



Cahier de
recherche

MARKETING BANCAIRE: COMMENT MAXIMISER LE SHARE-OF-WALLET? ANALYSE DYADIQUE DES DÉTERMINANTS ET DES FREINS

Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien
Février 2006

Le relationnel est vu dans le secteur bancaire commercial (services bancaires aux entreprises) comme un moteur de croissance, par les ventes croisées (maximisation de la part du portefeuille), tout en permettant de faire face à l'élargissement des jeux concurrentiels (Moriarty, Kimball, et Gay, 1983). Les études démontrent que 5% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel (Binks et Ennew, 1996). Cependant, les banques ont de plus en plus de difficulté à établir et à maintenir des relations avec leurs clients, dans un environnement concurrentiel de plus en plus dur, surtout depuis la déréglementation et l'avènement de l'Internet (Campbell, 2003). Plusieurs recherches ont démontré qu'aujourd'hui, malgré les efforts relationnels des banques, la plupart des clients ont plus de comptes avec un large nombre d'institutions financières qu'auparavant (Morgan, 2003). L'objectif de cette étude est donc de comprendre par une analyse dyadique la vision de la banque et la vision du client sur les déterminants et freins de l'accroissement de la part du portefeuille client ou Share-of-wallet. L'étude empirique a porté sur les perceptions des directeurs de comptes gérant un total de 660 clients commerciaux dans une seule et même institution bancaire canadienne.

Les résultats illustrent qu'il existe un énorme écart entre la vision de la banque et la vision des clients, tels que perçus par les responsables de la relation client. La divergence d'opinions explique certainement l'échec des banques à accroître leurs parts du portefeuille client. Afin de pouvoir l'augmenter, les banques doivent mieux connaître leurs clients, mieux connaître leurs attitudes et comportements et les expliciter à leurs directeurs de comptes. L'inadéquation entre les objectifs que se fixent les directeurs de comptes et les motivations et freins perçus chez les clients souligne l'urgence et l'importance de revoir les stratégies mises en place en fonction de la perspective du client et non de la perspective de la banque. Les banques ne semblent pas avoir opérationnalisé leurs stratégies et tactiques de croissance suite à leurs stratégies et tactiques relationnelles, d'où l'approche intuitive et informelle des directeurs pour identifier les déterminants de la consolidation d'actifs.

Cette étude ouvre une nouvelle piste de recherche pour les banques et les chercheurs en mettant l'accent sur l'importance de revoir la chaîne de profitabilité et d'explorer de façon plus approfondie la perspective client.

MARKETING BANCAIRE: COMMENT MAXIMISER LE SHARE-OF-WALLET? ANALYSE DYADIQUE DES DÉTERMINANTS ET DES FREINS

Malgré l'implantation de diverses stratégies relationnelles et l'abandon de la logique transactionnelle par les institutions financières, les clients commerciaux ne consolident toujours pas leurs actifs financiers avec leurs banques principales. Cette étude essaie donc de comprendre les déterminants mais aussi les freins à la consolidation des portefeuilles financiers.

Le développement de la loyauté des clients et de la part de portefeuille client, constitue un impératif stratégique pour les institutions financières (Morgan, 2003). Les études démontrent que 5% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel (Binks et Ennew, 1996). Cependant, les banques ont de plus en plus de difficulté à établir et à maintenir des relations avec leurs clients, dans un environnement concurrentiel de plus en plus dur, surtout depuis la déréglementation et l'avènement de l'Internet (Campbell, 2003). Plusieurs recherches ont démontré qu'aujourd'hui, malgré les efforts relationnels des banques, la plupart des clients ont plus de comptes avec un large nombre d'institutions financières qu'auparavant (Morgan, 2003).

La question que se pose la plupart des banques aujourd'hui est de savoir quels processus mettre en place pour pouvoir augmenter leur part du portefeuille client? Pourquoi est-ce que les clients continuent de diversifier leurs actifs malgré toutes les stratégies relationnelles implantées?. Sur un plan plus conceptuel, il s'agit d'identifier les déterminants de la part du portefeuille dans une stratégie de rétention de la clientèle.

Ce texte présentera d'abord une revue de littérature sur le share-of-wallet, ses déterminants et son rôle. La méthodologie, qui repose sur une étude empirique portant sur un ensemble de directeurs de comptes bancaires commerciaux gérant 660 clients appartenant à une seule institution financière canadienne, sera détaillée dans une seconde partie. Finalement, les résultats et les implications stratégiques pour les banques mais aussi pour la recherche, seront présentés et permettront l'émission de nouvelles pistes de recherches et d'actions pour réduire l'écart existant entre la perception du client et la perception de la banque quant aux déterminants de la consolidation des actifs financiers.

