

L'IMPLANTATION DE L'APPROCHE RELATIONNELLE DANS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES : LES FACTEURS DE SUCCÈS, LES FREINS ET LES BÉNÉFICES RECHERCHÉS

Naoufel DAGHFOUS,

Ph.D., Professeur de Marketing

Université de Québec à Montréal (UQAM)

École des Sciences de la Gestion

Département de Marketing

Case postale 8888, succursale centre-ville

Montréal (Québec) H3C 3P8

Canada

Téléphone : (514) 987-3000 #4243

Fax : (514) 987-0422

Bureau : R-355

E-mail : daghfous.naoufel@uqam.ca

Makrem SAADI,

MBA,

Département de Marketing

Université de Québec à Montréal (UQAM)

École des Sciences de la Gestion

Case postale 8888, succursale centre-ville

Montréal (Québec) H3C 3P8

Canada

Fax : (514) 987-0422

E-mail : makrem.s@gmail.com

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous avons cherché à étudier les facteurs qui favorisent ou qui contraignent la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle dans les institutions financières de même que les bénéfices que ces institutions peuvent tirer de l'adoption d'une telle approche. Un cadre conceptuel qui intègre la plupart des résultats obtenus séparément par plusieurs auteurs en marketing a été proposé et 15 hypothèses ont été avancées. Une étude quantitative réalisée auprès de 152 cadres œuvrant dans 40 succursales de banques canadiennes dans la RMR de Montréal a permis de valider notre cadre conceptuel et de faire ressortir les facteurs déterminants de la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle au sein des institutions financières. Ces institutions doivent d'abord s'engager vis-à-vis de leurs clients dans une relation de confiance qui s'étale sur le long terme, ensuite se doter d'une grande flexibilité et d'un personnel de qualité leur permettant une meilleure résolution des conflits et enfin instaurer une culture relationnelle partagée par tous ses employés qu'ils soient en contact avec les clients ou pas.

MOTS CLÉS : Approche relationnelle, services financiers, facteur de succès, contraintes, bénéfices recherchés

INTRODUCTION

Depuis l'avènement du nouveau millénaire, le monde a connu une série de transformations lourdes en conséquences qui par le fait même, aura modifié de manière radicale le système financier international. D'abord, il a été question de la déréglementation du secteur des services financiers, de la mondialisation et de la décentralisation des activités internationales des institutions financières de même qu'il s'en fut suivi d'une intensification de la concurrence. Ensuite, la prolifération des technologies de l'information et de la communication, concrétisée par l'avènement de nouveaux modes de distributions, tels que le e-banking, le TV-banking et le mobile-banking, ont permis aux institutions financières de mieux rejoindre et de mieux servir les clients actuels et potentiels partout dans le monde. Aussi, la multiplication des fusions, des acquisitions et des partenariats stratégiques entre les différents intervenants du secteur financiers (les banques, les assurances, les institutions de crédits, et autres intervenants) ont favorisé l'émergence de nouvelles puissances telles que la Chine, l'Inde et le Brésil. Enfin, l'évolution du comportement des consommateurs à l'égard des produits et services financiers, notamment, en ce qui a trait à leurs attentes vis-à-vis de la qualité des services, mais également, par rapport à la difficulté, de plus en plus grande, à satisfaire les exigences des consommateurs de produits financiers.

Du marché captif des années 80, le secteur financier est passé aujourd'hui à l'esclavage par le marché où les institutions financières doivent constamment chercher à devancer les attentes de leurs clients afin de les attirer, de mieux les satisfaire et surtout de les conserver. Puis, l'orientation client comme paradigme dominant dans le management du marketing des services financiers fut adoptée dans le but de mieux résoudre les problématiques de gestion. Un paradigme qui donne la primauté au client et qui fait en sorte que la relation avec celui-ci est devenue la principale préoccupation des institutions financières et, dont la force de cette relation est le principal critère de sa réussite commerciale.

