

Cloé Bérard<sup>1</sup>  
Étudiante à la maîtrise  
[berard.cloe@courrier.uqam.ca](mailto:berard.cloe@courrier.uqam.ca)

Marc-Antoine Vachon  
Professeur en marketing  
[vachon.marc-antoine@uqam.ca](mailto:vachon.marc-antoine@uqam.ca)

## VERS UNE MEILLEURE MESURE DE LA PERFORMANCE RELATIONNELLE

La rapidité à laquelle les entreprises doivent changer face aux turbulences amène les gestionnaires à vouloir mesurer leur performance afin de pouvoir agir. En utilisant une approche relationnelle, les entreprises visent la fidélisation de la clientèle pour une profitabilité à long terme accrue. Mais une question se pose : quels sont les indicateurs les plus utilisés et les plus appropriés pour mesurer la performance relationnelle entre les institutions financières et leurs clients? Cet article propose une liste de 15 indicateurs pertinents pour mesurer la performance relationnelle.

En cette période de turbulence mondiale, les entreprises cherchent intensément des moyens de conjuguer efficacité et efficience pour atteindre leurs objectifs marketing. Une des voies les plus prometteuses est proposée par le marketing relationnel. Entretenir une relation à long terme avec les clients, particulièrement avec le 20% de la clientèle qui contribue à 80% des ventes, permet de générer des retombées issue de la fidélisation. Il est bien connu qu'il en coûte significativement moins cher de conserver ses clients actuels que d'en attirer de nouveaux (Berry, 1995).

L'établissement d'une relation entre une entreprise et ses consommateurs implique plusieurs facteurs tels que la confiance, l'engagement et la communication (Palmatier et al., 2006). Bien que plusieurs écrits décrivent la portée du marketing relationnel, peu d'entre eux présentent des façons de mesurer la performance relationnelle. Connaître les meilleurs indicateurs de performance relationnelle à utiliser serait un atout pour les entreprises et les chercheurs. À l'aide d'une revue de la littérature, cet article vise à proposer une liste d'indicateurs pertinents pour mesurer la performance relationnelle.

### *Le relationnel*

Le marketing relationnel vise l'établissement, le développement et l'entretien d'une relation à long terme (Berry, 1983; Morgan et Hunt, 1994). L'axiome fondamental du marketing relationnel réside dans la simplification du processus décisionnel du client pour une catégorie de produits ou services en s'engageant dans une relation basée sur la fidélité et la confiance envers l'entreprise. La relation à long terme ne se limite pas à la répétition d'achat, mais plutôt à la qualité et à la force de la relation entre les deux parties (Sheth et Parvatiyar, 1995). Les effets d'une relation forte et de qualité sont multiples, notamment par l'avènement du bouche-à-oreille. Seul un client qui a une très forte relation avec une organisation osera mettre sa propre réputation en jeu en référant cette organisation à d'autres (Palmatier et al., 2006).

---

<sup>1</sup> Les auteurs aimeraient remercier la Chaire en management des services financiers de l'ESG-UQAM et le CRSH pour l'aide financière accordée à ce projet.

Afin d'atteindre ce niveau de relation forte et de qualité, de nombreux investissements sont nécessaires. En faisant du marketing personnalisé et en augmentant la participation du client, l'entreprise est exposée directement aux préférences des clients en ce qui a trait au design, au développement de produit et au processus de vente. Il est ainsi plus facile pour elle de rejoindre les besoins des consommateurs. Puisque l'intérêt est davantage porté sur l'individu et non la masse, le marketing relationnel permet d'atteindre un plus haut niveau d'efficacité (Sheth et Parvatiyar, 1995). De ce fait, les coûts sont dirigés vers la fidélisation des clients actuels et non la recherche de nouveaux clients. On parle ici de la fidélisation véritable qui cherche à améliorer les relations et consolider les liens entre les partenaires, comparativement à la rétention qui ne mesure que le nombre de clients actuels (Amine, 1998). Comment savoir à quel point ces investissements sont rentables?

