HAL
open science

Les ruptures de relations de long terme entre organisations: contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques-PME -

Isabelle Prim-Allaz

To cite this version:

Isabelle Prim-Allaz. Les ruptures de relations de long terme entre organisations: contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques-PME -. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2000. Français. NNT : . tel-00470451

HAL Id: tel-00470451

https://theses.hal.science/tel-00470451

Submitted on 6 Apr 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS IX - DAUPHINE

U.F.R. Sciences des Organisations

Centre de Recherche DMSP (Dauphine-Marketing-Stratégie-Prospective)

LES RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS : CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS

UNE APPLICATION AUX RELATIONS BANQUES-PME

THESE

pour l'obtention du titre de

Docteur es Sciences de Gestion

(arrêté du 30 mars 1992)

Présentée et soutenue publiquement par

ISABELLE PRIM-ALLAZ

le 28 novembre 2000

COMPOSITION DU JURY

Co-Directeurs de Recherche :	**JEAN PERRIEN** Professeur à l'Université du Québec à Montréal, Canada
	BERNARD PRAS Professeur à l'Université Paris IX - Dauphine
Rapporteurs :	**PIERRE-LOUIS DUBOIS** Professeur à l'Université de Paris II - Panthéon-Assas
	ERIC VERNETTE Professeur à l'IAE - ESUG de Toulouse
Suffragants :	**LAURENT CAÏE** Adjoint au Directeur Marketing, Banque Hervet
	JEAN-JACK CEGARRA Professeur à l'IAE de Lyon, Université de Lyon III
	PIERRE DESMET Professeur à l'Université Paris IX - Dauphine

"L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs".

"Just as medical science should understand both sickness and health, marketing science should understand both functional and dysfunctional relationships."

Morgan & Hunt (1994, p. 33)

Remerciements

A l'issu de cette recherche doctorale, je suis convaincue qu'une thèse est paradoxalement un travail à la fois très solitaire et éminemment collectif. En effet, le soutien, la générosité et la confiance que de nombreuses personnes m'ont accordés ont été essentiels à la réalisation de ce travail, soit en me guidant dans le processus d'apprentissage de la recherche, soit en me donnant accès aux données et en m'intégrant dans le "monde de la banque".

En premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement mes co-directeurs de thèse, les Professeurs Jean PERRIEN et Bernard PRAS pour la confiance qu'ils m'ont accordée en acceptant de co-diriger ce travail, pour les conseils et le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à suivre cette recherche. Un merci particulier au Professeur Jean PERRIEN pour m'avoir accueillie six semaines durant à l'Université du Québec à Montréal, donné accès aux ressources de cette université et permis de rencontrer de nombreux experts canadiens du marketing relationnel. Je sais infiniment gré au Professeur Bernard PRAS de m'avoir accueillie au sein du centre de recherche Dauphine Marketing Stratégie et Prospective (DMSP) qu'il dirige et de m'avoir accordé la plus grande confiance dans mes activités d'enseignement.

Je souhaite remercier le Professeur Pierre-Louis DUBOIS. Il me fait l'honneur d'être rapporteur et je lui en suis fort obligée.

Je suis particulièrement reconnaissante au Professeur Eric VERNETTE de l'intérêt qu'il manifeste à l'égard de ce travail doctoral en s'engageant à être rapporteur.

J'exprime également toute ma gratitude au Professeur Jean-Jack CEGARRA pour avoir accepté d'être membre du jury de thèse et d'évaluer ce travail de recherche.

Je tiens à remercier vivement Laurent CAÏE, Adjoint au Directeur Marketing de la Banque Hervet pour avoir accepté de participer à ce jury de thèse et de représenter ainsi un lien étroit entre un travail de recherche académique et le monde de l'entreprise.

Je souhaiterais dire toute ma reconnaissance au Professeur Pierre DESMET pour sa grande disponibilité et ses multiples remarques et conseils lors des séminaires de recherche du DMSP et de la présoutenance.

Je souhaiterais également exprimer ma gratitude aux autres Professeurs, notamment à Raymond-Alain THIETART, qui participent régulièrement aux séminaires de recherche du DMSP et qui enrichissent très largement les travaux de recherche des doctorants.

Je remercie le MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE qui a permis le financement de cette thèse en m'accordant, dans un premier temps, un poste d'Allocataire Moniteur Agrégée, puis un poste d'Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche.

Ce travail de thèse a également été largement influencé par la formation proposée par la FNEGE dans le cadre du CEFAG. Les séminaires résidentiels ont été l'occasion d'un apprentissage des techniques de la recherche et de confrontations très riches avec des chercheurs d'horizons très différents. De plus, la FNEGE a financièrement permis la réalisation du séjour de recherche à Montréal. Que la FNEGE et le Directeur du CEFAG, le Professeur Pierre ROMELAER, soient ici grandement remerciés.

Cette thèse n'aurait sans doute pas abouti sans le concours de la BANQUE HERVET. La confiance, le temps et les moyens financiers, logistiques et humains que m'ont accordés son Directeur Marketing, Stéphanie PATEL, et son adjoint au Directeur Marketing, Laurent CAÏE ont été déterminants. Je leur sais infiniment gré. Je souhaite également remercier Véronique SEBILLE-CAÏNAUD et Sandrine LUCAS-SCHWARTZ pour leur patience et leur dévouement lors de la phase de collecte des données.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude aux responsables de PME, anonymes, qui ont accepté de me consacrer un peu de leur temps et aux enquêteurs, membres de l'association

EGEE ou étudiants, sans qui il aurait été difficile de réaliser un si grand nombre d'entretiens en face-à-face. Une attention particulière pour Lyès GHAMISSOU pour les longues heures qu'il a bien voulu consacrer à la relecture du questionnaire, et ce, malgré un emploi du temps très chargé.

Ces remerciements seraient incomplets si je n'en adressais pas à l'ensemble des membres du DMSP pour leur soutien logistique, scientifique et moral. Des remerciements plus particuliers à Christine GONZALEZ qui a "assuré l'intendance" lorsque les hasards de la vie m'ont conduite loin de Paris, à Isabelle FONTAINE pour avoir réalisé le double codage et à Yasmine BENAMOUR pour nos nombreuses discussions sur le marketing relationnel et les banques. Mes "camarades de promotion", Stéphane DEDENEDETTI, Isabelle FONTAINE et Christine GONZALEZ ont été d'un grand soutien. Je voudrais également remercier Sophie RIEUNIER, Denis GUIOT et Denis DARPY pour leurs nombreux conseils.

Le développement de la nouvelle économie et de l'Internet m'ont permis de me faire une amie virtuelle, Jaana TÄTHINEN, travaillant en Finlande sur un domaine de recherche relativement proche de celui présenté dans ce travail doctoral. Nos échanges par courrier électronique ont été très riches. Jaana m'a également donné accès à un certain nombre de ressources bibliographiques scandinaves et m'a permis de participer au 1er Workshop on Relationship Dissolution, à Kuusamo (Finlande) en septembre 2000. Qu'elle en soit ici remerciée.

L'aspect personnel et affectif prend une grande place dans la réalisation d'un travail de si longue haleine et aussi impliquant qu'une thèse. Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer ma grande reconnaissance à un certain nombre de proches.

Tout d'abord, je souhaite remercier mes "amis thésards", Patricia COUTELLE-BRILLET, Emmanuel DUC et Michel NAHON. Leur statut leur a conféré une grande compréhension de mes doutes et de mes joies d' "*apprenti-chercheur*". Michel NAHON a également eu la gentillesse de m'aider dans ma recherche bibliographique en me donnant accès à la "cathédrale du livre" que représente la bibliothèque de l'Université de Yale.

Mais il y a également "tous les autres", dont Cécile, Michel, Marie et Yasmina qui ont contribué à leur façon à ce travail par leur amitié généreuse et sans faille.

