

LA GESTION DES COMPTES CLÉS DANS LE SECTEUR BANCAIRE EST-ELLE TROP AXÉE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE ?

Dans le secteur bancaire, les programmes de gestion des comptes clés (GCC) sont utilisés pour créer un avantage concurrentiel et répondre à la complexité des besoins financiers tout en satisfaisant à l'objectif de fidélisation. Leur réussite repose essentiellement sur le personnel en contact dédié aux clients stratégiques. Cet article propose de mieux comprendre l'application des programmes de GCC en analysant le rôle de ces gestionnaires. Il semblerait que la GCC est axée essentiellement sur la performance soit la performance comportementale suivie de la performance dans le rôle, la performance extra-rôle et la performance des résultats. La dimension éthique ne s'avère que peu présente.

Mots clés : Gestion des comptes clés, Performance, Secteur bancaire, Personnel en contact, Marketing relationnel, Éthique.

La nature intangible d'un service contraint le client à baser sa décision sur certaines dimensions associées à l'offre de services comme le contact personnel ou l'environnement physique. Ainsi, dans la rencontre de service, les comportements relationnels ont une place prépondérante et la gestion de cette dernière semble déterminante au succès de l'organisation qui fournit les services. Du fait de ses spécificités, le contexte des services nécessite des outils de gestion différents de ceux proposés par le marketing traditionnel et le mix marketing («4 P»).

Ceci explique pourquoi la philosophie du marketing relationnel a largement participé à l'essor de la gestion de la relation client dans les services et plus particulièrement dans le secteur bancaire, dans le but notamment de créer de la valeur pour l'entreprise (Berry, 2002). Cependant, en plus d'être complexe, l'adoption d'une approche relationnelle représente un investissement supplémentaire en temps, en personnel, en formation et en argent, c'est la raison pour laquelle les institutions financières cherchent à s'assurer au préalable de sa rentabilité et du retour sur investissement. En effet, d'un point de vue purement financier, une banque ne peut se permettre de traiter tous ses clients selon une approche relationnelle. De plus, étant donné les perceptions face aux types de services considérés (plus

ou moins complexes), les sensibilités aux coûts de transfert et les personnalités propres à chaque individu, certains clients auront tendance à adopter un comportement plus « transactionnel » et ne souhaiteront pas forcément s'engager dans une relation à long terme (Perrien et Ricard, 1994). Ces éléments justifient que depuis le début des années 1990, de nombreuses banques ont mis en place des programmes de la GCC s'appuyant sur la sélection préalable de clients stratégiques jugés importants afin de leur offrir un traitement spécifique et des services plus personnalisés et surtout de former une stratégie de gestion de la relation client performante (Dussart et Nantel, 2007, Hughes et al., 2005).

La GCC peut s'appréhender comme «*la mise en œuvre, par un fournisseur, d'une approche relationnelle par l'utilisation de ressources spécifiques (relationnelles ou organisationnelles)*» (Ivens et Pardo, 2004, p.6). Elle se justifie notamment par le fait que 20% des clients génèrent plus de 80% des revenus (Loi de Pareto). Dans ce type de programme, le personnel en contact joue un rôle majeur : il est le gestionnaire de la relation et détermine la probabilité de poursuites futures de l'échange entre les deux parties; il délivre les promesses de l'entreprise, crée une image pour cette dernière et en vend les services; et il influe sur la création et le maintien de la confiance dans la relation entre l'entreprise et le client. Il s'avère l'élément qui a le plus d'influence dans la rencontre de service, aussi bien sur la clientèle que sur la performance de l'organisation de services. De ce fait, la manière dont les employés en contact sont formés, gérés et rémunérés semble déterminante à la réussite de la GCC. Or présentement, on ne connaît pas grand chose sur le rôle de ces employés dans ce type programme (Ivens et Pardo, 2007).

Ainsi, cet article propose de mieux comprendre l'application des programmes de GCC dans le secteur bancaire en se concentrant sur le rôle des employés en contact. À titre d'illustration, nous utilisons les résultats d'une étude exploratoire réalisée à partir d'une méthode innovatrice (voir «encadré 1 : À propos de l'étude»).

Dans la première partie de l'article, nous expliquons les raisons pour lesquelles l'approche relationnelle est un impératif stratégique dans les services bancaires. Dans la deuxième, nous présentons les spécificités des programmes de GCC. Dans la troisième, nous analysons sa mise en place à partir de notre exemple. Enfin, nous dégagons des conseils managériaux pour aider les banques à implanter des programmes de GCC performants à la fois au niveau économique et social.

Encadré 1 : À propos de l'étude

À titre d'illustration des programmes de GCC dans les institutions financières au Québec, une recherche à caractère strictement exploratoire a été conduite à l'aide d'un cas en profondeur : une gestionnaire de comptes clés âgée de 30 ans (six années d'ancienneté à ce poste). Cette dernière gère un portefeuille de 215 clients estimé à 24 millions de \$. Ses comptes clés représentent 77 % de sa clientèle (165 clients), soit un portefeuille d'environ 21,6 millions de \$ (avoir moyen de 130 909 \$ par client) et sont constitués de clients particuliers disposant d'avoirs financiers importants et de clients ayant du potentiel.

