistes. N'Goala (2003) propose de mettre en relation l'engagement durable envers la marque avec de nombreux concepts tels que la tolérance, la résistance à la contre persuasion, l'opportunisme et la réclamation constructive, par exemple. Les comportements opportunistes consistent à rester à l'affût des offres promotionnelles des concurrents et à en profiter au détriment du fournisseur actuel.

**Tableau 3 - *Variables associées à la qualité relationnelle***

<b>Variables</b>	<b>Items<sup>7</sup></b>
L'antériorité de la relation	- Depuis combien de temps êtes vous client au CA ?
Les intentions de départ	- La probabilité pour que vous ne fassiez plus affaires avec le CA à long terme est élevée.
Les causes potentielles de départ	- mauvaise entente avec le chargé d'affaires - prix trop élevé pour la qualité du service.
La fidélité calculée	- Je reste fidèle à ma banque car j'en tire avant tout un avantage financier. - Je conserve la même banque pour éviter de perdre du temps à en chercher une autre.
La qualité perçue de la rotation du personnel	Les interlocuteurs changent trop souvent ce qui rend les relations difficiles
La multifidélité	- Avez vous un ou plusieurs autres comptes à usage privé dans une autre banque ? (oui/non)
L'opportunisme (adapté de Benamour & Prim, 2000)	- Je suis très sensible aux offres promotionnelles que font les autres banques. - Je me renseigne régulièrement pour comparer les offres des autres banques.

### ***Orientation relationnelle et mode de relation choisi et attendu***

Meuter & al. (2000) montrent que les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction varient selon les médias de communication utilisés par les clients (relations interpersonnelles directes *versus* nouvelles technologies). Les auteurs rappellent que dans le cadre des relations interpersonnelles les clients apprécient la possibilité qu'a le personnel d'ajuster ou de corriger la prestation de service. Si le développement des nouvelles technologies est une évolution inéluctable, il n'en est pas moins diversement apprécié par la clientèle. Nous formons donc l'hypothèse que selon le degré d'orientation relationnelle des individus; ils seront plus ou moins enclins à recourir à un mode de relation direct ou indirect. Pour les consommateurs à orientation " sociale ", les services automatisés représentent par exemple un risque, une perte de contrôle de la situation et surtout une perte de contact humain (Bateson, 1995). Plus récemment, Filotto, Tanzi et Saita (1997) identifient nettement plusieurs groupes de clients qui se construisent en particulier autour des avantages et désavantages de l'automatisation et de la dépersonnalisation des services bancaires.

Ainsi, les individus ayant un score élevé sur la dimension sociale de l'orientation relationnelle favoriseraient les modes de relation directs.

---

<sup>7</sup> Tous les items sont mesurés sur une échelle de Likert en 7 points, sauf indications contraires.

Pour les consommateurs à forte orientation " sociale ", les services automatisés ou médiatisés par une interface Web représentent un risque, une perte de contrôle de la situation, et surtout une perte de contact humain (Bateson, 1995).

Filotto, Tanzi et Saita (1997) identifient nettement plusieurs groupes de clients qui se construisent en particulier autour des avantages et désavantages de l'automatisation et de la dépersonnalisation des services bancaires.

Pour la dépersonnalisation due à la technologie, nous nous sommes inspirés des travaux de Salerno (2001).

**Tableau 4 - Variables associées à la recherche de socialisation**

Variabes	Items
L'utilisation d'Internet	- Utilisez-vous Internet dans votre relation avec la banque ? (oui/non)
L'autonomie des clients	- Pour moi, il est important de savoir gérer mes affaires sans l'intervention du personnel de la banque.
Le type de média privilégiés par le client	- Combien de fois en moyenne vous rendez-vous à l'agence hors partie automate (Plusieurs fois par semaine, 1 fois par semaine, 1 fois tous les 15 jours, 1 fois par mois, 1 fois par trimestre, 1 fois par an, moins d'1 fois par an). - En général, quel est votre mode de relation préféré avec la banque ? (direct-interpersonnel/indirect-non interpersonnel)
La dépersonnalisation perçue due à la technologie (adapté de Salerno, 2001)	- Les services par Minitel ou Internet font trop perdre le contact avec les employés. - Les nouveaux systèmes de communication rendent les relations trop impersonnelles.

### 3. Méthodologie et développement d'une échelle de mesure de l'orientation relationnelle

#### 3.1. Méthodologie

Nous avons choisi de retenir le secteur des services bancaires aux particuliers. Ce domaine de recherche est intéressant dans le cadre de notre problématique notamment du fait de l'intangibilité des services et de la fréquence des interactions interpersonnelles. (Benamour & Prim, 2000).

Le questionnaire a été administré, en face-à-face, dans le hall d'une agence bancaire. Cette agence est constituée de deux espaces complémentaires : un « mur d'argent » permettant la réalisation autonome d'un certain nombre d'opérations bancaires basiques (retrait d'argent, remise de chèques, virements, etc.)<sup>8</sup>, un accueil servant de filtre aux chargés de comptes. Les

<sup>8</sup> Ce mur d'argent est complété par un ensemble de services à distance : Internet, numéro vert, etc.

personnes interrogées s'étaient donc rendues à l'agence soit pour faire leurs opérations au mur d'argent, soit pour une opération en face-à-face. 210 questionnaires ont été collectés et traités. Les personnes interrogées étaient choisies de façon aléatoire. L'échantillon est composé de 54% de femmes contre 46% d'hommes. 28% de la population interrogée a moins de 35 ans et 33% plus de 45 ans. Enfin, l'échantillon est composé de 28% de cadres, 9% d'artisans/commerçants, 36% d'employés/ouvriers, 20% d'étudiants, 3% de retraités et 4% de personnes sans professions.

