

PERSONNEL EN CONTACT ET ATTITUDE DE SERVICE :
DES ATOUITS POUR L'INDUSTRIE BANCAIRE CANADIENNE

Face à une concurrence croissante et aux fluctuations économiques actuelles, les institutions financières canadiennes sont à l'affût de nouvelles stratégies marketing. Cette étude vise alors à analyser les moyens d'augmenter les parts de portefeuille de ces entreprises en misant sur leurs ressources humaines. Ainsi, l'impact de l'attitude de service du personnel en contact sur la satisfaction, sur les mesures de performance interne et sur les mesures de performance externe dans l'industrie bancaire est étudié.

Suite à une revue de littérature sur le thème retenu, cette étude quantitative a été menée en coupe instantanée et la méthode de sondage privilégiée, via Internet, a permis d'obtenir 733 répondants.

Les résultats de l'étude illustrent l'influence positive de l'attitude de service des employés de contact des institutions sur la satisfaction des clients. Les composantes de l'attitude de service - amabilité et politesse, résolution de problème, empathie, connaissance des produits, services et promotions - modulent ainsi la perception du service rendu et la satisfaction des clients. D'autre part, le lien entre la satisfaction et la loyauté est validé, comme dans nombre d'études dans le domaine bancaire. Au niveau des parts de portefeuille, plusieurs relations entre la satisfaction, la loyauté, et même l'attitude de service sur les parts de portefeuille ont été identifiées. Par contre, ces relations sont plutôt faibles.

1. INTRODUCTION

Le système bancaire canadien connaît depuis quelques années des changements importants. En effet, les modifications apportées depuis 2001 aux lois fédérales régissant ce secteur d'activités ouvrent la porte à une concurrence féroce et accrue de la part des différents joueurs. De plus, elles permettent l'entrée de nouvelles entités privées qui changent grandement le portrait du secteur.

Dans un tel contexte de concurrence et face à la crise économique actuelle, les institutions financières tentent d'augmenter leurs parts de marché respectives. En utilisant des techniques de marketing innovantes, elles cherchent à répondre adéquatement aux attentes et aux demandes des clients afin de favoriser leur rétention et d'accroître les parts de portefeuille qu'ils investissent dans leur institution.

En étant le premier contact qu'un client a avec l'entreprise, le personnel détermine en partie l'image de l'organisation et a un impact sur la rétention et le développement de la clientèle. Porter une attention particulière à ces employés s'avère alors un choix judicieux et payant pour les établissements financiers.

Le domaine des services bancaires a été longuement étudié et la littérature sur le sujet est abondante. Souvent basée sur la compréhension des déterminants de la satisfaction et de la loyauté, elle se tourne maintenant vers des mesures appliquées, telles les parts de portefeuille. L'avantage de ces « nouvelles » mesures est de fournir des moyens concrets afin de développer les affaires à partir des clients existants. Ainsi, dans la présente étude, nous cherchons à connaître les déterminants des parts de portefeuille dans le secteur des services financiers. Concrètement, nous analysons *l'impact de l'attitude de service du personnel en contact sur la satisfaction et les mesures de performance interne (parts de portefeuille) et de performance externe (loyauté) dans l'industrie bancaire canadienne.*

Après une synthèse de la littérature sur les concepts de satisfaction et de loyauté, nous nous attardons sur la notion de parts de portefeuille et sur le rôle du personnel de contact. Le cadre conceptuel et le design sont ensuite présentés. Les résultats viennent valider les hypothèses posées et des implications managériales illustrent finalement l'importance de l'étude pour les gestionnaires dans les institutions financières.

2. LES INSTITUTIONS BANCAIRES : OBJECTIFS

Dans un contexte de concurrence accrue et d'indifférenciation des services offerts par les multiples institutions financières, ces dernières cherchent de plus en plus de façons pour poursuivre l'accumulation de leurs avoirs et l'augmentation de leur volume d'affaires. Deux méthodes de choix sont actuellement privilégiées : (a) la fidélisation, ou augmentation de la portion de clients loyaux à l'entreprise; et (b) l'augmentation des parts de portefeuille que les clients détiennent dans leur institution.

2.1 La loyauté et la satisfaction

Oliver (1999) définit la loyauté comme un engagement profond au ré-achat ou à la fréquentation constante d'un produit ou service dans le futur, ce qui engendre des achats répétés d'une marque, malgré les influences situationnelles et les efforts marketing qui encouragent la défection.

Les arguments qui supportent la recherche de clients loyaux sont multiples. Le taux de rétention des clients est reconnu pour être plus élevé que la normale, ils dépensent une plus grande part de leurs achats chez le fournisseur et sont plus enclins à recommander les services de la firme à d'autres clients potentiels (Reichheld & Sasser, 1990; Zeithaml, 2000). Les clients loyaux sont généralement moins coûteux à servir, puisqu'ils sont déjà éduqués sur la façon d'acheter d'un fournisseur en particulier (Heskett, 2002).