Share-of-wallet : émergence dans le paradigme du marketing relationnel

Au niveau du secteur bancaire, il est difficile d'implanter une stratégie de différenciation au niveau des services offerts. Les produits sont très similaires, la tarification est assez homogène et les rendements dégagent peu de différences (Zollinger et Lamarque, 1999). Dans une telle industrie, la stratégie relationnelle est capitale dans la création d'un avantage concurrentiel. Depuis les années 90, plusieurs chercheurs ont prédit que le marketing relationnel serait la nouvelle approche dominante dans le domaine des services (incluant les services financiers) et le qualifient de changement de paradigme ingénieux (Kotler, 1991 ; Parvatiyar, Sheth et Whittington, 1992 ; Grönroos, 1994). La croissance observée dans le marché des acheteurs, la libéralisation de l'investissement et du commerce, la globalisation, les innovations technologiques, les développements en informatique et en télécommunications (la révolution de l'information), etc., ont conduit à la création d'un choix illimité pour le consommateur, un niveau plus élevé de concurrence (hyper compétition dans certains cas), et un rythme de changement jamais vu auparavant (Aijo, 1996). A cela s'ajoute une tendance lourde dangereuse pour les institutions financières : la multi-bancarisation. Les banques doivent à la fois réduire leurs coûts, améliorer leur efficacité, élever le niveau de qualité et de service, tout en

accélérant les innovations et le cycle d'innovation. Les stratégies mises en place pour répondre à ces objectifs ont été la flexibilité, la standardisation et la personnalisation.

Ces changements dans les stratégies d'affaires affectent le marketing : d'abord, le service est devenu l'avantage compétitif majeur et la clé de la différenciation dans la plupart des industries. Ensuite, pour que les institutions financières puissent devenir plus flexibles et plus innovatrices en développement de produits et en marketing, elles ont été forcées de devenir encore plus proches du client (Aijo, 1996). Ces changements ont nécessité une relation étroite, souvent appelée partenariat stratégique, mais qui n'est autre que le marketing relationnel.

Webster (1995) parle de transformation d'une focalisation sur le transactionnel vers une focalisation sur le relationnel. La croissance de la concurrence a forcé les entreprises à réfléchir en termes de rétention de la clientèle actuelle plutôt qu'en termes d'attraction d'une nouvelle (Berry et al, 1983). Finalement, l'abandon de la logique d'acquisition de la clientèle au profit d'une nouvelle logique de rétention a été le tremplin du marketing relationnel (Sheth, 2002), mais surtout le précurseur de l'émergence de l'importance de connaître et de maximiser le Share-of-wallet ou encore la part du portefeuille client comme mesure métrique de la relation client/banque.

Le relationnel est vu dans le secteur bancaire commercial (services bancaires aux entreprises) comme un moteur de croissance, par les ventes croisées (maximisation de la part du portefeuille), tout en permettant de faire face à l'élargissement des jeux concurrentiels (Moriarty, Kimball, et Gay, 1983). Plusieurs chercheurs s'entendent définir l'approche relationnelle comme la stratégie efficace pour se différencier (Donnelly, Berry et Thompson, 1985 ; Dibbert, 1986). En effet, par une approche relationnelle, la banque va pouvoir avoir accès à une masse considérable d'informations émanant des clients sur leurs plans d'affaires et leurs besoins spécifiques en services financiers pour mieux orienter leurs efforts d'accroissement d'actifs (Moriarty, Kimball et Gay, 1983).

Définitions, déterminants et impact du Share-of-wallet :

Malgré la grande popularité croissante du concept de Share-of-wallet et son utilisation aussi bien par les académiciens que les praticiens, le terme n'a été ni défini, ni mesuré (Zeithaml, 2000).

La seule définition donnée dans la littérature est celle d'Evans et al.(2003) : « *Le Share-of-wallet fournit l'information sur la proportion de la part actuelle d'affaires (en dollars) allouée par un client à une entreprise* ».

Dans le cadre de ce papier, nous proposons une définition plus précise du Share-of-wallet qui tient compte du facteur temps, de la continuité du concept à travers le temps et du type de facteurs influençant cette continuité. Voici la définition proposée :

La part du portefeuille client dite Share-of-wallet, est la proportion d'actifs ou d'affaires investie par un client chez un fournisseur donné (en pourcentage de la totalité d'affaires ou d'actifs investis par le client dans une industrie donnée), durant une période déterminée. Cette proportion est susceptible d'être modifiée à travers le temps pour des facteurs personnels et/ou situationnels.