Vingt-deux items ont été introduits dans le questionnaire de façon à mesurer les deux dimensions de l'orientation relationnelle (14 pour la dimension sociale et 8 pour la dimension utilitaire).

Les items relatifs au développement d'échelle ont été mesurés sur des échelles de Likert en 7 points.

Les tests permettant de mettre en avant le caractère segmentant de l'orientation relationnelle ont été conduits à l'aide d'une typologie par classification en nuées dynamiques, et de tests de comparaison de moyennes.

### 3.2. Développement de l'échelle d'orientation relationnelle

La méthode utilisée pour développer l'échelle est l'analyse factorielle (SPSS 10.0). Avant de mener les analyses factorielles sur un ensemble de données, 2 tests de faisabilité ont été réalisés :

- le test de Kaiser Meyer et Olkin : il doit être suffisamment élevé pour considérer la méthode comme appropriée (le KMO doit avoir une valeur comprise entre 0.5 et 1) ;
- le test de Barlett permet de rejeter l'hypothèse d'une matrice des covariances égale à une matrice d'identité. Dans ce cas, l'analyse factorielle peut être réalisée.

L'analyse en composante principale (ACP) avec rotation Varimax a été retenue. Pour analyser la matrice des composantes, le seuil de 0,5 a été retenu comme seuil minimum d'acceptation pour la saturation des items sur les facteurs (Evrard, Pras et Roux, 1997) ; et 0,3 pour la différence minimum entre la saturation sur le facteur principal et tout autre facteur (Greenleaf et Lehmann, 1995).

L'alpha de Cronbach (noté  $\alpha$ ) est utilisé pour mesurer la fiabilité des différents items censés mesurer un phénomène. On considère que pour une étude exploratoire, l' $\alpha$  est acceptable s'il est compris entre 0.5 et 0.8 (Evrard, Pras et Roux, 1997). Dans le cas où seuls deux items forment un facteur, nous avons également retenu le coefficient de corrélation entre ces deux items.

Le Tableau 5 indique que nous obtenons deux dimensions pour la mesure de l'orientation relationnelle. Une première dimension représente 44,75% de la variance expliquée et regroupe des items relatifs à la **dimension sociale**. La deuxième dimension regroupe 2 items (17,7% de variance expliquée) relatifs à l'aspect tarifaire de la relation. Nous appellerons cette deuxième dimension, **dimension utilitaire**. Cette dimension est statistiquement moins satisfaisante que la première et est définie de façon plus étroite que la dimension conceptuelle.

A partir de cette échelle, nous allons segmenter notre échantillon de façon à évaluer la pertinence de notre outil de mesure dans l'explication des comportements de la clientèle.



**Tableau 5 - Développement de l'échelle d'orientation relationnelle – Analyse factorielle avec rotation Varimax**

	Com.	Facteur 1	Facteur 2	Alpha de Cronbach
Je souhaiterais que mon interlocuteur me connaisse suffisamment pour pouvoir me proposer des solutions vraiment personnalisées.	0,68	0,83		0,84
Pour moi, une bonne relation avec mon interlocuteur est essentielle.	0,50	0,65		
J'apprécie d'être connu du personnel.	0,64	0,78		
J'apprécie de pouvoir entretenir une relation suivie dans le temps avec mon interlocuteur.	0,79	0,86		
J'apprécie que mon chargé de clientèle me contacte régulièrement pour faire le point sur ma situation.	0,60	0,77		
Peu importe l'interlocuteur, ce qui m'intéresse c'est l'offre (-).	0,50	0,70		
Il est important que ma banque adapte ses conditions tarifaires à ma situation personnelle.	0,63		0,79	0,54 (r= 0,37)
Il est important que ma banque me propose toujours les meilleures conditions tarifaires	0,68		0,85	
Pourcentage de variance expliqué		44,75	17,70	

#### 4. L'orientation relationnelle comme variable de segmentation

Dès 1985, Jackson (p. 21) affirme que "le marketing relationnel, ou le marketing ayant pour objectif d'établir des relations durables avec chaque compte individuellement, peut s'avérer extrêmement profitable lorsque cela est pertinent, mais cela peut aussi être coûteux et inefficace dans le cas contraire". (Benamour & Prim, 2000). De ce fait, il apparaît nécessaire de segmenter la population en sous-groupes en fonction des scores obtenus pour chaque individu sur les dimensions de l'orientation relationnelle.

Nous avons opéré cette segmentation à l'aide d'une typologie par classification en nuées dynamiques forcée sur 3 groupes.

**Tableau 6 - Typologie par classification en nuées dynamiques en 3 groupes**

	Groupe 1 (n = 4)	Groupe 2 (n=74)	Groupe 3 (n=132)
Moyenne orientation sociale	4,00	3,73*	5,88*
Moyenne orientation utilitaire	2,75	6,55	6,52

\*Différence de moyenne significative ( $p \leq 0,01$ ) entre les groupes 2 et 3

Compte tenu de sa taille, nous écartons le groupe 1. Nous rejetons la possibilité de faire une typologie par classification en nuée dynamique sur 2 groupes car ce groupe de 4 individus a un profil à la fois très différent des deux autres groupes et peu intéressant (individus « ni sociaux, ni utilitaires »).

