

Jean PERRIEN

Université du Québec à Montréal
CP 6192, succ. Centre ville
Montréal (Québec)
Canada

Directeur du Centre de recherche en gestion

François MARTICOTTE

Faculté d'administration
Université d'Ottawa
Ontario

Kenneth BLANCHARD

Banque Nationale du Canada

LE DÉVELOPPEMENT ET LA CONSOLIDATION D'UNE RELATION D'AFFAIRES : ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

RÉSUMÉ

Cette étude cherche à trouver les facteurs explicatifs dans le développement et la consolidation d'une relation d'affaires à long terme. Les chercheurs ont interrogé 184 directeurs d'agence et directeurs de comptes d'institutions bancaires canadiennes. Utilisant la technique des groupes nominaux (N.G.T.), les résultats montrent que le développement et la consolidation d'une relation d'affaires reposent sur trois éléments centraux : le directeur et le personnel, les procédures et politiques de gestion en vigueur, et les produits et services offerts. L'élément le plus important, le directeur et le personnel, est composé des dimensions suivantes : sa formation et son expérience; ses habiletés relationnelles et la connaissance des besoins des clients.

1. INTRODUCTION

Après plusieurs années de discussions, le milieu académique en marketing s'est finalement entendu pour considérer "l'échange" comme le concept central à toute définition en marketing. Le concept d'échange (qu'il soit considéré marketing ou non) peut être représenté sur un continuum quant à la durée de la relation unissant les participants (Arndt, 1979; Bagozzi, 1979; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Houston et Gassenheimer, 1987; Kotler, 1972; Solomon et al., 1985). Ainsi, on parlera d'échange transactionnel lorsque la relation sera ponctuelle, pour ne pas dire éphémère. L'échange relationnel quant à lui, fait référence à un schème temporel beaucoup plus long, à un processus dans lequel on tentera d'attirer des clients potentiels, développer et consolider des relations avec ses clients actuels (Berry et Parasuraman, 1991). Tel un mariage, le succès de la relation dans une perspective à long terme ne repose pas uniquement sur le développement des relations avec le conjoint. Pour que le mariage réussisse (ou pour éviter le divorce !), les relations développées doivent se consolider au cours du temps (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Cette métaphore permet d'illustrer que les partenaires d'affaires doivent se considérer comme des partenaires de vie, comme s'ils formaient un couple. Clairement, cette façon de voir les relations avec la clientèle (plus spécifiquement dans les secteurs de biens/services destinés au consommateur final) a longtemps été négligée (ou Effectivement, l'accent fut très longtemps mis sur la volonté des entreprises d'accroître leur volume de ventes, et par conséquent, leurs parts de marché. L'approche valorisée était alors de maximiser les efforts sur la recherche de nouveaux consommateurs, cela se faisant malencontreusement au dépend du souci de la satisfaction de la clientèle actuelle. En d'autres mots, l'accroissement du chiffre d'affaires passait par une recherche de consommateurs potentiels et par un manque d'éveil aux besoins de sa clientèle actuelle. Cette façon de procéder pouvait se faire de façon tout à fait inconsciente ou sans intérêt malveillant de la part des managers.

Dans un marché en croissance, il est toujours permis de procéder de la sorte en supposant que la perte d'un client actuel, quittant car sentant qu'il est pris pour acquis par l'entreprise (la période de "flirt" étant depuis longtemps terminée), pourra être comblée par un ou plusieurs nouveaux consommateurs. Mais dans nos sociétés modernes, les marchés en croissance, vierges de concurrence féroce, sont de plus en plus rares. Le contexte a changé: les stratégies doivent changer. Dans des marchés matures ou même carrément saturés, la bataille doit se déplacer à l'intérieur même des murs de l'entreprise. L'objectif n'est plus comme tel d'aller chercher des consommateurs "captifs" auprès des concurrents, mais plutôt de s'assurer que nos efforts portent sur le maintien et la consolidation de nos relations d'affaires avec nos clients actuels. Plus spécifiquement, les échanges entre les acheteurs et les vendeurs doivent maintenant être relationnels plutôt que transactionnels. Il s'agit beaucoup plus qu'un changement sémantique. C'est plutôt une réorientation stratégique de l'entreprise, une nouvelle façon de concevoir ses relations d'échange avec les consommateurs. Et cette nouvelle philosophie de gestion entraîne avec elle, des bouleversements structurels. La volonté d'entretenir des relations à long terme avec sa clientèle n'est pas suffisante. Il faut aussi en avoir les outils et savoir s'en servir.

L'objectif central de l'article est de voir comment les entreprises peuvent développer des relations avec leur clientèle et comment elles peuvent consolider leurs relations avec leur clientèle actuelle. Clairement, il s'agit de voir comment l'entreprise peut faire du marketing relationnel (relation d'échange à long terme). Plus précisément, quels sont les facteurs permettant de développer et de consolider des relations d'affaires? L'industrie étudiée est le secteur des services bancaires. Les prochaine section permettra de justifier ce choix sectoriel.

2. LE SECTEUR BANCAIRE

Le secteur bancaire, dans les sociétés occidentales, est une industrie propice à s'orienter stratégiquement vers le développement et la consolidation de ses relations avec sa clientèle. Le contexte général des banques est conforme en tout point à ce qui fut exposé dans l'introduction.

Les banques ne peuvent plus espérer augmenter leurs parts de marché et leur rentabilité uniquement en ciblant de nouveaux consommateurs. L'industrie est en effet en pleine phase de maturité. Les nouveaux consommateurs

sont de plus en plus rares. De plus, ceux-ci sont sollicités de toutes parts dans un marché souvent déréglementé (comme en Amérique par exemple), ce qui amène une concurrence accrue entre des joueurs qui étaient, avant les vagues de déréglementation, de simples concurrents indirects. De plus, la concurrence qui jadis, ne traversait pas les frontières nationales devient, avec les différents traités de libre échange ou d'union économique (par exemple, la C.E.E. en Europe et l'ALENA en Amérique du Nord), un marché global. Les institutions américaines sont maintenant concurrencées sur leur propre ter-

rain par des banques européennes, et vice versa. S'ajoute à ces "mutations du marché", le fait que les banques soient perçues, par les consommateurs, comme étant très peu différenciées. La plupart offrent des services similaires (sous différents vocables), exigent les mêmes tarifs, ont les mêmes heures d'ouverture, etc.

Dans un marché d'apparence aussi homogène, certaines peuvent décider d'innover en lançant, par exemple, un nouveau service ou une nouvelle façon de faire. Mais l'industrie, à l'affût des moindres gestes de la concurrence, revient rapidement à la case départ. Tournois (1989) notait d'ailleurs avec justesse que : "*Depuis vingt ans, la banque n'a pratiquement pas évolué dans ses fonctions traditionnelles de prêteuse de deniers et de collecteur d'épargne.*" (p. 76).

Dans ces circonstances, la planche de salut, le caractère distinctif chéri par les institutions demeure le service, la qualité du service. Mais chacun sait que ce critère distinctif, cet avantage concurrentiel souffre d'inconsistance, qu'il est difficile à maintenir dans le temps. Il est plus difficile d'appuyer ses bonnes intentions que d'en parler. Certes, la caractéristique d'hétérogénéité affublée aux services (Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985) a un impact majeur.