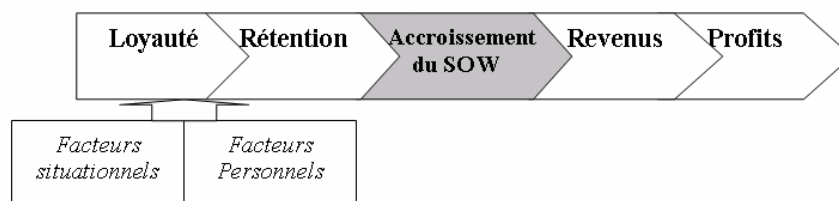
Les facteurs situationnels sont les facteurs sur lesquels le client ne peut pas agir, mais qui contribuent à l'accroissement de la part du portefeuille par un comportement de loyauté dite partielle (Ennew et Binks, 1996). Ces facteurs comprennent les coûts de substitution, le peu de différences perçues entre les banques, les contraintes locales de choix, l'habitude ou l'inertie. Les loyaux partiels, peuvent à long terme réduire leur part de portefeuille ou même la rendre nulle si les facteurs situationnels changent. En Grande Bretagne par exemple, malgré le niveau élevé d'insatisfaction et le problème de la qualité du service, les PME ont un taux de rétention élevé. Ceci s'explique par la loyauté partielle due à l'inertie, coûts de substitution élevés et la perception qu'il existe peu de différences entre les banques (Binks et Ennew, 1996).

Les facteurs personnels, par contre, expliquent l'accroissement de la part du portefeuille client à travers une fidélité totale du client aussi bien au niveau de l'attitude que du comportement. Il s'agit dans ce cas d'un choix motivé suite à une expérience satisfaisante, une relation émotionnelle, ou une préférence due à l'image d'une institution (branding et besoin psychogène d'appartenance et d'estime).

Parmi les quelques recherches ayant exprimé des métriques du Share-of-Wallet, nous pouvons citer l'étude de De Wulf, Odekerken-Schröder et Iacobucci (2001) et celle d'Evans et al. (2003). La première a utilisé des questionnaires de mesure de la satisfaction pour mesurer le Share-of-wallet. Ainsi, cette recherche assimile la mesure du Share-of-wallet à la mesure de l'intention de répéter l'achat. La seconde étude (Evans et al, 2003), qui nous semble être plus fidèle au concept de part de portefeuille, tel que défini plus haut, mesure le Share-of-Wallet comme le pourcentage du volume total d'affaires du client pendant une période de 12 mois. Un des problèmes toutefois qui peut se poser, est l'incapacité ou la difficulté à collecter des données sur le Share-of-wallet pour mesurer le pourcentage détenu par un fournisseur donné, ce qui conduit certains chercheurs à mesurer la répétition d'achat, donnée souvent plus facile à collecter.

Cependant, tel qu'avancé par plusieurs auteurs, le Share-of-wallet reflète plus les taux de rétention de la clientèle qu'il ne mesure la répétition d'achat ou le maintien continu d'une relation d'affaires entre un client et une entreprise (Evans et al., 2003; Reichheld, 1996). La rétention entraîne plus de revenus et plus de part de marché et donc plus de profits (Rust et al 1995). La chaîne de profit dans les services (Heskett et al 1994), propose que la rétention entraîne plus de revenus et profits. Selon Reinartz et Kumar (2002), la rétention du client ne signifie pas des clients loyaux coûtant moins chers, payant plus pour un même ensemble de produits ou flattant leur fournisseur et suggère donc que le premier pas de la rétention à la rentabilité est l'accroissement du SOW. Le Share-of-wallet est donc le pont entre la rétention et la rentabilité.

Figure 1 : Rôle du Share-of-Wallet dans la chaîne de profits de la banque :



Selon une logique de coûts, il a été démontré qu'il est plus avantageux de vendre des services supplémentaires à des clients existants (accroître leur Share-of-Wallet) que de dépenser dans la recherche de nouveaux clients (Yaegel, 1990). Le relationnel appliqué au secteur bancaire, va donc stimuler l'accroissement des revenus en maximisant le profit total de la relation avec le client à travers le temps au lieu de rechercher le maximum de profit par service ou transaction (Bahia, 2000). D'autres études ont permis de conclure que la réduction du taux de défection de la clientèle de 5%, génère une augmentation de 85% des profits bancaires (Reichheld et Sasser, 1990).