Par la suite nous travaillerons donc sur 2 groupes, à partir d'une classification sur 3 groupes : Le premier groupe (que nous appellerons Groupe 1) est composé de 74 individus au profil très utilitaire, et le second groupe (que nous appellerons Groupe 2) est composé de 132 individus à la fois très sociaux et très utilitaires.

Notre échantillon ne comprend pas d'individus seulement sociaux. Il semble donc que le choix de ce terrain d'étude implique de centrer la réflexion sur la dimension sociale de la relation. En effet, les relations bancaires sont, de par leur objet, des relations inévitables pour les clients qui n'ont, pour la quasi-totalité, d'autre choix que de posséder un compte en banque. Des études ont montré ce caractère toujours impliquant et important de la relation bancaire (Prim-Allaz, 2000). De ce fait, la dimension utilitaire offre, dans ce contexte, généralement très peu de variance.

En conséquence, nous allons tester les propositions suivantes :

- P1 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont plus sensibles aux bénéfices psychologiques (définis par Gwinner et *al.*, 1998) que les autres.
- P2 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une durée moyenne de relation avec leur banque supérieure aux autres.
- P3 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une probabilité de rupture de la relation inférieure aux autres.
- P4 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont moins multifidèles que les autres.
- P5 - les individus à forte orientation relationnelle sociale considèrent plus que les autres la non qualité de la relation avec le chargé d'affaires comme un motif de résiliation de la relation.
- P6 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une fidélité calculée inférieure aux autres.
- P7 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont moins opportunistes que les autres.
- P8 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une évaluation plus négative de la rotation du personnel en contact que les autres.
- P9 - les individus à forte orientation relationnelle sociale utilisent moins le média Internet que les autres.
- P10 - les individus à forte orientation relationnelle sociale se rendent plus fréquemment à l'agence que les autres.
- P11 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont moins autonomes que les autres.
- P12 - les individus à forte orientation relationnelle sociale privilégient plus les modes relationnels interpersonnels que les autres.
- P13 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une évaluation plus négative que les autres de la dépersonnalisation due à la technologie.

#### 4.1. Mesures des variables relationnelles

##### *Les bénéfices d'une relation à long terme*

##### a) Développement de l'échelle des bénéfices issus d'une relation de long terme

Comme l'indique le Tableau 7, nous obtenons deux facteurs :

- Le facteur 1 regroupe les bénéfices liés à la connaissance de la relation. Ce sont des bénéfices *psychologiques* d'une relation à long terme ;
- Le facteur 2 regroupe, quant à lui, les bénéfices liés à la fidélité. Ce sont des bénéfices d'adaptation d'une relation à long terme.

Ces résultats sont conformes à nos attentes.

**Tableau 7 – Echelle de mesure des bénéfices perçus au maintien d'une relation de long-terme**

	Com.	Facteur 1	Facteur 2	Alpha de Cronbach
Je souhaite pouvoir me sentir en confiance avec mon chargé de clientèle	0,51	0,70		0,86
Le fait d'avoir une relation suivie dans le temps avec le chargé de clientèle permet de savoir à quoi s'attendre	0,93	0,96		
Le fait de développer une relation avec mon interlocuteur permet de diminuer le risque que quelque chose n'aille pas.	0,94	0,96		
Je reste fidèle à une banque pour bénéficier d'avantages que les clients non fidèles n'ont pas	0,86		0,91	0,82 (r=0,71 )
J'apprécie que ma banque offre des avantages aux clients fidèles	0,86		0,93	
Pourcentage de variance expliqué		52,52	29,54	

##### b) Orientation relationnelle et bénéfices d'une relation de long terme

Conformément à nos propositions, le groupe de clients présentant une orientation relationnelle forte donne significativement plus d'importance aux bénéfices psychologiques issus d'une relation de long terme que le groupe d'individus seulement utilitaires.

**Tableau 8 – Orientation relationnelle et bénéfices psychologiques d’une relation de long terme**

Bénéfices d’une relation à long terme (psychologique)	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.
Je souhaite pouvoir me sentir en confiance avec mon chargé de clientèle.	5,62	6,49	P≤ 0,01
Le fait d'avoir une relation suivie dans le temps avec le chargé de clientèle permet de savoir à quoi s'attendre	4,72	6,43	P≤ 0,01
Le fait de développer une relation avec mon interlocuteur permet de diminuer le risque que quelque chose n'aille pas.	4,73	6,42	p≤ 0,01

De même, les clients ayant un profil à la fois utilitaire et social accordent une plus grande valeur aux bénéfices d’adaptation issus d’une relation de long terme, notamment à travers l’idée de récompense de la fidélité. Toutefois, ce résultat doit être analysé avec précaution compte tenu du manque de variance entre les deux groupes sur la dimension utilitaire.