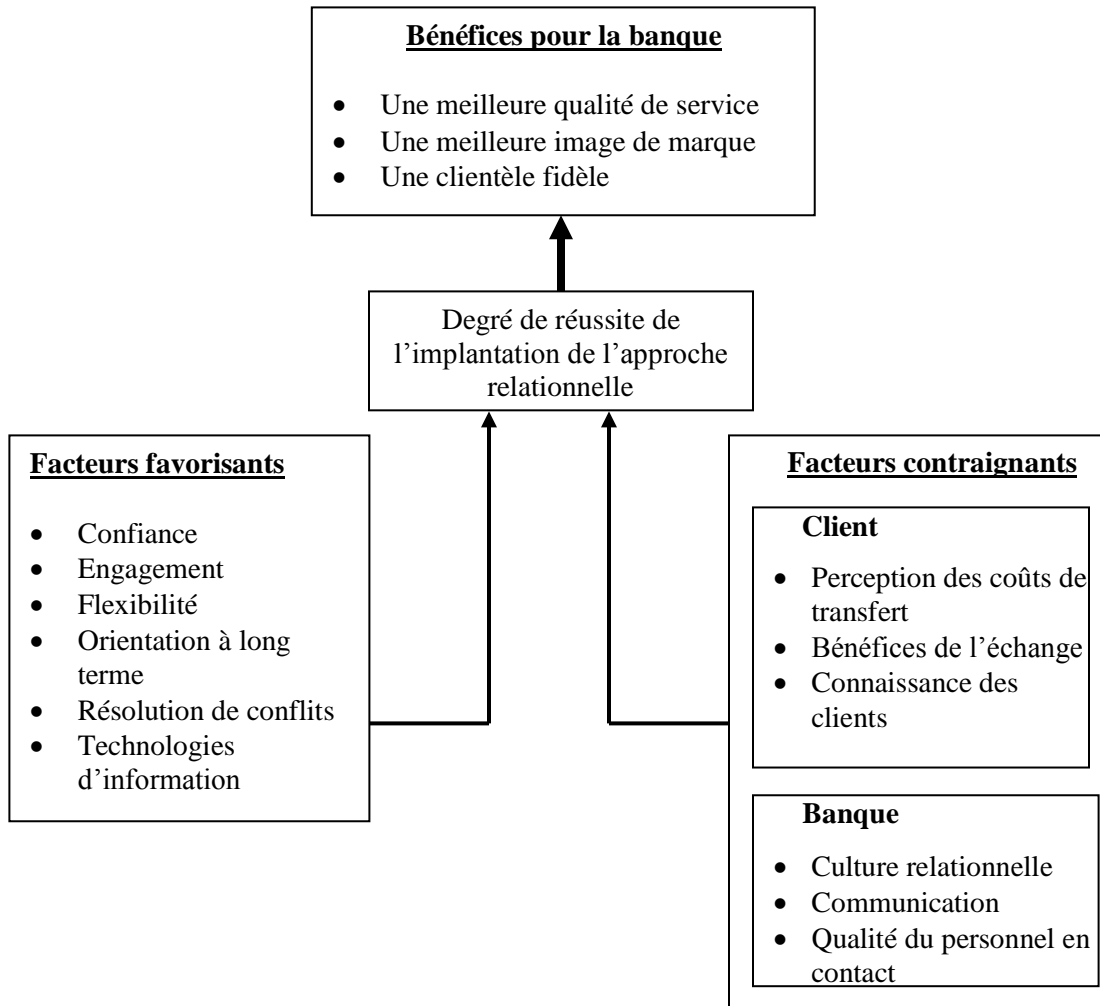
Face à cette nouvelle conjoncture, les institutions financières sont alors invitées à redéfinir leur approche de gestion de leurs clients, en adoptant la perspective prescrite par le marketing relationnel, celle d'établir des relations privilégiées, personnalisées et durables qui se fondent sur la confiance et l'échange fructueux. Par ailleurs, l'adoption de cette nouvelle approche de gestion basée sur la relation avec le client se justifie aussi par la nature même des produits et des services financiers de même qu'au moyen de la perception du risque qui les caractérise en raison de leur intangibilité, leur inséparabilité, leur hétérogénéité et leur périssabilité (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996). À cet effet, pour assurer leur pérennité et leur rentabilité, les entreprises du secteur financier, comme les banques, les assurances et les institutions de crédit ou de microcrédit se voient désormais dans l'obligation d'intégrer l'approche relationnelle dans leur pratique de gestion quotidienne. Notons que cette approche relationnelle, qui a connu sa période de gloire en marketing dans les années 90, connaît de récentes sophistications et certaines ramifications à travers de nouvelles démarches comme l'approche interactive et l'approche expérientielle.