Une méthode innovatrice a été utilisée, la carte cognitive : « *représentation graphique d'un schème, une figure tracée le plus souvent par un chercheur ou un consultant à partir des propos tenus par un sujet individuel ou collectif* » (Cossette, 2004, p.137). Il s'agit d'une technique permettant de capturer la pensée d'un gestionnaire sur un sujet spécifique de manière schématique - représentation d'idées sous la forme d'un réseau de concepts -. La totalité des concepts et liens d'une carte cognitive forme une représentation psychologique simplifiée d'un individu sur un sujet donné. L'objectif était de faire une carte cognitive sur les concepts et les liens auxquels un gestionnaire de comptes clés fait appel pour réfléchir sur la manière dont il gère cette clientèle spécifique. Pour réaliser la carte, une technique spécifique créée par Cossette (2001) a été employée : la *méthode des questions spontanées et de l'exploration libre*. Dans cette méthode, l'individu est amené à se demander quelles sont les questions les plus importantes qu'il se pose à propos d'un sujet donné, dans notre cas celles dans la manière de gérer les comptes clés.

Lorsque la gestionnaire a énoncé ses quatre questions («Vais-je bien conseiller mes clients? Est-ce que je fais preuve de suffisamment de transparence? Est-ce que j'ai de bonnes connaissances personnelles et professionnelles? Vais-je obtenir de bons résultats?», chacune a été placée au centre d'un outil appelé *grille d'exploration systématique* afin ensuite d'assister la gestionnaire dans l'exploration de ses propres idées. Pour chaque grille, les facteurs sur lesquels le concept a une influence directe (explications) et ceux qui ont un impact direct sur ce même concept (conséquences) ont été inscrits et ainsi de suite pour chaque facteur identifié par le sujet jusqu'à ce que celui-ci arrive à saturation. La carte a été tracée et soumise pour validation à la gestionnaire.

L'analyse de la carte cognitive a été réalisée à l'aide du logiciel Decision Explorer en fonction de quatre niveaux : (1) Importance relative des concepts : évalue l'importance relative de chaque concept présent dans la carte cognitive à partir d'un score de centralité (chaque lien direct - premier niveau - a une valeur de 1; ceux de niveau deux ont une valeur de 0,5; ceux de niveau trois ont une valeur de 0,33; ceux de niveau quatre ont une valeur de 0,25; et ainsi de suite jusqu'au niveau sept); (2) Analyse de regroupement : détermine des groupes dans lesquels les concepts sont fortement reliés entre eux et faiblement reliés aux autres ensembles de concepts; (3) Explications et conséquences : le système référentiel du sujet l'amène à considérer certains concepts comme des intrants - facteurs exerçant une influence directe sur plusieurs autres - (explications); et comme des extrants - facteurs sur lesquels plusieurs autres exercent directement une influence - (conséquences); (4) Boucles : un sentier (formé par les concepts et les liens) créé une boucle lorsque le concept final est relié au concept initial.

Le marketing relationnel : un impératif stratégique dans la gestion des services bancaires

Aujourd'hui, face à une concurrence accrue, si les institutions financières peuvent s'offrir le luxe de gagner de nouveaux clients, elles peuvent de moins en moins se permettre d'en perdre. Dans ce contexte, l'approche du marketing relationnel basée sur des relations personnelles et continues avec la clientèle est particulièrement applicable dans ce secteur, caractérisé par un niveau de risque élevé et des achats à long terme dans lesquels l'aspect relationnel est central à la livraison du service. En effet, comparés à d'autres industries, les services financiers retirent les avantages de l'approche relationnelle du fait qu'une partie importante de la clientèle souhaite établir des relations avec leur conseiller qui est le vecteur direct entre cette dernière et le service (Barnes et Howlett, 1998). Il faut comprendre que la

satisfaction d'un service est principalement le résultat d'une interaction relationnelle entre l'employé en contact et le client (Berry et Parasuraman, 1993). Toutefois, l'attrait pour le relationnel s'explique surtout par les bénéfices attendus de son application pour l'institution financière et pour les clients (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Quelques bénéfices d'une approche relationnelle dans le secteur bancaire

Bénéfices potentiels pour l'institution financière (Graf, 2004; Boot, 2000)	Bénéfices potentiels pour la clientèle (adapté de Gilbert et Choi, 2003)
Facilité de réutilisation de l'information à travers le temps	Plus grande assurance de disponibilité du crédit
Flexibilité dans la passation des contrats implicites à long terme	Présence d'un représentant dans l'institution (directeur de comptes)
Faibles coûts de renégociation des contrats	Meilleure offre de services due à une connaissance accrue des besoins
Suivi et utilisation plus efficace des garanties personnelles ou collatérales	Utilisation optimale du temps
Temporisation du risque	Réduction du risque d'achat de services non convenables
Augmentation de la croissance, de la performance et des rendements financiers	Traitement spécial : gratuité de certains services, etc.
Hausse des ventes croisées	Rapidité des réponses pour satisfaire les besoins et autres services
Outil de différenciation (avantage concurrentiel)	Accès privilégié à des nouvelles opportunités d'affaires, à des nouvelles idées, à des nouveaux services
Baisse des coûts de fidélisation	Priorité de traitement dans des situations de conflit
Augmentation de la fidélisation des clients	Réduction sur les tarifs des services, taux privilégiés sur les taux d'intérêt, etc.

