

La trilogie C.P.M pour réussir la relation client

M'HENNA Mohamed Amine
Assistant à L'ESC Tunis
Tél : +216 98 633 726
E-mail : mmhenna1@yahoo.ca

MCHIRI Nader
Assistant à L'ESC Tunis
Tél : + 216 97 496 888
E-mail: mchirinader@yahoo.fr

Mots clés : Relation client, connaissance, personnalisation, approche multi-canal

Dès le début des années 90 le concept du marketing relationnel n'a cessé de gagner le terrain au détriment du marketing transactionnel. Le marketing relationnel a été conçu en Europe dans l'industrie (**Hankesson 75**) puis il a été introduit dans le secteur des services (**Berry 83**) et plus récemment dans le marché des clients (**Christy et al 96**). Le concept de rétention est devenu l'idée la plus importante du marketing relationnel. Pour retenir un client l'entreprise doit d'abord le satisfaire , mais la nature de la satisfaction avec la relation change dans le temps puisque les intentions comportementales varient elles aussi durant le temps (**Rosen et Surprenant 1998**) . La fidélité du client doit être reconnue et récompensée par l'entreprise, chose qui peut se traduire par une relation gagnant-gagnant de longue durée où chacune des deux parties trouve avantage à approfondir la relation. La qualité du produit, le bon service et le prix compétitif ne sont plus des éléments de différenciation et se trouvent tout simplement comme des qualifiés de transactions (**Veloutsou et al 2002**). L'émergence du marketing relationnel est attribuée par **Sheth et Parvatiyar (95)** à la perte de la relation directe avec les clients causée par la masse de production. De ce fait, la relation avec le client devient l'avantage concurrentiel surtout pour les banques qui évoluent dans un secteur d'intangibilité et de facilité d'imitation des produits. Nous essayons alors dans cet article de présenter tout d'abord une panoplie d'outils de relation client, pour synthétiser en deuxième temps ces outils en trois grandes catégories à savoir la connaissance, la personnalisation et la gestion d'accès ou approche multi-canal. Nous présenterons ensuite notre méthodologie de recherche et les résultats de l'étude.

La panoplie d'outils de la relation client

Les tentatives des présentations des outils de la relation client par les chercheurs en marketing se sont multipliées. Parmi ces tentatives on trouve celles stratégiques, transactionnelles ou communicationnelles. Il y a ceux qui se sont centrés sur l'aspect stratégique et se sont basés sur des données et objectifs stratégiques afin de mieux réussir la relation avec le client. A ce propos vient **Henri Perrin (98)** qui présente que l'entreprise concernée doit réussir la cohérence entre ce qu'il appelle « le Diamant des Exigences » et le « Diamant des Réponses ». Selon le Diamant des Exigences, l'entreprise doit miser et avant tout sur sa connaissance de la clientèle, alors et à partir de cette connaissance et tout en prenant en compte les éléments économiques disponibles sur la clientèle. L'entreprise est appelée à ce niveau à gérer l'interface avec la clientèle et tous les moyens technologiques qui permettent d'assurer la liaison entre l'entreprise et le client. Chose qui permettra à l'entreprise de mieux créer de la

valeur pour sa clientèle . Cette trilogie permet à l'entreprise de passer à un diamant de réponse qui de sa part comporte trois facettes. Il lui permettra d'abord de mieux connaître la clientèle et de mieux gérer et analyser les informations disponibles sur les clients en temps réel. Ce qui s'accompagne par une deuxième facette concernant l'utilisation des moyens électroniques de transactions qui s'accompagne d'une sécurité de plus en plus exigeante. Alors que la fidélité de la clientèle se présente comme le troisième volet.

Dans la même tendance on trouve **Pierre Alard et Damien Dirringer (2000)** qui nous parle du Customer Connections et son cercle vertueux ; autour du client qui reste toujours le capital de toute organisation gravitent cinq domaines commençant par la stratégie relationnelle, la gestion des accès au client, mais la multiplicité des points de contact au sein d'une organisation se trouve à l'origine du manque de cohérence dans la gestion du capital client. Pour ce fait vient le troisième domaine à savoir l'intégration des processus clients , le suivi de la clientèle , pour terminer par la capitalisation de la connaissance client. Chacune des cinq phases est un déclencheur de la suivante. Ce qu'il faut signaler à ce niveau c'est la simplicité de ce modèle.

Jean Paul Baradel (2002) présente sept axes pour guider l'évolution de la relation banque – client à savoir : Faciliter l'accès à la banque , mettre en œuvre une véritable approche multi-canal, mieux connaître le client pour mieux le comprendre et le conseiller, redonner une part d'initiative pratique, optimiser les systèmes de distribution, mettre en place une animation différente focalisée sur la culture client, intégrer la dimension économique.

De l'autre côté vient **Ganger (2000)** qui trouve dans les évolutions technologiques ; grâce aux outils de connaissance et d'accès plus rapide à l'information qu'elles ont fait émerger, un moyen à la banque et à la clientèle de s'apprendre ensemble et d'entrer dans une ère qu'il appelle le « Learning Marketing » ou le marketing de collaboration. Il présente par conséquent que l'adéquation entre les sept I et la convergence des différents supports médias intègre le client dans un processus cohérent sans discontinuité d'un média à un autre quelque soit l'endroit, le lieu ou le moment. Il présente alors les sept I de la relation client comme des outils qui permettent une réussite de l'apprentissage et par conséquent de la relation à savoir : l'Information, individualisation, Intégration, Itération, Interconnexion, Interactivité et Immédiateté. L'apport est incontestable sur le volet de la pratique et de la simplicité mais axé surtout sur le volet technologique.