Dans cet article, on se propose d'évaluer à travers un cadre conceptuel intégrateur et une étude empirique les facteurs qui favorisent ou qui contraignent la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle dans les institutions financières de même que les bénéfices que ces institutions peuvent tirer de l'adoption d'une telle approche.

CADRE CONCEPTUEL

La figure 1 illustre bien les facteurs retenus au niveau de notre cadre conceptuel ainsi que les différentes relations que l'on tentera de valider au travers notre étude empirique. Ces concepts et ces relations seront brièvement présentés dans ce qui suit.

Figure 1 : Cadre conceptuel



L'approche relationnelle et son adoption par les institutions financières

C'est à partir des années 70 que l'approche relationnelle a vu le jour dans différents écrits, notamment, à travers les travaux de Berry (1983), Bagozzi (1975) et Jackson (1985) et ce, plus particulièrement dans le domaine du marketing industriel et celui de la distribution. Par conséquent, des divergences de points de vue ont été observées entre les spécialistes du marketing au niveau de la définition même du concept ainsi que de son contenu (Abbes, 2003). En effet, certains auteurs utilisent l'approche transactionnelle, en l'opposant à l'approche relationnelle, pour fonder leur vision du concept (Anderson et Narus, 1990;

Dwyer, Schurr et Oh, 1987) alors que d'autres se sont focalisés sur l'aspect relationnel du concept (Berry, 1985; Marticotte, Ricard et Perrien, 1992; Grönroos, 2004). Ainsi, il n'existe pas une définition partagée par les chercheurs sur le concept du marketing relationnel. Toutefois, dans le cadre de cet article nous adopterons la définition avancée par Ricard et Perrien (1999) qui présente l'approche relationnelle comme un processus marketing asymétrique et personnalisé prenant place à l'intérieur d'une perspective à long terme, aboutissant sur des bénéfices mutuels, basés sur une connaissance approfondie des besoins et des caractéristiques des consommateurs. Ensuite, c'est le degré d'adoption de cette approche par les institutions financières en général et par ses employés en contact avec les clients en particulier qui sera la variable centrale de notre cadre conceptuel. Certains auteurs comme Ennew et Binks (1996) parlent d'adéquation de l'approche relationnelle au niveau des services financiers où le développement d'une relation continue est l'élément clef pour ce genre de service. Notons que, la dépendance des consommateurs vis-à-vis de leurs institutions financières prend aujourd'hui une dimension émotionnelle possessive tellement forte que des termes comme «MA banque» ou «MON assurance» font partie du langage commun (Storbacka, 1994; Gabbot et Hogg, 1994; Beckett 2000).