### *La performance*

La performance est un terme fortement utilisé dans les organisations. L'évaluation de la performance permet d'expliquer un phénomène, de diagnostiquer les causes, de trouver des relations, de faire des prédictions et de comparer. Du point de vue de l'organisation, la performance doit répondre à quatre critères, soit d'être :

- mesurable, afin de ne pas être un concept abstrait;
- dynamique, dans le sens où les indicateurs choisis ne sont pas toujours les mêmes et peuvent changer dans le temps;
- relative, puisque le contexte de la performance implique des comparaisons dans le temps, l'espace ou les résultats souhaités versus ceux obtenus;
- multidimensionnelle, car la performance peut être évaluée de différentes façons. Il n'y a pas une façon unique de mesurer la performance (Gama, 2011).

En marketing, la mesure de la performance se fait depuis longtemps à partir du retour sur investissement (ROI) ou à partir des résultats de ventes grâce à une analyse de la productivité marketing ou de l'audit marketing. Cependant, aucune de ces deux méthodes ne permettait de présenter un portrait complet (Morgan et al., 2002). Avec les années, les échelles de mesure utilisées ont évolué de trois façons : (1) de mesures financières à mesures non-financières, (2) de mesures basées sur les extrants à des mesures basées sur les intrants et (3) de mesures unidimensionnelles à mesures multidimensionnelles (Clark, 1999). Des indicateurs qualitatifs prennent de plus en plus d'importance afin de mesurer la qualité de la relation bâtie entre le client et l'entreprise.

Depuis la fin des années 80, quatre nouvelles mesures de la performance marketing ont attiré l'attention des chercheurs (Gama, 2011): (1) la qualité de service (Parasuraman et al., 1988; Cronin and Taylor, 1992), (2) la satisfaction des clients (Anderson and Sullivan, 1993; Oliver, 1997), (3) la fidélité des clients (Reichheld, 1993, 1996; Dick and Basu, 1994) et (4) l'image de marque (Barwise, 1993; Keller, 1993; Aaker, 1996). On constate, selon ces quatre mesures, que la performance s'évalue de plus en plus par rapport à la relation créée entre le client et l'entreprise. Les organisations veulent connaître la perception des consommateurs par rapport à leur produit/service et non pas seulement en terme de vente et de profit. L'entreprise doit maintenant pouvoir mesurer son retour sur relation (ROR), soit mesurer les bénéfices financiers de l'instauration d'une relation à long terme avec ses clients. (Gummeson, 2004)

### *Lier relationnel et performance*

Quelques auteurs se sont intéressés à la mesure de la performance relationnelle. La performance relationnelle ne fait pas référence à la qualité de la relation mais bien aux retombées positives issues de l'amélioration de la qualité de la relation.

La qualité relationnelle fait référence au degré de pertinence de la relation quant à la satisfaction des besoins du client (Hennig-Thurau & Klee, 1997). La qualité de la relation se reflète sur l'intensité du partage de l'information, la qualité de la communication, l'orientation à long terme et la satisfaction de la relation (Lages et al, 2004). Contrairement à la performance relationnelle, la qualité relationnelle possède une échelle permettant de mesurer la qualité de la relation. RELQUAL mesure la qualité selon les quatre dimensions mentionnées plus tôt, elle a démontré que la qualité de la relation influait sur la performance de la firme.

Dans l'article qui suit, nous nous intéressons davantage à l'approche liée à celle de Gummesson (2004) qui a porté son intérêt sur le retour sur relation (ROR) en contexte interentreprises. Le retour sur relation (ROR) est la retombée financière nette à long terme issue de l'établissement et l'entretien d'un réseau de relations par l'organisation (Gummesson, 2002). Cette définition ramène à l'importance de mesurer les retombées ou ce qui est issu des ressources investies dans l'établissement des relations. Les retombées financières sont certes importantes mais la popularité et la pertinence d'indices plus qualitatifs sont indéniables (Gama, 2011). Une recension des indicateurs utilisés s'impose donc.

Dans le domaine de l'assurance, l'efficacité des ventes et l'anticipation positive de l'interaction ont été observées (Crosby et al., 1990). La richesse d'information générée est aussi une retombée positive alors que l'organisation peut utiliser les données recueillies dans le cadre de recherche marketing (Moorman et al., 1992). Une relation de plus grande qualité entraîne aussi la fidélité qui engendre un partage de l'information, un bouche-à-oreille positif, la recommandation à des proches, le réachat, l'achat de produits complémentaires et l'acceptation d'essayer de nouveaux services (Roberts et al. 2003).