Un certain nombre de personnes ont participé à la relecture de tout ou partie de ce document. Un grand merci, donc, à Yasmine BENAMOUR, Patricia COUTELLE-BRILLET, Cécile LAMON, Agnès MAZARS, et Sophie RIEUNIER.

Enfin, ma famille a toujours été très présente. Un immense merci à Christophe ALLAZ pour son soutien logistique, ses multiples relectures, mais surtout pour son soutien affectif constant. Que mes parents et mes frères soient ici vivement remerciés pour les vingt-neuf ans de bonheur qu'ils m'ont déjà apportés ! J'ai également une pensée pour mes nièces, Annabelle et Clara, deux merveilleuses petites filles nées en même temps que les premières réflexions de ce travail…

A Christophe,

A mes parents,

Pour leur amour et pour tout le reste !

Sommaire

Remerciements 4
Sommaire 8
Liste des encadrés 11
Liste des tableaux 12
Liste des figures 18

Introduction 20

PARTIE I - DE LA NOTION D'ÉCHANGE À L'EXPLICATION DES RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS 28

Introduction à la première partie 29

CHAPITRE I - L'ÉCHANGE DANS LES DIFFÉRENTES LITTÉRATURES ET SES APPORTS À L'ÉTUDE DES RUPTURES DES RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS 31
Introduction au chapitre I 32
I. - Approches transactionnelles et relationnelles de l'échange : contributions à la compréhension et à l'analyse des ruptures de relations de long terme 32
I.1. - Les approches transactionnelles de l'échange : le rôle primordial du prix et des produits dans les processus d'allocation et de réallocation 33
I.2. - L'approche relationnelle de l'échange : la rupture comme conséquence de problèmes d'interaction 45
I.3. - Conclusion 52
II. - L'interaction, élément central des relations de long terme entre organisations et de leur rupture 55
II.1. - L'interaction, élément central des relations de long terme 55
II.2. - L'interaction : vers une définition par la théorie du contrat social 59
II.3. - Conclusion 72
III. - Interaction, évaluation globale de la relation et décision de rupture : un lien complexe 73
III.1. - Les mesures de l'évaluation globale de la relation 73
III.2. - Un lien complexe entre l'évaluation globale de la relation et la décision de rupture 79
III.3. - Conclusion 83
Conclusion du chapitre I 84

CHAPITRE II - L'ÉLABORATION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE L'INFLUENCE DES COMPOSANTES DE L'INTERACTION SUR LA RUPTURE DANS LES RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS 86
Introduction au chapitre II : la rupture des relations de long terme, définition et typologie 87
Une définition de la notion de rupture 87
Une typologie des ruptures 89
La présentation du cadre conceptuel 90
I. - L'influence directe des composantes de l'interaction sur la décision de rupture 91
I.1. - L'influence des normes relationnelles sur la décision de rupture 92
I.2. - L'influence des normes transactionnelles sur la décision de rupture 99
I.3. - Conclusion 104
II. - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur la décision de rupture 106
II.1. - L'influence des composantes de l'interaction dans la formation de l'évaluation globale de la relation 107
II.2. - L'influence de l'évaluation globale de la relation dans la décision de rupture 110

II.3. - Conclusion 111
III. - Les modérateurs du lien entre les normes de la relation et la décision de rupture..... 112
III.1. - L'influence modératrice de la durée, de l'histoire de la relation et de l'existence d'un refus sur la décision de rupture..... 113
III.2. - L'influence modératrice des barrières à la sortie sur la décision de rupture..... 116
III.3. - Conclusion..... 119
Conclusion du chapitre II : Synthèse du cadre conceptuel et rappel des hypothèses : les déterminants de la rupture de relations de long terme entre organisations 121

Conclusion de la première partie..... 125

PARTIE II - MISE EN ŒUVRE DES VARIABLES DU MODÈLE ET TESTS DES HYPOTHÈSES : LES NORMES DE LA RELATION SONT-ELLES DES ANTÉCÉDENTS DE LA RUPTURE DE LA RELATION ?..... 126

Introduction à la deuxième partie..... 127

CHAPITRE III - LA PERTINENCE DU CADRE CONCEPTUEL DANS LE CONTEXTE DES RELATIONS ENTRE LES BANQUES ET LES PME EN FRANCE : ÉTUDE EXPLORATOIRE..... 130
Introduction au chapitre III..... 131
I. - Le choix du terrain d'étude..... 131
II. - L'étude qualitative exploratoire 133
II. 1 - Les objectifs..... 133
II.2. - La méthodologie des entretiens..... 135
II.3. - Les résultats de la phase exploratoire..... 140
Conclusion du chapitre III 148

CHAPITRE IV - L'ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE..... 149
Introduction au chapitre IV..... 150
I. - La sélection de l'échantillon et ses conséquences sur la mise en œuvre des variables..... 151
II. - La présentation de l'échantillon 153
II.1. - La sélection de l'échantillon..... 153
II.2. - L'administration du questionnaire et la constitution de l'échantillon 155
III. - La mise en œuvre des variables..... 160
III.1. - La variable dépendante du modèle : l'état de la relation..... 164
III.2. - Les variables indépendantes du modèle : les normes de la relation..... 166
III.3. - La variable médiatrice : l'évaluation globale de la relation..... 186
III.4. - Les variables modératrices du modèle..... 187
IV. - La description de l'échantillon final 196
IV.1. - Le profil des entreprises 196
IV.2. - Le profil des répondants..... 197
IV.3. - La sélection des questionnaires utiles aux tests des hypothèses..... 198
Conclusion du chapitre IV..... 202

CHAPITRE V - LA PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE..... 205
Introduction au chapitre V..... 206
I. - Le test des liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation..... 206
I.1. - Les normes relationnelles..... 209
I.2. - Les normes transactionnelles..... 218
I.3. - La force de la relation entre les variables indépendantes et l'état de la relation..... 222
I.4. - Conclusion..... 226
II - Les effets médiateurs et modérateurs..... 228
II.1. - L'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes de la relation..... 229
II.2. - Les effets modérateurs de l'âge, de l'histoire de la relation, de l'existence d'un refus récent et du degré de contrainte du client..... 239
II.3. - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation est-il soumis à l'influence des variables modératrices? 251
Conclusion du chapitre V 257

CHAPITRE VI - L'INTERPRETATION ET LA MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS OBTENUS: DISCUSSION, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE..... 261
Introduction au chapitre VI..... 262
I. - La discussion des principaux résultats..... 262
I.1. - Les effets directs des normes de la relation sur la décision de rupture..... 263
I.2. - La présence d'une variable médiatrice : l'évaluation globale de la relation..... 275
I.3. - La présence de variables modératrices..... 279
II. Les contributions de la recherche..... 284
II.1. Les contributions académiques..... 285
II.2. Les contributions managériales..... 288
III. - Les limites de la recherche..... 292
III.1. - La spécificité du pays et du secteur d'activité retenu..... 292
III.2. - La sélection de l'échantillon et la collecte des données..... 293
III.3. - Les sources de variance non contrôlées..... 294
III.4. - La définition et la mise en œuvre des normes de la relation..... 295
III.5. - Les mesures des variables du modèle..... 296
III.6. - Les méthodes statistiques..... 297
IV. - De nouvelles voies de recherche pour une meilleure compréhension des ruptures des relations de long terme entre organisations..... 298
IV.1. - La généralisation de la recherche à d'autres domaines..... 299
IV.2. - L'élargissement du modèle à d'autres variables..... 299
IV.3. - Le développement d'une approche processuelle de la rupture..... 300
IV.4. - La prise en compte des comportements de réclamation..... 301
IV.5. - La prise en compte de l'orientation relationnelle des clients..... 301
Conclusion du chapitre VI..... 302