De sa part **François Thomas (2001)** montre que seule l'entreprise capable de maîtriser la chaîne de valeur client peut vraiment réussir sa relation avec le client et générer un avantage concurrentiel durable. Il s'agit en fait de reconnaître la valeur de ce dernier, de déterminer et d'exécuter une stratégie marketing et commerciale adaptée à son profil. La chaîne de la relation client commence par la collecte des données clients de sources multiples, d'analyser ces données afin de les transformer en connaissance client approfondie, de définir ensuite et planifier des stratégies marketing selon le potentiel des cibles clients, et de gérer enfin l'interaction personnalisée qui met en œuvre les stratégies marketing selon le score client calculé en temps réel. L'objectif ultime de cette chaîne de valeur est d'industrialiser la relation personnalisée banque –client.

D'autres trouvent dans les projets de CRM la solution optimale pour mener à bien la relation client.

La gestion de la relation client GRC ou CRM :

Au départ s'était juste un outil permettant d'informatiser les forces de vente mais après études dédiées à cette seule fonction, l'idée était l'intérêt d'une solution généraliste, dont les fonctions plus étendues pourraient permettre dans un deuxième temps d'évoluer vers l'automatisation d'actions de marketing. Le progrès dans l'industrie de la technologie de l'information a permis de s'évoluer vers une connaissance plus fine et plus précieuse du client et de faciliter la traduction de cette connaissance en actions. Né alors de la convergence de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de marketing, les CRM présentent un changement dans l'exercice du métier du banquier (**Riechmond 2002**). L'apport des CRM est incontestable sur plusieurs niveaux. D'abord ils facilitent l'évaluation du coût de la relation de la banque avec chaque client puisqu'ils permettent l'intégration des informations provenant de l'ensemble des canaux et une meilleure analyse du comportement du client avec la banque (**Fournel 2002 / Lefebure 2002 / Baradel 2002**) . Ils permettent ensuite de gérer efficacement les interactions souhaitables entre les différents canaux de la relation client dans une approche multi-canal puisque le programme de CRM touche tout le système de distribution que ce soit l'architecture commerciale, les modes de relation avec les clients, les comportements des conseillers et les outils informatiques (**Brumet 2001**). Un projet de CRM ne sera jamais en mesure de déterminer quelle est la meilleure stratégie client d'une entreprise, mais en permettant une vision à la fois globale et synthétique, le CRM permet à la banque de passer d'un marketing de masse à un marketing personnalisé (**Baradel 2002**). Le CRM opérationnel sert à collecter des données client et les structurer. Ensuite l'analyse de ces

données pour les transformer en connaissance client s'effectue par les outils de CRM analytique (qui est le cerveau du système global de l'entreprise) qui modélisent son comportement prédisant sa perception à répondre favorablement à une offre (**François Thomas 2001**).

La motivation principale des projets de CRM réside dans la création et l'investissement dans la connaissance client, ainsi que la construction d'une relation avec lui. (**Srivaskra 99, Bidand 2001, Lefebure 2002, Fournel 2002**). Les résultats des projets de GRC ne sont souvent pas à la hauteur des attentes des dirigeants d'entreprises , et à l'inverse des promesses, certaines entreprises constatent une destruction de valeur et suggèrent que les systèmes de GRC manquent d'une méthodologie de calcul de la valeur client. Dès lors, il ne faut pas mettre en place un projet de GRC avant d'avoir définir sa stratégie (**Ruechsch 2002**). Le succès des CRM dépend de la qualité des données et des aspects organisationnels et humains. Par conséquent, les principaux obstacles à la réussite d'un tel projet sont souvent plus organisationnels que techniques.

Les outils de la relation client se multiplient et chaque banque peut choisir selon sa stratégie d'adopter l'approche qui convient au mieux à ses choix stratégiques. Une orientation stratégique, commerciale ou transactionnelle ou technologique, nous avons trouvé qu'il est nécessaire de présenter et de synthétiser tous les outils présentés en trois grandes catégories qui se présentent comme des piliers de bases et où il y a un consensus sur leurs valeurs en tant que porteur de valeur. Ces trois grands outils sont la connaissance, la personnalisation et la gestion d'accès du client ou l'approche multi-canal.

La connaissance :

L'entreprise essaye de mieux répondre aux besoins de sa clientèle, mais elle ne peut répondre au mieux à ses besoins et attentes qu'à travers une bonne connaissance des ses caractéristiques. Un consensus se trouve sur l'importance de la connaissance dans une approche relationnelle. Selon **wong (99)** un fort échange d'informations est essentiel pour le marketing relationnel . L'instauration et la structure d'une relation peuvent être analysées en terme d'informations nécessaires (**Seal W B 98**). L'information et sa gestion se présentent comme des piliers du marketing relationnel où un grand besoin de l'information , de la connaissance et de l'expertise dans la prise de décision encouragent le client à s'engager dans une telle relation avec la banque (**Sheth et Parvatiyar 95**).