Cette chaîne virtuelle établie pose toutefois un grand problème pour les institutions financières. Les banques ont en effet beaucoup investi dans le marketing relationnel pour augmenter la loyauté et la rétention des clients, sans pour autant obtenir un accroissement proportionnel du Share-of-wallet, selon les rencontres que nous avons eues avec plusieurs cadres bancaires. Après une décennie d'investissements en stratégies relationnelles et applications CRM, les résultats tardent à venir. Notre étude va donc essayer de comprendre les déterminants de l'accroissement de la part du portefeuille client selon la perspective bancaire, les déterminants et freins perçus par les clients, et discuter le

positionnement bancaire adopté, pour soumettre des propositions normatives en vue de maximiser la part du portefeuille client.

Méthodologie

L'étude empirique a porté sur les perceptions des directeurs de comptes gérant un total de 660 clients commerciaux dans une seule et même institution bancaire canadienne. Le choix de clients appartenant à une seule et même institution bancaire permet d'obtenir des résultats pertinents et valides, car la diversité des environnements bancaires (différences stratégiques, culturelles et opérationnelles) ne permet pas le croisement ou la comparaison des réponses. L'étude étant exploratoire et portant sur la compréhension du pourquoi d'un phénomène peu exploré, l'étude de cas est la méthode appropriée pour dégager des résultats valides (Yin, 1994). La recherche qualitative s'impose pour découvrir les différents points de vue sur les déterminants et les freins à l'accroissement de la part du portefeuille client. L'originalité dans la méthodologie réside toutefois dans le choix d'effecteur des entrevues en profondeur, mais via Internet pour rejoindre le maximum de répondants. La rapidité, la praticité et la simplicité de l'outil Internet a été un facilitateur à la collaboration des répondants.

Cette étude de cas a ainsi permis de dégager la vision interne de 11 directeurs de comptes gérant 660 comptes commerciaux, dans un délai relativement court. La stratégie de collecte de données qualitatives repose sur le critère de saturation des informations. En effet, aucun seuil maximum ou minimum de répondants ne peut être préétabli pour confirmer la validité de l'étude. Le nombre optimal de répondants était atteint dès lors que les informations commencent à être redondantes. La saturation des données a donc été le critère pour fixer le nombre de répondants nécessaire.

Nous avons donc opté pour explorer les perceptions du côté de l'offre. Ce choix s'expliquant par le caractère asymétrique de la relation bancaire. Une entrevue en ligne a été administrée avec six questions ouvertes : 1/les meilleurs moyens pour obtenir de la croissance rentable; 2/les meilleurs moyens pour atteindre cet objectif d'accroissement de la part du portefeuille au profit de leur banque, 3/Quels sont les points forts sur lesquels leur banque peut se baser pour améliorer la part du portefeuille des clients commerciaux; 4/les points faibles de leur banque en matière d'accroissement de la part du portefeuille des clients commerciaux; 5/ les raisons pour lesquelles leurs clients ne seraient pas enclin à consolider leurs activités financières (et donc leur « part de portefeuille ») ; et 6/les raisons pour lesquelles leurs clients seraient enclin à consolider leurs activités financières (et donc leur « part de portefeuille »). Les questions ont été posées de façon à ne permettre aucune modification de réponse suite au passage aux questions suivantes. De plus, chaque question était déroulée sur écran au fur et à mesure que la réponse à la question précédente était finalisée. Ceci empêche de donner des pistes de réponses dans les questions qui suivent. Les résultats sont donc authentiques.

Résultats :

L'étude a permis de dégager quatre catégories de résultats. La première catégorie de résultats concerne la perception du personnel bancaire sur les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour générer une croissance rentable. La deuxième série de données décrit la perception du personnel bancaire sur les forces et les faiblesses de leur institution financière. La troisième série de résultats traite de l'opinion des directeurs de comptes sur les déterminants de l'accroissement de la part du portefeuille client. La dernière catégorie de résultats expose finalement la perception des directeurs de comptes sur les déterminants et les freins perçus par leurs clients face à la consolidation de leurs actifs avec leur banque. Le tableau 1 synthétise les diverses réponses aux six questions.

1^{ère} catégorie de résultats : Les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour générer une croissance rentable selon les directeurs de comptes.

