

## Exploration de la perception des employés de banque sur les antécédents de la fidélité des clients

### Exploring bank employees' perception of customer loyalty

**Nezha NAIT BOUBKER, (*Professeur de l'Enseignement Supérieur Assistante*)**

*Ecole Nationale des Sciences Appliquées Tanger  
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Nationale des Sciences Appliquées Tanger B P.. 1 B 1 8, 9 OOOO TANGER P RINCIPALE Université Abdelmalek Essaâdi Tanger, Maroc +212 539 39 37 44.
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	NAIT BOUBKER, N. (2023). Exploration de la perception des employés de banque sur les antécédents de la fidélité des clients. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 598-612. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8075862">https://doi.org/10.5281/zenodo.8075862</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: May 20, 2023*

*Accepted: June 21, 2023*

## Exploration de la perception des employés de banque sur les antécédents de la fidélité des clients

### Résumé

Plusieurs recherches sur la fidélité se sont concentrées sur sa perception auprès des clients sans prendre en considération le rôle des employés de contact dans son renforcement. L'objet de ce papier est d'explorer la perception des employés des banques au Maroc vis-à-vis de la satisfaction de leur client et leur fidélité. Les facteurs sont principalement liés à l'engagement, la confiance et la satisfaction. Il examine également deux dimensions de la fidélité, à savoir la fidélité attitudinale et la fidélité comportementale. Afin de pouvoir explorer tous les facteurs susceptibles d'impacter la fidélité des clients, nous avons mené des entretiens d'expert auprès de neuf employés de contact dans les banques marocaines. Les discours retranscrits à la suite des entretiens semi-dirigés ont été traités à l'aide du logiciel QSR Nvivo 12. L'objectif étant de trouver d'autres composants de l'orientation relationnelle non encore cités dans la littérature grâce au codage par nœuds. Les entretiens ont montré que la majorité des employés dans les banques interviewées sont conscients de l'importance et de l'ampleur du changement qu'a connu leur relation avec les clients. Au-delà de l'engagement, la confiance et la satisfaction, de nouvelles dimensions sont citées, notamment dans les relations interpersonnelles, la proximité et la communication. Cette étude contribue à l'enrichissement de la littérature sur l'orientation relationnelle et l'étude de la fidélité et propose un modèle synthèse décrivant une représentation simplifiée des relations de causalité entre lesdits composants et la fidélité. \*

**Mots clés :** confiance, engagement, fidélité, employés des banques, recherche qualitative, entretiens d'expert.

**Classification JEL :** M31

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### Abstract

Several researches on loyalty have focused on its perception among customers without considering the role of contact employees in its reinforcement. The purpose of this paper is to explore the perception of bank employees in Morocco on the customer satisfaction and loyalty. These factors are mainly related to commitment, trust and satisfaction. It also examines two dimensions of loyalty, namely attitudinal loyalty and behavioral loyalty. In order to be able to explore all the factors likely to impact customer loyalty, we conducted expert interviews with nine contact employees in Moroccan banks. The speeches transcribed following the semi-structured interviews were processed using QSR Nvivo 12 software. The objective was to find other components of relational orientation not yet cited in the literature using node coding. The interviews showed that most employees in the banks interviewed are aware of the importance and magnitude of the change in their relationship with customers. Beyond commitment, trust and satisfaction, new dimensions are mentioned, particularly interpersonal relationships, proximity and communication. This study contributes to the enrichment of the literature on relational orientation and the study of loyalty and proposes a synthesis model describing a simplified representation of the causal relationships between those components and loyalty.

**Keywords:** trust, commitment, loyalty, bank employee, qualitative research, expert interview.

**JEL Classification :** M31

**Paper type:** Empirical research.

## 1. Introduction :

Les entreprises font face aujourd'hui à une grande transformation dans leur relation avec les clients leur permettant de tirer profit de plusieurs outils et moyens digitaux. En parallèle elles sont confrontées à de nouveaux défis liés à la forte concurrence (Jedsada, 2021).

Dans un monde mouvant et turbulent, manqué par une clientèle exigeante, plus versatile et plus informée, la fidélité est devenue le capital principal sur lequel aucune entreprise ne peut se développer ni perdurer. En effet, la raison d'être de toute entreprise est de créer et fidéliser un client. Les clients d'aujourd'hui, avant de prendre toute décision, procèdent par une évaluation comparative des atouts et faiblesses de chaque alternative et choisissent celle qui leur est globalement la plus favorable. Du côté de l'entreprise, augmenter la fidélité de 5% permet d'accroître le profit en moyenne de 25% (Reichfel et Sasser, 1990). C'est dans cette optique que beaucoup d'entreprises sont passées de l'orientation « produit » à l'orientation « client ». Leur objectif est de recruter de nouveaux clients tout en fidélisant les clients actuels, ce qui nous mène à parler du marketing relationnel. Ce dernier peut être défini comme "La capacité d'une entreprise à reconnaître, cultiver et entretenir des relations de collaboration avec ses clients les plus importants et qui repose sur la confiance, l'engagement et la communication.", Arnette et badrinarayanan (2005).

L'impact du marketing relationnel sur la fidélité et la confiance dans l'image et la réputation reste un sujet peu étudié (Bugandwa et al. 2021), de plus l'image de la banque a un effet positif sur la fidélité en se basant sur le rôle médiateur de la confiance et l'engagement (Damberd et al., 2022).

Durant ces dernières années, la confiance des clients en leurs banques a été perturbée suite aux crises qu'a connu le secteur dans le monde (Matute-Vallejo et al. , 2011). Du coup, l'intérêt croissant vis-à-vis de la fidélité basée sur la confiance n'est pas uniquement le souci des managers et du personnel de contact, mais il est devenu une préoccupation majeure pour le top management voire même les chercheurs en marketing.