Il faut comprendre que les caractéristiques propres aux services impliquent un risque perçu plus élevé pour le client comparé aux produits tangibles. La récente enquête menée par l'organisme Option consommateurs¹ en dit long sur la variabilité et la qualité des services offerts par les conseillers financiers au Québec. Ainsi, qu'il s'agisse de la connaissance du client (collecte d'information sur la situation financière et familiale, tolérance au risque, etc.) ou de la formulation de recommandations claires, complètes et adéquates, seuls 8 conseillers sur 39 (environ 20 %), travaillant au sein d'institutions financières, d'entreprises de placement ou de compagnies d'assurances, ont affiché un parcours sans faute sur ces deux points. Cette enquête tirait la conclusion que le client est souvent mal

¹ Harvey C. (2007), « Enquête : 39 conseillers financiers, quoi savoir avant de leur confier votre argent », *Protégez-vous*, octobre, 9-17 (enquête sur le terrain subventionnée par l'Autorité des marchés financiers et menée par Option consommateurs).

servi et que « *l'incompétence règne* » due à des collectes d'information déficientes, des renseignements erronés et des recommandations obscures et inappropriées : « ... *ils ne sont pas rares ceux qui ont omis de demander au client s'il avait des dettes ou qui lui ont transmis de mauvaises informations* ».

Par conséquent, le personnel en contact, les éléments de la rencontre de service et l'approche relationnelle ont un rôle primordial à jouer pour réduire le risque perçu dans le domaine des services financiers. Le directeur de comptes est, en effet, le vecteur direct entre le client et le service. Il portera donc, aux yeux du client, la responsabilité d'une mauvaise qualité du service rendu, au même titre que l'institution financière qu'il représente. Et ce, d'autant plus que, par l'intermédiaire du bouche-à-oreille, le client serait susceptible de recommander positivement ou négativement son conseiller à un client potentiel, ce qui pourrait bien entendu avoir des conséquences dommageables sur la performance de l'institution financière.

La gestion des comptes clés dans le secteur bancaire : une approche relationnelle sélective

Le postulat des programmes de GCC est qu'il existe à l'intérieur des portefeuilles des organisations des clients « centraux ». Ces clients sont considérés par l'entreprise comme des « comptes clés » parce qu'ils possèdent certaines caractéristiques stratégiques et sont donc traités comme des clients « spéciaux » (Piercy et Lane, 2006). Dans le cas de clients « entreprises », les critères de sélection sont le chiffre d'affaires, l'avancée technologique, la présence internationale, la réputation, etc. Pour des clients particuliers, les avoirs, le patrimoine immobilier, le salaire, la profession et le potentiel de développement font partie des principaux critères servant à l'identification des comptes clés. À proprement parler, la GCC peut être considérée comme un des moyens par lesquels un fournisseur de service introduit dans sa stratégie marketing une approche relationnelle, de manière essentiellement à se rapprocher de certains clients en les traitant de façon plus individualisée. Pour de nombreuses organisations, la GCC va au-delà d'une simple stratégie de vente car elle s'oriente vers de véritables « partenariats » avec les clients majeurs.

Ce type de programme relationnel cherche principalement à répondre aux objectifs de rentabilité et de création de valeur de l'entreprise (Hughes et al., 2005). Dans le cas du secteur financier, cette

approche est devenue une priorité conditionnée par la volonté de dégager un avantage concurrentiel et de répondre à la complexité des besoins financiers, tout en satisfaisant à l'objectif de fidélisation de la clientèle. La difficulté pour les services financiers de dégager un avantage concurrentiel vient du fait que, malgré le nombre élevé de produits et services lancés chaque année, ceux-ci restent faciles à imiter par la concurrence (Perrien et Ricard, 1994). Dans ce contexte, les recommandations avisées des directeurs de comptes peuvent faire la différence en matière de qualité de services perçue par le client. De même, la complexité des besoins financiers exprimés par la clientèle nécessite une connaissance approfondie de ces besoins pour répondre aux attentes des clients et donc une formation adéquate du personnel en contact. Ces éléments, parce qu'ils participent à l'instauration d'un climat de confiance entre clients et directeurs de comptes, peuvent conduire à la fidélisation de clients jugés importants et donc rentables pour l'institution financière (Ivens et Pardo, 2004).

L'élément central dans les programmes de GCC dans les banques est la forte proximité entre le directeur de comptes qui représente l'organisation, souvent un gestionnaire comptes clés, et le client. Ce gestionnaire fait circuler à l'interne l'information concernant les expériences de service de la clientèle, agit en tant que représentant externe de l'organisation et interfère directement avec les clients, dont certains deviennent de véritables « coproducteurs » du service (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Il contribue à l'excellence du service, tout d'abord, en délivrant les services, reposant sur les promesses faites par la banque, ensuite en lui créant une image favorable, également en allant parfois au-delà de ses fonctions de base pour satisfaire certains clients, en promouvant aussi les produits et les services de la banque, et enfin, en fournissant un meilleur service que la concurrence (Bettencourt et Brown, 1997).