L'information existe mais le réel défi réside dans son exploitation et son traitement. Pour ce faire, la banque doit se doter d'un système d'information qui lui permet de regrouper, de trier

et d'analyser l'information disponible ou recueilli sur la clientèle et de tirer les meilleures conclusions afin de mener à bien sa stratégie et ses décisions marketing (**Gronroos 96**). La connaissance du client se déduit de l'alchimie entre tout les données disponibles sur le client. Elle n'est cependant possible que si l'entreprise se dote d'un véritable système d'information prioritairement dédié à la connaissance du client. Celui-ci peut ne peut se concevoir qu'autour d'une base de données unificatrice de l'image du client. Un système d'information sur le client est donc avant tout un transformateur de données en informations. Sa conception et sa mise en œuvre sont des exercices délicats. Même au niveau des CRM on parle de la bonne gestion des systèmes d'information c'est à dire la gestion de l'information client qui conditionne dans une large partie le succès des projets CRM dans les entreprises financières (**Jim Morgan 2003**)

La création des bases de données est un problème sémantique avant d'être un problème technique. La définition des spécifications d'une base de données marketing peut donner lieu à trois types de dérives. La première est l'approche « par sources » consistant à structurer l'outil en fonction des moyens pratiques de son alimentation. La deuxième dérive est l'approche « globale » consistant à envisager d'emblée la base de données du domaine commercial comme une base de données d'entreprise. La troisième approche est l'approche par la technique. Un système d'information est décisionnel en tant qu'instrument de la connaissance du client, et opérationnel en tant qu'instrument d'action vers le client. (**Gouarné 1999**). Les activités de segmentation ou de scoring ont un caractère décisionnel , tandis que le ciblage et la conduite de campagne sont de nature opérationnelle. Pour une meilleure gestion de l'information et une garantie de sa qualité, la disposition par les banques d'un entrepôt de données tel que le data warehouse paraît nécessaire. _Il est considéré comme le père du concept, Bill Immon suggère que « Le data warehouse est une collection des données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historisées, organisés pour le support d'u processus d'aide à la décision » (**Jean Michel franco 2003 p 25**). Cet entrepôt de données permet aux entreprise d'exploiter les multiples informations dont elles disposent, de les organiser et de les disposer d'une manière cohérente, et de se rapprocher par suite du client en exploitant les réseaux existants (**Griffith 98 / Michel Badoc 99**). L'intégration des données est une problématique qui dépasse très souvent le seul champ du système d'information mais surtout d'ordre organisationnel. En complément aux data warehouse ou nous proposons le data mart ou magasin de données, où les données sont structurées en fonction de la problématique traitée. Le data mart vient avec l'entrepôt des données comme deux structures d'accueil complémentaires (**Franco 2003 p 39**). Le data warehouse permet de transformer les données

en informations, mais l'objet ultime est de tirer partie de cette information pour constituer une base de connaissances. La découverte des connaissances dans les bases de données est la spécialité du data mining qui décrit « *l'ensemble du processus d'extraction de connaissances à partir des données contenues dans une base de données* » (Venturi G. 2001 p 8). L'objectif du data mining est double ;il permet tout d'abord d'exploiter autant que possible l'information disponible, et permet encore de constituer des modèles afin de découvrir des tendances et anticiper sur l'avenir (Franco J.M 2001 p 247). Il donne ce que les américains appelle « le million dollars décisions » (Badoc 99). Le data mining ne contribue pas à lui seul à une consolidation de la relation client, pour cela il doit être un outil de dialogue entre tout le personnel que se soit personnel technique ou marketing et commercial. Ces outils de gestion et d'analyse et de traitement de l'information vont permettre à la banque de mieux connaître sa clientèle. La meilleure compréhension des attentes et besoins de la clientèle permet à la banque dans un premier temps de personnaliser la relation avec son client et de lui offrir par conséquent le bon produit, au bon moment via le meilleur canal adapté à ses préférences.

La personnalisation :

La bonne connaissance du client, de ses préférences et de sa valeur vont permettre à la banque de mieux personnaliser la relation avec lui. Mais la banque ne peut pas personnaliser la relation avec tous les clients, donc un choix doit se faire, mais selon quels critères ? La plus grande tendance dans la personnalisation de la relation dépend en grande partie de la valeur du client (Gronroos 96 création de valeur/ Roberta J 2000). L'un des principaux piliers du marketing relationnel sont les bénéfices partagés (J.Chébat 187) . Lefebure (2002) considère que la mesure de la performance est avant toute chose à travers le calcul de la valeur du client à partir du quotient $\text{Espérances} / \Sigma \text{sacrifices}$. Cette valeur va conditionner le choix de la banque puisque une relation personnalisée est profitable en raison d'une meilleure valorisation du capital client (Falgeres, Polonis 99) . Alors le niveau de personnalisation ne doit pas être mis en œuvre sans une approche économique. Pour embrasser les bénéfices de partenariat avec le consommateur, la banque doit faire évoluer son niveau d'intimité avec lui (Simon J.Bell 98).Le client a besoin de sentir qu'on le comprend, qu'il n'est pas un numéro, qu'on ne cherche pas à lui proposer n'importe quoi mais qu'on cherche plutôt à répondre à ses problèmes. Pour ce fait, les consommateurs désirent généralement personnaliser les relations avec la banque, et le programme de valeur relationnelle devient plus important que dans le passé (Zeithman 96). La connaissance du client par sa banque en plus des nouvelles technologies de l'information et de la personnalisation de la relation rendent plus clair la

nature entre les parties et favorisent une satisfaction où les interactions humaines durant le processus de livraison de service renforcent généralement la confiance des clients et affectent positivement la relation avec eux (**Jyh-Shen Chiou 2002**). Le client est un employé à temps partiel (**Langlois et tocquer 92**) alors la banque doit gérer sa participation dès qu'il se trouve à l'intérieure de l'agence ou s'il est entrain d'utiliser l'un des autres moyens d'accès à la banque. Alors la banque a tout intérêt à se démarquer sur l'échange humain, et le personnel de contact est appelé à déconnecter le client de sa situation financière qui est évolutive (**O.Gueret 2001**) et se concentrer sur sa satisfaction afin de gagner sa confiance qui influence directement son engagement relationnel et favorise par conséquent sa rétention dans une relation de long terme(**Gundlach 95 / Wetzels 98/ Geyskens 98 / Garbarino 99**). De ce fait, le chargé de clientèle va jouer un rôle très critique dans le maintien et le développement de la relation avec le client. Il va être plus près du client, mieux suivre sa valeur dans le temps qui lui permet de tracer par la suite son cycle de vie . Ce qui offre à la banque l'avantage de mieux connaître l'évolution de sa clientèle dans le temps et de déduire la meilleure méthode de les servir et gérer par conséquent leurs préférences en terme d'accès à la banque qui devient de nos jours avec le progrès technologique l'un des défis que doivent être relevés par la banque. Les conseillers de clientèles doivent disposer d'une bonne formation d'origine complétée par une formation bancaire pour pouvoir gérer au mieux la relation avec les client et gérer les contacts en fonction du type de clientèle. Pour se faire, nous proposons dans ce qui suit le troisième principal outil qui est la gestion des moyens d'accès à la banque ou l'approche multi-canal.