Dans le secteur bancaire, l'augmentation de la loyauté des clients se traduit aussi par une réduction des coûts de service, une meilleure connaissance des besoins de ses clients, en matière financière, une opportunité de vente pour les produits dérivés, qu'ils soient existants sur le marché ou nouveaux (Levesque & McDougall, 1996).

Le concept de satisfaction est défini comme un état émotionnel qui survient suite à l'interaction d'un client avec une institution sur une période de temps (Verhoef, 2003). La satisfaction des consommateurs est une priorité pour les managers des services bancaires, puisque la gestion effective de la qualité de service, de laquelle découle la satisfaction, est connue pour soutenir un grand avantage concurrentiel (Kangis & Passa, 1997). Particulièrement dans le secteur financier, où la dérèglementation a créé un environnement offrant plusieurs options pour combler le même besoin du consommateur, les entreprises se tournent vers cette stratégie d'augmentation de la satisfaction et de la loyauté via la qualité de service, afin de continuer à prospérer (Levesque & McDougall, 1996). De plus, ces stratégies sont propices puisque les services de base des entreprises financières n'offrent pas de différenciation entre ces dernières. Il faut donc réellement

porter une attention particulière aux aspects relationnels de la prestation de service afin de distinguer un prestataire d'un autre.

La satisfaction et toutes ses composantes sont donc de sérieux déterminants de la loyauté de la clientèle. Plusieurs démontrent d'ailleurs des liens entre la satisfaction et la rétention de la clientèle, ainsi qu'entre la satisfaction et la part des dépenses des clients dans une catégorie, c'est-à-dire la part de client (Keiningham, Perkins-Munn, & Evans, 2003; Keiningham, Perkins-Munn, Aksoy, & Estrin, 2005; Perkins-Munn, Aksoy, Keiningham, & Estrin, 2005).

2.2 L'augmentation des parts de portefeuille

Dans le domaine des mesures marketing, l'intérêt des chercheurs a progressivement dévié de mesures dites agrégées, telles que les parts de marché, vers des mesures de performance au niveau individuel, pour chaque client. Parmi ces mesures, la part de client se démarque en tant que concept et gagne en popularité dans la discipline du marketing. Selon Berger & al. (2002), ce concept serait un indicateur de choix pour la performance future d'une entreprise.

La part de client se définit en tant que « la proportion des achats d'un consommateur dans une catégorie de produits ou de services chez un fournisseur, par rapport à l'ensemble des achats dans cette catégorie, de tous les fournisseurs, sur une période donnée. » (Verhoef, 2003)

Dans le secteur bancaire, le concept de part de client est remplacé fréquemment par celui de part de portefeuille; celui-ci est défini en tant que « pourcentage de l'épargne et des investissements détenus dans une institution financière donnée, par rapport à l'ensemble du portefeuille détenu dans toutes les institutions financières. » (Keiningham, Cooil, Aksoy, Andreassen, & Weiner, 2007).

La part de portefeuille d'un client devient pertinente en tant qu'unité de mesure puisqu'elle est reliée, dans la littérature spécialisée, à l'accroissement des profits des entreprises (Du, Kamakura,

& Mela, 2007). En effet, selon Du & al. (2007), plus la part de portefeuille d'un client est importante, plus le client sera profitable à l'institution; ainsi, des parts importantes de portefeuille sont un indicateur de hauts taux de contribution pour les institutions financières.

Pour Cooil et al. (2007), la rentabilité doit inévitablement passer par les parts de portefeuille. Toutefois, la relation entre la satisfaction et les parts de portefeuille est modérée par des caractéristiques de la clientèle, autant démographiques que situationnelles. Les variables les plus significatives sont le revenu ainsi que la longueur de la relation entre le client et le service bancaire (Cooil, Keiningham, Aksoy, & Hsu, 2007).

Ainsi, dans les services bancaires, la possibilité de manipuler les parts de portefeuille des clients en augmentant la satisfaction par rapport au service semble pertinente; contrairement à la rétention qui ne rapporte que l'état de la relation, les parts de portefeuille indiquent qu'une majorité de clients font affaire avec plusieurs institutions financières et sont en mesure de comparer le service de chacune d'entre-elles (Cooil, Keiningham, Aksoy, & Hsu, 2007). Selon ces mêmes auteurs, les institutions de services financiers doivent être très à l'affût de cette variable que constitue la part de portefeuille, puisque l'expertise des clients en matière de produits les amènera à diminuer le risque perçu dans le changement et pourrait augmenter le taux de défection de ces clients.

Dans la majeure partie des industries, il est plutôt difficile d'obtenir des informations réelles sur les parts de portefeuille des clients (Perkins-Munn, Aksoy, Keiningham, & Estrin, 2005). Les études sur le sujet démontrent que, la collecte de données primaires sur les parts de portefeuille se base sur les affirmations subjectives des personnes sondées. Les premières recherches sur cette variable utilisaient un ratio, tel que calculé par les clients sondés, qui met en relation les dépenses, allouées à un fournisseur, par rapport à toutes les dépenses dans la catégorie (Reynolds & Beatty, 1999). Afin d'éviter l'effort cognitif additionnel du calcul de ce ratio, Bourdeau (2005), utilise

plutôt une nouvelle échelle de type Likert pour mesurer la part de portefeuille dédiée à un prestataire de service. Récemment, Du, Kamakura et Mela (2007) ont proposé une autre méthode de collecte de données des parts de portefeuille des clients qu'ils nomment « augmentation de base de données » (*database augmentation*). Au moyen de celle-ci, il est possible de combiner les résultats de collecte de données primaires et secondaires à celles déjà détenues dans les bases de données des entreprises.