La réussite de l'implantation de programmes de GCC dans les institutions financières dépend essentiellement du choix stratégique de gestionnaires de comptes clés compétents, notamment au niveau de leurs qualités relationnelles. Cependant la problématique majeure réside dans la question de la définition du rôle du gestionnaire et de ses frontières, soit concrètement ce qui fait partie ou non de son rôle et ce qui est acceptable en termes de comportements en fonction des normes et des règles de conduite généralement appliquées. Pour Piercy et Lane (2006), le dilemme provient du fait que le rôle du gestionnaire est divisé entre l'information partagée à travers l'organisation, la confiance envers ses

collègues, le principe de respecter ses promesses envers son client et les incitations cachées encourageant un comportement non éthique qui est implicite au modèle de la GCC. Cet élément a également été mis en évidence dans les travaux de Durif et Perrien (2008, 2007) sur l'intégrité du rôle des directeurs de comptes. Ces derniers ont démontré que leur rôle est extrêmement complexe et multidimensionnel : un rôle relié à la responsabilité et au mandat envers l'institution financière et ses actionnaires; un rôle marqué par le désir d'avoir un niveau d'efficacité élevé dans les rapports avec le support interne de l'organisation; et un rôle centré sur la recherche d'une performance maximale par rapport aux attentes du client. Ces éléments justifient l'intérêt de se concentrer sur les gestionnaires de comptes clés dans le secteur bancaire.

Illustration : le cas d'une gestionnaire de comptes clés

Afin d'illustrer l'importance du rôle des gestionnaires de comptes clés dans le secteur financier, les résultats de notre analyse exploratoire semblent intéressants. Ils mettent en évidence deux éléments : (1) une orientation sur la performance; (2) une faible prise en compte de la dimension éthique dans la gestion des clients comptes clés. En effet, le concept central de la pensée de notre gestionnaire de comptes clés est l'importance des « résultats »². Pour mieux comprendre cela, nous avons utilisé une conceptualisation de la performance du vendeur basée autour de quatre dimensions : la *performance des résultats* (évaluation objective des résultats dégagés par le vendeur dans les réalisations des buts de l'organisation), la *performance comportementale* (manière avec laquelle le vendeur accomplit les activités relevant de sa responsabilité dans le cadre de son travail : comportements vendant et non vendant), la *performance « dans le rôle »* (se réfère au comportement du vendeur consistant à accomplir des tâches et activités formelles associées à son poste telles que prescrites par son employeur) et la *performance « extra-rôle »* (comportement discrétionnaire du vendeur non officiellement exigé dans le cadre de son travail contribuant à la survie de l'organisation) (Parissier, Mathieu et Echchakoui, 2005).

En se basant sur cette typologie (cf. tableau 2), nous observons que la GCC serait axée avant tout sur la *performance comportementale*. Il s'agit de comportements « vendeur » de nature qualitative tels

² Le descriptif de tous les résultats du logiciel Decision Explorer sur les quatre analyses, de même que la carte cognitive, sont disponibles sur demande à fabien.durif@usherbrooke.ca

les connaissances techniques (« connaissance personnelle/professionnelle », « bien conseiller », « expertise ») et l'adaptation et les habiletés à la vente (« poser les bonnes questions », « vendre bon produit au bon client », « être sympathique »), qui à court terme peuvent se transformer en résultats et affectent donc la performance spécifique du vendeur. Ensuite, le score élevé lié à la *performance* « dans le rôle » signifierait que, pour la gestionnaire, sa responsabilité envers son employeur est importante puisque ce type de performance est associé à l'interface vendeur/organisation. La *performance* « extra-rôle » s'avère également intéressante étant donné que sur les huit concepts la composant, six sont reliés à l'éthique. Ces concepts suggéreraient que le jugement éthique de la gestionnaire dans la GCC se formerait sur la base d'évaluations déontologiques influençant ainsi son comportement. Dans la vision déontologique de l'éthique, l'action est regardée comme l'objet de l'action morale et jugé selon ses motifs et sa valeur intrinsèque. L'individu évalue la justesse ou l'inexactitude de l'action en fonction des normes prédéterminées représentant ses valeurs et règles personnelles (Piercy et Lane, 2006). Les deux autres concepts de la performance « extra-rôle » sont d'ordre relationnels : « empathie » et « écoute ».

Tableau 2 : L'importance relative des concepts liés à la performance

1. Performance comportementale	2. Performance « dans le rôle »
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance personnelle et/ou professionnelle (38) - Bien conseiller (36) - Expertise (24) - Confiance en soi (21) - Bonne gestion du temps (21) - Curiosité, soif de travail (17) - Être sympathique (15) - Reconnaître personne (sens connaître) (15) - Rayonnement (14) - Bien connaître clients comptes clés (13) - Vendre bon produit au bon client (11) - Poser bonnes questions (9) - Minutie dans le travail (8) - Goût de travailler (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance du client (38) - Reconnaissance par clients comptes clés (33) - Partage d'informations et de connaissances avec les pairs (26) - Bon suivi (25) - Esprit d'équipe (23) - Fidélisation des clients comptes clés (18) - Offrir bon travail (15) - Influence positive sur le travail (13) - Améliore la compréhension du client comptes clés (10)
3. Performance « extra-rôle »	4. Performance des résultats
<ul style="list-style-type: none"> - Empathie (28) - <i>Suffisamment de transparence</i> (27) - <i>Bonne éthique personnelle</i> (26) - Écoute (24) - <i>Être en accord avec ses valeurs personnelles</i> (23) - <i>Valeurs familiales</i> (8) - <i>Valeurs personnelles</i> (8) - <i>Ne pas mettre de pression dans les ventes</i> (7) 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats (40) - Meilleur rendement (20) - Plus de potentiel référencement (11) - Plus de clients comptes clés (11)