L'approche multi-canal :

Le client manage seul sa relation avec son banquier, et garde le choix du moment et du lieu de contact , alors l'organisation du système de distribution demeure l'un des facteurs majeurs de la stratégie de différenciation (**Sarfaty 98**). La banque doit répondre à l'accès diversifié du client au service bancaire, et seule une approche multi-canal lui permet d'optimiser cette relation. Développer les alternatives des chaînes de distribution est important, non seulement en terme de réduction de coûts ou d'amélioration de compétitivité, mais encore en terme de l'habilité des banques à retenir les clients existants et à en acquérir des nouveaux (**Kimball et Gregor 95**), alors la gestion de la relation client doit intégrer totalement le modèle multi-canal surtout avec l'avènement de nouvelles formes de chaînes de distribution comme les centres d'appels, Minitel, Internet, E-mail, distributeurs automatiques...(**Easinghood et Storey 96**).La banque par téléphone est considérée comme un service de masse à travers

lequel la fluidité, la disponibilité, et la rapidité d'accès à l'information et aux conseils contribuent à l'amélioration de l'image de marque de la banque. La création par la banque d'un service téléphone permet aux clients d'obtenir des informations, des conseils, de passer des ordres de toutes nature ; aucun appel téléphonique ne doit être laissé sans réponse. Grâce aux plates formes téléphoniques, la banque peut offrir un meilleur service au client et dégager ainsi du temps commerciale pour le conseiller en agence .

De l'autre coté Internet permet un abaissement des barrières à l'entrée et un développement de l'offre bancaire ainsi qu'une multiplication des occasions de contact avec la banque. C'est un moyen qui peut favoriser l'efficacité commerciale des banques en permettant la mise en place d'un ciblage plus fin de la clientèle (**Nexehmi Rexha 2003**). Il permet d'accélérer le processus d'automatisation des procédures de traitement des opérations bancaires (**Longerialle 2001**). Ce canal ne trouve pas l'écho attendu chez les clients. Les internautes exigent une sécurité et une rapidité d'exécution des transactions financières, alors la mise au point des outils de navigation efficaces pour guider le client dans son expérience en ligne demeure nécessaires et le développement et l'instauration d'un certain climat de confiance dans les transactions électroniques entre la banque et son client devient une exigence (**Merrilees 2003 / Teoh Kung 2004**). De même, le e-mail et l'envoi des messages sur téléphones portables connaissent de nos jours un véritable succès dans le secteur bancaire vu qu'ils offrent l'opportunité à la banque de contacter et d'échanger des informations avec leurs clientèles en temps réel et de fidéliser les visiteurs et orienter la stratégie. Malgré l'émergence de plusieurs canaux, l'agence reste l'élément pivot de la relation avec le client et surtout pour le conseil et reste de loin le canal le plus utilisé par la clientèle. Une multiplication des moyens d'accès à la banque sans que celle ci se dote d'un véritable système d'information capable de réunir et de faire converger les masses importantes d'informations issues des différents canaux va être à l'origine des défaillances au niveau de la gestion du portefeuille client et des doublons. Alors quelque soit le mode d'accès choisi par le client, toutes les opérations doivent être comptabilisées sur une compte unique et non sur de multiples comptes, ce qui serait source de complexité, d'erreurs et d'inefficacité.

Méthodologie de recherche :

Nous avons essayés dans ce qui suit de vérifier le regroupement des outils précédemment présentés en trois grandes catégories à savoir ; connaissance, personnalisation de la relation et la gestion d'accès diversifié à la banque ou approche multi-canal tout en

prenant en compte l'orientation relationnelle de la banque dans le choix de sa stratégie. Pour ce faire, nous avons menés deux enquêtes ; la première est auprès des clients et l'autre auprès des conseillers et des chargés d'affaires et de clientèles des banques. Dans notre travail, nous n'avons pas distingué entre particuliers et professionnels, et on les a tous considérés comme un seul segment de clients. De l'autre côté, les chargés de clientèles et les chargés d'affaires forment un seul groupe.

Développement de l'échelle :