Dans cet article, le choix du secteur bancaire est reconnu pour avoir été innovateur grâce au marketing relationnel avec le client. Ce choix trouve ses origines dans l'adéquation de l'approche relationnelle au secteur financier, caractérisé par une forte implication dans la coproduction du service et la simultanéité dans la consommation du processus et de l'expérience (Palmatier et al, 2007 ; Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985). Il est également, comme le secteur des services, caractérisé par l'intangibilité, la participation du client à la production du service, le risque, l'incertitude, la confiance et les relations interpersonnelles (Ivanauskienė et al., 2012). Les banques de détail n'offrent pas uniquement des produits ou services, mais à la différence des autres entreprises, se basent sur la confiance et la sécurité pour conserver les dépôts et les investissements de ses clients (Damberd et al., 2022).

Au Maroc, le secteur bancaire est connu être un secteur innovant en matière de relation client. Cependant, la forte concentration du marché rend la concurrence de plus en plus rude entre les acteurs. De plus, le taux de bancarisation de la population marocaine (51% en 2021, BAM) et la réduction du nombre des agences bancaires suite à la forte digitalisation, minimise les occasions de visite en agence et d'échanges entre les clients et les employés des banques.

Pour chercher la fidélité des clients envers leur banque, nous avons procédé à une revue de littérature sur le sujet, qui nous a permis de constater que la confiance, l'engagement et la satisfaction sont les facteurs les plus cités. Cette étude exploratoire nous a permis de révéler d'autres dimensions de l'orientation relationnelle propres au contexte de l'étude dans les banques de détails. A savoir la proximité, les relations interpersonnelles et la communication. Le recueil de ces éléments a été fait auprès du personnel des banques qui traitent avec les clients particuliers et professionnels. Nous avons éliminé les clients corporate ou grands comptes, car la nature de la fidélité en B2B repose sur des déterminants spécifiques.

Cet article traitera en premier la revue de littérature, ensuite, nous nous sommes orientés vers les employés des banques marocaines pour explorer les concepts traités à travers un guide d'entretien semi-directif, et enfin nous avons présenté et discuté les résultats de l'étude qualitative.

## **2. Cadre théorique – la relation, un concept clés en marketing**

En marketing, l'analyse des relations entre l'entreprise et ses clients ou partenaires (fournisseur/distributeur) a toujours été considérée comme un facteur clé de succès (Ambroise et Al, 2002). Plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce que pouvait être la relation client/fournisseur (Jacoby et Keyner, 1973 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Palmatier et al., 2007 ; Bugandwa et al., 2021). Selon Jallat et al. (2006), le terme relation évoque un sentiment qui peut s'exprimer entre deux personnes : attraction mutuelle, respect, considération, dépendance, etc. Pour eux, la relation suppose une interaction intermittente ou continue entre plusieurs personnes et requiert des échanges de différentes natures sur une période.

### **2-1. La confiance**

La confiance peut être définie comme le sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre ou à quelque chose. Pour Paulin, Ferguson et Payaud (2000), la confiance entre le banquier et le client découle de trois facteurs : les interactions en face à face entre le banquier et le client, la compétence acquise par le chargé de comptes en étant proche du réseau local de partage de connaissances, et l'investissement mutuel et les expériences communes partagées tout au long de la relation. Dans le domaine bancaire, l'établissement d'une relation solide entre une banque et son client repose sur la confiance mutuelle (Perrien et Ricard, 1994). En effet, le banquier compte sur le client pour lui fournir toutes les informations pertinentes afin de faciliter le traitement de son dossier, tandis que le client attend de son banquier un service personnalisé avec les meilleures conditions disponibles en retour.

### **2-2. L'engagement**

La littérature en marketing met en évidence l'importance capitale de l'engagement en tant qu'élément déterminant dans l'établissement de relations durables entre les entreprises (Morgan et Hunt, 1994). Selon Moorman, Zaltman et Desphandé (1992), l'engagement est défini comme une volonté stable de préserver une relation de valeur et est considéré comme la phase la plus avancée de la relation entre les parties impliquées. Dans le contexte des relations commerciales, l'engagement est souvent considéré comme le désir de développer des relations stables et la volonté de faire des concessions à court terme afin de préserver la stabilité de la relation (Anderson et Weitz, 1992).

### **2-3. La communication**

La qualité de la communication se reflète dans un échange d'informations basé sur le dialogue, en prenant en compte les besoins, les intérêts et les préférences des clients (Morgan et Hunt, 1994). Au sein des institutions financières, Bruhn (2000) souligne que la qualité des communications internes a une influence majeure sur la qualité des communications externes envers les clients, car elle garantit que les informations transmises sont correctes et précises. De plus, la mise en place de mécanismes permettant la transmission d'informations en temps réel et de commentaires mis à jour devrait corriger les perceptions négatives, accroître la transparence dans les comportements et renforcer la qualité de la relation.

### **2-4. La satisfaction**

Depuis les travaux d'Oliver (1980), la satisfaction est généralement considérée comme résultant d'une évaluation comparative entre la performance perçue par le consommateur et ses attentes

initiales. Les entreprises les plus efficaces s'efforcent de maintenir la satisfaction de leurs clients les plus importants. Les clients les plus satisfaits sont susceptibles de réitérer leurs achats futurs et de recommander l'expérience positive qu'ils ont vécue avec le produit à d'autres personnes (Armstrong et Kolter, 2007). Dans le domaine bancaire, Oliver (1994) caractérise la satisfaction comme une rétrospective de l'évaluation d'un achat réalisé par un consommateur. En règle générale, cette évaluation se base sur de nombreux critères jugés significatifs par le client, tels que le service adressé à la clientèle, les conditions d'octroi de crédit, et bien d'autres encore.