2.3 Les moyens pour atteindre les objectifs

Dans le secteur financier, la loyauté des clients, ainsi que l'augmentation des parts de portefeuille allouées à une institution en particulier sont des objectifs omniprésents. De façon plus concrète, les employés en contact sont un relais obligatoire pour l'atteinte de ces objectifs dans le cadre de services aussi intangibles que les finances personnelles. En fait, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que l'employé en contact est le grand responsable de la variation dans la qualité de service perçue par le client (Lashley, 1999; Boshoff & Tait, 1996) En effet, les bases de l'évaluation de la qualité du service reposent sur les attentes relatives à la performance des employés, aux contacts interpersonnels positifs, à l'attitude du prestataire de service, à la courtoisie et l'attention du personnel en contact (Lashley, 1999).

2.3.1 Le personnel en contact

Le personnel en contact se définit en tant que : « tout employé qui se trouve à l'avant scène de l'organisation et qui entretient un contact direct avec les clients. » (Nguyen & Leblanc, 2002).

Dans plusieurs types de services, notamment les banques, la marchandise n'est pas un aspect tangible de l'acte de service. Tel que mentionné plus haut, les services financiers s'adressent aux biens des personnes, de façon intangible, et appartiennent à la catégorie des services d'information. Les clients font partie intégrante de la livraison de service, puisque leur présence et leur participation est requise (Nguyen & Leblanc, 2002).

D'autre part, on ne retrouve pas de variance du produit au niveau des marchés. D'un fournisseur de service à l'autre, les produits financiers offerts sont sensiblement les mêmes; la variabilité des inputs est due majoritairement au personnel en contact qui, selon son attitude, ses compétences et la façon dont il gère le processus de livraison de service, détermine largement l'évaluation et la qualité perçue du service.

Les caractéristiques spécifiques du personnel en contact ont fait l'objet de plusieurs études, dans le domaine des services. Les caractéristiques que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature spécialisée comme influençant la qualité de service sont la prise de pouvoir (Boshoff, 1999); Zeithaml & Bitner, 2000; Bitner, 1990), la compétence (Zeithaml & Bitner, 2000), l'amabilité (Boshoff, 1999), l'attitude (Boshoff, 1999), l'apparence extérieure (Baker (1986), (1998), la fiabilité (Johnston, 1997; Boshoff, 1999), la disponibilité (Ulaga, 2003; Jun & Cai, 2001), la connaissance du client (Burgers, 2000; Shamdasani & Balakrishnan, 2000), la courtoisie (Lashley, 1999; Jun & Cai, 2001), l'adaptabilité (Burgers, 2000; Bearden, Malhotra, & Uscategui, 1998; Bitner, 1990; Hartline & Ferrell, 1996), l'empathie (Bearden, Malhotra, & Uscategui, 1998; Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988; Burgers, 2000), le style de communication (Boshoff, 1999), les types d'explication (Bitner, 1990, 1994; Burgers, 2000), la sécurité (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985), la réactivité (Johnston, 1997) et l'enthousiasme (Hartline & Ferrell, 1996).

Ces caractéristiques sont essentielles, puisque comme démontré dans la chaîne de profit des services (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994), la qualité de service a une influence sur la fidélisation de la clientèle. D'ailleurs, dans plusieurs des outils de mesure de la qualité de service, une majorité des items qui mesurent ce construit sont basés sur les attributs du personnel en contact. En effet, SERVQUAL, l'un des outils de mesure les plus souvent cité et utilisé, regroupe 5 dimensions, dont 3 sont reliées au personnel en contact : la réactivité, la compréhension et la connaissance du client, et la fiabilité (Parasuraman, Berry, & Zeithaml,

1988). D'autre part, tel que discuté plus tôt, Johnston (1997) établit 18 dimensions pour la qualité de service dans le secteur bancaire. De cette liste, 13 caractéristiques sont attribuables au personnel en contact (l'esthétique, l'attention, la disponibilité, la sollicitude, l'engagement, la communication, la compétence, la courtoisie, la flexibilité, l'amabilité, l'intégrité, la fiabilité et la réactivité). Dans son outil de mesure de la qualité des services bancaires, BankServ, (Avkiran, 1999) regroupe sous 4 facteurs les attributs importants dans les institutions financières : le comportement du personnel en contact (la réactivité, les comportements civilisés et l'apparence professionnelle du personnel), la crédibilité (maintien de la confiance entre le personnel et la clientèle, la communication de l'information pertinente aux clients), la communication, et finalement, l'accès facile aux services. Là aussi, 3 facteurs sur 4 correspondent à des attributs que le personnel en contact peut manipuler afin d'augmenter la qualité perçue.