Conclusion de la deuxième partie..... 304

Conclusion générale..... 306

BIBLIOGRAPHIE..... 309

Annexe 1 - Les guides d'entretiens de la phase exploratoire..... 328

Annexe 2 - Exemple de retranscription, de codage et d'analyse d'un entretien qualitatif..... 332

Annexe 3 - La méthode des incidents critiques..... 356

Annexe 4 - La lettre envoyée par la Banque Hervet aux entreprises pour annoncer l'enquête..... 361

Annexe 5 - Le questionnaire destiné aux clients de la Banque Hervet depuis plus de trois ans..... 362

Annexe 6 - Le questionnaire destiné aux clients de la Banque Hervet depuis moins de 18 mois..... 376

Annexe 7 - Les conditions d'utilisation des analyses factorielles en composantes principales: quelques rappels..... 391

Annexe 8 - Aide à la lecture des tableaux de *test t d'égalité des moyennes*..... 396

Annexe 9 - Les tests de Normalité des dimensions et des construits..... 397

Liste des encadrés

Encadré 1 - Les caractéristiques de l'approche classique de l'échange 34

Encadré 2 - Les caractéristiques de l'approche néoclassique de l'échange 36

Encadré 3 - Les déterminants de la rupture vus par les approches néoclassiques de l'échange 44

Encadré 4 - Les déterminants de la rupture vus par la théorie du contrat relationnel 51

Encadré 5 - Les différents types de contrats 54

Encadré 6 - Mise en œuvre de la norme d'intégrité 168

Encadré 7 - Mise en œuvre de la norme de solidarité 171

Encadré 8 - Mise en œuvre de la norme de réciprocité 173

Encadré 9 - Mise en œuvre de la norme de flexibilité 175

Encadré 10 - Mise en œuvre de la norme de communication 178

Encadré 11 - Mise en œuvre de la norme de réalisation des promesses 182

Encadré 12 - Mise en œuvre de la norme de réparation 183

Encadré 13 - Mise en œuvre de la norme de pouvoir de négociation 184

Encadré 14 - Mise en œuvre de l'évaluation globale de la relation 186

Encadré 15 - Mise en œuvre de l'histoire de la relation 188

Encadré 16 - Mise en œuvre de l'existence d'un refus récent 190

Encadré 17 - Mise en œuvre du degré de contrainte dans la relation 191

Liste des tableaux

Tableau 1 - Exemples de modèles du cycle de vie de la relation 21

Tableau 2 - Une comparaison des transactions uniques ("*discrete transactions*") et de l'échange relationnel 48

Tableau 3 - Une comparaison des transactions uniques ("*discrete transactions*") et de l'échange relationnel (suite) 49

Tableau 4 - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1980) 50

Tableau 5 - L'interaction dans les approches transactionnelle et relationnelle 56

Tableau 6 - Les facteurs de rupture de relations identifiés dans la littérature 58

Tableau 7 - Les dimensions de l'interaction présentes dans la littérature en marketing industriel 60

Tableau 8 - Rappel des normes de la relation 61

Tableau 9 - Récapitulatif des composantes des normes relationnelles, d'après Macneil (1980) 65

Tableau 10 - Récapitulatif des composantes des normes transactionnelles, d'après Macneil (1980) 67

Tableau 11 - Les normes relationnelles de Macneil dans la littérature en marketing industriel 70

Tableau 12 - Les normes des échanges, approche contingente 72

Tableau 13 - Richesse de la terminologie anglo-saxonne pour parler des phénomènes de rupture et de dissolution 88

Tableau 14 - Typologie des ruptures en fonction de la nature de la relation 89

Tableau 15 - Rappel des normes de la relation 91

Tableau 16 - Récapitulatif des normes telles que retenues après la phase exploratoire et comparaison à celles présentées par Macneil (1980) et Paulin *& al.,* (1997) 105

Tableau 17 - Synthèse des hypothèses du modèle explicatif de la décision de rupture dans les relations de long terme 123

Tableau 18 - Positions épistémologiques du paradigme positiviste (*d'après* Girod-Séville & Perret V., 1999, p.14) 127

Tableau 19 - Entreprises et chargés d'affaires ayant participé à la phase exploratoire 139

Tableau 20 - Eléments importants pour le développement et le maintien de la relation, phase exploratoire 141

Tableau 21 - Les événements négatifs, méthode des incidents critiques, phase exploratoire, normes relationnelles 142

Tableau 22 - Les événements négatifs, méthode des incidents critiques, phase exploratoire, normes relationnelles (suite) 143

Tableau 23 - Les événements négatifs, méthode des incidents critiques, phase exploratoire, normes transactionnelles 143

Tableau 24 - Les facteurs de détérioration et de rupture de la relation, phase exploratoire 144

Tableau 25 - Synthèse des entretiens exploratoires réalisés auprès de 13 responsables de PME 145

Tableau 26 - Le chargé d'affaires idéal, phase exploratoire 146

Tableau 27 - Taux de réponse 158

Tableau 28 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme d'INTÉGRITÉ DU RÔLE (1ère ACP) . 169

Tableau 29 - Résultat final de l'ACP avec une rotation Oblimin sur la norme relationnelle d'INTÉGRITÉ DU RÔLE 170

Tableau 30 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme de SOLIDARITÉ (1ère analyse factorielle) 172

Tableau 31 - Résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de SOLIDARITÉ ... 172

Tableau 32 - Résultat final de l'analyse factorielle sans rotation sur la norme relationnelle de RÉCIPROCITÉ 174

Tableau 33 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme relationnelle de FLEXIBILITÉ (1ère ACP) 176

Tableau 34 - Tableau intermédiaire de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de FLEXIBILITÉ 176

Tableau 35 - Résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de FLEXIBILITÉ .. 177

Tableau 36 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme relationnelle de COMMUNICATION (1ère ACP) 179

Tableau 37 - Résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de COMMUNICATION 180

Tableau 38 - Items mesurant la norme transactionnelle de RÉALISATION DES PROMESSES 182

Tableau 39 - Items mesurant la norme transactionnelle de RÉPARATION 183

Tableau 40 - Items mesurant la norme transactionnelle de POUVOIR 184

Tableau 41 - Résultat final de l'ACP sans rotation sur l'EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION 187

Tableau 42 - Matrice des corrélations entre les facteurs de l'HISTOIRE DE LA RELATION (1ère ACP) 189

Tableau 43 - Résultat final de l'ACP avec une rotation Oblimin sur l'HISTOIRE DE LA RELATION 189

Tableau 44 - Matrice des corrélations entre les facteurs du DEGRÉ DE CONTRAINTE DANS LA RELATION (1ère ACP) 191

Tableau 45 - Résultat final de l'ACP avec rotation Varimax sur la variable DEGRÉ DE CONTRAINTE 192

Tableau 46 - Récapitulatif des dimensions théoriques des construits et des résultats obtenus par les analyses factorielles, Normes de la relation 193

Tableau 47 - Récapitulatif des résultats obtenus par les analyses factorielles, Variables médiatrice et modératrices 194

Tableau 48 - Profil des entreprises : chiffre d'affaires et nombre d'employés - moyennes et écart-types 196

Tableau 49 - Profil des entreprises, chiffre d'affaires et nombre d'employés - Répartition par classes ... 197

Tableau 50 - Profil des répondants 197

Tableau 51 - Répartition des questionnaires en fonction de l'état de la relation 198

Tableau 52 - Statistiques de groupe, caractéristiques des entreprises 199

Tableau 53 - Test t d'égalité des moyennes, caractéristiques des entreprises 200

Tableau 54 - Statistiques de groupe, durée de la relation 200

Tableau 55 - Test t d'égalité des moyennes, durée de la relation 201

Tableau 56 - Statistiques de groupe, durée de la relation - en excluant les relations de moins de trois ans 201