() Entre parenthèses les scores de centralité obtenus pour chaque concept pouvant être reconnu comme l'importance du facteur (voir «A propos de l'étude» pour des explications)

(I) *En italique*, les scores de centralité obtenus pour les concepts de nature « éthique »

La pensée de la gestionnaire sur la manière de gérer ses clients comptes clés peut se résumer selon deux facettes³ : (1) Une première facette (49 concepts) dans laquelle coexistent des concepts liés en majeure partie à la fois à la *performance comportementale*, la *performance « dans le rôle »* et la *performance des résultats*. Il s'agit essentiellement de concepts caractérisant la relation vendeur/organisation et la relation vendeur/client. Quatre éléments éthiques de types normatifs, en lien avec l'organisation, sont présents (ex.; ???); (2) Une deuxième facette (27 concepts) touchant essentiellement les valeurs personnelles de la conseillère financière et correspondant aux dimensions de la *performance « extra-rôle »*. Six concepts éthiques reliés à la vision déontologique de l'éthique y apparaissent. Ces résultats suggèreraient que la GCC est liée à la multiplicité et à la complexité du rôle d'un gestionnaire partagé entre la responsabilité envers son organisation et sa clientèle et l'accomplissement personnel.

Dans la manière de gérer ses clients comptes clés, plusieurs facteurs sont déterminantes⁴ (à la fois des facteurs influençant et des facteurs influencés fondamentaux dans la GCC) : « Résultats », « Bien conseiller », « Bonne relation », « Confiance clients comptes clés », « Connaissance personnelle ou professionnelle », « Accomplissement personnel ou professionnel », « Reconnaissance par clients comptes clés », « Reconnaissance employeur », « Avancement », « Plaisir de travailler » et « Bonne éthique personnelle ». Il semble que les résultats à proprement parler, aussi bien envers l'organisation (performance économique) qu'envers le client (performance de la relation), et le niveau de réalisation professionnel et personnel de la gestionnaire, sont les préoccupations majeures de sa GCC.

Finalement, notre étude exploratoire⁵ montre que la qualité des conseils induit de manière récurrente une bonne relation qui améliore la confiance des CCC et influe sur les résultats, tout en conduisant à une bonne éthique personnelle, voire de la transparence et une conformité aux valeurs organisationnelles, qui à leur tour, agissent positivement sur la qualité des conseils donnés aux CCC, et ainsi de suite.

³ Résultats de l'analyse de regroupement (voir «À propos de l'étude»)

⁴ Résultats de l'analyse des explications et des conséquences (voir «À propos de l'étude»)

⁵ Résultats de l'analyse des boucles (voir «À propos de l'étude»)

Une meilleure gestion des programmes de comptes clés : ne pas négliger la performance sociale ou éthique

Notre illustration du cas d'une directrice de comptes a montré que la GCC serait axée en majeure partie sur la performance en tant que telle, soit essentiellement la performance comportementale, la performance « dans le rôle », la performance « extra-rôle » et bien entendu la performance des résultats. Les schèmes de la gestionnaire laissent entrevoir une finalité de résultats dans la GCC aussi bien l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation que la performance de la relation avec le client stratégique et finalement l'accomplissement professionnel et personnelle de celle-ci. Nos résultats exploratoires confirmeraient la raison d'être de la GCC, soit de créer de la valeur et d'en faire une stratégie performante pour l'entreprise (Dussart et Nantel, 2007).

Mais, il serait préférable qu'il ne s'agisse pas uniquement d'une performance de type quantitative car une bonne GCC nécessite avant tout confiance et engagement (Hughes et al., 2005). Les valeurs partagées ont un effet positif sur la confiance et la réduction de l'incertitude, encouragent ainsi l'engagement dans la relation qui participe à la rétention de la clientèle (Morgan et Hunt, 1994). Cela signifie que les banques auraient intérêt à ne pas oublier que la GCC est un des outils d'une stratégie relationnelle et donc en respecter les principales lignes idéologiques.

Quatre questions semblent alors primordiales pour les banques qui veulent implanter ou améliorer les programmes de GCC : Qu'est-ce qui doit être fait pour les comptes clés ? Qui devrait le faire (choix du gestionnaire comptes clés) ? Quelles sont les personnes avec lesquelles je dois collaborer dans l'organisation ? Comment doit être formalisée l'approche de la GCC ? Avant tout, le succès du programme requière un support de l'institution toute entière et notamment de la direction et des hauts gestionnaires dans sa formalisation. Le choix du gestionnaire de clients comptes clés est déterminant au niveau stratégique, car ces programmes nécessitent d'être gérés par des employés dédiés uniquement à ces clients stratégiques, possédant certaines habiletés, notamment relationnelles et éthiques, et qui doivent faire l'objet d'une rémunération spécifique (Homburg, Workman Jr et Jensen, 2002).