D'autres auteurs ont parlé d'une plus grande valeur à vie du client alors que l'augmentation de la qualité de la relation a permis d'observer des retombées comportementales, l'efficacité opérationnelle, le réachat, l'augmentation des dépenses, l'acceptation de payer un prix supérieur (prix premium), le référencement de consommateurs et la participation dans le développement de produits (Zeithaml et al., 1996).

D'un point de vue plus quantitatif, d'autres auteurs avancent les ventes annuelles par client, la perte de clients, la durée moyenne de relation avec le client, le taux de réachat, la moyenne annuelle d'achat par client, le nombre de contacts moyen par client dans une année, le nombre de visites du client, le temps passé avec le client et un indice de satisfaction du client comme moyen d'évaluer les retombées des investissements en marketing relationnel (Edvinsson et Malone, 1997).

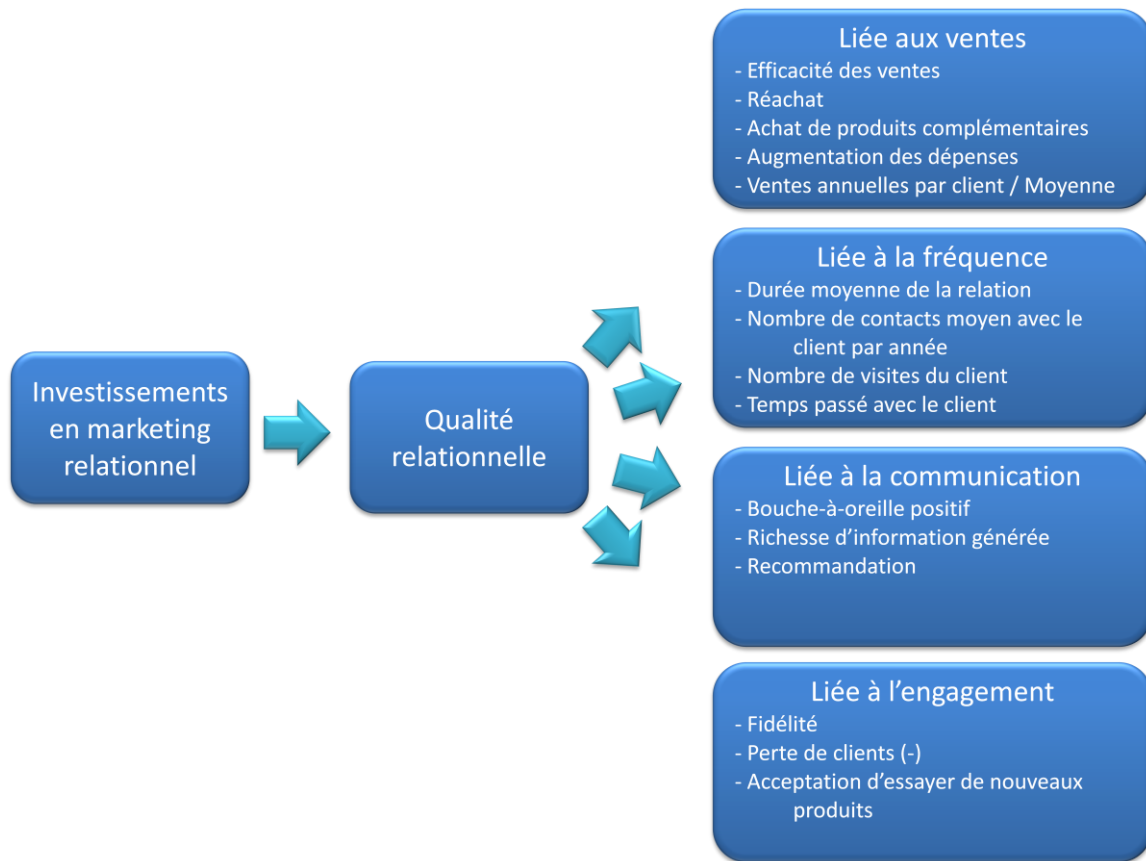
### *Le modèle*

La modélisation permet de présenter rapidement l'essentiel des idées proposées. Afin d'illustrer ce que cet article avance, il convient de présenter un modèle. Le modèle présenté à la Figure 1 s'inspire tout d'abord de Palmatier et al. (2006). Ce modèle est intéressant dans le fait qu'il est le fruit d'une méta-analyse approfondie des études en marketing relationnel. Les auteurs ont démontré que le seul antécédent uniquement lié aux entreprises (i.e. aux vendeurs) qui avait un impact significatif s'intitule les investissements relationnels. Il constitue donc la base du modèle de cet article.