Tableau 57 - Test t d'égalité des moyennes, durée de la relation - en excluant les relations de moins de trois ans 201

Tableau 58 - Récapitulatif des résultats obtenus par les analyses factorielles, normes de la relation 203

Tableau 59 - Récapitulatif des résultats obtenus par les analyses factorielles, variables médiatrice et modératrices 204

Tableau 60 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle d'INTÉGRITÉ DU RÔLE 210

Tableau 61 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle d'INTÉGRITÉ DU RÔLE 211

Tableau 62 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de SOLIDARITÉ 212

Tableau 63 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de SOLIDARITÉ 212

Tableau 64 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de RÉCIPROCITÉ 213

Tableau 65 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de RÉCIPROCITÉ 213

Tableau 66 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de FLEXIBILITÉ 214

Tableau 67 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de FLEXIBILITÉ 215

Tableau 68 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de COMMUNICATION 216

Tableau 69 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de COMMUNICATION 217

Tableau 70 - Synthèse des résultats sur les hypothèses relatives aux normes relationnelles 218

Tableau 71 - Statistiques de groupe, Norme transactionnelle de RÉALISATION DES PROMESSES 219

Tableau 72 - Test t d'égalité des moyennes, Norme transactionnelle de RÉALISATION DES PROMESSES 219

Tableau 73 - Statistiques de groupe, Norme transactionnelle de RÉPARATION 220

Tableau 74 - Test t d'égalité des moyennes, Norme transactionnelle de RÉPARATION 220

Tableau 75 - Statistiques de groupe, Norme transactionnelle de POUVOIR 220

Tableau 76 - Test t d'égalité des moyennes, Norme transactionnelle de POUVOIR 221

Tableau 77 - Synthèse des résultats sur les hypothèses relatives aux normes transactionnelles..... 221

Tableau 78 - Indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation (Hypothèse H')..... 223

Tableau 79 - Les coefficients des corrélations bivariées entre les normes de la relation..... 225

Tableau 80 - Résultat final de l'ACP sans rotation sur l'ensemble des normes de la relation..... 226

Tableau 81 - Synthèse des tests de comparaison de moyennes sur les différents construits du modèle de rupture de relation (Hypothèses *H1a à H1e* et *H2a à H2c*)..... 227

Tableau 82 - Indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation (Hypothèse H')..... 228

Tableau 83 - Statistiques de groupe, EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION..... 230

Tableau 84 - Test t d'égalité des moyennes, EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION..... 230

Tableau 85 - Analyse des relations entre les normes relationnelles et la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation - Régressions linéaires..... 233

Tableau 86 - Analyse des relations entre les normes relationnelles, la variable médiatrice et l'état de la relation - Régressions logistiques..... 234

Tableau 87 - Analyse des relations entre les normes relationnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, récapitulatif des modèles..... 235

Tableau 88 - Analyse des relations entre les normes relationnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, coefficients..... 235

Tableau 89 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles et la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation - Régressions linéaires..... 236

Tableau 90 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles, la variable médiatrice et l'état de la relation - Régressions logistiques..... 237

Tableau 91 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, récapitulatif des modèles..... 237

Tableau 92 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, coefficients..... 238

Tableau 93 - Synthèse de l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les liens entre les normes relationnelles et l'état de la relation..... 238

Tableau 94 - Synthèse de l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les liens entre les normes transactionnelles et l'état de la relation..... 239

Tableau 95 - Matrice des corrélations entre les variables modératrices continues..... 243

Tableau 96 - Statistiques descriptives, test du lien entre le refus récent et les autres variables modératrices 243

Tableau 97 - Test du lien entre le refus récent et les autres variables modératrices (Anova)..... 243

Tableau 98 - Régression logistique Age de la relation - Etat de la relation..... 244

Tableau 99 - Régression logistique Age de la relation - Etat de la relation, relations de plus de trois ans245

Tableau 100 - Régressions logistiques, effets d'interaction âge - normes de la relation (relations de plus de trois ans) 246

Tableau 101 - Régression logistique Histoire de la relation - Etat de la relation..... 247

Tableau 102 - Régressions logistiques, effets d'interaction histoire - normes de la relation..... 247

Tableau 103 - Régression logistique Degré de contrainte dans la relation - Etat de la relation..... 248

Tableau 104 - Régressions logistiques, effets d'interaction degré de contrainte - normes de la relation.. 249

Tableau 105 - Récapitulatif des liens directs entre les variables modératrices et la variable dépendante - Régressions logistiques 250

Tableau 106 - Synthèse des analyses sur les effets des trois variables modératrices sur les liens entre les normes de la relation et l'état de la relation 250

Tableau 107 - Régressions logistiques, tests de l'influence des variables modératrices sur le lien évaluation globale de la relation / état de la relation..... 253

Tableau 108 - Régressions linéaires, tests de l'influence modératrice de l'âge de la relation sur les liens normes de la relation / évaluation globale de la relation..... 254

Tableau 109 - Régressions linéaires, tests de l'influence modératrice de l'histoire de la relation sur les liens normes de la relation / évaluation globale de la relation..... 254

Tableau 110 - Régressions linéaires, tests de l'influence modératrice du degré de contrainte sur les liens normes de la relation / évaluation globale de la relation..... 254

Tableau 111 - Test de l'influence des variables modératrices sur le lien évaluation globale de la relation / état de la relation..... 255

Tableau 112 - Test de l'influence des variables modératrices sur le lien normes de la relation / évaluation globale de la relation..... 256

Tableau 113 - Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des hypothèses relatives aux liens directs entre les normes relationnelles et l'état de la relation..... 258

Tableau 114 - Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des hypothèses relatives aux liens directs entre les normes transactionnelles et l'état de la relation..... 259

Tableau 115 - Récapitulatif des résultats sur la force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation 259

Tableau 116 - Récapitulatif des résultats sur la proposition relative à la variable médiatrice..... 259

Tableau 117 - Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des propositions relatives aux variables modératrices 260

Tableau 118 - Rappel des indices de force de la relation entre les normes de la relation (leurs dimensions) et l'état de la relation 272

Tableau 119 - Les recommandations relatives aux normes relationnelles..... 289

Tableau 120 - Les recommandations relatives aux normes transactionnelles..... 290

Tableau 121 - Les recommandations relatives aux autres variables du modèle..... 290

Tableau 122 - Tests de normalité des construits sur les questionnaires sélectionnés, n=300..... 398

Tableau 123 - Tests de normalité des dimensions sur les questionnaires sélectionnés, n=300 398

Tableau 124 - Tests de normalité des construits sur les normes de la relation, n=106 (relations stables et relations rompues) 399

Tableau 125 - Tests de normalité des dimensions sur les normes de la relation, n=106 (relations stables et relations rompues) 399

Liste des figures

Figure 1 - Nombre de recherches consacrées à l'étude des ruptures de 1980 à mars 2000(d'après Halinen & Tähtinen, 2000)..... 22

Figure 2 - Les étapes de la recherche..... 27

Figure 3 - Les étapes de la recherche : Partie I..... 30

Figure 4 - Les étapes de la recherche : (I) La revue de la littérature..... 31

Figure 5 - Les différentes formes d'échange et leurs caractéristiques..... 47

Figure 6 - L'évaluation de la relation par la satisfaction et son lien avec la décision de rupture..... 75

Figure 7 - Le modèle de Crosby & *al.* (1990) sur le lien entre les variables d'interaction, la qualité de la relation et l'anticipation d'interactions futures..... 76

Figure 8 - Les composants de l'évaluation globale d'un fournisseur, d'après Parasuraman &*al.* (1994, p. 122)..... 78

Figure 9 - Les différents liens possibles entre les différents modes de réaction à un mécontentement..... 80