Le premier résultat percutant réside dans la faible allusion à la notion de Share-of-wallet ou de maximisation de la part du portefeuille client dans les réponses. Ainsi, les directeurs de compte ne

pensent pas naturellement ou spontanément à la chaîne SOW/REVENUS/PROFITS. Les déterminants de la rentabilité les plus cités font référence à la qualité du service et aux antécédents en général de la rétention du client: la rapidité de réponse au client, la pro-activité, le référencement (clients et consultants) (cités dans 95% des réponses), ensuite la qualité du service, la personnalisation et l'accroissement des actifs (45%) et en dernier lieu un meilleur ciblage, offrir des tarifs concurrentiels, le relationnel et une augmentation des prix (30%). Il existe donc un problème au niveau de la chaîne de la rentabilité puisque les directeurs de compte ne semblent pas détenir des objectifs clairs et précis d'accroissement de la part du portefeuille client.

2^{ème} catégorie de résultats : Les forces et les faiblesses de la banque selon les directeurs de comptes.

Le «branding» est à la fois considéré comme la principale force de la banque (cité par 70% des répondants) mais aussi sa principale faiblesse (cité aussi par 70% des répondants). Cette dualité du « branding » est un résultat à forte implication stratégique pour la banque. En effet, la forte bannière et la prestigieuse réputation de la banque étudiée inhibent les clients qui ne se perçoivent pas comme suffisamment importants pour la banque. De plus, plusieurs anciens clients commerciaux de cette banque ont migré avec d'autres institutions moins rigoureuses dans leurs évaluations, et font savoir sur le marché la sévérité de cette banque en matière de gestion du risque. Par ailleurs, la forte bannière peut être un tremplin de croissance, car les clients actuels ont une consonance cognitive en étant desservi par cette banque qui sublime leur besoin d'estime.

3^{ème} catégorie de résultats : Les déterminants de l'accroissement de la part du portefeuille client d'après les directeurs de comptes.

Selon le personnel bancaire, c'est le réseau de partenaires internes et externes de la banque qui serait le déterminant numéro 1 de la consolidation des actifs des clients. Ainsi, le « bouche à oreille » et le référencement interne et externe seraient les piliers de l'accroissement des parts de portefeuilles clients (cités par 60% des répondants). Ce qui est surprenant, c'est que le facteur « branding » n'est pas cité comme déterminant de l'accroissement du SOW de la part du personnel bancaire. L'accroissement du SOW était donc l'extrait d'une simple stratégie de communication.

4^{ème} catégorie de résultats : Les déterminants et les freins des clients commerciaux à la consolidation de leurs actifs avec leur banque, selon leurs directeurs de comptes.

Un autre résultat pertinent est la dualité du facteur « branding ». Le « branding » est à la fois cité comme un déterminant et comme un frein à l'accroissement de la part du portefeuille, chez les clients (rappelons qu'il ne l'était pas du point de vue de la banque !). C'est un facteur déterminant selon 40% des répondants et c'est un frein d'après 60% des répondants (cumul de 20% qui ont explicitement parlé de la réputation de sévérité et d'aversion au risque de la banque et 40% ont comparé cette banque à la concurrence réputée plus souple).

Le frein le plus évoqué (90%) est sans conteste le besoin des clients de diversifier leurs comptes pour ne pas être dépendant d'une seule institution financière et pouvoir ainsi mettre en concurrence leurs banques entre elles, pour obtenir les meilleurs tarifs et services. 40% des répondants évoquent d'ailleurs la concurrence comme frein à la consolidation des actifs. Chaque institution étant compétitive dans un service donné, les clients font donc affaire avec au moins deux banques pour différents services.