Ces bouleversements exigent des banques, de mettre maintenant un accent particulier sur ses clients actuels. Il s'agit de fidéliser sa clientèle. La stratégie ne consiste pas à augmenter leur loyauté par des programmes de promotion tapageurs comme l'adhésion à des clubs de points boni ou des cadeaux de toute sorte. La banque doit fidéliser sa clientèle en la servant mieux que ne le ferait le concurrent. En fait, il s'agit de ne pas donner l'opportunité à notre client de voir comment il serait servi par le concurrent. L'opération consiste à revenir au bon vieux temps où les relations professionnelles et de confiance entre le banquier et le consommateur étaient monnaie courante dans l'industrie. Naturellement, ces paroles n'ont rien de nouveau. Quelle entreprise, banque ou autre, oserait à haute voix, clamer le contraire ?

Cette philosophie, qui serait pour certains chercheurs (Donnelly, Berry et Thompson, 1985; Grönroos, 1989), la pierre angulaire du marketing pour les années à venir (et le prochain millénaire) doit, par conséquent, passer de la parole aux actes. Pour ce faire, dans un premier temps, l'entreprise doit être convaincue, doit avoir la volonté d'agir. Elle doit croire en ce credo. Cela n'est pas mince. Elle doit maintenant considérer que ce n'est plus la transaction qui amène la rentabilité (approche transactionnelle) mais plutôt le client (approche relationnelle). Celui-ci, dans une relation à long terme, où des liens plus étroits et plus personnels se tisseront, achètera plusieurs

produits/services (vente croisée ou "cross-selling") de l'entreprise (Barlow, 1990; Berry et Thompson, 1985; Donnelly, Berry et Thompson, 1985; Moriarty, Kimball et Gay, 1983). L'entreprise doit être consciente qu'unitairement, la transaction est moins rentable que dans une relation transactionnelle (ponctuelle). Elle doit être prête à favoriser une relation rentable à long terme. La rentabilité de l'entreprise s'inscrit dorénavant davantage dans une perspective temporelle plus longue. Cela nécessite un examen des stratégies de marketing implantées par les grandes banques (Letts, 1991; Otis, 1990). Dans un deuxième temps, si cette philosophie de gestion est jugée désirable, l'entreprise devra être en mesure de la rendre concrète. Or, les managers éprouvent des lacunes quant à l'implantation de ce concept (Berry et Parasuraman, 1991; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Cet écart, qui semblerait exister entre les connaissances générées par les chercheurs et l'utilisation qui en est faite par les managers, perpétuerait ainsi les mêmes appréhensions mentionnées par Myers, Massy et Greyser (1980) il y a de ça quinze ans, à propos de la non-utilisation par les praticiens, des connaissances générées par les chercheurs.

Bien que l'importance de l'approche relationnelle et ses avantages pour les deux parties soient fréquemment cités dans la littérature, ses applications empiriques en fonction des développements théoriques sont beaucoup plus rares. Cette communication a justement comme objectif de trouver des facteurs nécessaires et propices à la mise en oeuvre de deux phases dans une relation d'affaires à long terme entre un acheteur et un vendeur telle qu'élaborées par Watson (1986) : le développement et la consolidation. Comment une relation d'affaires peut-elle se développer (prendre de l'ampleur) et se consolider (se solidifier en offrant des services additionnels)?

Une étude empirique sera entreprise pour évaluer les phases de développement et de consolidation d'une relation d'affaires du point de vue de l'offre, c'est-à-dire sous l'angle de l'entreprise (du vendeur) et ce, auprès de deux différentes clientèles : les particuliers (retail banking) et les entreprises (commercial banking). Nous chercherons donc à identifier les facteurs explicatifs associés à l'existence de ces deux phases dans le domaine bancaire.

3. MÉTHODOLOGIE

L'industrie bancaire a été choisie comme champ d'étude autant pour des raisons conceptuelles que pratiques. Nous y avons fait référence précédemment, l'industrie

bancaire est caractérisée par un marché en maturité, fortement concurrentiel et hautement homogène. Autant de conditions qui devraient incitées les entreprises à opter pour une approche relationnelle de ses relations d'affaires. Paradoxalement, peu d'études empiriques ont été effectuées dans le domaine bancaire.

Les participants à notre étude sont des directeurs d'agence et des directeurs de comptes de succursales bancaires oeuvrant soit auprès des particuliers (directeur d'agence), soit auprès des entreprises (directeur de comptes). Le secteur bancaire auprès des particuliers, met habituellement l'accent sur les transactions financières du consommateur (par exemple, les dépôts, les prêts personnels ou hypothécaires, les marges de crédits, etc.) alors que le secteur bancaire commercial a trait aux transactions finan-

cières entre la banque et des entreprises (par exemple, les comptes de dépôts, prêts commerciaux, marges de crédit corporatif, etc.). Ces managers (directeurs de comptes et directeurs d'agence), de par leurs fonctions, sont ceux qui traitent le plus directement avec leur clientèle. Par conséquent, ils nous semblent entièrement qualifiés pour identifier les facteurs recherchés.

La collecte de données s'est effectuée en plusieurs vagues dans le cadre de séminaires de formation offerts aux directeurs d'agences et aux directeurs de comptes de banques canadiennes. Au total, l'échantillon est composé de 184 managers répartis selon leur champ d'activités (particuliers ou commercial) et la phase de la relation traitée (développer et consolider). Le tableau 1 résume la répartition de l'échantillon selon ces deux variables.

Tableau 1
Répartition de l'échantillon

PHASES / CLIENTÈLE	PARTICULIER	COMMERCIAL
DÉVELOPPER	n = 27	n = 70
CONSOLIDER	n = 36	n = 51

Considérant qu'il s'agit essentiellement d'une étude de nature exploratoire, nous avons privilégié une méthode de collecte de données qualitative, la " technique des groupes nominaux " (" Nominal Group Technique ") (Claxton, Ritchie et Zaichkowsky, 1980). Nous utiliserons dorénavant l'acronyme N.G.T. dans le texte. Cette technique, encore peu utilisée en marketing, s'inscrit à l'intérieur de la méthode des groupes de discussion. L'objectif de cette technique est de générer un nombre maximal d'idées des participants. Cela permet d'en tirer au moins trois avantages irréfutables: l'analyse des perceptions individuelles, la compilation des comparaisons à l'intérieur des groupes et entre les groupes et d'ordonner les informations obtenues (Claxton, Ritchie et Zaichkowsky, 1980).

La collecte des données s'est faite après avoir posé la question suivante aux directeurs (d'agence/de comptes) : Comment les banques peuvent-elles développer (consolider) leurs relations à long terme avec leur clientèle (particuliers ou commerciale)? Cette question fut adaptée selon la phase étudiée (développer ou consolider) et en fonction du type de clientèle desservie (particulier ou commerciale) par le manager. Au total, quatre variantes de cette question furent donc posées.