Nous avons regroupé tout d'abord l'ensemble des outils proposés par les chercheurs et qui permettent de mieux mener sa relation avec les clients chose qui nous a fait un ensemble de 35 outils proposés par les experts de la matière, mais après éliminations des doubleurs nous avons retenues 28 outils. Dans un deuxième temps nous avons essayés de collecter les items qui ont été utilisés par d'autres recherches et qui s'inscrivent dans le même cadre que le notre et nous avons essayés de les adapter à notre contexte tunisien (3 items sont repris des travaux de Ricard 1995). Dans un troisième temps , nous avons suivi les recommandations émises par **Churchill (1979)** pour le développement de nos échelles de mesures. Trois experts du monde académique ont évalué la pertinence des items proposés. Les items ayant obtenu deux évaluations négatives ont été éliminés. Nous avons alors générés 45 items (20 pour les banques et 20 items pour les clients). Des pré tests qualitatifs ont été réalisés. Après avoir testé les deux questionnaires auprès de 10 clients (dont trois représentants des PME) , deux chargés d'affaires et deux chargés de clientèles, nous avons retenues 14 items pour les banques et 16 items pour les clients. Le questionnaire adressé aux banques (chargés de clientèles et chargés d'affaires) est composé de quatre questions relatives à la connaissance, trois questions relatives à la gestion d'accès diversifié à la banque, quatre questions relatives à la personnalisation de la relation, et trois questions relatives à l'orientation stratégique de l'entreprise. Le questionnaire adressé aux clients est composé de trois questions relatives à l'orientation relationnelle de client, quatre questions relatives à l'accès diversifié, cinq questions relatives à la connaissance, et encore quatre questions relatives à la personnalisation de la relation. De ce fait, 250 questionnaires ont été administrés en face à face avec les clients de plusieurs banques. De l'autre côté, nous avons enquêtés 36 chargés de clientèles et chargés de comptes de plusieurs banques de la place. Pour les mesures une échelle de Likert en 5 points a été utilisée.

Mesures

L'objectif de notre recherche est de vérifier le regroupement de l'ensemble des outils présentés autour de trois axes principales à savoir la connaissance, la personnalisation de la relation et la gestion d'accès en plus d'un quatrième axe primordial pour la réussite de l'approche relationnelle en sa globalité et non pas seulement la relation avec la clientèle à savoir l'orientation relationnelle de la banque. Nous avons fait appel au logiciel SPSS 12.0 pour l'analyse des données. La méthode utilisée pour l'analyse des données est l'analyse factorielle (Analyse en Composante Principale) qui permet de vérifier si réellement les variables proposées se réduisent à quatre composantes (**Pras, Evrard, Roux 1997p 394**). Mais avant de mener une analyse factorielle , il est opportun de voir si on peut factoriser les données présentées ou non, autrement dit, est ce que les données forment un ensemble suffisamment cohérent pour chercher des dimensions communes entre elles. Nous pouvons à cet effet faire appel à deux tests possibles :

- Tout d'abord **le test de sphéricité de Bartlett** qui permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice des corrélations est égale à la matrice identité. Alors l'analyse factorielle est possible lorsque cette hypothèse est rejetée. Le test de Bartlett fournit encore des indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir.
- **Le test MSA** (Measure of sampling Adequacy) ou test de Kaiser Meyer et Olkin:Il est basé sur le rapport des corrélations bivariées et de la somme des corrélations partielles et bivariées. Le KMO permet entre autre d'examiner la faisabilité d'une analyse factorielle. Il nous permet de suivre l'ACP du moment où sa valeur est comprise entre 0.5 et 1.

Pour les facteurs à conserver, la règle des valeurs propres supérieures à 1 va juger du nombre à retenir. En vue de simplifier la complexité factorielle de certaines variables , il est utile de réaliser une rotation des axes (**Darpy 1998**). La rotation Varimax nous permettra de ressortir plus nettement les liens entre les variables et les composantes. (**Pras, Evrard, Roux 1997 p 395**). Pour l'analyse de la matrice des composantes, seuls les items ayant des saturations sur les facteurs supérieures à 0.5 seront acceptés. De l'autre côté, la différence minimum entre la saturation sur le facteur principal et tout autre facteur est de 0.3.

Selon **Peter (1981)** Il existe deux types de validité des échelles de mesures soit la validité de trait soit la validité normologique. Ici, nous ne pouvons pas mesurer la validité de traits puisqu'il n'existe pas des échelles préexistantes qui mesurent le même construit. Alors que la validité normologique a été garantie par le recours à des experts afin d'apprécier la pertinence des items par rapport à l'ensemble du construit. L'alpha de Cronbach est un indicateur permettant de mesurer la fiabilité d'un ensemble de questions sensés mesurer un phénomène particulier (l'ensemble des items). Dans le cas d'une étude exploratoire, l'alpha est jugée acceptable lorsque sa valeur est comprise entre 0.6 et 0.8 (c'est à dire l'échelle a une bonne cohérence interne) (**Pras, Evrard, Roux** 1997 p 292).

Résultats :

Enquête auprès de banques :

Pour l'analyse factorielle, on a utilisé 36 questionnaires. Le test de kaiser, Mayer et Olkin est de 0.602 alors que le test de Bartlett se montre très significatif. Chose qui nous permet de factoriser nos données. La matrice type et les qualités de représentations ont pris leur forme définitive après 4 itérations successives (lors de la première analyse 2 items ont été retirés, un seul item étant retiré lors de chacune des autres analyses). Les résultats sont présentés en Annexe3.

La première dimension explique 22.3% de la variance totale, la seconde 21.09%, la troisième 13.13% et la quatrième 11.02%. Donc les 4 premières composantes expliquent à elles seules 67.54% de la variance totale. Dimension 1 (Fac, GIC) : La facilité des moyens d'accès à la banque et la gestion de l'interaction avec la clientèle caractérisent cette dimension. Donc cette première dimension résume bien la gestion des moyens d'accès ou l'approche multi-canal. L'alpha de Cronbach est de 0.883. Dimension 2 (SC, GIF, DE) : Cette dimension est caractérisée par le suivi du client, de la gestion de l'information client et enfin par l'intégration de la dimension économique du client. L'alpha de Cronbach est de 0.595. Cette deuxième dimension résume bien la connaissance de la clientèle qui dans notre cas présentée par ces trois items. Dimension 3 (STG1, STG2) : l'importance relative de la relation client dans la réussite de la banque ainsi que l'importance de l'orientation relationnelle de la banque dans la réussite de sa relation avec sa clientèle caractérisent la

troisième dimension. L'alpha de Cronbach est de 0.623. Donc nous pouvons synthétiser cette troisième dimension dans l'orientation stratégique de la banque (le choix d'une stratégie de relation client). Dimension 4 (SEL, PER) cette dimension reflète la personnalisation de la relation avec la clientèle. Elle est présentée par la sélection de la clientèle et par la personnalisation de la relation à travers les chargés de clientèles et les chargés d'affaires. L'alpha de Cronbach est de 0.543. Étant donné le faible nombre d'items de départ et le caractère exploratoire de l'étude (Kopalle et Lehmann 1997), il est difficile d'obtenir des alpha de Cronbach convenables.