Tableau 1 : Synthèse des réponses collectées

Q	Moyens pour obtenir croissance rentable	Moyens pour accroître le SOW	Points forts de la banque	Points faibles de la banque	Freins perçus par les clients	Déterminants pour accroître SOW perçus par les clients
R E P O N S E S	<p>Contacts d'affaires</p> <p>Rapidité de réponse</p> <p>Offrir un service de qualité :</p> <p>fidélisation des clients et référencement</p> <p>Pro activité</p> <p>Référence de consultants</p> <p>Qualité des conseils</p> <p>Comprendre les opérations des clients</p> <p>Relation de confiance</p> <p>Ciblage</p> <p>Flexibilité et personnalisation</p> <p>Offrir les taux de la grille tarifaire et non avec des minoration</p> <p>Offrir des tarifs concurrentiels</p> <p>Maximisation du nombre de services</p> <p>Services payants</p> <p>Vendre la relation bancaire : VA justifie prix à payer</p> <p>Fréquence des visites</p>	<p>Etre proche du client pour bénéficier du bouche à oreille</p> <p>Offrir le plus de produits possibles</p> <p>Référencer le client au service au particulier</p> <p>Produits faciles et complets</p> <p>Tarifcation intéressante</p> <p>Service de qualité</p> <p>Montrer au client un intérêt direct à ses affaires</p> <p>Proactivité</p> <p>Fréquence des rencontres</p> <p>Réseautage</p> <p>Questionner sur la satisfaction</p> <p>Ne rien prendre pour acquis</p> <p>Activités sociales</p> <p>Implication des autres divisions pour détecter d'autres besoins</p> <p>Démonstration au client des avantages de concentration de ses affaires</p> <p>Développer des créneaux spécifiques</p> <p>Se donner des objectifs de croissance de nouveaux clients</p> <p>Ne pas hésiter à présenter les collègues spécialisés</p>	<p>Force de la bannière</p> <p>Expertise au niveau international</p> <p>Réseau Pan canadien</p> <p>Avant-gardisme services électroniques</p> <p>Créativité pour structurer les transactions potentielles</p> <p>Flexibilité des conditions de crédit</p> <p>Convivialité des outils</p> <p>Absence de ratios financiers</p> <p>Nouvelles garanties et facilité de traiter avec la banque</p> <p>Qualité des directeurs de compte</p> <p>Eventail important de services offerts</p> <p>Qualité reconnue des services bancaires</p> <p>Développement de relations durables solides</p> <p>Services internationaux de meilleur calibre</p> <p>Equipes mobiles de spécialistes dans tous domaines</p> <p>Conditions de crédit et tarification très compétitives</p> <p>Politique de rémunération des directeurs de compte</p> <p>Force du groupe : spécialité et diversification</p> <p>Service à la clientèle</p>	<p>Roulement des directeurs de comptes à des niveaux junior</p> <p>Perception que la banque finance les grandes entreprises uniquement</p> <p>Passé : mise à la porte de certains clients qui ont réussi et le font savoir</p> <p>Reconnu pour prendre moins de risque au départ et demander des garanties</p> <p>Manque de temps pour approfondir la connaissance du client et ses projets</p> <p>Plus d'exigences que les autres banques</p> <p>Image de prêteur prudent et sélectif</p> <p>Lourdeur administrative des processus</p> <p>Variance de la qualité du service offert par les différents départements</p> <p>Influence de Toronto</p>	<p>Qualité d'un service particulier chez un concurrent</p> <p>Tarifcation dans certains cas</p> <p>Préfèrent la diversification</p> <p>Temps de réponse peut être plus long que la compétition</p> <p>Relation e longue date avec d'autres partenaires</p> <p>Coût de transfert élevé ou impression impossible à la banque de démontrer que sa tarification est meilleure que la concurrence</p> <p>Satisfaction du service offert par le concurrent</p> <p>Réduire la dépendance</p> <p>Forcer les IF à se concurrencer davantage</p>	<p>Professionnalisme du groupe et des directeurs de compte</p> <p>Meilleur package de services financiers en termes de frais</p> <p>Qualité des services</p> <p>Réputation de la banque (solidité financière)</p> <p>Facilité de faire affaire avec la banque</p> <p>Prix compétitif</p> <p>Support lors da période difficile</p> <p>Disponibilité du directeur de comptes</p> <p>Lien de confiance avec al direction e la banque</p> <p>Faire affaire avec un seul représentant</p> <p>Fiabilité</p> <p>Sécurité</p> <p>Importance du client</p>

Tableau 2 : Rôle et importance de 21 facteurs selon les perspectives bancaire et client

Facteurs cités affectant le SOW	Perspective bancaire		Perspective client		Perspective bancaire
	Force	Faiblesse	Déterminant	Frein	Déterminant
Branding	70%	70%	40%	20%	0%
Qualité du service	10%	10%	50%		10%
Tarification et prix	30%		40%	10%	10%
Réseau de partenaires et référencement	20%		0%		60%
Innovation avant-gardisme	30%				
Volet International	40%				
Lourdeur administrative		40%			
Pro activité et rapidité	20%				20%
Flexibilité et personnalisation	40%	20%	10%		
Diversité et spécialisation	40%		10%		
Relation de proximité	20%		40%		20%
Compétence du personnel	60%		30%		10%
Besoin de diversification stratégique				90%	
Fréquence de rencontres			0%		40%
Nb de services offerts et VA	30%		10%		40%
Convivialité des produits	10%				10%
Activités sociales					10%
Développement de créneaux					20%
Rémunération des directeurs de compte	10%				
Rotation du personnel		20%			
Concurrence compétitive				40%	
inertie				10%	