#### **2-4. Les relations interpersonnelles**

Les relations interpersonnelles jouent un rôle important dans les transactions économiques entre les acteurs. De ce fait, et selon Maque (2007), il semble particulièrement pertinent de chercher à identifier le type de consommateur (transactionnel ou relationnel) auquel une organisation a à faire face, de façon à mettre en œuvre les bonnes politiques marketing. D'après Benamour et Prim (2000) et Prim-Allaz et Sabadie (2003), un client transactionnel est un client qui ne recherche pas de liens autres que l'objet de l'échange et qui ne s'inscrit pas dans une logique de durée. Un client relationnel est défini comme un client pour qui l'échange s'inscrit dans une « histoire de la relation » et est composé à la fois de l'objet même de l'échange, mais aussi des interactions humaines.

#### **2-5. La proximité**

Plusieurs approches de la proximité sont envisagées dans les relations d'échange d'une manière générale et dans les relations banque-client d'une manière particulière. Damperat (2006), distingue trois types de proximité : la proximité des contacts, la proximité fonctionnelle et la proximité sociale.

La proximité est un concept central dans la relation client et permet une analyse structurée des différentes dimensions de cette relation. Elle constitue un facteur de distinction et de bénéfices concurrentiels pour les entreprises. Il est vrai que l'importance donnée à chaque dimension de la proximité client peut varier en fonction de la nature de l'offre et des caractéristiques individuelles du client. Pourtant, en analysant le type de proximité recherché, il est possible d'améliorer l'offre et la communication de l'entreprise afin de se positionner de manière plus favorable.

#### **2-6. La fidélité**

Le concept de fidélité a connu un engouement au fil du temps. La fidélité a tout d'abord été appréhendée comme le rapport privilégié qu'entretient un client avec une ou plusieurs marques (Day, 1969 ; Jacoby et Keyner, 1973), puis comme l'assiduité qu'il manifeste à l'égard d'un point de vente particulier (Carman, 1970), enfin comme un engagement durable envers une marque ou un prestataire (Morgan and Hunt, 1994). Ces dernières années, la fidélité est considérée comme un biais persistant et cohérent, une tendance dans le temps, capable de résister aux aléas des situations et des actions des marques ou enseignes qui n'appartiennent pas à l'ensemble de fidélité (Oliver, 1997, Cottet et Al., 2012).

Le modèle de Frisou, 1998 stipule que le client, avant de choisir un produit ou un service, choisit d'abord un style d'échange, à base de transactions indépendantes ou à l'intérieur d'une relation. Fidéliser supposerait alors de la part des entreprises deux types d'actions : des actions portant sur le produit par les voies classiques du marketing mix lorsque le type d'échange désiré est purement transactionnel, des actions portant sur les connexions entre clients et prestataires lorsque le type d'échange désiré est relationnel.

En bonne logique, nous pouvons penser qu'un client satisfait va être un client fidèle. Cependant, Noyé (2004) a pu constater que les clients ayant un taux de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50%. En faisant l'intersection entre la satisfaction et la fidélité, Noyé (2004)

a distingué quatre types de clients. (1) perdu, peu fidèle et peu satisfait, ce cas est marqué par une faiblesse dans la qualité, le service, le prix ou la relation. Le client aura d'autres choix possibles, (2) Captif, fidèle et peu satisfaits. Le client a peu de choix, car le coût de changement est élevé ou à cause d'une commodité installée. (3) Zappeur, peu fidèle et satisfait. C'est le cas des clients qui cherchent à satisfaire de nouveaux besoins dans la relation et finalement (4) comblé, quand le client est fidèle et satisfait par la qualité, le service ou le prix.

L'étude de la fidélité dans le secteur bancaire demeure une problématique centrale pour les études en marketing relationnel et sujet d'investigation pour un bon nombre de chercheurs tant au niveau de sa conceptualisation qu'au niveau de sa mesure. À cet effet, nous avons d'abord jugé utile de passer par une exploration de ce champ de recherche dans le contexte marocain, afin de décortiquer les antécédents de la fidélité aux yeux du personnel de contact en milieu bancaire.

### **3. Méthodologie de Recherche**

À l'issue de l'examen de la littérature, il semble que ce domaine de recherche exige un positionnement spécifique, de par la nature des concepts qui le composent, de la nature de la population étudiée et le secteur d'application. D'où l'intérêt d'exploiter les entretiens d'experts. Les entretiens d'expert sont une méthode utilisée dans les études qualitatives. En marketing, le recours aux experts n'est pas nouveau, que ce soit pour la prise de décision ou la compréhension d'une situation.

La notion d'expert est souvent étudiée en l'opposant à celle des novices. En psychologie cognitive, Solso (1991) définit les experts comme « des personnes dotées de capacités cognitives inhabituelles » et l'expertise comme la possession de « compétences et aptitudes exceptionnelles ». Un expert est donc un individu qui a une connaissance approfondie d'un objet ; par opposition, un novice est un individu n'ayant pas de connaissance de l'objet en question.

Dans cet article, l'objectif des entretiens est d'apporter un éclairage des experts sur des zones d'incertitude concernant la perception de l'orientation relationnelle. L'utilisation de la méthode des entretiens d'experts semble donc idéale pour remplir cet objectif et permet d'apporter une vision spécifique à notre objet de recherche.

#### **3-1 Population interviewée : les experts**

Le choix des experts s'est fait selon plusieurs critères. Dans notre étude, les experts retenus sont des personnes ayant travaillé dans la banque pour une durée dépassant 5 ans, et disposent d'une expérience significative dans le contact client. Leur expertise est expliquée par le niveau d'étude et l'implication dans la recherche scientifique (thèse ou recherche appliquée).

Au total neuf entretiens ont été retenus. Les interviews ont duré entre 30 et 60 minutes. La plupart des experts ont une formation universitaire supérieure (Licence ou master) en management, finance ou administration des affaires. Deux experts seulement ont une formation technique (baccalauréat ou BTS), mais leur expertise est justifiée par le nombre d'années d'expérience passée dans le contact client au sein de la banque.