**Tableau 9 - Orientation relationnelle et bénéfices d’adaptation d’une relation de long terme**

Bénéfices d’une relation à long terme (adaptation)	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.
Je reste fidèle à une banque pour bénéficier d'avantages que les clients non fidèles n'ont pas.	6,07	6,44	P≤ 0,01
J'apprécie que ma banque offre des avantages aux clients fidèles.	6,18	6,42	P≤ 0,05

**Tableau 10 – Régression entre bénéfices psychologiques d’une relation à long terme et les dimensions de l’orientation relationnelle**

Bénéfices psychologiques d’une relation à long terme	Groupe 1 (n = 74)		Groupe 2 (n=132)	
	Bêta standardisé	Sig.	Bêta standardisé	Sig.
Constante		,00		,00
Moyenne Orientation Sociale	,416	,000	,541	,000
Moyenne Orientation Utilitaire	,145	ns	,200	,006

R2 ajusté groupe utilitaire (groupe 1) = 0,14 (sig. à  $p \leq 0,01$ )

R2 ajusté groupe social et utilitaire (groupe 2) = 0,39 (sig. à  $p \leq 0,01$ )

Les résultats du Tableau 10 tendent à montrer que la dimension sociale des sociaux/utilitaires explique la recherche de bénéfices psychologiques. En d’autres termes, ils recherchent la confiance dans le chargé de clientèle, la création d’une relation à long terme qui limite les risques perçus. La comparaison des R2 tendrait à montrer le lien beaucoup plus important

entre la recherche de bénéfices psychologiques et la dimension sociale de l'orientation relationnelle pour les individus fonctionnant sur un mode relationnel social.

On constate la recherche des bénéfices psychologiques pour les utilitaires, mais dans une moindre mesure. Notamment, la dimension utilitaire de l'orientation relationnelle n'explique pas significativement la recherche de bénéfices psychologiques. Ce résultat est logique si l'on considère le profil non social de ce groupe d'individus.

**Tableau 11– Régression entre les bénéfices d'adaptation d'une relation à long terme et les dimensions de l'orientation relationnelle**

Bénéfices d'adaptation d'une relation à long terme	Groupe 1 (n = 74)		Groupe 2 (n=132)	
	Bêta standardisé	Sig.	Bêta standardisé	Sig.
Constante		,00		
Moyenne Orientation Sociale	-,264	,000	-,121	ns
Moyenne Orientation Utilitaire	,280	,000	,152	ns

R2 ajusté groupe utilitaire (groupe 1) = 0,16 (sig. à  $p \leq 0,01$ )

R2 ajusté groupe social et utilitaire (groupe 2) = 0,01 (ns)

Les résultats du Tableau 11 tendent à montrer que seuls les individus fonctionnant sur un mode uniquement utilitaire recherchent les bénéfices d'adaptation. Ce résultat apparaît être en contradiction avec les résultats présentés dans le Tableau 7. S'il nous paraît plus logique d'un point de vue conceptuel, les réserves émises précédemment ne nous permettent pas de présenter des conclusions.

### ***Les bénéfices d'une relation à court terme***

Nous allons étudier les relations entre l'orientation relationnelle des individus et les comportements ou attitudes pouvant être associés à la qualité d'une relation bancaire, c'est-à-dire :

- La fidélité comportementale : antériorité de la relation, intentions de fidélité / probabilité de rupture, multi fidélité
- la fidélité calculée
- les comportements opportunistes
- la qualité perçue relative à la rotation du personnel

### ***La fidélité comportementale***

Le Tableau 12 indique que le groupe social utilitaire déclare une durée moyenne de la relation plus courte (34,8% des individus sont clients de cette banque depuis moins de 7 ans contre 19% pour les individus utilitaires). Ce résultat, au premier abord contradictoire, est à mettre en parallèle avec l'évaluation de la qualité des services de l'agence bancaire. En effet, ce groupe d'individus a une évaluation significativement plus négative de la rotation des chargés d'affaires. Ainsi, le changement de chargé d'affaires pourrait être une cause de rupture de la relation des individus sociaux, au contraire des individus utilitaires.

**Tableau 12 - Orientation relationnelle et fidélité comportementale**

Fidélité comportementale	Modalités	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.*
Antériorité de la relation : « Depuis combien de temps êtes vous client au CA ? »	moins d'1 an	1,4%	6,8%	p ≤ 0,01
	1 à 3 ans	9,5%	12,1%	
	4 à 6 ans	8,1%	15,9%	
	7 à 9 ans	14,9%	6,1%	
	10 ans et plus	66,2%	59%	
La probabilité pour que vous ne fassiez plus affaires avec le CA à long terme est élevée.	Echelle de Likert en 7 points	3,18	2,90	p ≤ 0,05
Multi fidélité : « Avez-vous un ou plusieurs autres comptes à usage privé dans une autre banque ? »	oui	25,7%	43,2%	p ≤ 0,01
	non	74,3%	56,8%	

\* Test du Chi-deux ou test F selon la nature de la variable.

En revanche, le groupe utilitaire déclare une intention de rupture de la relation à long terme significativement plus élevée. Ce résultat est cohérent si l'on considère que ce groupe se caractérise également par des comportements opportunistes plus élevés. Ainsi, plus un individu présente un mode relationnel utilitaire, plus il pourrait être sensible aux offres des concurrents et plus il serait prêt à rompre la relation avec sa banque. La relation sociale avec le chargé d'affaire ne constituerait donc pas une barrière à la sortie pour ce profil d'individus.

On constate une multi fidélité plus élevée pour le groupe social. Ceci pourrait s'expliquer par l'attachement à l'agence bancaire et/ou son chargé d'affaires des clients qui, lorsqu'ils trouvent un service plus intéressant chez un concurrent, ne souhaitent pas rompre la relation de confiance avec leur agence.