Enquête auprès des clients :

250 questionnaires ont fait l'objet de l'analyse factorielle. Le test de Kaiser, Mayer et Olkin est de 0.647 alors que le test de Bartlett se montre très significatif. Chose qui nous permet de factoriser nos données. La matrice type et les qualités de représentations ont pris leur forme définitive après 5 itérations successives (un seul item étant retiré lors de chaque analyse). Les résultats sont présentés en Annexe 4. La première dimension explique 19.76% de la variance totale, la seconde 17.49%, la troisième 15.67% et la quatrième 15.3%. Donc les 4 premières composantes expliquent à elles seules 68.22% de la variance totale.

La Dimension 1 (CC, BRC, RAG) Cette dimension reflète la personnalisation de la relation. Elle regroupe la confiance dans le conseiller, la considération de la bonne relation avec le conseiller comme déterminante, et enfin s'adresser à quelqu'un de particulier à l'agence. Dimension 2 (PSN, BRB, FRC) : le fait que le client déteste être considéré comme un simple numéro, chercher à entretenir une bonne relation avec la banque et être fidèle dans ses transactions commerciales reflète bien la dimension relationnelle et l'orientation relationnelle nécessaire afin de faire réussir la relation banque-client. Dimension 3 (DMA, RD, IBM) regroupe le besoin d'être informé au bon moment, la diversification des moyens d'accès et le réseau développé de la banque ce qui fait de la troisième dimension la dimension de gestion d'accès ou approche multi-canal. La Dimension 4 (CON, SIS) La bonne connaissance des attentes et besoins des clients, le bon système d'information caractérisent cette dimension. Ce qui la mentionne comme la dimension de la connaissance.

Discussion et voies futures :

Cette étude fait l'objet d'une synthèse et d'un essai pour le regroupement des outils nécessaires afin de réussir la relation client. Nous avons essayé dans un premier temps de fouiller dans la littérature afin de faire sortir tous les outils présentés par les experts. A l'issue des résultats présentés dans ce qui précède, nous pouvons alors confirmer dans un premier temps l'importance de l'orientation relationnelle dans le conditionnement du succès de la relation banque-client. Sans une stratégie orientée client et sans avoir refléter une culture relationnelle, la banque ne peut ni développer ni maintenir de bonnes relations avec sa clientèle. Alors et avant de parler des outils, le premier outil est stratégique qui est le capital client. Dans un deuxième temps, notre étude à présenter la connaissance, la personnalisation et la gestion d'accès diversifié comme la trilogie nécessaire afin de mener à bien la relation avec le client. Surtout lorsque le client présente une orientation relationnel envers la banque et essaye de sa part de maintenir et de développer cette relation qui se présente comme l'avantage concurrentiel dans un contexte d'intangibilité et de facilité d'imitation des produits.

Cette trilogie présente l'avantage de la simplicité devant les autres processus et modèles présentés. Chaque banque peut combiner les composantes de chacun de ces trois outils afin de déterminer les moyens nécessaires et d'atteindre la relation client tout en fonction de ses besoins et de ses moyens. Au lieu de parler de l'ensemble des moyens électroniques de transaction, de la facilité d'accès, de l'optimisation des systèmes de distribution, de l'interconnexions, de l'interactivité.. on va parler tout simplement de la gestion des moyens d'accès ou de l'adoption d'une approche multi-canal. De l'autre partie , la personnalisation de la relation va regrouper l'ensemble de création et gestion de la valeur client, la part d'initiative donnée aux employés (surtout pour les chargés de clientèles qui sont les plus près des clients et connaissent aux mieux leurs situations et leurs besoins), le conseil , l'individualisation... Alors que la connaissance et l'investissement dans la connaissance des besoins, désirs, et surtout des attentes de la clientèle et leurs situation va se traduire par l'ensemble de collecte de données client, gestion et analyse de l'information, Intégration de la

dimension économique du client, et tout ce qui a une relation avec la gestion du portefeuille client et le système d'information.

Le client devient de plus en plus exigeant, il cherche, s'informe et caractérise notre ère par sa multi-fidélité. De ce fait, Les banques doivent investir en terme relationnel, s'orienter vers la clientèle et valoriser le capital client. Les banques doivent investir en matière de connaissance de leurs clients ; peu importe la méthode ce qui compte c'est de chercher à connaître pour mieux conseiller et mieux gérer son capital client. Il n'est pas facile de mettre en place un système d'information dédié à la gestion de la relation client, mais il devient de plus en plus nécessaire surtout dans un contexte à fort risque. Il faut ensuite personnaliser les relations avec les plus profitables d'entre eux et leurs offrir la possibilité de contacter leur banque d'où ils veulent, quand ils veulent et comment ils veulent. La réussite du recentrage sur le client passe par avant tout par l'adaptation des rôles et du processus de l'organisation. Les banques doivent passer à la gestion de la relation client parce que ce n'est plus le temps de la gestion des comptes.