2.3.2 L'attitude de service

Plus récemment, des auteurs se sont penchés sur le développement d'une série complète et intégrée de mesures visant à mieux cerner l'attitude de service des employés de contact. Grand nombre de ces auteurs ont décelé que l'attitude de service des employés est un important facteur dans la satisfaction de la clientèle (Heskett & al., 1994; Larsen & Bastiansen, 1992; McColl-Kennedy & White, 1997). Fortement utilisé dans le secteur de l'hôtellerie, l'attitude de service se situe parmi les facteurs-clé de réussite de cette industrie. D'ailleurs, l'attitude de service et la satisfaction de la clientèle s'y retrouvent en étroite relation de cause à effet (Tornow & Wiley, 1991). Or, la majorité des études qui s'intéressent au sujet le font du point de vue des employés de service. Ainsi, Larsen & Bastiansen (1992) ainsi que Tornow & Wiley (1991) utilisent cette mesure auprès des employés de contact, afin de déterminer leur niveau d'attitude de service. Ils ne l'utilisent pas auprès de la clientèle, pour connaître leur perception de l'attitude de service des employés et son impact sur la satisfaction par rapport à la prestation de service. Larsen & Bastiansen (1992) définissent l'attitude de service comme « une tendance relativement

permanente de la part de l'employé à démontrer des comportements spécifiques pendant ses interactions avec des clients. »

Parallèlement à ces travaux axés sur l'offre, d'autres auteurs portent leur attention sur les composantes de l'attitude de service, se positionnant plutôt du côté de la demande, c'est-à-dire de la clientèle. Lele & Sheth (1993) affirment que ce construit est composé de 3 dimensions principales. En 2007, en étudiant ce même construit dans le domaine hôtelier, dans un contexte international, Kuo (2007) propose plutôt 4 facteurs : 1) la résolution de problème, 2) l'empathie envers le client et sa situation, 3) le service enthousiaste et 4) l'amabilité. La résolution de problème est identifiée comme le souci de projeter une attitude positive par rapport au problème soulevé. Les employés doivent démontrer de la patience et de l'efficacité dans la recherche de solutions aux problèmes, insatisfactions ou aux plaintes des clients (Kuo, 2007). L'empathie, un attribut du personnel en contact largement cité dans maintes recherches et outils de mesure de la qualité de service (ServQual, BankServ, ServPerf, etc.), entend démontrer que l'employé de contact met la priorité sur le client. Il perçoit et comprend les besoins des clients, dont ceux de sécurité et de confidentialité (Kuo, 2007). Le service enthousiaste vise un service attentif, précis et complet de la part de l'employé de service (Kuo, 2007). Enfin, l'amabilité se traduit par le sourire et la courtoisie manifestée au client (Kuo, 2007).

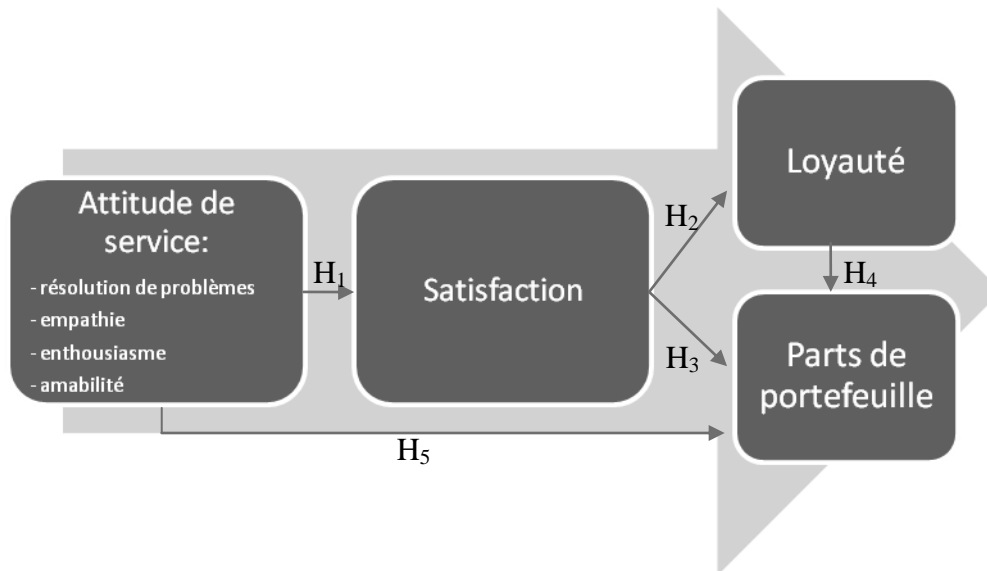
Ces facteurs se basent sur les travaux précédents de Chen (1999), qui avait développé un outil de mesure de l'attitude de service, fondé sur ces mêmes 4 facteurs. Nous les retenons pour notre étude.