**Tableau 13 - Motifs de résiliation**

Fidélité	Modalités	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig. <sup>9</sup>
Motif de résiliation : mauvaise entente avec le chargé d'affaires	oui	12,2%	28,8%	p ≤ 0,01
	non	87,8%	71,2%	
Motif de résiliation : prix trop élevé pour la qualité du service	oui	86,5%	82,6%	ns
	non	13,5%	17,4%	

Les deux groupes d'individus citent le rapport qualité/prix comme un des motifs de rupture de la relation les plus fréquents. Ce résultat est cohérent compte tenu du profil relationnel des deux groupes qui ont une orientation utilitaire.

En revanche, une mauvaise relation avec le chargé d'affaires semble être un motif de résiliation significativement plus important pour le groupe social. 29% des sociaux citent ce motif de rupture contre 12% des utilitaires.

<sup>9</sup> Test du Chi deux.

### ***La fidélité calculée***

Les deux groupes d'individus ne se distinguent pas quand à la fidélité calculée. Néanmoins, on peut constater une tendance selon laquelle les utilitaires conservent la même banque pour éviter les coûts liés au temps de recherche. Ce résultat est à mettre en parallèle avec la durée de la relation qui est significativement plus élevée chez les utilitaires. Il convient donc de s'interroger sur la réalité de la qualité de la relation entre l'agence bancaire et les utilitaires qui déclarent être fidèle pour un gain de temps et être sensibles aux offres des concurrents.

**Tableau 14 – Orientation relationnelle et fidélité calculée**

Fidélité calculée	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.
Je reste fidèle à ma banque car j'en tire avant tout un avantage financier	3,45	3,78	ns
Je conserve la même banque pour éviter de perdre du temps à en chercher une autre.	5,19	4,88	ns

### ***L'opportunisme***

Deux items nous permettaient de mesurer l'opportunisme de la clientèle (items inspirés de Benamour & Prim, 2000). Les tests de comparaison de moyennes synthétisés dans le Tableau 15 indique que le groupe des clients ayant un profil seulement utilitaire a un comportement significativement plus opportuniste que le groupe présentant également un profil social.

**Tableau 15 – Orientation relationnelle et opportunisme**

Opportunisme	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.
Je suis très sensible aux offres promotionnelles que font les autres banques.	4,31	2,95	$p \leq 0,01$
Je me renseigne régulièrement pour comparer les offres des autres banques.	4,00	2,77	$p \leq 0,01$

### ***La rotation du personnel***

Le tableau suivant indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes sur l'évaluation du rapport qualité/prix. Ce résultat n'est pas surprenant compte tenu de l'orientation utilitaire des deux groupes.

En revanche, le groupe utilitaire/social est beaucoup plus sensible à la rotation du personnel que le groupe uniquement utilitaire. Ce résultat pose la question de la pertinence des politiques de gestion du personnel dans le secteur bancaire. Certains clients, utilisant un mode relationnel social, perçoivent négativement la politique de rotation « systématique » du personnel en contact.

**Tableau 16 – Test de comparaison de moyennes sur l'évaluation de la qualité des services en fonction de l'orientation relationnelle**

Qualité des services	Groupe 1 (n=74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.
De manière générale cette agence propose un bon rapport qualité/prix	4,12	4,44	ns
Les interlocuteurs changent trop souvent ce qui rend les relations difficiles	3,76	4,30	$p \leq 0,01$

### *La médiatisation de la relation*

Le Tableau 17 indique que les sociaux/utilitaires privilégient les relations interpersonnelles. Ils utilisent peu Internet (16,7% contre 52,7% pour les utilitaires), ils se rendent beaucoup plus souvent physiquement dans leur agence (72,7% déclarent se rendre au moins une fois par mois à leur agence contre 47,3% des utilitaires) et privilégient le contact direct. Enfin, les sociaux recherchent significativement moins leur autonomie dans la relation bancaire. Ils recherchent les conseils et le soutien du personnel de l'agence.

La désintermédiation est mesurée par deux items : « Les services par Minitel ou Internet font trop perdre le contact avec les employés » et « Les nouveaux systèmes de communication rendent les relations trop impersonnelles ». Le score de désintermédiation est la moyenne de ces deux items (corrélation = 0,96). Les deux groupes n'ont pas des jugements significativement différents sur l'introduction de nouveaux média dans leurs relations bancaires. On peut tout de même souligner que les individus au profil relationnel social ressentent une perte de contact avec le personnel de manière plus importante.



**Tableau 17 – Orientation relationnelle et choix des medias de communication**

Utilisation d'un média	Modalités	Groupe 1 (n = 74)	Groupe 2 (n=132)	Sig.
Utilisez-vous Internet dans votre relation avec la banque ?	Oui	52,7%	16,7%	p ≤ 0,01
	Non	47,3%	83,3%	
Combien de fois en moyenne vous rendez-vous à l'agence (hors partie automate)	Plusieurs fois par semaine	5,4%	6,8%	p ≤ 0,05
	1 fois par semaine	9,5%	12,1%	
	1 fois tous les 15 jours	5,4%	10,6%	
	1 fois par mois	27%	43,2%	
	1 fois par trimestre	25,7%	13,6%	
	1 fois par an	13,5%	6,8%	
	Moins d'1 fois par an	13,5%	6,8%	
Pour moi, il est important de savoir gérer mes affaires sans l'intervention du personnel de la banque.	Echelle de Likert en 7 points	4,36	3,37	p ≤ 0,01
En général, quel est votre mode de relation préféré avec la banque ?	Direct (interpersonnel)	56,8%	81,8%	p ≤ 0,01
	Indirect (non interpersonnel)	43,2%	18,2%	
Désintermédiation (score moyen)	Echelle de Likert en 7 points	4,55	4,81	ns