Les N.G.T. suivent un processus en six étapes. Premièrement, les sujets inscrivent sur papier, leurs réponses individuelles à la question posée. Deuxièmement, à tour de rôle, chaque répondant communique verbalement une réponse formulée à l'étape

précédente jusqu'à l'épuisement total des idées générées. Troisièmement, une discussion s'en suit pour s'assurer que les idées exposées (les énoncés) sont interprétées de la même façon par tous les répondants. Cette étape sert aussi à supprimer les idées dupliquées. Quatrièmement, chaque répondant sélectionne individuellement les huit énoncés qu'il juge les plus pertinents à la question posée. Cinquièmement, les résultats du vote de l'étape précédente sont discutés et les énoncés qui n'ont pas été choisis (qui ont reçu aucun vote) sont éliminés. Finalement, de la liste finale, les répondants choisissent individuellement les cinq énoncés qui leur semblent les plus appropriés en fonction de la question posée. Les répondants attribuent une note (de un à dix, dix étant l'énoncé le plus important et un, le moins) à chacun des cinq énoncés choisis. Les résultats de ce vote constituent les données de cette recherche.

La procédure sélectionnée pour interpréter les données doit éviter le plus possible la subjectivité habituellement associée aux méthodologies qualitatives (Calder, 1977). Pour contrer le biais du chercheur fréquemment associé à l'interprétation des données qualitatives (Miles, 1979), une analyse de contenu fut envisagée de façon à interpréter nos données de la façon la plus efficace et de la plus efficace possible. Plus spécialement, cette procédure présente une façon systématique, objective et quantitative de mesurer des variables (Kerlinger, 1986).

La première étape de l'analyse de contenu consiste à définir et catégoriser l'univers du champ d'étude (Kerlinger,

1986). Les séances avec les managers nous ont permis d'appliquer la procédure des N.G.T. à la population déterminée et de retrouver un nombre important d'énoncés pour mener à bien notre étude. En plus de définir l'univers, la catégorisation doit être effectuée correctement. Pour ce faire, les résultats du vote final furent systématiquement catégorisés dans une grille de classifi-

cation initiale définie par un nombre de thématiques et de dimensions reposant sur le type de phase étudiée et sur le type de clientèle desservie. Les thématiques sont définies comme étant les sujets majeurs auxquels peuvent s'accrocher les dimensions identifiées. Celles-ci (les dimensions) synthétisent les différents énoncés associés à chaque thématique.

Tableau 2
Nombre d'énoncés différents issus des N.G.T.

PHASES / CLIENTÈLE	PARTICULIER	COMMERCIAL
DÉVELOPPER	n = 24	n = 81
CONSOLIDER	n = 17	n = 27

La deuxième étape consiste à sélectionner les unités d'analyse, représentées dans l'étude par le nombre d'énoncés issus des N.G.T. En fonction de la phase étudiée et du type de clientèle desservie, le nombre d'énoncés issus du vote final a varié de 25 à 81 (tableau 2). Suite à l'élaboration de la grille de classification préliminaire établie pour chacune des quatre situations possibles, deux personnes possédant de l'expérience dans le domaine bancaire ont classifié individuellement, de façon systématique, chacun des énoncés dans les thématiques et les dimensions qu'ils jugeaient approprié. La validation des classifications a été obtenue grâce au calcul de l'indice de fiabilité élaboré par Perreault et Leigh (Perreault et Leigh, 1989). Sommairement, cet indice permet d'obtenir le

niveau de similarité (d'accord) dans la répartition des énoncés dans une dimension plutôt qu'une autre, effectuée individuellement par chacun des chercheurs. Il est fonction du nombre total d'énoncés traités, du nombre d'énoncés classés identiquement dans la même dimension par les chercheurs, et du nombre de dimensions déterminées a priori. Ainsi, plus l'indice obtenu est élevé, plus il y a concordance entre les jugements des chercheurs et plus grandes sont les probabilités que l'énoncé appartienne effectivement à la dimension identifiée. Les indices obtenus (tableau 3) pour les quatre situations affichent un très haut degré de fiabilité. La classification des énoncés qui n'a pas fait l'unanimité fut discutée par les chercheurs

Tableau 3
Les degrés de fiabilité obtenus selon le calcul de l'indice de Perreault et Leigh (1989)

PHASES / CLIENTÈLE	PARTICULIER	COMMERCIAL
DÉVELOPPER	87%	95%
CONSOLIDER	84%	87%

4. RÉSULTATS

Les résultats pour les différentes analyses des N.G.T. apparaissent aux tableaux 4 (développement et clientèle des particuliers), 5 (développement et clientèle commerciale), 6 (consolidation et clientèle des particuliers) et 7 (consolidation et clientèle commerciale). Pour chacun d'eux, les thématiques sont présentées en ordre décroissant d'importance. Jumelé à l'identification des thématiques, on retrouve, entre parenthèses, le score brut total des dimensions associées à la thématique, ainsi que son pourcentage relatif par rapport aux autres thématiques. Nous le rappelons, les scores bruts sont le résultat du

vote final des managers qui devaient allouer une note (de 1 à 10) aux cinq énoncés qu'ils jugeaient les plus importants.

Pour ne pas alourdir inutilement les tableaux 4 à 7, les énoncés associés à chaque dimension sont présentés à l'Appendice A. Les dimensions sont présentées en ordre décroissant de leur importance relative face aux autres dimensions. Leur importance relative est identifiée entre parenthèses. Les énoncés sont énumérés par dimension et, encore une fois, en ordre décroissant d'importance dans leur dimension respective. Les prochains paragraphes permettront de résumer les principaux résultats des N.G.T. selon la phase à l'étude et le type de clientèle desservie.

4.1 La phase de développement pour une clientèle de particuliers

Le tableau 4 résume les thématiques et les dimensions associées à la phase de développement pour la clientèle des particuliers. Les trois mêmes thématiques sont présentes dans les tableaux 4 à 7. La thématique la plus importante est celle intitulée " directeur d'agence/directeur de comptes et personnel. "

Au tableau 4, l'importance de ce thème compte pour près de 60% des scores totaux des énoncés. La particularité de

ce tableau (par rapport aux tableaux 5, 6 et 7) est de trouver en deuxième position d'importance, la thématique " produits et services offerts ". Celle-ci occupe la troisième place dans les autres grilles de classification.

Le tableau 4 présente huit dimensions. Trois des quatre plus importantes se retrouvent sous la première thématique. Ceci explique facilement pourquoi ce thème est le plus dominant dans cette grille.

L'interprétation de chacune des dimensions peut se faire en consultant l'appendice A où les énoncés constituant les dimensions y sont présentés.

Tableau 4
Classification finale : phase de développement, clientèle de particuliers

THÉMATIQUE Score total : 1280	DIRECTEUR D'AGENCE, PERSONNEL (747 : 58,4%)	PRODUITS ET SERVICES OFFERTS (355 : 27,7%)	PROCÉDURES ET PRATIQUE DE GESTION (178 : 13,9%)
DIMENSIONS	1. Habiletés relationnelles (316 : 42,3%)	1. Prestation (280 : 78,9%)	1. Communications (107 : 60,1%)
DIMENSIONS	2. Besoins des clients (304 : 40,7%)	2. Vente de produits et services (75 : 21,1%)	2. Mesurer la satisfaction (62 : 34,8%)
DIMENSIONS	3. Expérience / formation (127 : 17,0%)		3. Accessibilité (9 : 5,1%)

4.2 La phase de développement pour une clientèle commerciale

Le tableau 5 présente douze dimensions, englobées dans nos trois thématiques. Contrairement au tableau précédent, on retrouve des dimensions importantes dans chacune des thématiques. Ainsi, l'importance relative des

thèmes est relativement bien équilibrée (44,4% vs 31,7% vs 23,9%). La thématique la moins importante (produits et services offerts) compte néanmoins pour près du quart du score total obtenu. Son importance est loin d'être marginale. En contrepartie, la thématique " directeur de compte/personnel " est ici moins importante que dans les autres situations étudiées.