Les facteurs favorisant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle

Certains auteurs en marketing ont révélé l'existence de plusieurs facteurs macroéconomiques ayant favorisé l'adoption de l'approche relationnelle au sein des institutions financières. Pour Ricard (1995) on retrouve des facteurs contextuels comme intensification de la concurrence et la multiplication des produits financiers, mais surtout, la nature même des produits et services financiers souvent intangibles, inséparables, hétérogènes et périssables. De son côté, Davis (2000) évoque des facteurs comme la déréglementation et l'avènement accru des technologies de l'information tels que l'Internet et la téléphonie mobile. Dans notre cadre conceptuel, nous allons plutôt insister sur des facteurs de nature micro qui concerne l'institution financière en tant que telle et qui, par le fait même, peuvent soit favoriser soit contraindre la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle. Parmi les facteurs favorisant l'implantation d'une telle approche dans une institution financière, nous avons retenu six variables que nous avons jugé les plus pertinentes pour notre étude. Il s'agit de : la confiance (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Dorsh et Kelly, 1998; Ricard et Perrien, 1999 ; Boles et Barksdale, 2000), l'engagement, la flexibilité (Anderson et Narus, 1990; Kumar, Stern et Achrol, 1992; Morgan et Hunt, 1994; Darpy et Allaz, 2006), l'orientation à long terme (Macneil, 1981; Ricard et Perrien, 1999; Noordewier, John et Nevin, 1990; Kothandaraman et Wilson, 2000), la résolution des conflits (Macneil, 1981; Anderson et Narus, 1990; Abbes, 2003) et enfin le degré d'adoption des technologies de l'information (Peppers et Rogers 1995; Domegan, 1996; Nelson, 1999). Selon notre cadre conceptuel, la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle par une institution financière est positivement liée au degré de confiance de l'institution avec ses clients (H1.1), au niveau d'engagement de l'institution avec ses clients (H1.2), au niveau de la flexibilité entre l'institution et ses clients (H1.3), à l'orientation à long terme dans la relation de l'institution avec ses clients (H1.4), à la rapidité de résolution des conflits entre l'institution et ses clients (H1.5), et enfin à l'emploi des technologies de l'information par l'institution (H1.6).

Les facteurs contraignant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle

Plusieurs études en marketing se sont intéressées aux facteurs pouvant entraver la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle aussi bien du côté de l'institution financière que du côté du client (Jackson, 1985; Bendapudi et Berry, 1997). Dans le cadre de cet article, nous avons choisi certaines variables que nous croyons être les plus pertinentes pour notre étude. Du côté de l'institution financière, il s'agit de variables comme : la culture marketing de l'organisation qu'elle soit relationnelle ou

transactionnelle (Ricard et Perrien, 1999; Louart et Sire, 2004), la communication (Shani et Chalsani, 1992; Morgan et Hunt, 1994; Lages et al., 2005) et la qualité du personnel en contact avec les clients (Dunkelberg et Scott, 1984; Weitz et Jap, 1995; Eiglier, 2002). Du côté des clients, les variables contraignantes que nous avons retenues sont : la perception des coûts de transfert (Ricard 1995; Bendapudi et Berry, 1997; O'Neal 1989), les bénéfices de l'échange (Morgan et Hunt, 1994; Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002) et enfin la connaissance du client (Teas, 1988; Narver et Slater, 1990). Selon notre cadre conceptuel, la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle par une institution financière serait négativement liée à la domination d'une culture transactionnelle dans l'institution (H 2.1), à un manque de communication entre l'institution et ses clients (H 2.2), aux traits négatifs pouvant être manifesté par le personnel de l'institution en contact avec les clients (H 2.3), à un faible niveau de bénéfices tirés de l'échange par l'institution (H 2.4), à un niveau faible des coûts de transfert (H 2.5) et enfin, à un manque de connaissance de l'institution envers ses clients (H 2.6).

Les bénéfices de l'implantation de l'approche relationnelle pour l'institution financière

Selon plusieurs auteurs en marketing, les bénéfices de l'approche relationnelle au niveau du secteur bancaire sont nombreux pour toutes les parties prenantes de l'échange. Dans le cadre de notre étude, nous allons toutefois nous limiter à certains bénéfices plutôt que d'autres en raison de leur pertinence à l'égard de l'institution financière. Il s'agit de : la qualité de service (Moriarty, Kimbal et Gay, 1983; Grönroos, 2004; Tseng, 2007), l'image de marque (Moriarty, Kimbal et Gay, 1983; Kapferer et Thoenig, 1994; Hess, 2002; Fournier et Yao, 1997) et la fidélité (Ford, 1980; Berry et Thompson, 1985; Storbacka, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Garbarino et Johnson, 1999). Nous pensons donc que l'implantation d'une approche relationnelle par une institution financière aurait d'abord un impact positif sur la qualité des services offerts aux clients (H 3.1), ensuite, sur l'image de marque de l'institution (H 3.2) et enfin, sur la fidélisation de sa clientèle (H 3.3).