Nous avons promis à nos experts de garder l'anonymat et ne pas citer leurs noms. Les interviewés travaillent soit dans une agence, une succursale, ou une banque offshore.

Le tableau qui suit décrit le profil des experts retenus.

**Tableau 1 : Récapitulatif des professionnels effectivement rencontrés lors des entretiens d'expert**

Code	Banque	Sexe	Age	Fonction actuelle	Formation de base	Ancienneté dans le poste	Ancienneté dans la banque
E1	BMCE	Féminin	34 ans	Chef d'agence	Bac+5 Finance	4 ans	11 ans
E2	AWB	Masculin	35 ans	Conseiller clientèle particulier	Bac+5 Finance	5 ans	8 ans
E3	BMCE	Féminin	32 ans	Conseiller clientèle professionnel	Bac+5 Administration des affaires	8 ans	8 ans
E4	AWB	Féminin	56 ans	Chef d'agence	BTS comptabilité	6 ans	35 ans
E5	CDM	Féminin	34 ans	Chef d'agence	Bac+5 Management stratégique	8 ans	10 ans
E6	BP	Masculin	48 ans	Chef d'agence	Bac+4 Sciences économiques	10 ans	26 ans
E7	SG	Féminin	33 ans	Conseiller clientèle professionnel	Bac+5 management	4 ans	8 ans
E8	BMCI	Féminin	59 ans	Personnel d'accueil	Bac	19 ans	39 ans
E9	BP	Masculin	35 ans	Chef d'agence	Bac+5 Management, Finance	3 ans	12 ans

*Source : Nous-mêmes*

### 3-2 Analyse des données : Transcription

Les entretiens ont pu être retranscrits en intégral. Les experts ont été amenés à exprimer leurs opinions en suivant le guide d'entretien proposé, malgré que la discussion ait fait émerger d'autres sujets marginaux, telles les conditions de travail, la réglementation bancaire et la gestion du risque. Ces passages qui ne concernent pas clairement notre thématique ont été brièvement paraphrasés.

### 3-3 Traitement des résultats et interprétation

L'exploitation des données qualitatives est une étape déterminante dans l'analyse. Elle peut être réalisée soit de façon manuelle ou à l'aide d'un logiciel. De nombreux logiciels sont disponibles tels que Alceste, Spad-T, NVivo ou Sphinx. Après l'examen des fonctionnalités de chacun de ces logiciels et de par la nature des données collectées, nous avons privilégié le logiciel QSR NVivo 12. Ce logiciel permet d'analyser le contenu d'un discours retranscrit à la suite d'une entrevue semi-dirigée. Ceci est effectué en codant les données sous forme de nœuds. À noter que NVivo ne fait pas l'analyse à la place du chercheur, il l'aide à organiser les différentes étapes de l'analyse. Ainsi, il faudra en amont maîtriser et exécuter la démarche d'analyse de contenu.

### 3-4 Analyse du contenu des entretiens d'experts

L'analyse de données qualitatives est un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données ainsi que de clarification

du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (Tesch , 1990). Ce processus comprend donc deux moments distincts, mais complémentaires : l'organisation des données impliquant une « segmentation » et entraînant une « décontextualisation », d'un côté, et, leur interprétation, ou encore catégorisation, menant à une « recontextualisation », de l'autre (Savoie-Zajc, 2000).

Le travail d'analyse à l'aide du logiciel est donc facilité, plus systématique, et sous cet angle plus rigoureux : le chercheur, tout en décontextualisant ses données, préserve les liens avec l'entrevue intégrale. La recontextualisation est aussi facilitée du fait que tout le matériel classifié sous un nœud est généré à volonté, de façon répétitive et si besoin est, dans son exhaustivité.

Comme il s'agit dans cette étude de comprendre et recueillir l'avis d'experts, le traitement du contenu s'est fait sur la base des nœuds définis à priori en suivant la structure du guide d'entretien.

Figure 1 : Les nœuds retenus dans l'analyse du contenu NVivo.12



Source : Nous-mêmes

Nous remarquons que le logiciel QSR NVivo.12 permet un regroupement entre la connaissance client et le marketing relationnel. Ce dernier permet de renforcer les composantes de l'orientation relationnelle retenues dans notre revue de littérature (communication, proximité et relations interpersonnelles). Le second groupement concerne les stratégies de conquête et les stratégies de fidélisation. Lors des entretiens, les experts ont mis l'accent sur la nécessité de combiner les deux stratégies à la fois ; il s'agit d'attirer de nouveaux clients d'une manière continue tout en fidélisant les clients actuels.

En troisième lieu, l'image de la banque a été groupée avec le cycle de vie relationnel. Certes, le cycle de vie de la relation passe par différentes étapes passant de l'exploration à la croissance puis la maturité et le déclin ; cette évolution naturelle de toute relation est d'autant plus impactée par l'image positive de la banque laissant le temps à la relation de rester le plus longtemps dans la phase de maturité avant de passer au déclin.

Le groupement de l'état du marché actuel avec la valeur perçue est expliqué par l'émergence de nouvelles offres bancaires alternatives, et qui mettent la valeur perçue par le client en question ; il s'agit soit de renforcer leur fidélité en ignorant les nouveaux entrants ou la migration des clients pour lesquels la valeur éthique est plus significative au détriment d'autres types de valeurs.

Enfin, les critères de fidélité ont été regroupés avec tout ce qui précède. Nous pouvons donc appuyer notre modèle en retenant la fidélité comme variables dépendantes à expliquer.