Tableau 5
Classification finale : phase de développement, clientèle commerciale

THÉMATIQUE Score total : 3036	DIRECTEUR DE COMPTES, PERSONNEL (1348 : 44,4%)	PROCÉDURES ET PRATIQUES DE GESTION (961 : 31,7%)	PRODUITS ET SERVICES OFFERTS (727 : 23,9%)
DIMENSIONS	1. Formation / Expérience (466 : 34,6%)	1. Communications (351 : 36,5%)	1. Services (461:63,4%)
DIMENSIONS	2. Habiletés relationnelles (330 : 24,5%)	2. Directeur de comptes (272 : 28,3%)	2. Produits et services offerts (216 : 29,7%)
DIMENSIONS	3. Réponse aux attentes du client (325 : 21,1%)	3. Politique de prix (165 : 17,2%)	3. Autres (50 : 6,9%)
DIMENSIONS	4. Bonne connaissance du client (227 : 16,8%)	4. Système de contrôle interne (87 : 9,0%)	
DIMENSIONS		5. Politique de crédit (86 : 9,0%)	

4.3 La phase de consolidation pour une clientèle de particuliers

Des trois thématiques identifiées au tableau 6, celle ayant trait au " directeur d'agence/personnel " demeure la plus importante, comptant pour près de 50% du score total.

Les treize dimensions sont bien réparties à travers les thèmes (respectivement 4, 4 et 5 dimensions par thème), mais on remarque que les dimensions à l'apport marginal, c'est-à-dire celles ayant un score inférieur à 100, se retrouvent principalement dans la thématique " produits et services offerts ".

Tableau 6
Classification finale : phase de consolidation, clientèle de particuliers

THÉMATIQUE Score total : 1490	DIRECTEUR D'AGENCE, PERSONNEL (736 : 49,4%)	PROCÉDURES ET POLITIQUES DE GESTION (463 : 31,1%)	PRODUITS ET SERVICES OFFERTS (291 : 19,5%)
DIMENSIONS	1. Formation / Expérience (273 : 37,1%)	1. Service après vente (178 : 38,4%)	1. Feed back (129 : 44,3%)
DIMENSIONS	2. Habiletés relationnelles (252 : 34,2%)	2. Affectation du personnel (176 : 38,0%)	2. Prestation (78 : 26,8%)
DIMENSIONS	3. Connaissances du client (176 : 23,9%)	3. Communications (90 : 19,5%)	3. Offres "sur mesure" (67 : 23,0%)
DIMENSIONS	4. Interaction (35 : 4,8%)	4. Politique de crédit (19 : 4,1%)	4. Autres (11 : 3,8%)
DIMENSIONS			5. Produits (6 : 2,1%)

4.4 La phase de consolidation pour une clientèle commerciale

Le tableau 7 se distingue des autres présentés par l'importance allouée au premier thème " directeur de comptes /personnel ", qui regroupe les deux tiers des scores totaux (65,8%). Par conséquent, l'importance accordée aux autres thèmes est secondaire et même marginale en ce qui concerne la troisième thématique " produits et services offerts " avec seulement 7%. Sans surprise, les dimensions à importance accrue se regroupent sous le premier thème. Les quatre dimensions de ce

thème se situent dans le groupe des cinq dimensions les plus importantes sur les douze identifiées.

Mais que nous disent plus précisément les tableaux 4 à 7? Quelle information pertinente peut-on en tirer? Quelles sont les généralités et les particularités de ces deux phases d'une relation d'affaires à long terme en fonction des deux clientèles desservies, ces clientèles qui ont potentiellement des caractéristiques distinctes et des besoins différents?

Nous tenterons maintenant de proposer des pistes de réponse à ces questions.

Tableau 7
Classification finale : phase de consolidation, clientèle commerciale

THÉMATIQUE Score total : 2127	DIRECTEUR DE COMPTES, PERSONNEL (1399 : 65,8%)	PROCÉDURES ET PRATIQUES DE GESTION (578 : 27,2%)	PRODUITS ET SERVICES OFFERTS (150 : 7,0%)
DIMENSIONS	1. Connaître et comprendre les clients (560 : 40,0%)	1. Communications (274 : 47,4%)	1. Produits offerts (80 : 53,3%)
DIMENSIONS	2. Formation / Expérience (355 : 25,4%)	2. Directeur de comptes (129 : 22,3%)	2. Excellence du service, caractéristiques d'efficacité (63:42,0%)
DIMENSIONS	3. Vitesse de réaction face aux besoins des des clients (298 : 21,3%)	3. Contrôle interne (89 : 15,4%)	3. Autres (7 : 4,7%)
DIMENSIONS	4. Habiletés relationnelles (186 : 13,3%)	4. Politique de crédit (52 : 9,0%)	
DIMENSIONS		5. Questions de gestion (34 : 5,9%)	

5. DISCUSSION

La richesse et la densité des informations fournies aux tableaux 4 à 7 et à l'appendice A permettent d'en tirer des interprétations et des conclusions différentes. Il s'agit là d'une force de la recherche qualitative. Pour d'autres, il s'agit carrément d'une faiblesse puisque la diversité des interprétations ne peut être tranchée par un indice statistique. Nous préférons voir la présente situation sous un angle positif. Nous formulerons notre interprétation en fonction de notre expérience et notre expertise acquises dans le domaine bancaire. D'autres ayant une expérience différente pourraient aboutir, avec justesse, à des interprétations autres.

Nous présenterons dans un premier temps, les similarités probantes entre les quatre tableaux et, dans un deuxième lieu, les particularités entre les deux types de clientèle et celles existant entre les deux phases.

5.1 Les similarités

Les tableaux 4 à 7 montrent clairement l'importance de la ou des personnes responsables dans l'institution pour développer/consolider une relation d'affaires à long terme avec un client.

En effet, le thème montrant toujours la plus grande importance est celui intitulé " directeur de comptes (ou d'agence) et personnel ". Cette thématique voit son importance varier de 44,4% à 65,8%, toujours loin devant le thème en deuxième position.

Que la relation en soit à ses premiers pas ou qu'elle soit déjà bien implantée, l'importance du personnel (directeurs et autres) est indéniable. L'aspect humain de la relation, même dans une relation aussi " rationnelle " qu'une relation d'affaires bancaires, est primordial. Le client discute, négocie, transige avec des humains, pas avec des machines.

Il s'attend en contrepartie à être traité de façon " humaine " par la banque. Cela permet probablement de montrer clairement la différence d'optique entre une approche transactionnelle et une approche relationnelle. Dans une approche transactionnelle, c'est la transaction ou les résultats de la transaction qui compte pour les deux parties. Les intervenants (le personnel et le client) n'ont pas le besoin, ni le désir et ni le temps d'entretenir des liens.

L'optique relationnelle est tout à fait à l'opposé: sans l'aspect humain, il ne peut y avoir de relation d'affaires à long terme. On peut difficilement voir comment les parties pourraient développer et consolider leurs relations d'affaires sans l'apport de l'élément humain. Clairement,

cela suppose la maîtrise de la part du personnel de l'aspect technique de la relation d'affaires (par exemple la connaissance technique des services offerts) mais aussi posséder des habiletés relationnelles. Ces deux dimensions, bien expliquées par Grönroos (1984) dans son article conceptualisant la qualité des services, se retrouvent constamment en bonne position dans tous nos tableaux.