Nous avons alors dans le cadre de cette recherche essayé de regrouper les outils de la relation client. Nous n'avons pas distingué entre particuliers et professionnels d'une part, et chargé de clientèle et chargé d'affaire d'autre part. Alors, d'autres recherches peuvent faire l'objet d'études plus précises sur chacun des segments et chacune des catégories. Il semble également que les relations conflictuelles dues aux divergences des intérêts peuvent être tenues en compte en tant que variables modératrices des interactions entre client et banque.

Bibliographie :

- * Alard Pierre « Stratégie de relation client : une nouvelle approche », Banque Stratégie, n°169, mars 2000, pp 5-7
- * Badoc Michel, Emmanuel Copin, Bertrand Lavayssière « e- Marketing de la banque et de l'assurance, Innovations technologiques et mutations Marketing » , édition d'organisation, paris 99, 217 pages
- * Baradel Jean Paul « la banque de nouvelles proximités », Banque Stratégie, n°191, mars 2002, pp 8-9
- * Berry, L. (1983) "Relationship marketing, in emerging perspectives on services Marketing", American Marketing Association, Chicago, IL, pp 25-28
- * Bidand Frédéric, Audrey Moutigard « Projets CRM, des degrés d'avancement différents », Banque Magazine n°625, mai 2001, pp70-72
- * Brumet Alain « Le click and Mortar est le modèle dominant », Banque Magazine n°626, juin 2001, pp23-25
- * Christy, R. Oliver, G. And Penn, J. (1996) "Relationship marketing in consumer markets", journal of Marketing Management, vol 12, pp 175-187
- * Churchill G.A., (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, Journal of Marketing Research, February, 65-73
- * Easingwood C., Storey C « The value of multi distribution systems in the financial services sector », services Industries Journal, vol 16, (2), pp223-241
- * Falgeras V, Porlouis N (1999) "De nouveaux outils pour gérer la relation client", Banque magazine N°605 30-32pp
- * Fournel Eric « Les limites de la personnalisation de la relation client », Banque Stratégie, n°191, mars 2002, pp 25-26
- * Franco J.M, De Lignerolles S (2001) « Piloter l'entreprise grâce au data warehouse », Eyrolles, Paris, 340 pages
- * Garbarino, E & Johnson, M.S « the different roles of satisfaction, trust & commitment in customer relationships », Journal of Marketing, 1999, Vol (63), April, pp 70-87
- * Geyskens Inge, Benedict, Kumar N « A meta analysis of satisfaction in Marketing channel relationship », Journal of Marketing research, 1999 vol (36) (2) p 223

- * Gouarné J.M (1999) « Une base de données orientée client », Banque magazine, Juillet-Aout N° 605 pp 35-37
- * Granger Jean-Yves « La relation clientèle d'aujourd'hui est une relation d'apprentissage mutuel », Banque Stratégie, n°169, mars 2000, pp 2-4
- * Griffith Charles « L'entrepôt de données : Un gage d'efficacité », Banque Stratégie, n°152, septembre 98, pp18-19
- * Gronroos Christian « Relationship Marketing strategies & tactical implications », Management Decision, 1996, vol (34) , (3), pp 5-14
- * Gronroos C., Ravald A (1996) « The value concept and relationship marketing », European journal of Marketing, vol 30, N°2, pp19-33
- * Gundlach, G.T & Murphy, P.E « Ethical & Legal foundations of relational Marketing exchanges », Journal of Marketing, 1993, vol (57), October, pp 35-46
- * Hankansson, H and Ostberg, Caisse (1975) « Industrial marketing :an organisational problem », Industrial Marketing Management, Vol 4, pp 113-123
- * Jyh-Shen Chiou, Cornelia D, Sangphet H (2002) « Does knowledge affect how loyalty is formed ? », Journal of Service Research, vol 5, N° 2 pp 113-125
- * Kopalle P.K. & Lehmann D.R., 1997, Alpha Inflation? The Impact of Eliminating Scale Items on Cronbach's Alpha, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 70, 3, June, pp. 189-197.
- * Langlois Michel, Tocquer Gérard “ Marketing des services : le défi Relationnel”, éd gaëtan morin , Canada 92 , 188 pages
- * Léfèbure René « Les systèmes d'information au secours de la relation client », Banque Stratégie, n°164, octobre 99, pp 28-29
- * Lefebure René « Projets de CRM : La mesure de la performance avant tout », Banque Stratégie, n°191, mars 2002, pp 19-22
- * Merrilees B, Fry M (2003) “E-trust: the influence of perceived interactivity on e-retailing users”, Marketing Intelligence & Planning, vol 21, N° 2 pp 123-129
- * Morgan.Jim (2003) “Customer Information Management (CIM): The key to successful CRM in financial services”,The journal of bank Cost&Management Accounting, San Francisco, vol 16 N°2 pp3
- * Nexhmi Rexha, Russel P, Audrey S (2003) “ The impact of the relational plan an adoption of electronic banking”, The journal of Services Marketing, vol 17, N°1 pp 53-68
- * Perrin Dominique-Henri « Customer connections », Banque Stratégie, n°152, septembre 1998, pp 26-27