S'il est primordial que les programmes de GCC soit performants, notamment en termes de retour sur investissement, dans le contexte actuel des affaires, il est également préférable qu'ils cherchent à

atteindre un certain niveau d'intégrité car il y a des risques à ne pas prendre les considérations éthiques en jeu, en particulier en ce qui concerne l'image de marque, la réputation et la volonté de continuer à faire affaires avec l'organisation (Séguin et Durif, 2007; Piercy et Lane, 2006). Dans notre étude, les préoccupations éthiques en tant que telles ne sont pas inexistantes mais tout de même loin d'être centrales⁶.

Ces considérations peuvent être classées en deux catégories. Tout d'abord, une éthique personnelle de type déontologique : « Suffisamment de transparence », « Bonne éthique personnelle », « Être en accord avec ses valeurs personnelles », « Confrontation dilemmes éthiques », « Valeurs familiales », « Valeurs personnelles », « Ne pas mettre de pression dans les ventes ». Ensuite, dans une moindre importance, une éthique plus organisationnelle et « conséquentialiste » liée à la normalisation de l'éthique dans l'entreprise où le contenu moral de l'action est déterminé par les conséquences réelles attendues : « Bonne éthique d'entreprise », « Conformité aux valeurs organisationnelles », « Bonne réputation de l'organisation », « Des dirigeants éthiques », « Code et politique éthiques de l'entreprise ». Il s'agit essentiellement de dimensions éthiques personnelles, de types déontologiques, liées à la morale personnelle de la gestionnaire. En effet, les valeurs organisationnelles éthiques et donc l'aspect normatif ont beaucoup moins d'importance, ce qui pourrait laisser présumer qu'il n'y a pas de stratégie éthique ou de culture éthique forte dans cette institution financière, ou du moins qu'il y aurait une faible appropriation par la gestionnaires de comptes clés de la culture éthique de l'entreprise.

Or, dans le cas particulier de la GCC, l'éthique ne peut être négligée car ce type d'approche est fondé sur des relations de collaboration et de partenariat entre l'entreprise et le client qui sont axées sur la confiance et la réalisation des promesses. Il serait donc primordial que les banques formalisent l'éthique dans les programmes de GCC. Une entreprise qui souhaite développer un climat éthique et moral dans sa stratégie de GCC aurait intérêt à augmenter la transparence dans ses relations, notamment sur la question du partage d'informations entre le personnel en contact et le client et surtout entre le personnel et sa direction, sur des éléments comme les coûts, les prix, les nouveaux produits/services et les développements stratégiques des comptes clés.

⁶ Sur les 82 concepts formant la carte, 12 traitent de l'éthique.

Outre le risque de divulguer des informations confidentielles concernant les clients, certains gestionnaires de CCC pour atteindre une performance élevée sont tentés d'ignorer les politiques organisationnelles en dissimulant ou en filtrant à leur hiérarchie des éléments d'information importants sur leurs clients qui vont à l'encontre des pratiques managériales et éthiques de l'entreprise. La recherche inconditionnelle d'une performance de résultats conduit certains gestionnaires de CCC, en particulier des séniors, à des comportements opportunistes et utilitaristes amenant, par exemple, au non respect des promesses envers un client stratégique pour atteindre d'autres priorités ou tout simplement à la rupture d'une relation par ce gestionnaire.

De plus, la proximité importante et la multiplication des interactions entre le gestionnaire comptes clés et le client s'avèrent sans doute les risques éthiques les plus élevés puisque les comportements du gestionnaire peuvent être perçus comme potentiellement non éthiques, immoraux et dans certains cas même illégaux. Délits d'initiés, abus de biens sociaux et autres dérapages éthiques ont miné la confiance de nombreux clients, investisseurs et parties prenantes de compagnies, en particulier financières, telles que Enron aux États-Unis, Norbour au Québec ou plus récemment la Société Générale et la Caisse d'Épargne en France.

Il serait donc préférable que les banques se concentrent sur les gestionnaires séniors afin de les stimuler à adopter un comportement éthique et moral dans leurs relations aussi bien avec leurs CCC que leurs collaborateurs. Il pourrait s'agir d'une évaluation régulière de type audit éthique sur la manière dont ils examinent l'ensemble des aspects de leur stratégie de GCC en prouvant qu'ils n'ont pas causé de dommages à la réputation et aux valeurs de la banque et qu'ils ne l'ont pas exposée à des risques excessifs à sa survie (Piercy et Lane, 2006).

L'objectif managérial le plus important est donc de faire de la GCC un processus moralement défendable, plutôt que d'essayer d'atteindre un niveau élevé de performance par tous les moyens. Ce processus passe par le recrutement et la formation de gestionnaires comptes clés performants autant sur le point financier que social. Les derniers travaux sur la force de vente dans les banques mettent en avant la nécessité de progressivement élever le niveau d'éducation initial des personnes recrutées (au minimum un baccalauréat) de manière à mieux répondre aux besoins des clients (Fournier et al., 2005). Nous remarquons d'ailleurs souvent cela dans les études que nous menons dans le secteur