Après avoir défini les différentes variables de notre cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent, nous allons présenter dans ce qui suit la méthodologie de l'étude empirique réalisée pour tester ces hypothèses et les résultats obtenus.

ÉTUDE EMPIRIQUE

La validation de notre cadre conceptuel et de ses hypothèses a été effectuée à partir d'une enquête par questionnaire auto administrée sur le lieu de travail, réalisée auprès des 152 cadres couramment en contact direct avec les clients. Ces cadres opèrent dans 40 succursales de banques canadiennes situées dans la région métropolitaine de Montréal. Le choix des banques comme champs d'études s'explique d'abord par leur importance dans le secteur financier canadien en comparaison avec les autres institutions financières telles que les compagnies d'assurance ou les sociétés de crédits ou de capital-risque. Ensuite, la situation particulière des banques, un peu partout dans le monde, se trouvant aujourd'hui et plus que jamais, concernées par l'approche relationnelle en raison du volume de transactions impressionnant qu'elles gèrent auprès de leurs clients à travers les succursales, les guichets, le web, le téléphone mobile et tous les autres points de contact.

Échantillonnage

La représentation des principales banques canadiennes dans notre échantillon apparaît comme suit : Banque Royale (34,2 %), Banque de Montréal (22,4 %), CIBC (11,8 %), Desjardins (9,9 %), Banque Nationale (9,9 %), Banque Scotia (7,9 %), Banque Laurentienne (2,6 %) et Banque de Développement du Canada (1,3 %). La plupart des répondants se retrouvent à occuper le poste de responsable au service à la clientèle (46,7 %). Cependant, on retrouve aussi des directeurs de compte (20,4 %), des planificateurs et

conseillers financiers (13,2 %) de même que des directeurs de succursales (6,6 %). La moyenne observée du nombre d'années investi à l'intérieur de l'organisation pour l'ensemble de l'échantillon est de 5 ans d'ancienneté, avec une fourchette d'âge qui varie de 21 ans jusqu'à 62 ans. Enfin, 53,6 % de nos répondants sont de sexe masculin et 46,4 % sont de sexe féminin.

Questionnaire

Le questionnaire comporte 17 questions réparties sous 4 grandes sections. La première section vise à mettre en relief les éléments se rattachant à l'implantation d'une approche relationnelle au sein d'une banque. La deuxième et la troisième section abordent respectivement les facteurs favorisant et contraignant l'adoption de l'approche relationnelle telle que nous l'avons présenté dans notre cadre conceptuel. Dans la dernière section du questionnaire, on présente le profil de la banque et celui du répondant. La plupart des questions sont mesurées à travers des échelles de Likert, avec des affirmations sur lesquels les répondants donnent leur degré d'accord ou de désaccord en fonction d'une échelle allant de 1 à 7 niveaux. Afin de valider la fidélité de nos échelles de mesure, nous avons procédé à l'analyse de l'homogénéité par l'alpha de Cronbach. D'après le tableau 1, on remarque que tous nos construits sont fidèles avec des valeurs qui dépassent le seuil des 70 %.

Tableau 1 : Fidélité des construits

Construits	Nombres d'items (n)	Alpha de Cronbach
Approche relationnelle	8	0,713
Confiance	4	0,868
Engagement	5	0,908
Flexibilité	2	0,672
Orientation à long terme	5	0,762
Résolution de conflits	10	0,831
Technologies d'information	7	0,659
Perception des coûts de transfert	3	0,839
Bénéfices de l'échange	2	0,679
Connaissance des clients	3	0,966
Culture relationnelle	11	0,854
Communication	4	0,840
Personnel en contact	8	0,846
Qualité de service	20	0,962
Image de marque	3	0,905
Fidélité	7	0,759

Analyse des résultats

Dans le but de tester les hypothèses présentées dans notre cadre conceptuel, nous avons réalisé une analyse de la régression linéaire multiple pas à pas (Stepwise) où la variable dépendante utilisée est le degré d'adoption de l'approche relationnelle par la banque. Les variables dépendantes sont représentées par les facteurs favorisant (6 variables) et ceux contraignant (6 variables) le degré de réussite de l'implantation de l'approche relationnelle tels que identifiés dans notre cadre conceptuel. Le tableau 2 présente un résumé du résultat final de cette analyse avec les variables les plus significatives, leurs importances relatives et la qualité explicative du modèle final dans son ensemble.