Figure 10 - Une typologie des relations maritales..... 83

Figure 11 - Les étapes de la recherche : (II) L'élaboration du cadre conceptuel et la formulation des propositions et des hypothèses de recherche..... 86

Figure 12 - Le lien entre les normes relationnelles et la décision de rupture..... 99

Figure 13 - Le lien entre les normes transactionnelles et la décision de rupture..... 104

Figure 14 - Le lien entre les normes de la relation et la décision de rupture..... 106

Figure 15 - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur la relation entre les normes de la relation et la décision de rupture..... 111

Figure 16 - Le rôle modérateur des facteurs d'environnement sur la relation entre les normes de la relation et la décision de rupture..... 120

Figure 17 - Les déterminants des ruptures de relations de long terme entre organisations: cadre conceptuel..... 122

Figure 18 - Les étapes de la recherche : Partie II..... 129

Figure 19 - Les étapes de la recherche : (III) choix du terrain d'étude et phase exploratoire..... 130

Figure 20 - Les éléments analysés dans l'étude auprès des chargés d'affaires..... 146

Figure 21 - Les étapes de la recherche : (IV) La mise en œuvre des variables..... 149

Figure 22 - Le processus d'élaboration du questionnaire..... 162

Figure 23 - Le calcul des scores sur les construits et sur leurs dimensions..... 195

Figure 24 - Les étapes de la recherche : (V) L'analyse des données..... 205

Figure 25 - Le test des liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation..... 207

Figure 26 - Le test de l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation..... 229

Figure 27 - Présentation d'un modèle avec variable médiatrice (Baron & Kenny, 1986)..... 231

Figure 28 - Présentation du rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes relationnelles et l'état de la relation..... 233

Figure 29 - Présentation du rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes transactionnelles et l'état de la relation..... 236

Figure 30 - Représentation schématique des effets potentiels des variables modératrices..... 240

Figure 31 - Présentation d'un modèle avec variable modératrice..... 240

Figure 32 - Les relations à analyser pour mesurer l'effet modérateur d'une variable..... 241

Figure 33 - Relation entre l'évaluation moyenne de l'histoire de la relation et les refus récents..... 244

Figure 34 - Représentation schématique des effets potentiels des variables modératrices sur la variable médiatrice..... 252

Figure 35 - Le cadre conceptuel finalement testé dans la recherche..... 257

Figure 36 - Les étapes de la recherche : (VI) La discussion des résultats, leurs contributions, leurs limites et les voies de recherche futures..... 261

Figure 37 - Diagramme des moyennes des scores sur la norme de communication en fonction de l'âge de la relation..... 268

Figure 38 - Diagramme des moyennes des scores sur la norme de communication en fonction de l'âge de la relation (recodé en 5 modalités)..... 268

Figure 39 - Représentation graphique des indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation..... 273

Figure 40 -Schéma récapitulatif des effets directs et du rôle de la variable médiatrice..... 279

Introduction

Les relations commerciales durables avec les clients représentent une ressource essentielle pour les entreprises (Webster, 1992). De ce fait, la recherche en marketing, notamment en marketing industriel, a consacré une large part à l'étude de la création et du développement des relations (*e.g.*, Dwyer & *al.*, 1987 ; Sheth & Parvatyar, 1995). Cependant, ces travaux se sont limités à voir les bons côtés de la relation[1] et ont, de façon assez générale, occulté les mauvais[2]. Or, les relations d'affaires ont également leurs problèmes et leurs difficultés et il arrive qu'elles se rompent (*e.g.*, Perrien & *al.* 1995). Cette rupture peut être volontaire ou non et elle représente parfois la meilleure issue possible (Tähtinen & Halinen, 1999). Chaque rupture de relation représente un manque à gagner pour le futur. Des cabinets d'études ont, par ailleurs, montré qu'il est généralement moins coûteux de préserver une relation commerciale existante que d'acquérir un nouveau client (Reichheld, 1993).

Ainsi, gérer des relations d'affaires ne se limite pas à gérer leur développement, mais cela consiste également à gérer leur détérioration et leur rupture (Morgan & Hunt, 1994). De façon à bien manager leur portefeuille-clients, les entreprises doivent avoir une bonne connaissance des facteurs de création et de développement, mais aussi des facteurs de rupture de leurs relations commerciales.

La rupture représente l'étape terminale du cycle de vie de la relation. Cette étape reste la moins étudiée dans les modèles représentant le cycle de vie des relations commerciales et certains modèles récents n'incluent toujours pas cette phase de la relation (cf. Tableau 1, ci-après : Ford, 1980 ; Gronroos, 1990).

[1] "the *sunny* side of the relationship" (Tähtinen, 1999).
[2] "the *dark* side of the relationship"(Tähtinen, 1999 ; Grayson & Ambler, 1999).

Tableau 1 - Exemples de modèles du cycle de vie de la relation

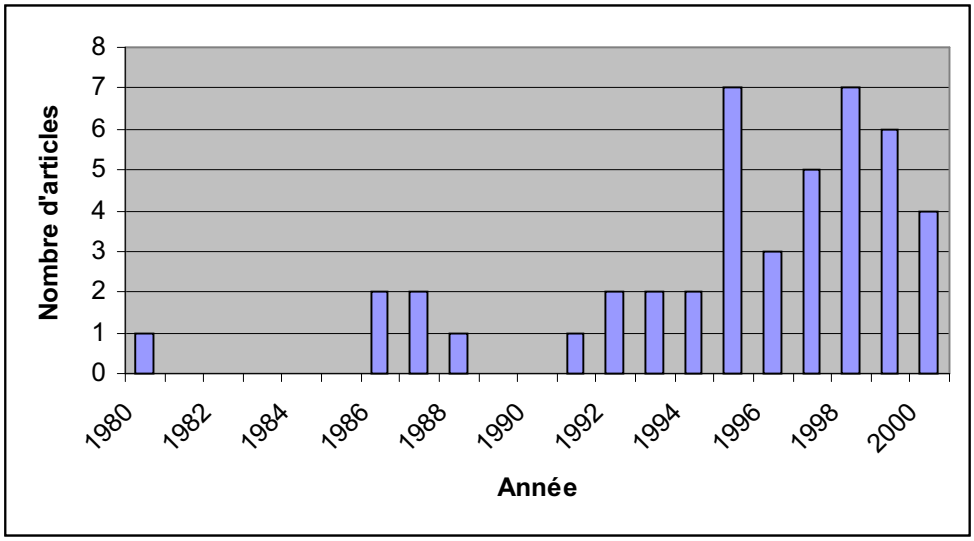
Phases de la relation	Ford (1980)	Dwyer *& al.* (1987)	Gronroos (1990)	Iacobucci et Zerillo (1997)
Création de la relation	Phase pré relationnelle	Prise de conscience	Phase initiale	
Développement de la relation	Commencement	Exploration		
	Développement	Expansion	Phase d'achat	Développement
Maintien de la relation	Long terme		Phase d'usage	
	Institutionnalisa-tion	Engagement		Préservation
Rupture de la relation		Dissolution		Rupture

L'étude de la rupture de la relation est, de ce fait, très peu développée dans la littérature en marketing et notamment en marketing industriel. Cependant, de nombreux auteurs y voient une voie de recherche intéressante (*e.g.*, Frazier, 1983a ; Dwyer & *al.*, 1987). Toutefois, les auteurs qui se sont véritablement interrogés sur les motivations du client à rompre une relation qui paraissait bien établie restent rares. De plus, ces travaux restent très souvent conceptuels (*e.g.*, Hocutt, 1998) ou de nature exploratoire (*e.g.*, Perrien & *al.*, 1991b, 1995). Cependant, nous devons noter la multiplication récente des recherches dans ce domaine (cf. Figure 1, page suivante), notamment avec des auteurs comme Stewart (1998) et Tähtinen (1999). L'organisation du premier "*Nordic Workshop on Relationship Dissolution*" en septembre 2000 est également la preuve de l'intérêt croissant porté par les chercheurs universitaires à ce domaine de recherche.