Palmatier et al. (2006) poursuivent avec quatre médiateurs : l'engagement, la confiance, la satisfaction relationnelle et la qualité relationnelle. Toutefois, à la lumière de Roberts et al. (2003), qui ont forgé un indice de qualité relationnel incluant les trois autres dimensions, il a été décidé d'utiliser une portion du modèle de Zeithaml et al. (1996) qui intègre la qualité relationnelle comme médiateur. L'investissement en marketing relationnel permettrait donc d'améliorer la qualité relationnelle. Cette qualité relationnelle apporte son lot de retombées positives qui permettent en fait d'évaluer la performance relationnelle. Les éléments de cette dimension sont issus de la revue de littérature effectuée dans un contexte relationnel entre client et entreprise.



Figure 1 Le modèle d'évaluation de la performance relationnelle



Le modèle ci-dessus présente les 15 indicateurs que la revue littéraire a permis d'identifier. L'analyse de cette liste a permis de classer les indicateurs en quatre sous-catégories liées à la performance relationnelle. On retrouve la performance relationnelle (1) liée aux ventes, (2) liée à la fréquence d'interaction, (3) liée à la communication et (4) liée à l'engagement.

La performance liée aux ventes se rapporte aux effets monétaires. Soit les incidences sur le chiffre d'affaire d'investir en marketing relationnel. Les indicateurs s'y référant sont : l'efficacité des ventes, le réachat, l'achat de produits complémentaires, l'augmentation des dépenses et les ventes annuelles par client en moyenne.

Il y a la performance liée à la fréquence d'interaction, celle-ci se réfère aux bénéfices du marketing relationnel sur la relation de l'entreprise avec le client. Les indicateurs permettant de mesurer la performance sont : la durée moyenne de la relation, nombre de contacts moyens avec le client par année, le nombre de visites du client et le temps passé avec le client.

La troisième sous-catégorie est la performance liée à la communication, elle signifie les impacts du marketing relationnel sur la communication. Les impacts s'y référant sont : le bouche-à-oreille positif, la richesse d'information générée et la recommandation.

La dernière sous-catégorie est celle liée à l'engagement, elle se définit par l'importance d'aller chercher la reconnaissance du consommateur grâce au marketing relationnel afin que les indicateurs comme : la fidélité, la perte de client négative et l'acceptation d'essayer de nouveaux produits se manifestent chez les clients.

### *Discussion*

Cet article vise à proposer une liste d'indicateurs pertinents pour mesurer la performance relationnelle. Le modèle proposé contient 15 indicateurs. Certains se veulent davantage qualitatifs et d'autres quantitatifs. Dans un marché où la compétition est de plus en plus élevée, il est important pour une organisation d'investir de manière la plus rentable possible. L'établissement d'une relation entre une entreprise et ses consommateurs implique des efforts et des ressources. Il est impératif de pouvoir mesurer les retombées de ces investissements pour de nombreuses raisons.

Premièrement, l'imputabilité des résultats aux gestionnaires. Le court laps de temps dont disposent les gestionnaires marketing pour se faire valoir lorsqu'ils occupent un poste leur exige d'arriver à des résultats tangibles rapidement. Une plus grande aisance de mesure de la performance relationnelle peut faciliter le gestionnaire à prendre une décision d'investissement en marketing relationnel. Cette décision rapporterait non seulement des fruits à court terme, mais elle s'avérerait certainement profitable à long terme, ce que toute entreprise recherche.

Deuxièmement, trop souvent les mesures utilisées en entreprise sont purement financières et quantitatives (Gama, 2011). Tout en demeurant réalistes et quantifiables, la liste inclut des indices que les financiers apprécieront (ex. : augmentation des dépenses, moyenne annuelle d'achat par client) mais aussi qui reflèteront un portrait plus véridique de la santé marketing d'une organisation tournée vers le marketing relationnel (ex. : bouche-à-oreille positif, richesse d'information générée).