Figure 2 : Nœuds regroupés par similarité de mot



Source : Nous-mêmes

#### 4. Résultat de l'analyse lexicale

Afin d'analyser le discours des experts, nous avons procédé par une analyse thématique qui consiste à réaliser un découpage par thème. Ensuite, nous l'avons complétée par une analyse lexicale étant donné que nous nous intéressons à l'apparition de certaines variables dans le vocabulaire des experts ayant des connotations reliées à notre champ de recherche.

Les résultats de l'analyse lexicale nous conduisent à confirmer la présence des dimensions l'orientation relationnelle dans le discours des experts. La variable prescription ou bouche-à-oreille positive a également émergé dans leurs discours.

Une autre dimension vient s'ajouter à l'analyse. Il convient de prendre en considération le profil sociodémographique des clients. En effet les banques se basent fortement sur la notation (rating) et une segmentation fine des clients afin de leur offrir les services adéquats à leurs besoins. Il s'agira de faire la distinction entre les jeunes actifs, les emprunteurs et les seniors. Aussi en termes de revenus et d'activité professionnelle, les banques offrent de plus en plus des services (pack) avec des avantages spécifiques. À cet effet, en intégrant cette dimension dans l'analyse, la perception de la valeur prendra de nouvelles dimensions.

- **Les dimensions de l'orientation relationnelle**

Les entretiens d'experts ont permis de constater que tous les experts sont conscients de l'importance de l'orientation relationnelle dans leur métier. Les répondants ont soulevé les mots confiance, satisfaction, relations interpersonnelles, etc.

<i>Quelques exemples</i>	<i>Verbatim</i>
Confiance	« Pour les clients, la confiance c'est la personne à qui on confie ses informations financières, c'est aussi la banque, l'institution, mais la personne en premier » (E7). « Le fait que ça soit sécurisé, ils ont besoin de faire des opérations en ligne, mais ils veulent s'assurer de la sécurité, et la protection des informations, la confiance dans la banque est nécessaire » (E3).
Engagement	« [...] Il n'est plus quelqu'un qui va s'engager facilement, le client cherche et s'informe avant de faire son ouverture de compte et avant de souscrire un crédit, [...], les jeunes sont les moins engagés, car ils sont influencés par leur entourage, c'est le segment le plus difficile à fidéliser dans le travail du conseiller » (E6).

Les résultats suggèrent que la confiance envers une banque (appelée confiance institutionnelle) est influencée par l'image de la banque, sa réputation et/ou les recommandations provenant d'autres sources (par le biais du bouche-à-oreille). Les critères de sélection d'une banque

dépendent en premier lieu de la relation qu'entretiennent les chargés de compte avec les clients et l'image de la banque. Évoquées spontanément par tous les experts, la notoriété et l'image de la banque jouent un rôle dans le choix d'une banque. Dans le domaine des services bancaires destinés aux particuliers, l'image joue un rôle essentiel en tant que promesse d'engagement et source de confiance institutionnelle pour les clients. Les résultats de l'étude qualitative sont cohérents avec la littérature existante, qui suggère que la confiance et l'engagement (Morgan et Hunt, 1994), sont des composantes essentielles de l'orientation relationnelle.

<i>Quelques exemples</i>	<i>Verbatim</i>
Communication	« [...]La disponibilité, l'accessibilité, la sécurité et la fiabilité de l'information sont des éléments essentiels pour répondre aux besoins réels. » (E8)
Satisfaction	« Les clients ne sont plus fidèles aveuglément, ils sont fidèles tant qu'ils sont satisfaits » (E3) « Si les clients entendent de leur entourage que les offres des autres banques sont meilleures, ils se demandent pourquoi sont-ils toujours fidèles. S'ils sont satisfaits globalement de la relation, ils resteront, sinon ils cherchent à changer de banque » (E5)

D'autres facteurs, qui affectent l'orientation relationnelle, sont la communication et la satisfaction. La satisfaction de la relation, de la qualité des services et de l'expérience vécue peuvent se révéler une raison de recommander la banque à des proches, des amis ou des membres de la famille. Ce thème est évoqué très souvent par les experts, car la satisfaction constitue l'essence même de toute fidélité.

Outre la confiance, l'engagement ainsi que la satisfaction, une autre composante affecte l'orientation relationnelle : la communication. Dans l'ère du multicanal et le web 4.0, les clients prouvent le besoin d'être informé de tout ce qui concerne leur relation avec la banque, les nouveaux produits et les changements dans la réglementation. De ce fait, il ne suffit plus d'être simplement informé, mais que l'information doit être de plus en plus personnalisée et véhiculée à travers le moyen de communication préféré par le client (SMS, site internet, affiche, publicité, réseaux sociaux, application). De même la communication ne prend plus un seul sens (de la banque vers le client) mais bilatéral, car en marketing viral, le prospect se transforme en un agent de diffusion d'informations au sein de son réseau social, favorisant ainsi le bouche-à-oreille. Dans cette approche, l'attention est principalement portée sur le canal de communication et sur les méthodes permettant d'atteindre efficacement le public cible. Dans une relation complexe et s'inscrivant dans le long terme, les experts font la distinction entre la communication institutionnelle et la communication interpersonnelle.

En accord avec Maunier (2008), lorsqu'il s'agit d'acheter un produit complexe, les sources personnelles sont particulièrement sollicitées (comme dans les domaines des voyages, de l'informatique, des produits financiers, de la téléphonie mobile, etc.). Tout comme d'autres médias tels que la télévision, la presse ou l'affichage, elles peuvent susciter le besoin chez le consommateur pour un produit ou un service. Lors de la recherche d'informations, ces sources personnelles lui permettent ensuite de se former à la fois sur le plan théorique et pratique, afin de trouver la meilleure offre disponible. Les communications interpersonnelles deviennent alors une véritable « arme commerciale ». Cependant, il est possible que les arguments avancés par les pairs ne correspondent pas à l'expérience réelle vécue par le consommateur, car ces arguments peuvent avoir été déformés ou exagérés intentionnellement.