bancaire au Québec. L'approche relationnelle étant complexe, il subsiste un différentiel de compréhension, d'appropriation et d'assimilation de ces principes par les directeurs de comptes selon qu'ils disposent d'un diplôme de 1^{er} ou de 2^{ème} cycle. Également, la formation reste le levier d'apprentissage majeur pour augmenter le niveau de compétences des vendeurs. Dans le secteur financier, la baisse de l'achalandage dans les agences bancaires a eu, par exemple, pour conséquence de centrer les projets de formation sur les techniques de vente par téléphone, de manière à ce que les directeurs de comptes utilisent des techniques d'approches des clients régulières pour maintenir une forte proximité. Comme le soulignent Fournier et al. (2005, p.18-19), il y a présentement une « *profonde évolution du métier de vendeur avec une extension des missions d'une part et d'autre part une activité de moins en moins orientée vers la vente mais de plus en plus tournée vers l'analyse de l'environnement du client et la proposition de solutions, le vendeur devenant un consultant et une force de proposition pour ses clients* ». Le secteur privé offre d'ailleurs de plus en plus de formation en gestion stratégique des comptes clés qui s'orientent sur l'optimisation de la pénétration des comptes et la maximisation du revenu des profits découlant de ces comptes. Ces formations développent des outils pour aider les gestionnaires de comptes clés à établir des partenariats holistiques à valeur ajoutée avec les clients les plus importants.

Dans ce contexte, la méthodologie de recherche que nous avons utilisé, la cartographie cognitive, pourrait notamment servir à étudier, par exemple, lors de l'embauche ou lors de la formation d'un gestionnaire comptes clés, ses capacités à occuper ce genre de poste. Dans un contexte de formation, elle pourrait faciliter la transmission des principes relationnels et éthiques de la GCC. La technique de la cartographie cognitive est d'ailleurs employée dans de nombreuses recherches en ressources humaines et également depuis déjà quelques années par des entreprises de consultation car elle permet d'effectuer des profils particuliers d'employés (Pijoan et Briole, 2006; Planne et Torres, 1998). L'application de la technique de la cartographie cognitive se positionnerait donc comme un outil pertinent pour les institutions financières dans le recrutement et la formation de directeurs de comptes « relationnels ». Elle aiderait à identifier de manière concrète et plus réaliste que des techniques classiques quantitatives, les idées, les croyances et les perceptions propres aux directeurs de comptes. Elle mettrait ainsi en relief leur mode de fonctionnement.

Dans cette perspective, les travaux de Durif et Perrien (2008, 2007) sur l'intégrité du rôle des directeurs de comptes pourraient aider les institutions financières dans les phases de recrutement et de formation à identifier des gestionnaires de comptes clés performants financièrement et socialement. Ces derniers devraient posséder des habilités et qualités à la fois professionnelles, personnelles et éthiques, aussi bien transactionnelles que relationnelles (cf. tableau 3). Ces éléments sont déterminants puisque l'intégrité du rôle est considérée comme un des principaux facteurs clés de réussite du marketing relationnel (Ivens et Mayrhofer, 2003).

Tableau 3 : Les caractéristiques d'un gestionnaire de comptes clés intègre dans ses rôles

	Qualités personnelles	Qualités professionnelles	Qualités éthiques
Transactionnelles		.Capacité à gérer des rôles multiples .Capacité à gérer des rôles complexes .Connaissance du client .Compétences techniques .Expertise .Rapidité d'action .Offrir des solutions .Expertise	.Non divulgation des informations .Confidentialité .Comportements et valeurs éthiques
Relationnelles	.Empathie .Courtoisie .Niveau d'écoute	.Coopération .Capacité à répondre à ses engagements et promesses .Relationnel .Travailler toujours dans l'intérêt du client .Dire la vérité sur la situation	.Franchise .Honnêteté
Les deux	.Autonomie .Esprit d'ouverture .Créativité .Inspirer confiance .Fidélité attitudinale .Crédibilité .Équité	.Compréhension des besoins du client .Aptitude de communication .Répondre aux attentes du client en terme de qualité de service .Satisfaire le client .Savoir développer une relation à long terme .S'occuper du client .Rendre fier le client .Respecter le client	

D'après les travaux de Durif et Perrien (2008, 2007)

Conclusion

Il apparaît qu'à l'heure actuelle les gestionnaires de comptes clés dans les institutions financières auraient une vision stratégique essentiellement basée sur la performance. Cependant, face aux risques éthiques liés à la nature même de la GCC, les banques ont tout intérêt à normaliser l'éthique dans les processus stratégiques de cette approche relationnelle, de manière à instaurer une GCC éthique et

responsable. Si notre étude du cas précis d'une gestionnaire de CCC a mis en évidence une certaine prise en compte des préoccupations éthiques dans la manière de gérer ses comptes stratégiques, il ne semble pas qu'une culture éthique généralisée soit en place dans cette institution financière. Or, il est primordial que les principes éthiques et moraux soient au cœur de la GCC de manière à ce qu'ils agissent comme mécanismes de construction de la confiance et de l'engagement entre clients et directeurs de comptes (Gatfaoui, 2007) et du capital relationnel qui en découle (Vézina et Messier, 2005). Ce que Murphy, Laczniak et Wood (2007) appellent les bases éthiques du marketing relationnel semblent bien être une considération inhérente à la réussite de l'approche relationnelle dans les banques, en général, et de la GCC en particulier.