Tableau 2 : Modèle final des variables favorisant la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle

Modèle final	Coefficients de la régression	Coefficients standardisés	Probabilité
Constante	1,648		0,000***
Niveau de confiance	0,341	0,311	0,000***
Niveau de flexibilité	0,255	0,302	0,000***
Niveau de résolution de conflits	0,148	0,102	0,000***
Bénéfices de l'échange	0,188	0,062	0,000***
Qualité du personnel en contact	0,516	0,132	0,000***
Culture (relationnelle/transactionnelle)	0,181	0,091	0,000***
Coefficient de détermination (R ²)	0,821		0,000***

Les résultats du tableau 2 montrent que les facteurs les plus significatifs qui affectent la réussite de l'adoption de l'approche relationnelle dans les banques sont par ordre d'importance décroissants : le niveau de confiance, le niveau de flexibilité (+), la rapidité de résolution des conflits (+), la qualité du personnel en contact avec les clients (+), les bénéfices de l'échange (+) et la dominance au sein de la banque d'une culture relationnelle (+). Notons que les variables non retenues s'excluent soit parce qu'elles sont redondantes et qu'elles n'ajoutent rien à la qualité explicative du modèle final (ex. niveau d'engagement, l'orientation à long terme et les technologies d'information, la perception par les clients des coûts de transfert, la communication avec les clients) soient parce qu'elles sont non significatives (ex. Connaissance des clients). L'analyse du coefficient de détermination du modèle final montre que les 6 variables retenues expliquent 83 % ($\alpha=1$ %) de ce qui garantit la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle dans une banque. On peut donc affirmer que notre modèle final est très bon et que les variables retenues sont les plus pertinentes. Enfin, pour ce qui est de la relation entre la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle et les bénéfices pour la banque, en ce qui a trait à la qualité de service, à l'image de marque et à la fidélité de la clientèle, nous avons fait appel à l'analyse de corrélation de Pearson. Le tableau 3 résume les résultats de cette analyse. Les résultats obtenus montrent un impact positif important et très significatif ($\alpha=1$ %) de la réussite de l'adoption de l'approche relationnelle sur les performances de la banque.

Tableau 3 : Corrélation de Pearson entre l'implantation d'une approche relationnelle et ses bénéfices

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
La qualité de service	0,470	0,000***
Image de marque	0,312	0,000***
La fidélité	0,480	0,000***

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons cherché à étudier les facteurs qui favorisent ou qui contraignent la réussite de l'implantation d'une approche relationnelle dans les institutions financières de même que les bénéfices que ces institutions peuvent tirer de l'adoption d'une telle approche. Un cadre conceptuel qui intègre la plupart des résultats obtenus séparément par plusieurs auteurs en marketing a été proposé et 15 hypothèses ont été avancées.

L'étude empirique réalisée auprès de 152 cadres de 40 succursales de banques dans la région métropolitaine de Montréal nous a permis de confirmer la presque totalité des hypothèses avancées. Notre étude nous a surtout permis de faire ressortir les facteurs les plus pertinents (importants et non redondants) qui garantissent la réussite de l'implantation de l'approche relationnelle dans les banques. Ainsi, la banque doit s'engager dans une relation qui s'étale sur le long terme où celle-ci doit se doter d'une grande flexibilité lui permettant une meilleure résolution des conflits ainsi que la création d'un environnement de confiance avec ses clients. Ceci, n'est possible qu'à travers une culture relationnelle partagée par tous ses employés aussi bien ceux qui sont en contact avec les clients que ceux occupant d'autres niveaux hiérarchiques de l'institution. Par ailleurs, la banque doit aussi être en mesure de convaincre ses mêmes clients de l'avantage et des bénéfices qu'ils peuvent tirer d'une telle approche relationnelle.