Il faudra mettre l'accent sur le fait que la construction de la confiance entre le consommateur et la marque est généralement un processus qui prend du temps. Cependant, lorsque le message provient d'un ami, une certaine confiance implicite est accordée à la marque. Ces prospects ont une propension à l'achat élevée et ont tendance à être plus fidèles. De plus, ils bénéficient

d'économies en termes de coûts d'acquisition et de traitement de l'information. En outre, cette information est personnalisée en fonction de leur interlocuteur, ce qui la rend plus pertinente. Nous constatons l'interdépendance entre les composantes de l'orientation relationnelle (confiance et communication), ainsi les experts évoquent souvent ces notions d'une façon reliée en mettant l'accent sur le fait qu'une bonne communication tant institutionnelle qu'interpersonnelle aidera à instaurer une confiance et un engagement et ainsi augmenter la satisfaction.

<i>Quelques exemples</i>	<i>Verbatim</i>
Relations interpersonnelles	<p>« souvent, lors de la mutation d'un responsable d'agence, plusieurs clients transfèrent leurs comptes chez lui, [...] parfois ça arrive dans le cas de changement de banque carrément » (E1).</p> <p>« Devant la pression des objectifs commerciaux, les relations interpersonnelles avec les clients sont fructueuses afin qu'ils remmènent leurs proches à ouvrir un compte, mais c'est une stratégie à court terme, car vite saturée » (E9).</p>
Proximité	<p>« [...] il arrive parfois que le client s'abstient à formuler sa demande en l'absence de son conseiller, et préfère revenir ultérieurement, car il considère que son conseiller sera le mieux à comprendre son besoin » (E4).</p> <p>« Souvent les personnes âgées préfèrent une agence proche sinon les professionnels ont la préférence d'une grande agence capable de répondre rapidement à leurs demandes [...] et aussi la nature même de leurs opérations (placement, découvert) » (E2)</p>

Les entretiens avec les experts démontrent que six répondants accordent une importance aux relations interpersonnelles et la proximité. La relation entre les deux parties doit être perçue mutuellement comme étant présente et existante. Ainsi, quand le personnel en contact entretient des relations personnelles avec les clients, ces derniers ont plus tendance à rester fidèles à la banque, car ils considèrent que l'asymétrie d'information puisse être atténuée et que le personnel sera le mieux à lui donner conseil et l'assister en cas de crise.

L'avis des experts rejoint l'idée que toute relation est constituée d'un facteur humain, d'un facteur temporel et d'un facteur de proximité (Damperat, 2006).

En ce qui concerne le facteur humain, le personnel en contact voit ses responsabilités se complexifier, passant ainsi à un rôle de gestionnaire de relations client et de transmission des valeurs et savoir-faire essentiels de la banque. Avant d'établir des relations de proximité avec les clients, il est nécessaire que le personnel maîtrise les compétences requises et partage les valeurs de la banque.

Le facteur temps se manifeste dans la fréquence des contacts et le lien social qui se tisse entre le client et la banque en tenant en compte la charge affective.

Le facteur de proximité se construit par l'intensité des liens sociaux, la confiance et l'amitié. La proximité est d'autant plus renforcée par la multiplication des agences qui répond à un besoin fonctionnel, mais aussi le désir de construire des liens sociaux avec les clients. La proximité concerne la fréquence des interactions qui accroît la possibilité d'échange d'une importante quantité d'informations et réduit les ambiguïtés.

En effet, les composants de l'orientation relationnelle tels, la confiance, l'engagement, la satisfaction et la communication ont été largement étudiés dans la littérature du marketing relationnel. Mais la proximité et les relations interpersonnelles telles que nous l'envisageons ici présentent l'avantage de concerner spécifiquement notre domaine d'étude.

• **Les dimensions de la fidélité**

La seconde thématique de ces entretiens d'expert explore la notion de fidélité. La signification de la fidélité pour les experts est différente. Cinq experts affirment que la fidélité se manifeste dans l'exclusivité, c'est-à-dire que les clients ne doivent opter que pour une seule enseigne et y rester fidèles, alors que le reste des experts (quatre) est d'accord sur le fait que le client puisse être multi bancarisé tout en effectuant la majorité de ses transactions avec sa banque principale. Les experts ont soulevé la question des coûts de transferts (temps et efforts et coûts psychologiques, cognitifs et financiers associés à un changement de banque). La relation satisfaction-fidélité a été citée spontanément par tous les répondants. Certes, les coûts de transfert sont fortement omniprésents dans le discours des experts lorsque la notion de fidélité à la banque est à analyser. Toutefois, il est clair que la vraie fidélité est basée sur la satisfaction et la relation personnalisée entre le client et le personnel de sa banque.

La multi bancarisation est de plus en plus courante, car on assiste à des clients qui consacrent à chaque banque un type d'opérations. Par exemple, un client qui octroie un crédit hypothécaire auprès de sa banque principale tout en effectuant des opérations du e-commerce à travers une autre banque, ou encore du client qui sépare sa banque courante avec celle où il fait son épargne. A ce niveau, la difficulté de préciser la banque pour laquelle il est le plus fidèle se pose. Aussi de la part des chargés du compte, il leur faudra faire la distinction entre client transactionnel et client relationnel (Benamour et Prim, 2000). D'ailleurs une forte fidélité est souvent basée sur la satisfaction et la confiance relationnelle (Damberd et al., 2021).