Les habiletés relationnelles font référence aux qualités intrinsèques à gérer une relation d'affaires, mais aussi une relation humaine. Par exemple, l'empathie est l'une des caractéristiques composant cette dimension (voir Appendice A). L'importance de cette dimension a des répercussions managériales considérables dans les affaires courantes de la banque, notamment en ce qui concerne son recrutement.

Ainsi, puisqu'il s'agit d'habiletés inées et difficiles à développer, l'entreprise devra choisir les candidats montrant des dispositions en ce sens, même si ceux-ci ne maîtrisent pas les qualités techniques ou n'ont pas reçu une formation particulière dans le domaine bancaire. Celles-ci peuvent être acquises sur les lieux de travail, avec l'expérience et par la formation fournie par l'employeur.

Ceci est reflété par la dimension " expérience et formation ", dimension récurrente dans toutes les grilles et occupant même la première position dans les tableaux 5 et 6. Donc, la banque devrait recruter des candidats ayant des habiletés relationnelles, même s'ils ne sont pas des financiers ou des comptables. Cela s'acquiert par une bonne formation fournie par l'employeur et par l'expérience du directeur.

Une autre dimension récurrente dans nos tableaux est la volonté et la capacité de répondre aux besoins de la clientèle. Il va de soi qu'un client est disposé à continuer dans la relation en autant que l'entreprise soit capable de bien répondre à ses besoins. Implicitement, bien que cela n'ait pas été noté par les répondants, l'entreprise est disposée à développer et à consolider une relation avec un client si elle perçoit que la relation est bénéfique pour la banque. Celle-ci n'a pas une mission philanthropique.

Bien que la relation, pour qu'elle soit efficace, repose sur l'aspect humain tel que le démontre la première thématique, l'entreprise doit être en mesure d'appuyer son personnel pour permettre l'établissement et le maintien de relations à long terme. Les deux autres thèmes identifiés " procédures et pratiques de gestion " et " produits et services offerts " sont donc des supports indispensables mais non suffisants pour l'existence d'une relation à long terme.

Les procédures et les pratiques de gestion dans une approche relationnelle, se caractérisent par leur haut degré de flexibilité. L'entreprise doit être en mesure de

s'adapter aux besoins particuliers de sa clientèle et ce, pas uniquement pour une seule situation, mais tout au long de la relation. Le client ne verra pas d'intérêt à se "lier" avec la banque si celle-ci traite tous ses clients, ceux qui recherchent une approche transactionnelle et ceux qui favorisent une relation à long terme, de la même façon. De plus, les procédures et les politiques de gestion doivent permettre au directeur de comptes ou d'agence d'évoluer avec une certaine autonomie. Des responsabilités doivent être déléguées au niveau le plus près possible du client. Cela permet au directeur de répondre rapidement aux demandes du client. Le directeur ne doit pas constamment demander l'appui et l'assentiment à son supérieur de ce qu'il a à faire. Le client n'a pas et ne veut pas attendre pour une réponse venant d'un palier hiérarchique supérieur. Le client s'attend à une réponse rapide de son directeur. Ayant une certaine liberté d'action, le directeur peut alors, de sa propre initiative, s'ajuster promptement aux particularités du client, sans déroger aux politiques en vigueur.

Finalement, la troisième thématique, "produits et services offerts", prend tout son sens puisque la banque doit pouvoir offrir quelque chose, des avantages, à ses clients relationnels. L'approche relationnelle, il ne faut pas perdre de vue, est avant tout, une relation d'affaires. Dans trois des quatre situations présentées, ce thème s'est avéré le moins important. Une explication possible repose sur le fait que dans le secteur bancaire, les produits et les services offerts se ressemblent d'une institution à l'autre. Comme nous le mentionnions plus tôt, il devient difficile pour les institutions bancaires de se différencier quand l'offre est similaire d'un concurrent à l'autre. C'est l'aspect humain, et dans ce cas-ci, la capacité d'implanter une approche relationnelle, qui va distinguer les banques les unes des autres.

5.2 Les particularités : clientèle de particuliers vs clientèle commerciale

La comparaison des tableaux 4 et 5, et 6 et 7 nous permet de voir en quoi, les différentes clientèles peuvent entraîner des particularités relationnelles.

Dans la phase de développement (comparaison des tableaux 4 et 5), pour la clientèle des particuliers, on met un accent sur l'accueil, le premier contact avec le client, ce qui n'est pas le cas pour la clientèle commerciale. La présentation des services semble aussi très importante. En effet, ce thème prend la deuxième position (tableau 4). Une raison possible est que cette clientèle ne connaît pas aussi bien les produits/services offerts que la clientèle commerciale qui pourrait être une clientèle "d'experts". De là, la nécessité de présenter et d'expliquer

l'éventail de produits et services disponibles.

La vente croisée est moins importante. Cela peut s'expliquer par le fait que la clientèle des particuliers s'assure au départ, d'utiliser peu de produits. Il s'agit pour la banque de commencer à fidéliser la clientèle. Lorsque la clientèle se jugera bien servie par la banque, elle sera tentée d'acheter d'autres produits/services.

Pour la clientèle commerciale, il est important que la banque ait des politiques de prix et de crédit flexibles (tableau 5). Cette clientèle effectue habituellement un volume d'affaires plus important que la clientèle de particuliers et des réductions, aussi marginales soient-elles, ont une importance beaucoup plus grande que lorsque le volume est moins élevé (clientèle de particuliers).

Dans la phase de consolidation (comparaison des tableaux 6 et 7), la clientèle de particuliers semble nécessiter une interaction (ex. politesse, courtoisie) avec le manager, qui n'est pas identifiée pour la clientèle commerciale. Cela ne veut pas dire que celle-ci doit être traitée sans considération, loin de là. Par contre, lorsqu'elle traite avec la banque, elle traite au nom de son employeur, ce qui n'est pas le cas du client particulier. Le représentant de l'entreprise cliente peut considérer sa relation avec la banque comme une "simple" relation d'affaires plutôt qu'une relation personnelle. Certes, le client particulier négocie aussi des relations d'affaires mais il s'agit de "ses" relations d'affaires. Il peut lui être difficile de dissocier l'aspect "humain" de l'aspect "affaires".

Certaines dimensions (non mentionnées pour la clientèle commerciale) nous laissent penser que le client particulier ne veut pas être traité comme un simple numéro, qu'il est important pour les affaires de la banque, qu'il ne sera pas oublié après une transaction. De là, l'importance de lui rendre disponible un service après vente, la capacité de communiquer ses commentaires sur les produits et les services offerts par la banque et de lui offrir un service "sur mesure". Ces dimensions, non présentes pour la clientèle commerciale, s'avèrent peut-être moins nécessaires. Dans ce cas, le client est une entreprise et le fournisseur est aussi une entreprise. Il s'agit donc de relations "business to business" où les entités en présence ont un poids proportionnel à leur volume d'affaires, c'est-à-dire important, et que cette caractéristique est bien comprise et assimilée depuis longtemps par les banques.