2.4 Le cadre conceptuel retenu et les hypothèses de recherche

Basé sur les liens conceptuels retrouvés dans la revue de littérature précédente, le cadre conceptuel est développé afin d'étudier les interactions entre ces concepts dans le milieu particulier des services bancaires. L'intérêt de cette recherche réside dans la relative nouveauté du construit d'attitude de service, qui n'a pas encore été testée dans le domaine des services financiers, ainsi que l'étude des parts de portefeuille dans un contexte de *B2C*.

Afin de s'assurer de la cohérence des construits et de leurs composantes dans le domaine bancaire au Canada, nous avons débuté par une phase exploratoire formée par deux groupes de discussion. Cette phase a permis d'avoir une compréhension plus approfondie du sujet, de développer des hypothèses de recherche et de mieux isoler et définir les variables en question. Le premier groupe de discussion était formé de 7 participants et participantes, âgés entre 24 et 30 ans, provenant de milieux de travail différents, tels que la représentation vestimentaire, la construction, les soins infirmiers, la comptabilité. Le second groupe de discussion était constitué de 8 personnes âgées entre 38 et 60 ans. Certaines sont retraitées, d'autres travaillant dans des secteurs aussi diversifiés que l'éducation, la muséologie et l'ébénisterie. Notez que ces deux groupes de discussion ont été formés par convenance par les chercheurs.

Suite à l'apport en information des participants aux groupes de discussion, le cadre conceptuel retenu pour notre étude est le suivant :



Les hypothèses de recherche en découlant sont formulées comme suit :

H₁ : L'attitude de service a un impact positif sur la satisfaction.

H₂ : La satisfaction a un impact positif sur la loyauté.

H₃ : La satisfaction a un impact positif sur les parts de portefeuille investies chez un fournisseur de services.

H₄ : La loyauté se traduit en l'augmentation des parts de portefeuille investies chez un fournisseur de services.

H₅ : L'attitude de service a un impact positif sur les parts de portefeuille investies chez un fournisseur de services.

3. LE DESIGN DE RECHERCHE

Étant donné les recherches antérieures sur le domaine bancaire ainsi que sur les caractéristiques de l'attitude de service, le type de design de recherche retenu est confirmatoire descriptif. Cette étude quantitative a été menée à terme en coupe instantanée, c'est-à-dire qu'on ne procédera qu'à un échantillonnage simple afin d'obtenir de l'information sur le sujet. Pour des considérations de budget et de temps (Malhotra, 2004), la méthode de sondage privilégiée a été électronique, soit par Internet. Cette méthode de collecte de données est avantageuse puisqu'elle est flexible, elle

permet une diversité des questions, augmente l'impression d'anonymat, permet l'obtention d'information sensible, évite un biais potentiel de l'administrateur, puisqu'il n'y en a pas et n'entraîne pas de coûts importants. Afin de faire parvenir le questionnaire à la population cible, la méthode « boule de neige » a été utilisée. Le point de départ a été les contacts des chercheurs et des quotas de transmission ont été suggérés pour augmenter la représentativité de l'échantillon final.

Le questionnaire utilisé comprend trois sections principales : (1) les questions filtres, (2) l'information spécifique au secteur bancaire et à notre modèle et (3) l'information générale et les variables socio-démographiques

Les énoncés qui composent ces trois parties distinctes ont été tirés de la littérature spécialisée. L'ensemble des dimensions figurant dans notre cadre conceptuel a été mesuré par des échelles de Likert en 7 points sauf la part de portefeuille qui est en pourcentage. Tous les items avaient été testés préalablement à l'exception des questions d'information générale (données sociodémographiques).

Le pré-test du questionnaire a été effectué auprès de 15 répondants qui faisaient partie de la population cible. Des corrections mineures à la formulation des phrases ont été apportées afin de clarifier les questions et pour apporter des détails supplémentaires.

La collecte de données a eu lieu sur une période de 3 semaines. Cette période a permis d'obtenir suffisamment de répondants, soit 733, afin d'assurer la représentativité de l'échantillon (voir tableau 1).

Tableau 1. Profil des répondants

Caractéristiques		Répartition dans l'échantillon
Sexe	Hommes	46.0%
	Femmes	54.0%
Âge	18-24 ans	34.8%
	25-34 ans	37.9%
	35-44 ans	10.8%
	45-54 ans	10.4%
	55-64 ans	5.2%
	65 ans et plus	0.8%
Niveau d'éducation complété	Moins que secondaire 5	10.3%
	Secondaire 5	14.0%
	Collégial/Technique	24.2%
	Université	51.2%
Revenu annuel du ménage	0-24999\$	31.7%
	25000-49999\$	21.1%
	50000-74999\$	19.2%
	75000-99999\$	11.5%
	100 000\$ et plus	16.5%
Situation familiale	Vivant seul	36.7%
	En couple, sans enfant	40.5%
	En couple, avec enfant	20.4%
	Monoparental	2.3%

4. LES RÉSULTATS

Les analyses factorielles menées et les mesures des alphas de Cronbach (voir tableau 2) ont permis de vérifier la validité et la fiabilité de chacun de nos construits. Afin d'étudier les hypothèses posées par notre modèle, des analyses de régression ont été réalisées avec SPSS 15. L'utilisation des scores factoriels nous a permis de tester toutes nos hypothèses et justifie l'interprétation des coefficients de régression standardisés, donnant l'impact relatif des variables indépendantes sur la variable dépendante retenue.