*Quelques exemples*

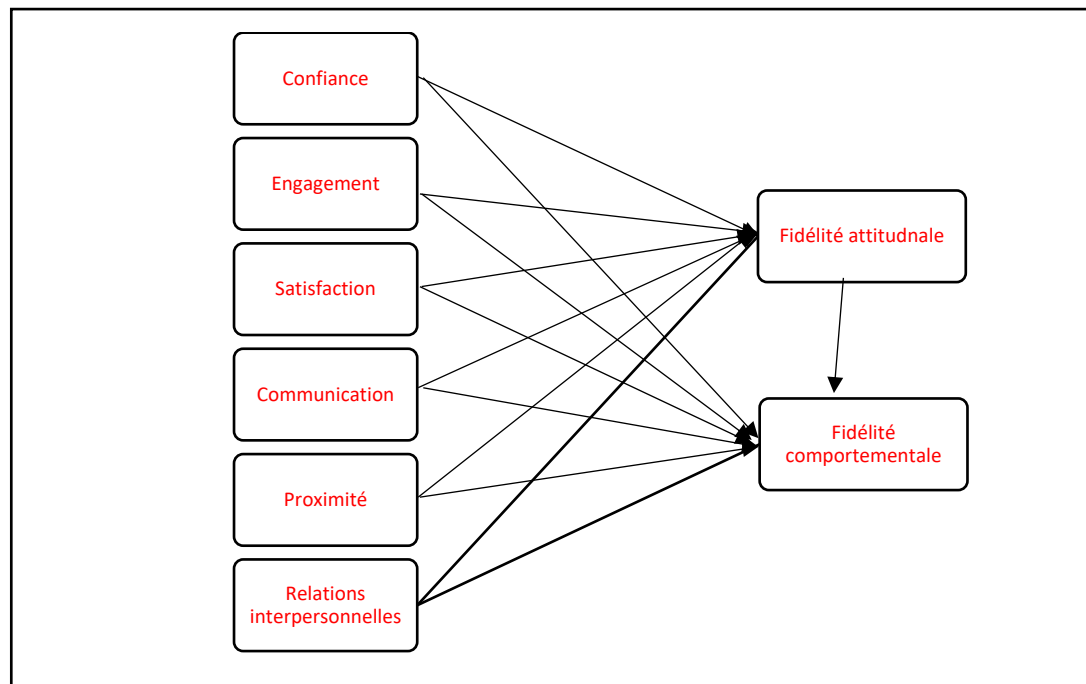
*Verbatim*

Fidélité attitudinale	<p>« Difficile pour le client d'exprimer son intention à rester fidèle pour longtemps, ils sont méfiants et se disent toujours qu'ils vont aller à la concurrence si le service change » (E3)</p> <p>« Il est conscient de son importance surtout s'il n'octroie pas de crédit, il dit que c'est la banque qui gagne et pas moi » (E7)</p> <p>« Tant qu'il y a un traitement privilégié, il est content et exprime son désir de rester avec la banque » (E9)</p>
Fidélité comportementale	<p>« Tant qu'un client reste avec la banque donc il est fidèle, sinon il pourra préférer une banque, car un ami à lui y bosse, [...] je crois que c'est le relationnel qui l'attache le plus » (E4)</p> <p>« Il y a ceux qui sont fidèles et il y a ceux qui ont plusieurs comptes dans différentes banques, mais ont toujours une préférence d'une banque par rapport aux autres » (E5)</p>

Les entretiens font également ressortir que les clients fidèles sont plus tolérants à l'insatisfaction ponctuelle, telles l'indisponibilité du réseau, et les pannes des guichets automatiques. Un client fidèle, selon les experts, est prêt à continuer sa relation avec sa banque même si le service a changé ou qu'il est devenu moins satisfaisant pour une courte période.

Dans le contexte de cette étude, il semble approprié d'inclure les différentes variables précédemment mentionnées dans le modèle conceptuel. Afin d'être en phase avec la problématique de cette recherche, les variables indépendantes, la confiance, l'engagement, la communication, la satisfaction, la proximité et les relations interpersonnelles peuvent être ajoutés au modèle pour chercher à expliquer la fidélité attitudinale et la fidélité comportementale. La figure ci-dessous présente une proposition du modèle conceptuel basée sur la revue de littérature et les résultats de l'étude empirique.

Figure 3 : Proposition d'un modèle conceptuel préliminaire



Source : Nous-mêmes

## 5. Conclusion

Généralement, le recours aux méthodes de recherche qualitatives permet d'approfondir un sujet donné, mais également de découvrir d'autres dimensions de la recherche qui ont été soit omises ou négligées lors de la revue de littérature.

Cette étude exploratoire a été fortement enrichissante pour pouvoir comprendre, selon les employés de la banque, comment leurs clients perçoivent leur relation avec eux et avec leurs institutions. Elle a le mérite d'avoir rassemblé dans une seule recherche plusieurs antécédents de la fidélité, qui selon nous n'a pas été traité d'une manière exhaustive dans un seul travail. Deux contributions peuvent aussi lui être associées :

- Une meilleure compréhension des facteurs susceptibles d'expliquer la fidélité,
- Une justification de la pertinence de l'étude de l'orientation relationnelle dans le contexte des services bancaires destinés aux particuliers (B2C).

En effet, alors que l'efficacité du produit et sa fiabilité étaient considérées comme les plus importants critères d'évaluation du client, elles ne sont plus suffisantes. D'autres critères relationnels dont la confiance, l'engagement, la communication, la proximité, les relations interpersonnelles prennent de plus en plus d'importance.

Ce travail comporte cependant quelques limites liées à la taille de l'échantillon, car 8 à 9 entretiens peuvent révéler uniquement 70 à 80% de l'information (Griffin et Hauser, 1993). De plus, il s'agit d'une étude qualitative basée sur l'analyse contextualisée, appliquée à un seul secteur d'activité à savoir la banque de détail. Il serait donc opportun d'étendre la recherche à d'autres activités de la banque ou d'autres secteurs d'activité.

Des études futures doivent inclure d'autres aspects liés à la fidélité tels l'image de l'institution, l'attitude envers la marque et les recommandations.