Il est donc essentiel pour les institutions financières qui souhaitent rentabiliser leurs programmes de GCC de choisir avec rigueur des gestionnaires de CCC possédant des qualités à la fois relationnelles et éthiques, car ces derniers sont bien le facteur clé de succès central à ces programmes de sélection de la clientèle. Dans cette initiative, l'outil de la cartographie cognitive pourrait les aider à identifier ces habiletés aussi bien dans les processus classiques de recrutement, que dans les formations de remise à niveau des gestionnaires de CCC déjà présents dans la banque.

Cet article permet donc (1) de mieux comprendre les spécificités des programmes de GCC appliqués par de nombreuses organisations de services, en particulier les banques; (2) de contribuer au développement personnel et professionnel des gestionnaires au niveau de leurs pratiques relationnelles et de leurs comportements éthiques; (3) de mettre en évidence une problématique à l'heure actuelle déterminante au succès des relations d'affaires, soit les préoccupations éthiques et (4) d'offrir des conseils et des pistes de solution aux institutions financières pour mettre en place des programmes de GCC performants à la fois au niveau économique et social.

Bibliographie

- Barnes, J.G., Howlett, D.M. (1998), « Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers », *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 1, p. 15.
- Berry, L.L. (2002), « Relationship marketing of services - perspectives from 1983 and 2000 », *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no. 1, p. 59-77.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. (1993), « Building a new academic field - the case of services marketing », *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 1, p. 13-60.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997), « Contact Employees: Relations Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Services Behaviors », *Journal of Retailing*, vol. 73, no. 1, p. 39-61.

- Boot, A.W.A. (2000), « Relationship Banking: What Do We Know? », *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, p. 7-25.
- Cossette P. (2004), « L'organisation : une perspective cognitive », *Les Presses de l'Université Laval*.
- Cossette, P. (2001), « A Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a Small Business Owner-Manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, no 2, p. 173-199.
- Durif, F., Perrien, J. (2008), « Can cognitive mapping enrich our understanding of Macneil's contractual norms? The specific case of role integrity », *Journal of Relationship Marketing*, vol 7, no 1, p. 91-120.
- Durif, F. Perrien, J. (2007), « L'impact de la norme - Intégrité du Rôle - sur les relations d'affaires inter-entreprises : une étude exploratoire dans le secteur des services financiers », *Actes du 75^{ème} Colloque de l'Association Canadienne Francophone pour la Science (ACFAS)*, Colloque «Des relations solides dans un monde en évolution : Marketing relationnel et collaboration», Trois-Rivières, Québec, (Canada), 9 mai.
- Dussart, C., Nantel, J. (2007), « L'évolution du marketing : retour vers le futur », *Revue Gestion*, vol 32, no 3, p. 66-74.
- Ferguson, R., Paulin, M., Bergeron, J. (2005), « Contractual Governance, Relational Governance and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The influence of Boundary-Spanner Closeness », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, no 2, p. 234-217.
- Fournier, C., Hollet, S., Poujol, F., Tanner, J.F. (2005), « Missions, compétences et profils des commerciaux : vers de nouvelles orientations », *Actes du XXI^{ème} congrès de l'Association Française de Marketing (AFM)*, Nantes (France), 19-20 mai.
- Gatfaoui, S. (2007), « Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance? », *Décisions Marketing*, vol. 46, p. 91-103.
- Graf, R. (2004), « Le rôle médiateur de la confiance dans les relations acheteur-vendeur : une application à la relation entreprise fondée sur la connaissance -directeur de comptes bancaires », *Thèse de doctorat*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 195 pages.
- Homburg, C., Workman Jr J.P., Jensen, O. (2002), « A configurational perspective on Key account managements », *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 2, p. 38-60.
- Hughes, T., Foss, B., Stone, M., Cheverton, P. (2005), « Key account managements in financial services: An outline research agenda », *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, no. 2, p. 184-193.
- Ivens, B.S., Pardo, C. (2004), « Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ? Le point de vue des clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, no. 4, p. 3-22.
- Ivens, B.S., Pardo, C. (2007), «Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions», *Industrial Marketing Management*, vol. 36, p. 470-482.
- Ivens, B., Mayrhofer, U. (2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », *Décisions Marketing*, vol. 31, p. 39-47.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, p. 20-38.
- Murphy, P.E., Laczniak, G.R., Wood, G. (2007), « An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective », *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 1-2, p. 37-57.
- Parissier, C., Mathieu, A., Echchakoui, S. (2005), « Comment définir et mesurer la performance du vendeur? », *Décisions Marketing*, vol. 40, octobre-décembre, 63-73.
- Perrien, J., Ricard, L. (1994), «L'approche relationnelle dans le secteur bancaire», *Revue Gestion*, vol. 19, no. 4, p. 21-25.
- Piercy, N.F., Lane, N. (2006), « Ethical and moral dilemmas associated with strategic relationships between business-to-business buyers and sellers », *Journal of Business Ethics*, vol. 72, no. 1, p. 87-102.
- Pijoan, N., Briole A. (2006), « Expliciter les représentations des séniors chez les directeurs : une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques », *Revue Management & Avenir*, vol. 7, janvier.
- Planne, J.L., Torres, O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME? », Montpellier, Les cahiers de l'ERFI, juin
- Vézina, M., Messier, C. (2005), « Une perspective relationnelle de l'apprentissage inter-organisationnel : Le cas d'un réseau informel », *Actes de la XIV^e conférence internationale de management stratégique*, Angers, France, p. 1-21.