Tableau 2. Alphas de Cronbach

Facteurs	Nombre d'énoncés	Alphas
Amabilité et politesse	7	0,918
Résolution de problème	6	0,929
Empathie	6	0,909
Connaissances des produits	3	0,782
Satisfaction	6	0,977
Loyauté	6	0,897
Part de portefeuille	1	n/a

Avant d'effectuer chacune des régressions, les hypothèses de base pour la méthode MCO ont été vérifiées : linéarité de la relation par des diagrammes de dispersion, normalité des variables avec des K-S et multicollinéarité.

4.1 L'impact de l'attitude de service sur la satisfaction (H1)

Notre première hypothèse consiste à tester un lien positif entre l'attitude de service et la satisfaction. Pour se faire, une analyse de régression est utilisée. Les coefficients standardisés sont utilisés dans ce cas, puisque des échelles différentes étaient employées pour tester les variables.

Avec un $R^2 = 65\%$ ($F=325.942$; $sig=0.000$), notre modèle est très satisfaisant.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,506	,030		184,252	,000
	amabilité_politesse	,540	,030	,404	18,091	,000
	résolution_problèmes	,675	,030	,506	22,638	,000
	empathie	,559	,030	,415	18,545	,000
	connaissance prod_					
	serv_promo	,323	,030	,241	10,786	,000

a. Dependent Variable: satisfaction_moyenne

Compte tenu des probabilités associées aux diverses statistiques t, le modèle retenu est le suivant :

$$\text{Satisfaction} = 0.506 * (\text{résolution de problème}) + 0.415 * (\text{empathie}) + 0.404 * (\text{amabilité \& politesse}) + 0.241 * (\text{connaissance sur les produits, services et promotions})$$

Ainsi, l'hypothèse 1 est confirmée. En effet, 65% de la variance de la satisfaction dans les services bancaires est expliquée par les composantes de l'attitude de service, dans les services bancaires. L'attitude de service a un impact positif sur la satisfaction.

Des composantes testées, celle qui a le plus d'impact sur la satisfaction est la résolution de problème ($\beta=0.506$), suivie de près par l'empathie ($\beta=0.415$) ainsi que par l'amabilité et la politesse ($\beta=0.404$). Par contre, l'impact de la connaissance des produits, services et promotion sur la satisfaction est moindre ($\beta=0.214$).

4.2 L'impact de la satisfaction sur la loyauté (H2)

Avec un $R^2=51,5\%$ ($F=734.412$; $\text{sig}=0.000$), le modèle est satisfaisant,

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,939	,112		-26,305	,000
	satisfaction_moyenne	,536	,020	,718	27,100	,000

a. Dependent Variable: loyauté

Le modèle retenu est donc le suivant :

$$\text{Loyauté} = 0.718 * (\text{satisfaction})$$

Dans le domaine bancaire, le lien entre la satisfaction et la loyauté envers le service se confirme. Notre échantillon permet de déterminer que plus de 51% de la variance de la loyauté est expliquée par la variance de la satisfaction. La seconde hypothèse est confirmée

4.3 L'impact de la satisfaction sur les parts de portefeuille investies chez un fournisseur de service (H3)

Avec un $R^2=1,7\%$ ($F=13,206$; $sig=0,000$), notre modèle est peu satisfaisant. La satisfaction explique seulement un part très faible (mais significative) des parts de portefeuille de nos répondants. Le modèle retenu est alors :

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	83,212	2,211		37,640	,000
	satisfaction_moyenne	1,421	,391	,135	3,634	,000

a. Dependent Variable: SOW_moyennedestransform

Parts de portefeuille = 0.135*(satisfaction)
--

Au terme de cette section, il est intéressant de noter que dans le cadre des services bancaires canadiens, la satisfaction explique une très faible portion des parts de portefeuille investies chez un fournisseur de service. On peut conclure à l'acceptation de l'hypothèse 3, mais on doit toutefois garder une réserve, puisque les relations sont faibles.

4.4 L'impact de la loyauté sur les parts de portefeuille (H4)

La quatrième hypothèse nous amène à investiguer la nature de la relation entre la loyauté et les parts de portefeuille.

Le modèle retenu n'explique que $R^2=0.6\%$ de la variance ($F=4.215$ et $sig=0.04 < 0.05$) et nous concluons ainsi que l'impact de la loyauté sur les parts de portefeuille est négligeable. Ainsi, la loyauté, tout comme la satisfaction, est un pauvre prédicateur des parts de portefeuille. H4 est confirmée, toutefois avec un bémol en ce qui concerne la force des relations.

4.5 L'impact de l'attitude de service sur les parts de portefeuille (H5)

La dernière hypothèse nous amène à investiguer, par le biais d'une régression linéaire, la nature de la relation directe entre l'attitude de service et les parts de portefeuille.

Le modèle retenu explique seulement 2.4% de la variance ($F=5.216$; $\text{sig}=0.000$), ce qui reste très faible d'un point de vue marketing. Ainsi, selon les résultats obtenus, nous soutenons que H5 n'est que partiellement confirmée.

5. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Plusieurs implications managériales sont tirées des réponses trouvées suite à l'analyse des hypothèses de notre recherche.

Les managers doivent considérer l'attitude de service dans leur compréhension de la satisfaction de la clientèle des services financiers. L'attitude de service a bel et bien sa place en tant que variable influente dans ce domaine. Adaptée au secteur financier, nous avons trouvé que ce facteur comprend quatre composantes, soit l'amabilité et la politesse, la résolution de problème, l'empathie et la connaissance des produits, services et promotions. L'attitude de service est déterminée majoritairement par la résolution de problème, qui montre le plus haut degré de corrélations avec le facteur et a l'impact le plus élevé sur la satisfaction. Les dirigeants des entreprises de services financiers devraient se pencher prioritairement sur la formation des employés face à cet élément, afin d'assurer qu'une résolution de problème rapide, efficace et courtoise est assurée. L'amabilité et la politesse, ainsi que l'empathie font aussi partie intégrante de l'attitude de service des employés de contact dans les services financiers. Finalement, la dernière composante de l'attitude de service dans le secteur des services financiers est la connaissance des produits, services et promotions. Ainsi, les canadiens accordent une importance

à la bonne connaissance des produits offerts et considèrent que cette composante fait partie d'une attitude de service globale.

Chacune de ces parties de l'attitude de service doit être considérée puisqu'elle a une influence sur la satisfaction et par conséquent, sur la loyauté des clients d'une institution bancaire. En démontrant que le personnel en contact et son attitude de service ont bel et bien une influence marquée sur la satisfaction et que cette dernière influence directement la loyauté, nous réaffirmons l'intérêt pour les managers de s'attarder au développement des employés en contact sur ces points, mais aussi d'évaluer constamment son personnel de service afin de s'assurer que les clients perçoivent ces individus dotés d'une attitude de service satisfaisante et que la relation d'affaire en soit ainsi solidifiée et rentabilisée pour les managers.

Finalement, il est pertinent de noter que les composantes de l'attitude de service ont de l'influence sur les parts de portefeuille mais cette influence reste faible. Concrètement, pour les managers, il est intéressant d'apprendre que l'attitude de service a une relation avec les proportions de dépôt et les prêts qui sont contractés chez le fournisseur principal de service. C'est dire que plus le personnel en contact est perçu comme ayant une forte attitude de service, plus les clients seront portés à faire affaire avec eux. Même si cette stratégie n'est pas la plus efficace, un manager qui souhaite que son équipe augmente la part de portefeuille de ses clients peut s'attarder à améliorer l'attitude de service de son personnel.

6. CONCLUSION

La problématique marketing adressée dans cette étude nous permettait de répondre à deux interrogations principales. À la première, « *Est-ce que les composantes de l'attitude de service d'un employé de contact ont un impact sur la satisfaction des clients dans le domaine bancaire?* », nous sommes en mesure de répondre à l'affirmative. Nous avons démontré qu'il y a un lien probant entre les quatre composantes de l'attitude de service et la satisfaction des clients d'institutions financières québécoises. En définitive, l'attitude de service du personnel en contact

des institutions financières joue un rôle capital dans la satisfaction des clients face au service reçu.

Avec notre seconde interrogation, « *Dans le domaine bancaire canadien, est-ce que la satisfaction des clients se traduit en une plus grande part de portefeuille investie dans une institution?* », nous cherchions indirectement à relier l'attitude de service, à la satisfaction, à la loyauté et sa conséquence comportementale, les parts de portefeuille. Cette chaîne d'association a été plus difficile à prouver : si nous avons réussi à y retrouver des liens partiels, leur influence s'est révélée faiblement. Certaines associations étaient donc significatives entre les variables à l'étude, tout en expliquant qu'une très petite partie d'entre elles.

Nul doute que les deux questions de recherche ont trouvé des réponses ou des pistes de réponses suite à nos analyses. Il appartient maintenant à d'autres d'investiguer davantage ces liens. D'ailleurs, il serait assurément très intéressant de reprendre ces variables et de tenter de vérifier quels en sont les déterminants majeurs, particulièrement en ce qui a trait aux parts de portefeuille, puisqu'il s'agit d'une mesure concrète des comportements des individus par rapport à leur(s) institution(s) financière(s).

Les implications managériales présentent des guides intéressants pour les dirigeants d'entreprises du secteur financier qui souhaitent améliorer la satisfaction, la loyauté, et en partie, les parts de portefeuille de leur clientèle actuelle, ainsi que future. Ils sont maintenant en mesure d'identifier, parmi les quatre aspects primordiaux de la perception de l'attitude de service de leurs employés de contact, soit l'amabilité et la politesse, la résolution de problèmes, l'empathie et la connaissance des produits, services et promotions, l'impact relatif de chacun sur la satisfaction. Ils peuvent surtout développer des outils et étudier des applications concrètes afin de bien préparer leurs employés aux rencontres physiques, téléphoniques ou virtuelles avec les clients.