## CONCLUSION

Cette recherche s'appuie sur les travaux de Gwinner et *al.* (1998) et de Benamour et Prim (2000) pour définir et mesurer l'orientation relationnelle. A la suite de ces auteurs, nous adoptons une approche de l'orientation relationnelle fondée sur les bénéfices recherchés par les clients dans leurs relations commerciales. Mais nous avons souhaité considérer la position des individus qui refusent de construire et d'entretenir une relation sur le long terme. Cette réflexion nous a conduit à reconsidérer la nature de la relation de service et, plus généralement, les fondements du marketing relationnel. Si le marketing relationnel peut-être défini comme un ensemble de pratiques « destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges *fructueuses* » (Morgan et Hunt, 1994), il est nécessaire de s'interroger, en amont, sur la nécessité et la possibilité d'engager une relation durable. Cette analyse peut être menée tant du point de vue de l'entreprise que de celui des clients.

La définition conceptuelle de l'orientation relationnelle nous a conduit à considérer deux dimensions fondamentales de l'approche relationnelle des échanges dans le cadre de relations de services : la dimension temporelle et la dimension de personnalisation. Nous proposons donc un cadre conceptuel des bénéfices utilitaires et/ou sociaux recherchés par les individus

dans une relation d'échange. Ces bénéfices sont fonction de la durée de la relation et du degré de personnalisation recherché par les clients. Nous ne nous inscrivons donc pas dans une logique courante consistant à opposer le marketing relationnel au marketing transactionnel et corrélativement les individus relationnels aux individus transactionnel. Cette approche propose de considérer les individus qui fonctionnent sur un « mode court-termiste », c'est-à-dire qui privilégient les bénéfices associés à une relation de court terme. Elle tente d'enrichir le concept d'orientation relationnelle en considérant la dimension de personnalisation des échanges. Enfin, cette approche des fondements d'une relation d'échange permet d'appréhender différents types de bénéfices sociaux et utilitaires recherchés par les individus et de proposer un outil de segmentation.

Nous proposons un nouvel outil de mesure de l'orientation relationnelle composé de deux dimensions : une dimension sociale et une dimension utilitaire. Cette dernière dimension est opérationnalisée de façon plus restrictive que sa définition conceptuelle. Elle pose également le problème de sa mesure par deux items seulement.

A partir des résultats obtenus pour la construction de cette échelle, et de la segmentation de notre échantillon, nous avons développé un certain nombre de propositions relatives aux bénéfices recherchés par les clients, à l'évaluation de la qualité relationnelle et aux médias préférés par les clients. L'ensemble de ces propositions a été testé dans le cadre des relations bancaires aux particuliers. Une synthèse de ces propositions est présentée dans le Tableau 18.

Dans l'ensemble, l'orientation relationnelle apparaît être une variable de segmentation pertinente, notamment du fait de sa dimension sociale. En effet, les résultats ne font pas apparaître de variance sur la dimension utilitaire, probablement du fait du terrain d'analyse retenu. Les relations bancaires sont en effet jugées importantes et incontournables par la plupart des clients. Seule la dimension sociale offre de la variance.

En synthèse, le mode relationnel des individus est une variable explicative des bénéfices psychologiques recherchés dans une relation d'échange, des attitudes et comportements associés au concept de fidélité et du type de média privilégié pour soutenir la relation. D'une part, les individus fonctionnant sur un « mode social » recherchent des bénéfices psychologiques liés à un sentiment de confiance et de sécurité. Cette confiance est fondée sur la construction, dans le temps, d'une relation personnelle avec le chargé de clientèle.

**Tableau 18 - Synthèse de la validation des propositions**

Proposition	Validation
P1 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont plus sensibles aux bénéfices psychologiques (définis par Gwinner <i>et al.</i> , 1998) que les autres.	Validée
P2 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une durée moyenne de relation avec leur banque supérieure aux autres.	Validée
P3 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une probabilité de rupture inférieure aux autres.	Validée
P4 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont moins multifidèles que les autres.	Validée
P5 - les individus à forte orientation relationnelle sociale considèrent plus que les autres la non qualité de la relation avec le chargé d'affaires comme un motif de résiliation de la relation	Validée
P6 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une fidélité calculée inférieure aux autres.	Non validée
P7 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont moins opportunistes que les autres.	Validée
P8 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une évaluation plus négative de la rotation du personnel en contact que les autres.	Validée
P9 - les individus à forte orientation relationnelle sociale utilisent moins le média Internet que les autres.	Validée
P10 - les individus à forte orientation relationnelle sociale se rendent plus fréquemment à l'agence que les autres.	Validée
P11 - les individus à forte orientation relationnelle sociale sont moins autonomes que les autres.	Validée
P12 - les individus à forte orientation relationnelle sociale privilégient plus les modes relationnels interpersonnels que les autres.	Validée
P13 - les individus à forte orientation relationnelle sociale ont une évaluation plus négative que les autres de la dépersonnalisation due à la technologie.	Non validée