La clientèle d'affaires montre clairement que la dimension "directeur de comptes" est importante dans la consolidation de ses relations. Cela peut s'expliquer par le fait que le niveau de complexité est plus important que celui normalement associé à une clientèle de particuliers. Gérer des portefeuilles commerciaux nécessite habituellement les considérations suivantes: plusieurs contacts,

répartition géographique des places d'affaires du client, connaissance des activités commerciales du client, sans oublier la connaissance parfaite des produits et services offerts par la banque. Le directeur de comptes joue donc un rôle " technique " beaucoup plus important avec un client commercial.

En résumé, la différence majeure entre les deux clientèles semble résider davantage dans la phase de développement, où, pour la clientèle de particuliers, un accent particulier est mis à expliquer les services et à les informer de l'accessibilité de la succursale. Cela est moins probant chez la clientèle commerciale pour deux raisons:

1) c'est une clientèle avertie puisque le représentant de l'entreprise cliente est probablement un spécialiste des services financiers et 2) le directeur de comptes a souvent à se déplacer à la place d'affaires du client; la connaissance des heures d'affaires de la banque (accessibilité) prend alors moins d'importance.

5.3 Les particularités : phase de développement vs phase de consolidation

La comparaison des tableaux 4 et 5 vs 6 et 7 ne montre pas de particularités saillantes entre les dimensions des deux phases. Une explication possible à cette constatation est qu'il n'existe pas une démarcation évidente, pas plus qu'arbitraire d'ailleurs, entre les deux phases.

L'une (phase de consolidation) est la continuité de la précédente (phase de développement).

L'enchaînement d'une phase à l'autre suit un processus naturel auquel les participants eux-mêmes, peuvent ne pas être conscients.

On s'aperçoit, après coup, que le volume de transactions par client augmente, mais ceci se fait de façon incrémentale.

Les discussions initiales de présentation de l'institution et des services offerts font place à l'exécution des services promis par la banque.

L'efficacité et l'efficience des services fournis rendent l'institution fiable aux yeux du client. Celui-ci, se sentant en confiance avec son institution, sera tenté d'acheter des services complémentaires (vente croisée) de cette institution plutôt que d'aller voir ailleurs ce que les concurrents ont à lui offrir.

Dans une situation où ses besoins sont comblés et qu'un climat de confiance et de compréhension s'est établi, l'attrait d'aller voir ailleurs et de recommencer à zéro une nouvelle relation, prennent beaucoup moins de sens.

6 . LIMITES DE LA RECHERCHE ET CONCLUSION

Une première limite de cette recherche est qu'elle repose sur une approche qualitative. Cette approche est néanmoins tout à fait justifiée considérant que le sujet d'étude se situe dans sa phase exploratoire. Malheureusement, l'approche qualitative est souvent critiquée parce qu'elle fait appel à la subjectivité des chercheurs. Pour contrecarrer cet argument, pas toujours fondé, nous avons utilisé, une méthode caractérisée par sa rigueur, l'analyse de contenu. Ainsi, la présentation des résultats a suivi une approche rigoureuse.

Le choix de l'industrie pourrait restreindre la généralisation de nos observations. Par contre, nos résultats montrent clairement que le développement et la consolidation d'une relation d'affaires reposent en grande partie sur l'élément humain. Or, que la relation soit bancaire ou non, celle-ci est avant tout une relation " humaine " et peut donc s'appliquer dans toutes les circonstances où une relation d'affaires est propice. Les deux autres thèmes (procédures et pratiques de gestion et produits/services offerts) pourraient être interprétés comme des particularités du domaine bancaire. Mais nous pensons que toutes les relations d'affaires doivent reposer dans un cadre et respecter des règles (procédures et pratiques de gestion) où le vendeur a des bénéfices à présenter à l'acheteur (produits et services offerts). À ce compte, nous croyons que les résultats obtenus peuvent être généralisés à d'autres industries.

Le fait de n'avoir interrogé que des banquiers peut constituer une troisième limite. Puisqu'il s'agit d'une approche composée d'un acheteur et d'un vendeur, notre vision pourrait être biaisée puisque notre étude porte uniquement sur les perceptions et les opinions du côté des vendeurs. Seul l'angle de l'offre a été étudié. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'une relation bancaire est somme toute, une relation asymétrique où le vendeur " dicte " la direction et l'amplitude de la relation.

Le choix de nos répondants est néanmoins tout à fait justifié puisque ce sont les personnes directement en contact avec les clients. Il serait par contre intéressant de connaître le point de vue des acheteurs, appelés clients dans cette étude. Nous pourrions alors confronter les opinions des deux côtés de la relation.

Aussi, nous avons ici les opinions des directeurs quant aux dimensions nécessaires pour le développement et la consolidation des relations d'affaires. Mes ces dimensions sont-elles effectivement présentes et si oui, sont-elles appliquées par les directeurs eux-mêmes? Ceux-ci sont souvent les exécutants des politiques internes. Quel est le point de vue de leurs supérieurs hiérarchiques, ceux

qui n'ont pas de contact direct avec la clientèle? Cette étude a montré que le développement et la consolidation de relations d'affaires à long terme nécessite trois éléments essentiels : 1) un représentant " relationnel " bien formé par l'institution, 2) des procédures et des politiques de gestion flexibles et 3) une panoplie de produits et services et une capacité de les offrir efficacement. L'élément essentiel, mais non suffisant, sur lequel une bonne relation d'affaires peut se développer et se consolider est, sans aucun doute, le directeur de comptes ou le

directeur d'agence. Pour la banque, cela veut dire recruter les bonnes personnes et pas nécessairement les plus connaisseuses des services bancaires. Cela nécessite aussi pour la banque de faire les choses autrement, par exemple avoir des politiques et des procédures aptes à avoir des échanges " relationnels " avec sa clientèle plutôt que des échanges " transactionnels ". Bref, cela demande de la banque d'orienter sa stratégie dans une perspective temporelle beaucoup plus longue et d'adapter ses politiques en conséquence.