Au-delà des limites méthodologiques reliées surtout à l'échantillonnage et de la portée d'application des résultats trouvés, notre étude ouvre les portes à de futures avenues de recherche. À titre d'exemple, il serait sans doute intéressant d'approfondir davantage notre compréhension quant à la réussite de cette approche relationnelle au niveau des nouvelles plateformes technologiques utilisées aujourd'hui par les institutions financières afin d'établir des relations plus personnelles et plus intimes avec les clients, notamment, au moyen des réseaux sociaux ou de la téléphonie mobile.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbes, M. 2003. « La relation de confiance entre consommateurs et distributeurs : proposition d'un cadre, conceptuel et application à la distribution spécialisée des produits d'hygiène beauté ». *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris II – Panthéon Assas.
- Anderson, J.C et Narus J.A. 1990. « A Model Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships ». *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 310-323.
- Bagozzi, R. 1975. « Reflections on relationship marketing in consumer markets ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 no. 4, p. 272-277.
- Beckett, A., Hewer, P. et Howcroft. B. 2000. « An exposition of consumer behaviour in the financial services industry ». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no. 1, p. 15-26.
- Bendapudi, N. et Berry, L.L. 1997. « Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers ». *Journal of Retailing*, vol. 73, no. 1, p. 15-37.
- Berry, L.L. 1983. « Relationship Marketing », in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, edited by L.L. Berry, G.L. Shostack et G. Upah, p. 25-28.
- Berry, L.L. et Thompson, T.W. 1985. « Relationship Banking Keeps Clients Returning ». *Trusts & Estates*, vol. 124, p. 27-31.
- Boles J.S., Johnson J.T. et Barksdale H.C.Jr. 2000. « How Salespeople Build Quality Relationships : A Replication And Extension ». *Journal of Business Research*, vol. 48, p.75-81.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. et Cowles, D. 1990. « Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective ». *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 3, p. 68-81.
- Davis, C et Craft, S. 2000. « New Media Synergy : Emergence of Institutional Conflicts of Interest ». *Journal of Mass Media Ethics*, vol. 15, no. 4, p. 219-231.
- Day, G.S. 2000. « Managing market relationships ». *Academy of Marketing Science*, vol. 28, p. 24-30.
- Domegan, C. 1996. « The adoption of Information Technology in Customer Service ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 6, p. 52-69.
- Dorsh M.J., Swansson S.R. et Kelly S.W. 1998. « The Role of relationship Quality in the Stratification of vendors as Perceived by Customers ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.26, no. 2, p.128-142.
- Dunkelberg, W.C. et Scott, J.A. 1984. « Small Business and the Value of Bank-Customer Relationships ». *Journal of Bank Research*, vol. 14, no. 4, p. 248-258.
- Darpy, D. et Prim-Allaz I. 2006 «Potential effects of psychological reactance and relationship proneness on relationships marketing programs», *Document de recherche*, Centre de recherche DMSP, Université Paris Dauphine.
- Dwyer, R., Schurr, P. et Oh, S. 1987. « Developing Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 2, p. 11-27.
- Eiglier, P. 2002. «Les enjeux stratégiques de l'unité de services ». *Cahier de recherche*, no 629, Université d'Aix-Marseille III (IAE).
- Ennew, T.C et Binks, M.R. 1996. « The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK ». *British Journal of Management*, vol. 7, p. 219-230.
- Ford, D. 1980. « The development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Market ». *European Journal of Marketing*, vol. 14, p 339-354.
- Fournier, S. et J. Yao. 1997. « Reviving Brand Loyalty : A Reconceptualisation Within the Framework Of Consumer-Brand Relationships ». *International Journal of Research in Marketing*, p. 451-472.
- Gabbott, M. et Hogg, G. 1994. « Consumer Behavior and Services: A Review ». *Journal of Marketing Management*, vol.10, p. 311-324.
- Garbarino, E. et Johnson, M.S. 1999. « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 63 no. 2, p. 70-87.
- Grönroos, C. 2004. « The Relationship Marketing Process: communication, interaction, dialogue, value ». *Journal of business and Industrial Marketing*, vol. 19, no. 2, p. 99-113.
- Hess, M. 2002. « Managing customer switching costs: A framework for competing in the networked environment ». *Cahier de recherche*, no 472, p. 1-29.
- Jackson, B.B. 1985. « Build customer relationships that last ». *Harvard Business Review*, vol. 63, p. 120-128.
- Kapferer J.N. et Thoenig J.C., *La Marque*, Ediscience, 1994.
- Kothandaraman, P. et Wilson, D. 2000. « Implementing Relationship Strategy ». *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 339-349.