D'autre part, l'orientation relationnelle semble permettre d'expliquer la capacité de la relation interpersonnelle à constituer une barrière au changement (Turnball et Wilson 1989, Berry et Parasuraman 1991, Beatty *et al.* 1996) selon le profil du client (social *vs* utilitaire). Cette recherche confirme les réflexions de Perrien *et al.* (1993) : le taux de rotation des conseillers financiers est également susceptible d'exercer un impact significatif sur la durée potentielle d'une relation entre une banque et son client. Une relation de qualité nécessite une connaissance réciproque des partenaires, ce qui est plutôt difficile lorsque le taux de rotation des conseillers financiers est élevé. Les clients ayant un profil social évaluent plus négativement que les autres la rotation de leur chargé d'affaires. Afin d'assurer le maintien d'une culture relationnelle au sein des banques, Bergeron *et al.* (2001) proposent de limiter le

taux de rotation chez les conseillers financiers. Ces démarches sont nécessaires pour assurer un service personnalisé et à long terme avec les entreprises. Perrien et McTavish (1994) vont même jusqu'à suggérer aux banques de mettre sur pied une équipe de personnes en charge de la relation, au lieu d'assigner un seul individu, afin de ne pas compromettre les relations à long terme avec les entreprises. Ces recommandations sont également préconisées par Prim-Allaz (2000). Cette recommandation est particulièrement importante car comme le souligne Mehta, Maniam et Mehta (1999), le conseiller financier et la personnalisation du service constituent des éléments déterminants dans l'élaboration d'une relation à long terme avec les clients de services financiers.

Enfin, les résultats montrent un lien entre le mode relationnel des clients et leur utilisation des médias susceptibles de soutenir la relation avec leur banque. Les individus « sociaux » tendent à privilégier les relations interpersonnelles. Or, au cours des dernières années, les banques ont fermé un grand nombre de succursales afin de diriger les consommateurs vers les guichets automatiques et les services électroniques. Certaines banques ont même commencé à facturer les clients qui demandent de l'assistance " humaine " pour les aider à réaliser leurs transactions. Cette politique semble critiquable vis-à-vis du comportement d'une partie de la clientèle pour qui l'aspect interpersonnel reste prépondérant dans l'évaluation des relations commerciales.

Cette communication propose une nouvelle approche de l'orientation relationnelle fondée sur un cadre conceptuel croisant les dimensions utilitaire, sociale, temporelle et de personnalisation d'un échange dans le secteur des services bancaires. Toutefois, cette recherche ne propose pas une définition satisfaisante de la dimension utilitaire des bénéfices recherchés par les individus. Il est donc nécessaire d'appréhender les bénéfices utilitaires liés associés à la durée et la personnalisation de la relation d'échange. D'autre part, ce travail d'approfondissement devrait être envisagé dans un autre contexte d'étude afin de valider l'approche conceptuelle d'une part et de confirmer le développement de l'échelle d'orientation relationnelle d'autre part.

Une autre voie de recherche consiste à étudier le lien entre le mode relationnel des individus et les variables constitutives de la qualité relationnelle d'un échange : qualité perçue, satisfaction, valeur, fidélité, confiance et engagement. Par exemple, les dimensions interpersonnelles de la qualité perçue des services pourraient être plus déterminantes pour un individu fonctionnant sur un mode relationnel social. Ainsi, le concept d'orientation relationnelle pourrait être un modérateur de l'ensemble des variables de qualité relationnelle.

Les résultats présentés dans cette communication nous incitent également à étudier le lien entre le profil relationnel du personnel en contact et celui des clients. Autrement dit, il pourrait être très intéressant de considérer la congruence entre les profils relationnels des deux parties de l'échange. Par exemple, un individu recherchant des bénéfices utilitaires pourrait être peu sensible aux efforts du chargé de clientèle pour nouer une relation sociale plus intime. Une nouvelle voie de recherche consiste à étudier le lien entre la valeur potentielle des clients et le mode relationnel issu de la typologie proposée. Enfin, la distinction entre l'orientation relationnelle des individus vis-à-vis de l'entreprise et du personnel en contact permettrait notamment de renseigner les managers sur les politiques de gestion du personnel à adopter selon le mode relationnel des clients.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allen N.J. Et Meyer J.P. (1990), "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Bahia K. & Perrien J. (2003), « Les conséquences de la prédisposition relationnelle du client, Actes du 19<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing », pp. 550-562.
- Barnes J.G. (1997), "Closeness Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers", *Psychology & Marketing*, 14,8, pp.765-790.
- Bateson, J.E.G. (1995), *Managing Services Marketing: Text and Readings*, Fort Worth, The Dryden Press.
- Benamour Y. & Prim I. (2000), « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français », Actes du XIV<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing, Montréal, Canada, vol. 16, Tome 2, pp. 1111-1123.
- Bendapudi N. & Berry L.L. (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers", *Journal of Retailing*, 73, 1, pp.15-37.
- Bergeron J., Ricard L. et Perrien J. (2001), « Comment les banques peuvent-elles augmenter la fidélité des clients commerciaux ? », Actes du 17<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing, cd-rom.
- Crié D. et Benavent C. (2001), « Les produits fidélisants dans la relation client-fournisseur : Identification, effets et implications », Actes du XVII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing, Montréal, Deauville, cdrom.
- Crosby L. A., Evans K. R. & Cowles D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54, July, pp.68-81.
- Czepiel J. A. (1990), "Service Encounters and Service Relationships : Implication for Research", *Journal of Business Research*, 20, p. 13-21.
- Day R.L. (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp.24-30.
- Dick A.S. et Basu K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, p. 99-113.
- Doney P.M. & Cannon J.P. (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61, pp.35-51
- Dwyer F.R., Schurr P.H. & Oh S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51, April, pp.11-27.
- Eiglier, P. et Langeard, E., (1994), « Relation de Service et Marketing », *Décisions Marketing*, 2, 13-21.
- Filotto U., P.M. Tanzi et F. Saita (1997), "Customer Needs and Front-Office Technology Adoption", *International Journal of Bank Marketing*, 15, 1, pp. 13-21.
- Anderson E. W., Cha J., Bryant B. E. (1996), "The American Customer Satisfaction Index : Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Frisou J. (2000), « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation du béhaviorisme », *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, pp.63-80.