En somme, le domaine bancaire, et plus globalement celui des services, doit continuer de faire l'objet de telles recherches marketing, afin de mieux comprendre les aspects sous-jacents aux comportements et aux désirs des consommateurs, qui, loin d'être stables, sont la raison même de

la présence de ces services. Les spécialistes du marketing et du développement des affaires sont encore loin de pouvoir affirmer qu'ils comprennent globalement les motivations internes des consommateurs. C'est en multipliant les études de ce genre, en marketing, qu'il sera possible d'y arriver.

RÉFÉRENCES

- Avkiran, N. (1999). Quality customer service demands human contact. *The International Journal of Bank Marketing* , 17 (2), 61.
- Baker, J. (1998). Examining the informational value of store environment. In *ServiceScapes: the concept of place in contemporary markets. American Marketing Association* , 55-79.
- Baker, J. (1986). The role of the environment in marketing services: the consumer perspective. *American Marketing Association* , 79-84.
- Bearden, W., Malhotra, M., & Uscategui, K. (1998). Customer contact and the evaluation of service experiences: proposition and implications for the design of services. *Psychology and Marketing* , 15 (8), 793-809.
- Berger, P., Bolton, R., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A., et al. (2002). Marketing actions and the value of customer assets. A framework for customer asset management. *Journal of Service Research* , 5 (1), 39-54.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing* , 54 (April), 69-82.
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: The Impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing* , 56 (2), 57-71.
- Boshoff, C. (2005). A Re-assessment and refinement of RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Managing service quality* , 15 (5), 410-425.
- Boshoff, C. (1999). RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research* , 1 (3), 236-249.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management* , 7 (5), 5-31.
- Bourdeau, B. (2005). *A new examination of service loyalty: identification of the antecedents and outcomes of longitudinal loyalty framework*. Miami: Florida State University College of Business.
- Burgers, A. e. (2000). Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters : a scale-development study. *International Journal of Service Industry Management* , 11 (2), 142-161.
- Chen, M. (1999). *Research on the influence of employee's personality and QWL on work attitude and job performance in retail industry. Unpublished doctoral dissertation*. Taiwan: University of National Sun Yat-Sen.

- Cooil, B., Keiningham, T., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing* , 71 (1), 67-83.
- Du, R., Kamakura, W., & Mela, C. (2007). Size and share of customer wallet. *Journal of Marketing* , 71 (4), 94-113.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (1996). The management of customer contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing* , 60 (4), 52-70.
- Heskett, J. (2002). Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality* , 12 (6), 355-357.
- Heskett, L. J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* , March-April, 164-170.
- Johnston, R. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *International Journal of Bank Marketing* , 10 (4), 111-116.
- Jun, M., & Cai, S. (2001). The key determinants of internet banking service quality: a content analysis. *International Journal of Bank Marketing* , 19 (7), 276-291.
- Kangis, P., & Passa, V. (1997). Awareness of service charges and its influence on customer expectations and perceptions of quality in banking. *The Journal of Services Marketing* , 11 (2), 105-117.
- Keiningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation and share of wallet. *Managing Service Quality* , 17 (4), 361-384.
- Keiningham, T., Perkins-Munn, T., & Evans, H. (2003). The impact of customer satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-business environment. *Journal of Service Research* , 6 (37), 15p.
- Keiningham, T., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., & Estrin, D. (2005). Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share-of-wallet. *Managing Service Quality* , 15 (2), 172-181.
- Kuo, C. (2007). The importance of Hotel Employee Service Attitude and the Satisfaction of International Tourists. *The Services Industries Journal* , 27 (8), 1073-1085.
- Larsen, S., & Bastiansen, T. (1992). Service Attitudes in Hotel and Restaurant Staff and Nurses. *International Journal of Hospitality Management* , 4 (2), 27-31.
- Lashley, C. (1999). Employee Empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review* , 28 (3), 169-191.
- Lele, M., & Sheth, J. (1993). *The Customer is key*. New York: John Wiley Sons Inc.
- Levesque, T., & McDougall, G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* , 14 (7), 12-20.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research An Applied Orientation* (éd. 4th Edition). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- McColl-Kennedy, J., & White, T. (1997). Service provider training programs at odds with customer requirements in five-star hotels. *Journal of Services Marketing* , 11 (4), 249-264.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management* , 13 (3), 242-262.

- Oliver, R. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing* , 63 (special issue), 33-44.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* , 49 (Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing* , 67 (4), 420-451.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service quality. *Journal of Retailing* , 64 (1), 12-37.
- Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Keiningham, T., & Estrin, D. (2005). Actual purchase as a proxy for share of wallet. *Journal of Service Research* , 7 (3), 245-256.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review* , 68 (5), 105-111.
- Tornow, W., & Wiley, J. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences. *Human Resource Planning* , 14 (2), 105-115.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management* , 32 (2003), 677-693.
- Verhoef, P. (2003). Understanding the effects of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing* , 67 (octobre), 30-45.
- Zeithaml, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing science* , 28 (1), 67-85.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2000). *Services Marketing*. Boston, MA.: McGraw-Hill.