- Kumar, N., Stern, L.W. et Achrol, R. S. 1992. « Assessing reseller performance from the perspective of the supplier ». *Journal of Marketing Research*. p. 238-53.
- Lages. C et al. 2005. « The REQUAL scale : a measure of relationship quality in export market ventures ». *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 1040-1048.
- Louart, P. et C. Beaucourt. 1992. « Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 5, p. 55-72.
- Macneil, Ian R. 1981. « Economic Analysis of Contractual Relations : Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus ». *Northwestern University Law Review*, vol. 75, p. 1018-1063.
- Marticotte, F., Ricard, L et Perrien. J (1992). " Essai de synthèse et de positionnement de l'approche relationnelle dans les échanges vendeurs-acheteurs ". Carole Duhaime (éd.), Marketing, Conférence de l'ASAC 1992, Québec, 137-149.
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. 1994. « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- Moriarty, R.T., Kimball, R.C. et Gay, J.H. 1983. « The Management of Corporate Banking Relationships ». *Sloan Management review*, vol. 24, p. 3-16.
- Narver, John C. et Stanley F. Slater. 1990. « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability ». *Journal of Marketing*, p. 20-34.
- Nelson N. 1999. « Bank Marketing and IT: a historical analysis of the post-1970 period ». *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, no. 6, p. 265-176.
- Noordewier, T., G.John. et J.R. Nevin. 1990. « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships ». *Journal of Marketing*. vol. 54, p. 80-93.
- O'Neal, C.R 1989. « JIT Procurement and relationship Marketing ». *Industrial Marketing Management*, vol.18. p. 55-63.
- Peppers. D et Rogers. M. 1995. « A new marketing paradigm : share of customer, not market share » *Managing Service Quality*, vol. 5, no. 3, p. 48-51.
- Ricard. L. Perrien, J. 1999. « Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry: Clients' Perception ». *Journal of business Research*, vol. 45, p. 199-209.
- Ricard, L. 1995. « Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle ». *Thèse de doctorat*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 418 p.
- Shani, D, Chalasani, S. 1992. « Exploiting niches using relationship marketing ». *Journal of Business Strategy*, vol. 6, no. 4, p. 43-52.
- Sirdeshmukh. D., Singh, J, et Sabol. B. 2002. « Impact of Frontline Employee Behaviors and Management Practices on Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Service Exchanges ». *Journal of Marketing*, VOL. 66, p. 15-37.
- Storbacka, K. 1994. « *The Nature of Customer Relationship Profitability* ». Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Teas, R. K. 1988. « An analysis of the determinants of Industrials Consumers' Perceptions of the Quality of Financial Services Marketing Relationships ». *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 3, no. 3, p. 71-88.
- Tseng, Y. M. 2007. « The Impact of Relationship Marketing Tactics on Relationship Quality in Service Industry ». *The Business Review*, vol. 7, no. 2, p. 310-314.
- Weitz, B.A. et Jap, S.D. 1995. « Relationship Marketing and Distribution Channels ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, p. 305-320.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. et Parasuraman, A. 1996. « The behavioral consequences of service quality ». *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 31-46.