- Ganesan S. (1994), "Determinants Of Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp.1-19.
- Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63, April, pp.70-87.
- Geyskens I., Steenkamp J.B., Scheer L.K. et Kumar N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment : A trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- Gilliland D. et Bello D. (2002), "Two sides to attitudinal commitment: The effects of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanism in distribution channel", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 1, pp. 24-43.
- Grönroos C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18, 4, 37-44.
- Grönroos C, 1990, *Service Management and Marketing, Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- 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, 2, pp.101-114.
- Howard J.A. & Sheth J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley, New York, NY.
- Jackson B.B. (1985), "Build Customer Relationships that Last", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.120-128.
- Lacoeuilhe J. (2000), *Le concept d'attachement : contribution à l'étude du rôle des facteurs affectifs dans la formation de la fidélité à la marque*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris XII.
- Lovelock C.H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Vol.47, Summer, pp. 9-20.
- Marion G. (2000), "Les concepts de relation et d'interaction au travers des divers champs du marketing », Actes du 16<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing, Montréal, pp. 403-414.
- Mayaux F. et Flipo J.P. (1995), *Marketing des services : rien à faire sans la confiance, Confiance, Entreprise et Société*, éd. Bidault F. Gomez P.Y. Marion G., Paris, ESKA, pp. 151-162.
- Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I. & Bitner MJ (2000), "Self-service Technologies : Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing*, 64, July, pp.50 -64.
- Mimouni A. & Volle P. (2003), « Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien, Actes du 19<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing », pp.532-549.
- Mittal B. et Lassar W.M. (1996), "The Role of Personalization in Service Encounter", *Journal of Retailing*, 72, 1, 95-109.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 3, pp.20-38.
- Morrow P. C. (1993), *The Theory and Measurement of work commitment*, Greenwich : JAI Press.
- N'Goala G. (2003), « Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité », Actes du 19<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing, pp.511-531.
- Nielsen J.F., Tayler R.M. et Brown B.M. (1994), "Divergent views in the bank selection process", *American Business Review*, 12, 2, pp. 62-68.

- Oldano T.L. (1987), "Relationship segmentation : enhancing the service provider/client connection" in C. Surprenant (Ed.), *Add value to your service: the key to success*, Proceedings of the 6th Annual Services Marketing Conference (pp.143-146), Chicago: American Marketing Association.
- Oliver R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication for future research", *Journal of Marketing*, 49, Fall, pp.41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64, 1, pp.12-40.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, 67, 4, pp.420-450.
- Perrien J. & Ricard L. (1995), "The Meaning of Relationship Marketing: A Pilot Study", *Industrial Marketing Management*, 24, pp.37-43.
- Price L.L. et E.J. Arnould (1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context", *Journal of Marketing*, 63, 4, pp. 38-56.
- Prim-Allaz I. (2000), *Les ruptures de relations de long terme entre organisations: Contribution à l'étude des déterminants – Une application aux relations banques-PME*, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Ricard L. et Rosenthal H. (2001), « Connaître ses clients...La perception des clients : une recherche exploratoire » Actes du 17<sup>ème</sup> Congrès de l'Association du Marketing, Deauville, cd-rom.
- Sabadie W. (1999), « Implication produit et implication organisationnelle : distinction, complémentarité ou intégration ? », Actes du 14<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing, 15, Tome 2, Strasbourg, pp.329-354.
- Salerno A. (2001), « Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle », *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 4, pp. 25-46.
- Saxe R. et Weitz B.A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol.19, August, pp.343-351.
- Sheaves D.E. et Barnes J.G. (1996), "The Fundamentals of Relationships : An Exploration of the Concept to Guide Marketing Implementation", *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.5, pp.215-245.
- Swan, J., Bowers, M. and Richardson, D., (1999), "Customer Trust in the Salesperson : An Integrative Review and a Meta-Analysis of Empirical the Literature", *Journal of Business Research*, 44, pp. 93-107.
- Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons.
- Vernette E. (2000), « Recherche et pratiques managériales en marketing : paradoxes, postulats et incidences du concept de satisfaction des besoins du consommateur », *Recherches et pratiques en gestion*, XV<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, pp. 147-175.
- Webster F.E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56, 3, pp.1-17.
- Zeithaml V.A., Berry L.L. et Parasuraman L.A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60, 4, pp.31-46.
- Zineldin M. (1995), "Bank-company interactions and relationships: Some empirical evidence", *International Journal of Bank Marketing*, 13, 2, pp. 30-40.