Conclusions

Les résultats de l'étude illustrés dans le tableau 2, explicitent le décalage perceptuel entre la vision interne des directeurs de compte et la perception qu'ils ont de leurs clients. En effet, le tableau 2 révèle une réalité plutôt inquiétante : le seul déterminant valorisé par le client (« branding ») est un facteur dilemme pour la banque : à la fois force et frein

Le facteur « branding » n'est pas cité comme déterminant de l'accroissement du SOW de la part du personnel bancaire alors qu'il est présenté comme un facteur déterminant de l'accroissement de la part du portefeuille client selon les perceptions des directeurs de comptes de leurs clients. Il existe donc un décalage dangereux de perceptions. Les directeurs de comptes sous-estiment le rôle de la bannière et gagneraient donc à capitaliser sur la réputation de leur banque qui pourrait être l'outil de vente le plus efficace. Des niveaux élevés de loyauté à un nom (brand) est très vraie pour les services de par la difficulté d'évaluer un nouveau service ex ante et les coûts de changement de fournisseur ex post (Ennew et Binks, 1996). La connexion émotionnelle du client au « branding » est peu exploitée car peu prise en compte par les directeurs de compte et probablement mal explicitée et valorisée par la banque.

Autre conclusion importante, selon les gestionnaires bancaires, les clients ne semblent pas sensibles aux stratégies relationnelles. En effet, les freins à la consolidation des actifs client résident principalement dans deux facteurs : l'existence d'une concurrence agressive sur lesquels ces clients peuvent jouer et le désir de diversifier le risque de dépendance face à une institution. Ces deux raisons signifient d'une part que le client suit une logique purement transactionnelle car il est motivé par les prix et les tarifications, et il ne semble pas d'autre part désireux de s'engager. Les directeurs de comptes ont donc encore une vision transactionnelle de la relation qui les lie à leurs clients. La relation de dépendance vis à vis d'une seule banque est de nature à augmenter le risque en cas de mauvaise conjoncture économique et à réduire le pouvoir de négociation. La perception de la banque est donc encore une fois complètement décalée de la perception du client, selon les directeurs de comptes. Dans le même ordre d'idées, 80% des directeurs de comptes ont cité la fréquence des rencontres et la

valeur ajoutée accordée aux clients comme déterminants de la consolidation du SOW. Ces deux facteurs ne sont presque pas évoqués selon une perspective client (10% uniquement).

Cette étude montre finalement qu'il y a un énorme écart entre la vision de la banque et la vision des clients, tels que perçus par les responsables de la relation client. La divergence d'opinions explique certainement l'échec des banques à accroître leurs parts du portefeuille client. Afin de pouvoir l'augmenter, les banques doivent mieux connaître leurs clients, mieux connaître leurs attitudes et comportements et les expliciter à leurs directeurs de comptes. L'inadéquation entre les objectifs que se fixent les directeurs de comptes et les motivations et freins perçus chez les clients souligne l'urgence et l'importance de revoir les stratégies mises en place en fonction de la perspective du client et non de la perspective de la banque. Cette étude illustre la myopie relationnelle des banques à deux niveaux. D'abord les directeurs de comptes concentrent leurs efforts sur des dimensions qui, selon eux, ne sont pas capitalisées par le client. Les directeurs de compte semblent valoriser le référencement, la fréquence des contacts avec le client et le nombre de services à valeur ajoutée offerts. Les clients quant à eux semblent être motivés par des dimensions plus monétaires et plus transactionnelles, à savoir la qualité du service et la tarification offerte. Le deuxième niveau qui échappe aux directeurs de compte, est le décalage entre les forces de la banque et les déterminants d'accroissement de la part du portefeuille client. Les avantages stratégiques de la banque (branding, compétences du personnel, flexibilité et personnalisation, volet international) ne semblent pas perçus comme des déterminants stratégiques de croissance. De plus, tel que dégagés par la première catégorie de résultats, les directeurs ne parlent pas d'objectifs à atteindre en termes d'accroissement de la part du portefeuille client. Ainsi, les banques ne semblent pas avoir opérationnalisé leurs stratégies et tactiques de croissance suite à leurs stratégies et tactiques relationnelles, d'où l'approche intuitive et informelle des directeurs pour identifier les déterminants de la consolidation d'actifs.