Et troisièmement, le marketing doit poursuivre ses efforts pour relever sa crédibilité face aux autres fonctions de l'entreprise. Les entreprises saisissent de plus en plus le caractère critique de la fonction marketing. La créativité est certes importante dans le développement de la stratégie marketing mais au bout du compte, ce sont les résultats qui influencent les décisions. En ayant davantage d'outils pour défendre les résultats attendus de leur campagne, les gestionnaires marketing pourront obtenir plus de latitude dans l'expression de leurs talents.

Cette liste se veut certes un premier pas. Au-delà des indicateurs, il serait pertinent de développer des moyens de les mesurer. La proposition d'échelles de mesure serait une suite logique et surtout utile à cette liste d'indicateurs. Aussi, il serait intéressant de développer des techniques utilisant des programmes informatiques simples mais efficaces utilisables par les PME ou même les succursales de grandes entreprises qui pourraient adapter leur méthode de contrôle à leur clientèle propre ou à leur stratégie locale.

La surabondance de sondages fait en sorte qu'il est nécessaire de développer des outils de collecte de données attrayants et intuitifs. Le développement d'instruments de collecte ludiques ou du moins, non intrusifs serait certes apprécié non seulement par l'industrie mais aussi chez la communauté scientifique. Des incitatifs originaux amenant les clients à répondre aux différentes requêtes de l'entreprise pourraient aussi être mis à l'épreuve. Certaines récompenses ont déjà été testées mais avec la venue de nouveaux modes de distribution de questionnaires ou de communication (ex. : médias sociaux, mobile), il serait important de vérifier les meilleures pratiques en fonction des clientèles et de leurs préférences.

Somme toute, la rapidité à laquelle les entreprises doivent changer face aux turbulences amène les gestionnaires à vouloir mesurer leur performance afin de pouvoir agir sur ces changements dans le marché. Cet article se veut une première étape pour leur fournir les outils nécessaires afin de mesurer la performance et ainsi favoriser l'utilisation d'un marketing rentable à long terme : le marketing relationnel.

## Bibliographie

- Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.
- Amine, A. (1998) *Consumer's true brand loyalty: The central role of commitment*, *Journal of Strategic Marketing*, 6 (4), 305-319
- Anderson, E. et M. Sullivan (1993) The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.
- Barwise, P. (1993) Brand equity: Snark or Boojum?, *International Journal of Research in Marketing*, 10, 93-104.
- Berry, L. L. (1983) Relationship marketing, *American Marketing Association*, 25-38.
- Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
- Clark, B. (1999) Marketing performance measures: history and interrelationships, *Journal of Marketing Management*, 15 (8), 711-732.
- Cronin, J. et S. Taylor (1992) Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crosby, L.A., K.R. Evans et D. Cowles (1990) Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dick, A. et K. Basu (1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Edvinsson, L. et M.S. Malone (1997) *Intellectual Capital*, Harper-Collins, New York, NY.
- Gama, A. P. (2011) An expanded model of marketing performance, *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (7), 643-661.
- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*, 2<sup>e</sup> édition , Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford.
- Gummesson, E. (2004) Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 136-148.
- Hennig-Thurau, T. Et Klee, A (1997) The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Consumer Retention: A Critical Reassessment and Model Development, *Psychology and Marketing*, 14(8), 737-764
- Keller, K. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based equity, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.  
March/April, 56-69.
- Lages, C. et al. (2004) The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures, *Journal of Business Research*, 58, 1040-1048
- Moorman, C.R., G. Zaltman et R. Deshpande (1992) Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 26, 314-329.
- Morgan, N., B. Clark et R. Gooner (2002) Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment – integrating multiple perspectives, *Journal of Business Research*, 55, 363-75.
- Morgan, R. M. et S.D. Hunt (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Oliver, R. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY, p. 13.
- Palmatier, R.W., R.P. Dant, D. Grewal et K. R. Evans (2006) Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml et L. Berry (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Reichheld, F. (1993) Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, March/April, 65-73.

Reichheld, F. (1996), Learning from customer defections, *Harvard Business Review*,  
Roberts, K., S. Varki et R. Brogie (2003) Measuring the quality of relationships in consumer services : an  
empirical study, *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 169-196.  
Sheth, J.N. et A. Parvatiyar (1995) Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and  
Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-71.  
Zeithaml, V. et M.J. Bitner (1996) *Services Marketing*, The McGraw-Hill companies, Inc., Singapore.