BIBLIOGRAPHIE

- Arndt, Johan (1979), " Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, vol. 43 (automne), 69-75.
- Bagozzi, Richard P. (1979), " Toward a Formal Theory of Marketing Exchange ", *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, O.C. Ferrell, Stephen W. Brown, et Charles Lamb Jr eds., Chicago : American Marketing Association, 431-447.
- Barlow, Richard (1990) " Building Customer Loyalty Through Frequency Marketing ", *The Banker Magazine*, mai-juin, 73-76.
- Berry, Leonard et A. Parasuraman (1991), *Marketing Services : Competing Through Quality*, New York : Free Press.
- Bitner, Mary Jo (1992) " Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees ", *Journal of Marketing*, vol. 56, avril, 57-71.
- Butler, David R. (1986), " The Relationship Bank Statement : New Necessity for Strategic Marketing, *Bank Marketing*, janvier, 34-37.
- Calder, Bobby J. (1977), " Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research ", *Journal of Marketing Research*, août, 353-364.
- Claxton, John D., J.R. Brent Ritchie et Judy Zaichkowsky (1980), " The Nominal Group Technique : Its Potential for Consumer Research ", *Journal of Consumer Research*, vol. 7, décembre, 308-313.
- Coltman, Charles L. (1992), " Fitting Traditional Commercial Lending into Successful 1990's Portfolios ", *Journal of Commercial Lending*, janvier, 18-21.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans et Deborah Cowles (1990), " Relationship Quality in Services Selling ; An Interpersonal Influence Perspective ", *Journal of Marketing*, vol. 54, juillet, 68-81.
- Day, George S. et Robin Wensley (1988), " Assessing Advantage ; A Framework for Diagnosing Competitive Superiority ", *Journal of Marketing*, vol. 52, avril, 1-20.
- Donnelly, James H. Jr, Leonard L. Berry et Thomas W. Thompson (1985), *Marketing Financial Services - A Strategic Vision*, Homewood, Ill. Dow Jones-Irwin.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr et Sejo Oh (1987), " Developing Buyer-Seller Relationships ", *Journal of Marketing*, vol. 51, avril, 11-27.
- Grönroos, Christian (1984), " A Service Quality Model and Its Marketing Implications ", *European Journal of Marketing*, vol. 18, no 4, 36-44.
- Grönroos, Christian (1989), " Defining Marketing : A Market - Oriented Approach ", *European Journal of Marketing*, vol. 23, 52-60.
- Houston, Franklin et Jule B. Gassenheimer (1987), " Marketing and Exchange ", *Journal of Marketing*, vol. 51, octobre, 3-18.
- Judd, Charles M., Elliot R. Smith et Louise H. Kidder (1991), *Research Methods in Social Relations* (6ième édition), Holt, Rinehart and Winston.
- Kerlinger, F.N. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, 3ième édition, Holt, Rinehart and Wilson.
- Kotler, Philip (1972), " A Generic Concept of Marketing ", *Journal of Marketing*, vol. 36, avril, 46-54.
- Letts, Gail L. (1991), " Relationship Banking Requires a Commitment ", *Bottomline*, mars-avril, 38-39.
- Miles, Matthew B. (1979), " Qualitative Data as an Attractive Nuisance : the Problem of Analysis ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, décembre, 590-601.

- Moriarty, Rowland T., Ralph C. Kimball et John H. Gay (1983), " The Management of Corporate Banking Relationships ", *Loan Management Review*, printemps, 3-15.
- Myers, John G., William F. Massy et Stephen A. Greyser (1980) *Marketing Research and Knowledge Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Otis, John E. (1990), " Redefining Relationship Banking for the 1990's ", *Commercial Lending Review*, vol. 5, hiver, 27-31.
- Patton, Michael Quinn (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, London : Sage Publications.
- Perreault, William D. JR et Laurence E. Leigh (1989), " Reliability of Nominal Data based on Qualitative Judgements ", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, mai, 135-148.
- Perrien, Jean, Pierre Filiatrault et Line Ricard (1993), " The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking ", *Industrial Marketing Management*, vol. 22, 141-148.
- Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel et Evelyn G. Gutman (1985), " A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions The Service Encounter ", *Journal of Marketing*, vol. 49, hiver, 99-111.
- Tournois, Nadine (1989), *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Masson, Paris.
- Watson, Ian (1986), " Managing the Relationships with Corporate Customers ", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 4, 19-34.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman et Leonard L. Berry (1985), " Problems and Strategies in Services Marketing ", *Journal of Marketing*, vol. 49, no 2, 33-46.

ANNEXE A

Composition des dimensions et énumérations des énoncés

Phase de développement, clientèle des particuliers

Habilités relationnelles (316 : 24,7%)

- A. Accueil au premier contact (126 : 39,9%)
- B. Prendre le temps d'écouter le client (102 : 32,3%)
- C. Disponibilité du personnel (64 : 20,3%)
- D. Faire sentir que le client est important (10 : 3,2%)
- E. La reconnaissance (9 : 2,8%)
- F. Respecter les horaires de rendez-vous (5 : 1,6%)

Besoin des clients (304 : 23,7%)

- A. S'enquérir de ses besoins (125 : 41,1%)
- B. Évoluer avec lui, selon ses besoins (89 : 29,3%)
- C. Être pro-actif face aux membres (70 : 23,0%)
- D. Déceler les besoins à l'ouverture (20 : 6,6%)

Prestation du service (280 : 21,9%)

- A. Service personnalisé (146 : 52,1%)
- B. Qualité du service (97 : 34,6%)
- C. Viser juste du premier coup, pas d'erreur (37 : 13,2)

Expérience/Formation (127 : 9,9%)

- A. Professionnalisme (99 : 78,0%)
- B. Personnel bien formé (28 : 22,0%)

Communication (107 : 8,4%)

- A. Présenter l'équipe (directeur général, directeur service à la clientèle, conseiller ...) (83 : 77,6%)
- B. Lui attirer un conseiller, un substitut (16 : 15,0%)
- C. Faire connaître les heures d'accessibilité (8 : 7,4%)

Ventes de produits/services (75 : 5,9%)

- A. Solliciter le client quand la promotion pourrait l'intéresser (32 : 42,7%)
- B. Être pro-actif avec les nouveaux produits (20 : 26,7%)
- C. Vente croisée selon ses attentes (16 : 21,3%)
- D. Lui offrir la panoplie de services (7 : 9,3%)

Mesure de la satisfaction (62 : 4,8%)**Accessibilité (9 : 0,7%)***Phase de développement, clientèle commerciale***Formation / expérience (466 : 15,4%)**

- A. Expertise/compétence du directeur de comptes (147 : 31,5%)
- B. Personnel bien formé (124 : 26,6%)
- C. Personnel bien informé (94 : 20,1%)
- D. Connaissance des produits/services (45 : 9,7%)
- E. Comportement de vente éthique (39 : 8,4%)
- F. Agir de façon professionnelle lors de la première rencontre (10 : 2,1%)
- G. Expérience du directeur de comptes (7 : 1,5%)

Services (461 : 15,2%)

- A. Excellence de la prestation (320 : 69,4%)
- B. Technologie (90 : 19,5%)
- C. Localisation (51 : 11,1%)

Communication (351 : 11,6%)

- A. Maintenir le contact en cours (139 : 39,6%)
- B. Obtenir le feed-back du client (88 : 25,1%)
- C. Contacts réguliers avec le client (62 : 17,7%)
- D. Suivi régulier (16 : 4,6%)
- E. Cadres supérieurs visitant le client (10 : 2,8%)
- F. Feed-back du groupe d'acheteurs/fournisseurs (10 : 2,8%)
- G. Établir un plan annuel de "account relationship" (10 : 2,8%)
- H. Aviser quand de nouveaux produits sont introduits (10 : 2,8%)

Habiletés relationnelles (330 : 10,9%)

- A. Garder le contact avec le client pendant plusieurs années (94 : 28,5%)
- B. Traiter la clientèle avec respect : montrer qu'on apprécie l'avoir comme client (93 : 28,2%)
- C. S'assurer que la personne représentant l'entreprise client rencontre son équivalent à la banque (38 : 11,5%)
- D. Effectuer des affaires réciproques (29 : 8,8%)
- E. Inclure une relation complète "familiale" (24 : 7,3%)
- F. Relations "household" (9 : 2,7%)
- G. Montrer de l'empathie (9 : 2,7%)
- H. Contact social avec les dirigeants de l'entreprise client (9 : 2,7%)

- I. Manager évalué sur la relation (9 : 2,7%)
- J. Relations de confiance (8 : 2,4%)
- K. Présenter le personnel de la banque aux principaux utilisateurs (8 : 2,4%)

Réponse aux attentes du client (325 : 10,7%)