Une approche classique pour appréhender les phénomènes de rupture de relations entre organisations est de les voir simplement comme le phénomène inverse de la création et du développement de ces relations. Cette approche suggère qu'une organisation met fin à une relation chaque fois que l'organisation avec laquelle elle est en relation ne parvient plus à fournir les ressources désirées ou qu'il existe, sur le marché, une autre organisation capable de fournir ces ressources avec une menace moins importante sur son autonomie. Une telle approche de la rupture, qualifiée d'*approche transactionnelle*, fait une totale abstraction de phénomènes plus complexes liés à la relation, tels que par exemple l'attachement qui peut se créer entre les individus (Macneil, 1980 ; Dwyer & *al.*, 1987). C'est pourquoi les *approches relationnelles* de l'échange se sont développées. Elles prennent en compte des éléments tels que les relations inter-individuelles. Selon Dwyer *& al.* (1987), les individus qui participent à

un échange relationnel en retirent plus que de simples satisfactions économiques. La relation leur apporte également une satisfaction personnelle, de nature plus affective. En s'engageant dans des relations commerciales, les individus s'engagent également dans un *échange social* (Macneil, 1980; Dwyer *& al.*, 1987).

Figure 1 - Nombre de recherches[3] consacrées à l'étude des ruptures de 1980 à mars 2000
(d'après Halinen & Tähtinen, 2000)



La littérature sur les échanges relationnels semble donc indiquer qu'il y a dans les échanges plus que de simples éléments économiques et que les clients ne fonctionnent pas selon le seul mode rationnel et utilitariste (Macneil, 1980 ; Whitford, 1985). Si ces éléments économiques peuvent être déterminants dans le choix d'un partenaire (Seabright *& al.*, 1992), ils semblent ne pas être suffisants pour expliquer l'évolution et la rupture d'une relation. Il existe notamment des liens qui se créent entre les individus à la frontière des organisations et qui jouent le rôle de coordinateurs de la relation (Adams, 1976). Ces différents liens rendent complexe la nature de la rupture des relations entre organisations. Les difficultés dans une relation peuvent se traduire de différentes façons (Hirschman, 1970 ; Rusbult *& al.*, 1982 ; Ping 1993) : la partie mécontente peut quitter la relation, manifester son mécontentement *via* une réclamation[4], ne rien dire, avoir un comportement opportuniste ou diminuer l'importance

[3] Communications ou publications.
[4] '*Voice*' dans la terminologie de Hirschman (1970).

de la relation (la relation n'est alors plus qu'une succession d'échanges transactionnels - Macneil, 1980 ; Ping, 1993-).

La rupture est donc l'une des réponses possibles à l'insatisfaction des clients (Hirschman, 1970), mais la relation entre satisfaction (ou insatisfaction) et comportement n'est pas aussi simple que l'on veut bien souvent le croire (Ping, 1993 ; Reichheld, 1993 ; Jones & Sasser, 1995). En effet, la rupture peut intervenir après une tentative de réclamation, mais elle peut également intervenir alors que les clients se déclarent satisfaits (Jones & Sasser, 1995). De même, des clients, pourtant visiblement insatisfaits, ne vont pas forcément pour autant quitter la relation (Ping, 1993).

Ces quelques remarques introductives montrent que les ruptures de relations de long terme entre organisations représentent un phénomène complexe encore mal cerné. Les recherches qui lui sont consacrées restent peu nombreuses et relativement éparses.

Par conséquent, **l'objectif principal** de la présente recherche est d'identifier les déterminants majeurs des ruptures de relations de long terme entre organisations. Les résultats de cette recherche devraient permettre d'aboutir à des conclusions sur l'utilité, pour les entreprises-fournisseurs, d'intégrer une démarche plus systématique et scientifique dans la définition et la mise en œuvre des politiques de rétention de clientèle.

De manière plus précise, cette recherche tente de répondre à plusieurs questions laissées en suspens par les recherches antérieures :

- Quels sont les facteurs potentiels de ruptures de relations de long terme entre organisations?
- Parmi ces facteurs, quels sont les facteurs qui jouent un rôle prépondérant?

De ces deux grandes interrogations découlent un ensemble de sous-questions :

- Quelle est la nature des liens existant entre les facteurs de rupture et la rupture elle-même?
- Les effets directs des facteurs potentiels de rupture sont-ils affectés par d'autres éléments?

Pour répondre à ces questions, un travail de synthèse des travaux académiques parus sur les ruptures de relations de long terme entre organisations et de façon plus large sur les échanges inter organisationnels est conduit. Il aboutit à l'élaboration d'un modèle des ruptures de relations de long terme entre organisations.

Ce travail est complété par une recherche sur le terrain. Nous avons retenu, dans le cadre de cette recherche doctorale, le domaine des relations entre les banques et les petites et moyennes entreprises (PME). Ce choix répond à plusieurs considérations. La problématique des ruptures de relations de long terme entre organisations est très présente dans le secteur bancaire, même si les professionnels ne semblent pas y avoir consacré beaucoup d'études et de moyens. Les banques françaises sont confrontées à un taux de rotation de leur clientèle PME très important (50% tous les 5 ans environ[5]). De plus, ce secteur d'activité présente l'avantage d'être concurrentiel. Les ruptures de relations y sont relativement faciles du fait de cette concurrence et ne sont pas rendues trop compliquées par l'existence de réglementations. Cette dernière condition est essentielle à la réalisation de la collecte des données, de façon à pouvoir identifier suffisamment de cas de ruptures de relations de long terme entre organisations.

D'un **point de vue académique**, cette recherche se propose d'apporter deux grandes catégories de contributions : poursuivre le travail déjà accompli par d'autres chercheurs en marketing et dans d'autres disciplines et défricher de nouvelles pistes de recherche. Pour cela, nous ferons une synthèse des travaux antérieurs, notamment ceux réalisés en économie, en droit et dans des domaines plus spécifiques à l'étude des comportements tels que la théorie du contrat relationnel et le marketing[6]. Nous intègrerons à l'étude des ruptures de relations de long terme entre organisations cette approche relationnelle des échanges au travers d'un cadre d'analyse novateur : les normes de la relation. Ces dernières semblent constituer une voie de recherche prometteuse pour une meilleure définition des phénomènes d'interaction entre les individus.

[5] Propos recueillis auprès du Directeur Adjoint du Marché Entreprises d'une grande banque française.
[6] Nous utiliserons essentiellement des travaux de recherche en marketing industriel et en marketing des services aux professionnels. Cependant, lorsque cela s'avèrera utile, nous ferons référence à des travaux en comportement du consommateur.

D'un **point de vue méthodologique**, cette recherche se propose d'apporter principalement trois contributions. (1) La phase exploratoire conduite pour valider le cadre conceptuel est conduite selon une approche dyadique. Ce type d'approche reste une exception alors qu'elle représente une méthode particulièrement riche. Notamment, elle permet la triangulation des données. Cependant, les contraintes liées à sa mise en œuvre sont un frein à son développement. (2) La seconde contribution est le travail original de développement d'échelle pour mesurer les facteurs de rupture. (3) Un travail méthodologique a été nécessaire pour mener à bien l'identification, dans la pratique, du phénomène de rupture. Ce phénomène est complexe et peut être appréhendé de différentes façons. La méthode de sélection des échantillons retenue est originale et pourra être appliquée dans d'autres recherches.

D'un **point de vue managérial**, cette recherche se propose d'aider à l'identification des déterminants de la rupture de relations de long terme entre organisations. Cela nous permettra de formuler des recommandations pour la gestion des relations commerciales et la formation des chargés d'affaires dans les banques, en particulier, et de façon plus générale, pour les gestionnaires de portefeuille-clients.