- *Peter P.J., 1981, Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, Journal of Marketing Research, Vol. 18, pp. 133-145.
- * Pras B, Evrard Y, Roux E (1997), "Market", Nathan, France, 672 pages
- * Richmond Heather « Book review: The CRM handbook », Information Management Journal, vol 36 , Mars/April 2002, pp 67-68
- * Roberta J, David J (2000) "Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships", The Journal of Business & Industrial Marketing, vol 15, N°4 p200
- * Ruetsch Christian « Le CRM dans le cadre d'une architecture décentralisée et multi-métier », Banque Stratégie, n°191, mars 2002, pp 17-18
- * Sarfaty François « Pour une approche multicanaux » Banque Stratégie, n°152, sept 98 pp 09-11
- *Seal W.B « Relationship Banking & the management of organisational Trust », International Journal of Bank Marketing, 1998, Vol (16), (3), pp 102-107
- *Sheth & Parvatiyar.A « Relationship Marketing in consumer markets : antecedents and consequents », Journal of the Academy of Marketing Service, 1995, Vol (23), pp 255-271
- * Surprenant C et Rosen D.E « Evaluating relationships are satisfaction & quality enough? », International Journal of Services Industry Management, Vol (9), (2), pp103-125
- * Teoh Kung Keat, Avvari Mohan (2004) "Integration of TAM based Electronic Commerce Models for trust", Journal of American Academy of business, vol 5 N 1/2 pp 404-411
- * Thomas François « Gérer la relation client en temps réel », Banque magazine, n°628, septembre 2001, pp 60-61
- * Venturi Gilles et Lefebure René (2001) « Data mining », Edition Eyrolles , Paris, 340 pages
- * Wong Y.H, Jackie.L.M.Tam « Interactive Selling : A dynamic framework for services », The Journal of Services Marketing , 2001, vol (15), (4/5), pp 379-396
- * Wetzels Martin, KO de Ruyter, Marcel van Birgelen (1998) « Marketing service relationships : the role of commitment » The journal of Business & Industrial Marketing, vol (13) (4/5) p 406
- * Zeithmann V.A, Berry L.L, Rarasuramann A « The behavioral consequences of service quality », Journal of Marketing , vol 60, April, pp 31-38

Annexes 1 Présentations des Items retenus et Alpha de Cronbach

(Enquête banques)

Dimensions	Variables	Items
Approche multi canal	FAC	Faciliter d'accès du client à la banque favorise sa rétention. (tout à fait d'accord, pas du tout d'accord)
	GIC	La Gestion de l'interaction avec le client est (très importante---, pas du tout importante)
		$\alpha = 0.883$
Connaissance	SC	Le suivi du client est (très import. Pas du tout important)
	GIF	Pour nous, la gestion de l'information client est la base de notre relation avec lui(tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
	DE	Pour nous, la dimension économique est très importante dans la détermination de la valeur client
		$\alpha = 0.595$
Orientation client	STG1	Pour nous, la relation avec le client est notre clé de succès (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
	STG2	Nous essayons toujours de valoriser notre relation avec le client (Tout à fait d'accord—pas du tout d'accord)
		$\alpha = 0.623$
Personnalisation de la relation	SEL	La banque doit sélectionner les clients avec lesquels elle va personnaliser sa relation. (tout à fait d'accord---- pas du tout d'accord)
	PER	Les chargés de clientèle doivent personnaliser leurs relations avec les clients et être plus près d'eux (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
		$\alpha = 0.543$

Annexes 2 Présentation des Items et Alpha de Cronbach

(Enquête clients)

Dimensions	Variables	Items
Personnalisation de la relation	CC	J'ai totalement confiance dans le conseil de mon banquier . (tout à fait d'accord, pas du tout d'accord)
	BRC	Une relation avec mon conseiller est pour moi quelque chose d'essentiel (tout à fait d'accord ---, pas du tout d'accord)
	RAG	Lorsque je rentre dans l'agence je m'adresse à quelqu'un de précis (tout à fait d'accord--- pas du tout 'accord=
		$\alpha= 0.714$
Orientation relationnelle	PSN	Je déteste le fait que ma banque me considère comme un simple numéro (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
	BRB	J'essaie toujours d'entretenir une bonne relation avec ma banque (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
	FRC	Je suis plutôt fidèle dans mes relations commerciales (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
		$\alpha= 0.619$
Approche multi-canal	DMA	Pour moi, la diversifications des moyens d'accès me permet de contacter ma banque d'où je veux, quand je veux et comment je veux (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
	RD	Pour moi, un réseau développé est dans le but d'être plus près du client (Tout à fait d'accord— pas du tout d'accord)
	IBM	J'aime toujours être informé au bon moment (Tout à fait d'accord—pas du tout d'accord)
		$\alpha= 0.601$
Connaissance	CON	Parmi les raisons pour lesquels je reste en relation avec ma banque c'est le fait qu'elle connaît très bien mes besoins (tout à fait d'accord---- pas du tout d'accord)
	SIS	C'est rare que ma banque se trompe dans mes opérations de comptes (tout à fait d'accord--- pas du tout d'accord)
		$\alpha=0.543$

Annexes 3 Résultats de l'Analyse Factorielle

Matrice des types (banques)

	Component			
	1	2	3	4
Stg1	-,138	-,135	,863	-,028
FAC	,909	-,084	-,037	-,069
SC	-,243	,731	-,051	-,090
GIC	,940	-,055	,071	-,036
Stg2	,200	-,017	,870	-,101
SEL	,017	-,096	-,032	,818
DE	-,012	,797	-,154	,003
GIF	,560	,692	,107	-,044
PER	-,107	,006	-,079	,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Annexes 4 Résultats de l'analyse factorielle

Matrice des types (clients)

	Component			
	1	2	3	4
DMA	-,062	,210	,791	,161
BRC	,678	,119	-,200	,017
RD	-,116	-,055	,631	-,103
PSN	,075	,731	,344	-,057
CC	,668	-,087	,044	,577
CON	-,265	,426	-,175	,608
SIS	-,073	-,273	,069	,642
BRB	,321	,694	,107	-,158
FRC	-,043	,655	,247	-,092
RAG	,616	,237	-,150	,165
IBM	-,305	-,063	,677	,022

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.