Les résultats obtenus font apparaître de nouvelles questions de recherche. Avec l'évolution actuelle de la société, la mondialisation et l'usage d'internet, le mobile banking est en forte croissance et ceci remet en cause la question de l'importance de la relation physique notamment avec l'apparition de banque digitale.

Ainsi, les perspectives de recherches futures peuvent porter sur des aspects spécifiques, notamment les changements qu'a connus le monde post-pandémique Covid19 et la transformation technologique qui a impacté les relations des banques avec leurs clients.

## Références :

- (1). Ambroise L., Maque I. et Prim-Allaz I, (2002), Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion.
- (2). Anderson E. et Weitz B. (1989). « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads ». *Marketing science*, vol. 8, no. 4, p. 310-323.
- (3). Armstrong J. S. (1991), Prediction of consumer behavior by experts and novices, *Journal of Consumer Research*, 18, 2, 251-256
- (4). Arnett, D., B. et Badrinarayanan, V. (2005). « Enhancing Customer-Needs Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence». *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, no 4, p. 329-343.
- (5). Benamour, Y et Prim, I. (2000). Orientation relationnelle versus transactionnelle du client: développement d'une échelle dans le secteur bancaire français une étude exploratoire.». *Cahier de recherche*, n0279, p. 1-22.
- (6). Bruhn, M. (2000), « Information-based analysis of service quality gaps: Managing service quality by internal marketing». *Journal of Professional Services Marketing*, 21 (2), p. 105-124.
- (7). Bugandwa, T.C., E.B. Kanyurhi, D. Bugandwa Mungu Akonkwa, and B. Haguma Mushigo. (2021). Linking corporate social responsibility to trust in the banking sector: Exploring disaggregated relations. *International Journal of Bank Marketing* 39: 592–617.
- (8). Carman J., 1970, Correlates of brand loyalty : Some positive results, *Journal of Marketing Research*, n° 7, p. 67-76.
- (9). Cottet, P., Lichtlé, M., & Plichon, V. (2012). Fidélité transactionnelle ou relationnelle : une approche qualitative. *Gestion* 2000, 29(3), 63-82.
- (10). Damberg, Svenja, Schwaiger, Manfred, Ringle, Christian, (2022), What's important for relationship management? The mediating roles of relational trust and satisfaction for loyalty of cooperative banks' customers. DO - 10.1057/s41270-021-00147-2, *Journal of Marketing Analytics*.
- (11). Dampérat M. , (2006), « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue française de gestion*, 2006/3 n° 162, p. 115-125.
- (12). Day G., (1969), A two dimensional concept of brand loyalty, *Journal Of Advertising Research*, n° 9/3, p. 29-35.
- (13). Frisou J. (1998), Premiers jalons pour une théorie éclectique de la fidélité des clients: un essai de validation empirique sur le marché des services de télécommunication, in B. Saporta (coord.), *Actes du 14e Congrès international de l'Association Française du Marketing*, Université de Bordeaux, IAE.
- (14). Griffin A. et Hauser J.R. (1993), The Voice of The Customer, *Marketing Science*, 12, 1, 1-27.
- (15). Ivanauskienė N., Auruškevičienė V., Škudienė V. and Nedzinskas Šarūnas (2012) "Customer Perceptions of Value: Case of Retail Banking", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 3(1), pp. 75-88. doi: 10.15388/omee.2012.3.1.14276.

- (16). Jacoby J. et Kyner D.-B. (1973), Brand Loyalty Vs Repeat Purchasing Behavior , Journal of Marketing Research, No. 10, p. 1-9.
- (17). Jallat F. Stevens E. et Volle P. (2007), Gestion de la relation client, Edition Pearson, 372P, 2 ème Ed.
- (18). Jedsada Wongsansukcharoen (2021), “Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand”, Journal of Retailing and Consumer Services, N° 64, pp 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>
- (19). Maque Isabelle (2007), Les relations bancaires d’une entreprise : fonctionnement et organisation. Une application à la MPE, Thèse de doctorat es sciences de gestion, Univ. Montesquieu Bordeaux IV.
- (20). Maunier C. (2008), Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 234-Marketing, 85-95.
- (21). Moorman, c., Deshpandé, R. et Zaltman, G. (1993). « Factors Affecting Trust in Market Research Relationship ». Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, p. 81-101.
- (22). Morgan R.M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing, 58(3), 20-38.
- (23). Noyé Didier (2004), Pour fidéliser les clients, Editions INSEP consulting. p. 19.
- (24). Oliver R.L. (1994). Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: evidence in a service setting. Advances in consumer research, Vol.21.
- (25). Palmatier et al., (2007), Les facteurs qui influencent l’efficacité du marketing relationnel: Une méta analyse, Recherche et applications en Marketing, vol 22, n° 1/2007.
- (26). Paulin, M., R.J. Ferguson & M. Payaud (2000), “Effectiveness of relational and transactional cultures in commercial banking: putting client-value into the competing values model”, International Journal of Bank Marketing, 18 (7), 328-337.
- (27). Perrien, J. et Ricard. L. (1994). « Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry: Clients' Perception ». Journal of business Research, vol. 45, p. 199-209.
- (28). Prim-Allaz and Sabadie (2003). L’orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?. Actes des 8ème Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.
- (29). Reichfeld F. et Sasser W., (1990), Zero defections : quality comes to services, Harvard Business Review, n° 68, oct 1990, p. 105-111.
- (30). Savoie-Zajc, L. (2000). L’analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST. Recherches qualitatives, 20, 99-123.
- (31). Solso R.L. (1991) Cognitive Psychology, New York: Allyn and Bacon.
- (32). Tesch, R. (1990). Qualitative research: Analysis Types and Software Tools. New York: The Falmer Press.
- (33). Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, Journal of Marketing, 60 (April), 31-46.