- A. Compléter l'entrevue d'identification des besoins et offrir les produits appropriés (124 : 38,2%)
- B. S'adapter aux besoins du client (80 : 24,6%)
- C. Identifier/évaluer les besoins du client (76 : 23,4%)
- D. Satisfaire les besoins personnels des gros clients (12 : 3,7%)
- E. Planification financière (10 : 3,1%)
- F. Capacité de résoudre des problèmes (8 : 2,5%)
- G. Respecter ses promesses (8 : 2,5%)
- H. Rôle de résolution de problèmes (7 : 2,2%)

Directeur de comptes (272 : 9,0%)

- A. Disponibilité du directeur de comptes (132 : 48,5%)
- B. Permanence du directeur de comptes (82 : 30,1%)
- C. Les " équipes " du directeur de comptes (41 : 15,1%)
- D. Encourager le personnel à demeurer plus longtemps à leur poste (17 : 6,3%)

Bonne connaissance du client (227 : 7,5%)

- A. Apprendre les activités commerciales du client (78 : 34,4%)
- B. Définir correctement le profil du client (37 : 16,3%)
- C. Identifier le client avec qui on veut développer des relations (37 : 16,3%)
- D. Comprendre les attentes (36 : 15,9%)
- E. Connaissance de l'industrie du client (23 : 10,1%)
- F. Cibler les marchés de niche (9 : 4,0%)
- G. Écouter les besoins des clients (7 : 3,1%)

Produits et services offerts (216 : 7,1%)

- A. Vente croisée de tous les produits de la banque incluant ceux destinés aux particuliers (68 : 31,5%)
- B. Être innovateur pour créer des produits répondant à l'évolution des besoins (66 : 30,6%)
- C. Vendre le plus de produits complémentaires possible (44 : 20,4%)
- D. Offres de portefeuilles de produits flexibles (18 : 8,3%)
- E. Produits offerts (11 : 5,1%)
- F. " Stream line service " (9 : 4,2%)

Politique de prix (165 : 5,4%)

- A. Évaluer la rentabilité d'une relation à long terme (47 : 28,5%)
- B. S'assurer que les " switching costs " sont réduits au minimum (28 : 17,0%)
- C. Évaluer le profit d'un système relationnel (25 : 15,2%)
- D. Politique de prix concurrentiel (24 : 14,5%)
- E. Fournir de la valeur (18 : 10,9%)
- F. Fixer les prix pour montrer un bénéfice (9 : 5,5%)
- G. Frais de services concurrentiels (7 : 4,2%)
- H. Avoir une politique ouverte de prix relationnel (7 : 4,2%)

Système de contrôle interne (87 : 2,9%)

- A. Utiliser de nouveaux systèmes, se débarrasser de la paperasserie et du travail administratif (41 : 47,1%)
- B. Fournir un système de sécurité (backup) (39 : 44,8%)
- C. Mécanisme du processus de transition d'une banque à l'autre (7 : 8,0%)

Politique de crédit (86 : 2,8%)

- A. Taux concurrentiels (72 : 83,7%)
- B. Politiques de crédit (14 : 16,3%)

Autres (50 : 1,7%)

- A. Innovation et amélioration continues (20 : 40,0%)
- B. Outils d'information pour le client (heures d'ouverture, normes de service, etc.) (17 : 34,0%)
- C. Innover et améliorer le processus de prestation (7 : 14,0%)
- D. Formation du client (6 : 12,0%)

*Phase de consolidation, clientèle de particuliers***Formation et expérience (273 : 18,3%)**

- A. Formation adéquate des employés (186 : 68,1)
- B. Le niveau de professionnalisme (68 : 24,9%)
- C. Connaissance poussée des produits (19 : 7,0%)

Habiletés relationnelles (252 : 16,9%)

- A. Types de relations désirées (79 : 31,3%)
- B. Tenir ses promesses (143 : 56,7%)
- C. Être relationnel (29 : 11,5%)

Service après vente (178 : 11,9%)**Connaissance des clients (176 : 11,8%)**

- A. Identifier qui sont les bons clients (91 : 51,7%)
- B. Les aider à identifier leurs besoins (76 : 43,2%)
- C. Chercher les objectifs des clients (9 : 5,1%)

Affectation du personnel aux postes correspondant (176 : 11,8%)

- A. Assigner les bonnes personnes aux bons postes (89 : 50,6%)
- B. Diminuer le taux de roulement des managers (67 : 38,1%)
- C. Limiter le nombre de clients par banquier, basé sur le niveau de complexité (18 : 10,2%)

Feed-back provenant des clients (129 : 8,7%)**Communications (90 : 6,0%)**

- A. Meilleure communication par la clientèle interne et externe (80 : 88,9%)
- B. Rendre l'information disponible (10 : 11,1%)

Prestation du service (78 : 5,2%)

- A. Heures flexibles (38 : 48,7%)
- B. Éviter les effets (28 : 35,9%)
- C. Bien exécuter la première fois (8 : 10,3%)
- D. Faciliter les transactions par téléphone (4 : 5,1%)

Capacité d'offrir un service " sur mesure " (67 : 4,5%)**Capacité d'interaction entre le directeur et le client (35 : 2,3%)**

- A. Personnel amical (10 : 28,6%)
- B. Contacter les clients pour leur renouvellement (25 : 71,4%)

Politiques de crédit (19 : 1,3%)

Autres (11 : 0,7%)

Produits (6 : 0,4%)

Phase de consolidation, clientèle commerciale

1. Connaître et comprendre les clients (560 : 26,3%)

- A. Comprendre les activités d'affaires des clients (187 : 33,4%)
- B. Visites régulières auprès des clients (174 : 31,0%)
- C. Connaissance du marché/industrie (97:7,3%)
- D. Connaissance des objectifs corporatifs des clients (62 : 11,1%)
- E. Connaissance des individus dans les " buying centers " (25 : 4,5%)
- F. Données à jour du profil des clients (15 : 2,7%)

2. Formation/expérience (355 : 16,7%)

- A. Amélioration des habiletés (141 : 39,7%)
- B. Professionnalisme (118 : 33,2%)
- C. Fournir la formation adéquate (96 : 27,1%)

3. Vitesse de réaction face aux besoins des clients (298 : 14,0%)

- A. Besoins identifiés de façon pro-active (176: 9%)
- B. Anticipation des besoins (53 : 17,8%)
- C. Effets des changements de besoins sur la flexibilité (31 : 10,4%)
- D. Connaître les attentes des clients (16 : 5,4%)
- E. Empathie et vitesse de réaction (13 : 4,4%)
- F. Créativité à résoudre les problèmes (9 : 3,0%)

4. Communications (274 : 12,9%)

5. Habiletés relationnelles (186 : 8,7%)

6. Directeur de comptes (129 : 6,1%)

- A. Taux de roulement (98 : 76,0%)
- B. Charge de travail (31 : 24,0%)

7. Système de contrôle interne (89 : 4,2%)

8. Produits offerts (80 : 3,8%)

- A. Vente croisée (62 : 77,5%)
- B. Les bons produits sont offerts (18 : 22,5%)

9. L'excellence du service et caractéristiques d'efficience (63 : 3,0%)

10. Politiques de crédit (52 : 2,4%)

11. Questions de gestion (34 : 1,6%)

- A. Rentabilité (25 : 73,5%)
- B. Objectifs corporatifs (9 : 26,5%)

12. Autres (7 : 0,3%)