Cette étude ouvre une nouvelle piste de recherche pour les banques et les chercheurs en mettant l'accent sur l'importance de revoir la chaîne de profitabilité et d'explorer de façon plus approfondie la perspective client. Une analyse de la vision du client s'impose et permettrait d'énoncer des stratégies et tactiques adéquates pour atteindre les objectifs ciblés d'accroissement de la part du portefeuille client. Toutefois, les décalages observés dans les perceptions des directeurs de comptes entre ce qu'ils valorisent et ce que leurs clients semblent valoriser, devient un plaidoyer pour de réelles études dyadiques permettant non seulement de mieux cerner les perceptions et les réalités des deux membres de la dyade (le prestataire et le client) mais aussi et surtout les éventuels décalages dans les perceptions et les réalités de ces partenaires.

Références

- Aijo, T.S. (1996), "The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm", *European Journal of Marketing*, 30 (2), 8-18.
- Bahia K. (2000), *Antécédents et conséquences de la prédisposition relationnelle du client: le cas des services bancaires aux particuliers*, Thèse de doctorat, UQAM, 2000
- Berry, L.L. (1999), *Discovering the Soul of Service: The nine drivers of sustainable business success*. New York City, USA: The Free Press.
- Binks, M.R., & Ennew C.T (1996), "The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small businesses and their banks in the UK", *British Journal of Management*, Vol 7, 219-230
- Campbell, A. (2003), "Creating Customer Knowledge Competence: Managing customer relationship management programs strategically", *Industrial Marketing Management*, 32 (5), 375-383.
- Chow, S., & Holden, R. (1997). "Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust". *Journal of Managerial Issues*, 9(3), P. 275-298
- De Wulf, Odekerken-Schröder et Iacobucci (2001)"Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, 65 (October), 33-50
- Dibbert M.T. (1986), "Practical Applications of Personal Banking", *The Bankers Magazine*. Vol. 169, No. 4; p.7-11
- Donnelly J.H., Berry L.L. et Thompson T.W. (1985), *Marketing Financial Services: Strategic Vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Evans H., Keiningham T.L., & Perkins-Munn T. (2003) "The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment", *Journal of Service Research*, Volume 6, No 1, August 2003 37-50
- Grönroos, C. (1995), "Relationship Marketing: The Strategy Continuum", *Academy of Marketing Science Journal*, 23 (4), 252-254.
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd edition, Chichester, UK; Wiley and Sons.
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2nd edition, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Healy, M., K. Hastings, L. Brown and M. Gardiner (2001), "The Old, the New and the Complicated Trilog of Marketing Relationships", *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 182-193.
- Heskett, J.L., (1987). "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol 65, March-April, pp.118-26.
- Kavali, S.G., N.X. Tzokas and M.J. Saren (1999), "Relationship Marketing as an Ethical Approach: Philosophical and Managerial Considerations", *Management Decision*, 37 (7), 573-581.

- Kotler, P (1991). The New Marketing Paradigm, *Marketing Sciences Institute Review*, Spring
- Morgan J.(2003), "The key to Successful CRM in Financial Services", *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 16, 2.
- Morgan R.M. and S.D. Hunt (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Moriarty R.T., Kimball R.C. & Gay J.H., 1983, "The Management of Corporate Banking Relationships", *Sloan Management Review*, P.3-16.
- Parvatiyar, A., Sheth, J.M., Brown-Whittington, F. (1992), "Paradigm shift in interfirm marketing relations: emerging the research issues", Emory University, Washington, DC., working paper,
- Reinartz, W. J. and V. Kumar (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.
- Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA., .
- Reichheld F. & Sasser E., (1990-91), « Les clients d'hier font les profits de demain », *Harvard/L'Expansion*, Hiver, P.105-111.
- Rust, Roland T. & Richard L. Oliver (1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the frontier" *Service Quality : New Directions in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver,eds. Thousand Oaks, CA: Sage
- Sheth, N.J (2002), "The Future of Relationship Marketing". *The Journal of Services Marketing*, 16 (7), 590-593.
- Sheth, N. J., & Parvatiyar, A. (1995). "Relationships Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), P 255-271.
- Webster, F. (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Yaegel T. (1990), "Firrea Spawns need for new marketing strategy". *The banker magazine*, septembre-octobre, P. 78- 80.
- Yin, R.K (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.
- Zollinger M. et Lamarque E. (1999). « Marketing et stratégie de la banque », 3^{ème} édition, *Dunod*.