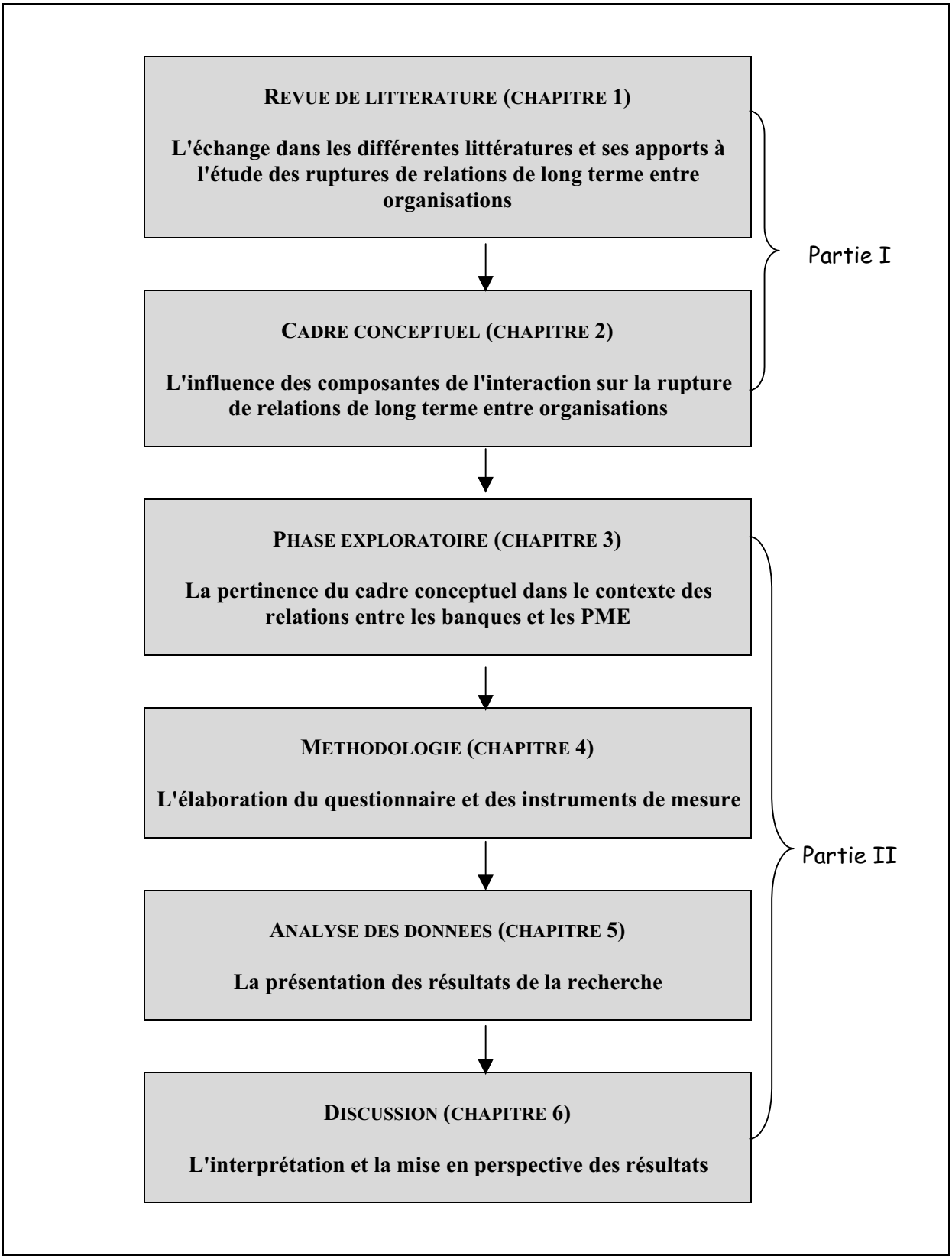
La présentation de cette recherche est composée de six chapitres structurés en deux grandes parties.

La première partie permet de présenter un état de l'art et d'en déduire un cadre d'analyse des ruptures de relations de long terme entre organisations. Le premier chapitre comprend les quelques recherches consacrées aux ruptures de relations de long terme entre organisations et les intègrent dans une synthèse transversale des travaux consacrés aux échanges inter-organisationnels. Cette dernière regroupe essentiellement des travaux issus de l'économie et du marketing. Elle est complétée par des travaux en droit et en psychologie. Elle permet la mise en lumière des facteurs pertinents à l'étude des ruptures de relations de long terme entre organisations. Le deuxième chapitre est une présentation du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche qui en découlent.

La deuxième partie de ce travail présente la mise en œuvre et le test du cadre conceptuel. Le premier chapitre (chapitre III) présente les résultats de la phase exploratoire. Cette dernière

a notamment été conduite de façon à vérifier la pertinence du cadre conceptuel pour le secteur bancaire français. Le second chapitre (chapitre IV) aborde les questions relatives à l'élaboration du questionnaire et à la constitution d'un échantillon. Le troisième chapitre (chapitre V) traite des tests statistiques des hypothèses de recherche. Enfin, le quatrième et dernier chapitre (chapitre VI) permet de discuter les résultats des tests statistiques, de les confronter aux travaux antérieurs et d'évaluer leurs apports et leurs limites. Ce chapitre se termine par la proposition de voies de recherche futures afin d'améliorer et de compléter le présent travail. La Figure 2, page suivante, reprend de façon schématique les différentes étapes de cette recherche doctorale.

Figure 2 - Les étapes de la recherche



PARTIE I - De la notion d'échange à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations

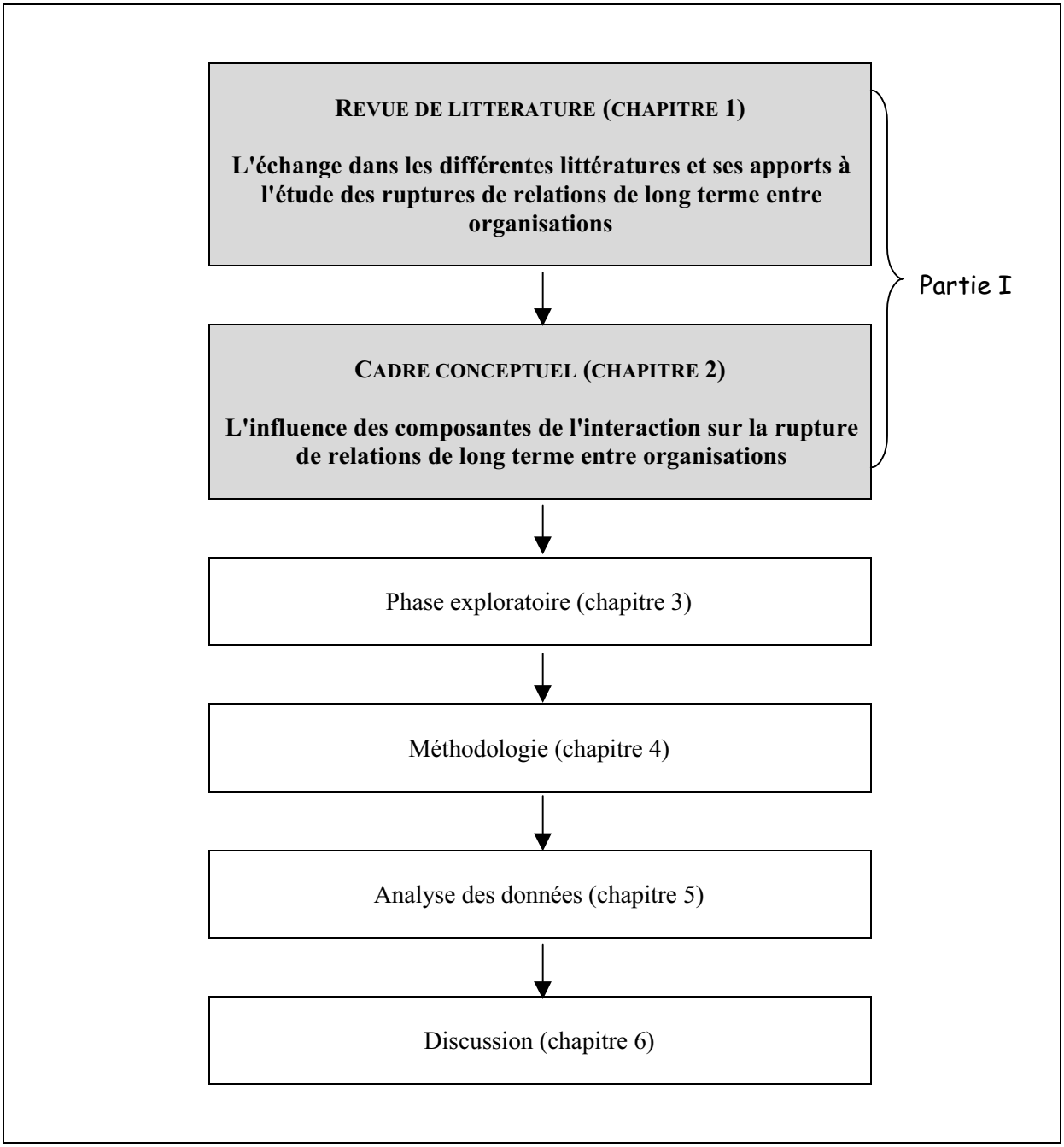
Introduction à la première partie

Les travaux sur les ruptures de relations de long terme entre organisations demeurent rares, même si ce thème de recherche suscite un engouement récent. Cependant, de nombreux travaux connexes à ceux sur les ruptures offrent des apports essentiels à leur compréhension. La première partie de ce travail a pour objectif de synthétiser l'ensemble des connaissances déjà acquises sur le sujet et de développer, à partir de ces fondations, un cadre conceptuel et des hypothèses pertinentes devant permettre de répondre aux interrogations académiques et managériales sur les ruptures de relations de long terme entre organisations.

Le premier chapitre de cette partie est consacré à la présentation de la notion d'échange et de ses caractéristiques. Différents courants de littérature sont ainsi abordés : l'économie, le droit, la psychologie et le marketing. Les apports de chacun de ces courants à l'explication des ruptures des relations de long terme entre organisations sont mis en avant. Notamment, la pertinence de l'approche relationnelle est montrée. Cette approche met en exergue le rôle des facteurs d'interaction dans la rupture. De ce fait, nous nous attachons à les définir en nous aidant de la théorie du contrat social. Cependant, nous montrons également que le lien entre les facteurs d'interaction et les ruptures de relations est de nature complexe.

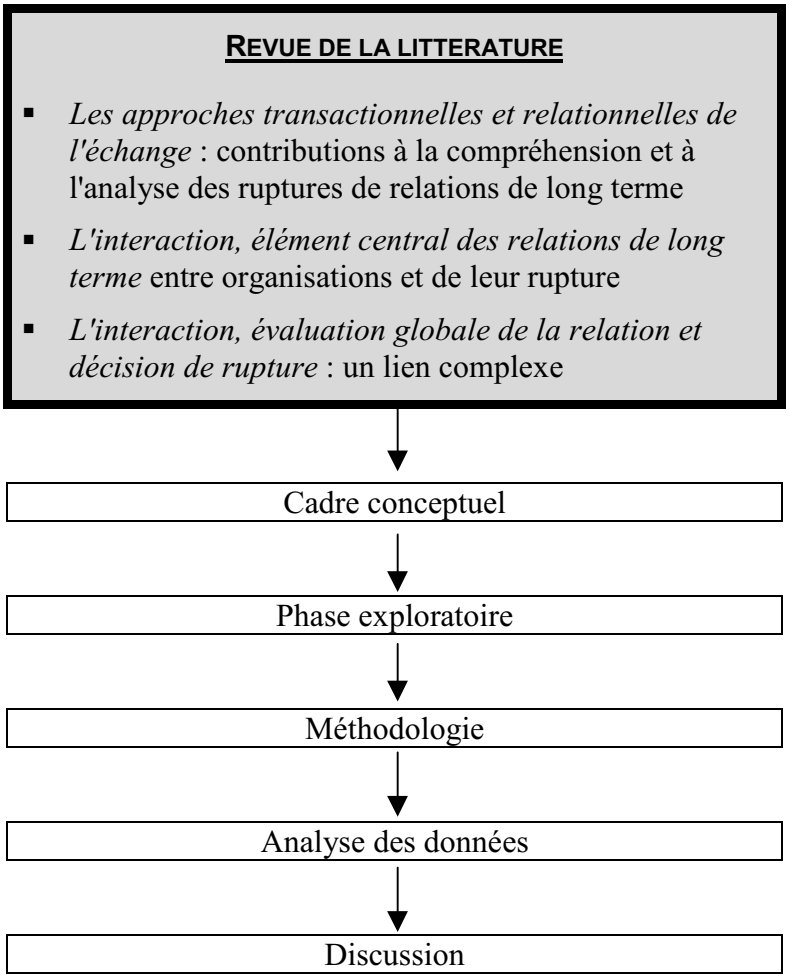
Après avoir fait émerger de la revue de littérature un certain nombre de variables pertinentes à l'explication des ruptures des relations de long terme entre organisations, le second chapitre sera une présentation du cadre conceptuel et des hypothèses de la recherche.

Figure 3 - Les étapes de la recherche : Partie I



CHAPITRE I - L'ECHANGE DANS LES DIFFERENTES LITTERATURES ET SES APPORTS A L'ETUDE DES RUPTURES DES RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS

Figure 4 - Les étapes de la recherche : (I) La revue de la littérature



Introduction au chapitre I

L'étude des relations commerciales repose sur celle de la notion d'échange. Ce premier chapitre nous permettra de faire un point sur la notion d'échange à travers différentes littératures. Notamment, nous opposerons les approches transactionnelles et les approches relationnelles de l'échange.

Cette étape est essentielle pour cette recherche car elle nous permettra de mettre en avant l'ensemble des caractéristiques de l'échange et plus particulièrement celles susceptibles d'être des facteurs de rupture. Ainsi nous montrerons le rôle central des facteurs d'interaction dans la décision de rupture et nous verrons comment ce rôle peut être influencé par d'autres facteurs liés à l'échange.

I. - Approches transactionnelles et relationnelles de l'échange : contributions à la compréhension et à l'analyse des ruptures de relations de long terme

Les échanges entre un vendeur et un acheteur peuvent prendre différentes formes. Il peut s'agir de transactions pures (ponctuelles) ou d'échanges répétés.

L'étude de la notion d'échange peut se définir en quatre points (Dwyer *& al.*, 1987) :

- L'échange est l'événement central intervenant entre deux ou plusieurs parties ;
- L'échange procure un cadre de référence pour identifier la présence de réseaux sociaux formés entre des individus et/ou entre des organisations ;
- L'échange offre l'opportunité d'étudier les objets et les entités psychiques transférés ;

- L'échange, en tant qu'événement critique dans les opérations commerciales, permet l'étude des conditions nécessaires à son occurrence et les processus qu'il implique.

Arndt (1979) note la tendance des échanges entre organisations à être définis par des accords à long terme. Dans ce contexte, les transactions sont planifiées et administrées et ne sont donc pas conduites de façon *ad hoc*.

Afin de mieux comprendre et de bien définir la notion de relation de long terme entre organisations, nous allons présenter les différentes formes d'échange. Ces différentes formes sont rattachées à des courants de pensée complémentaires (approches transactionnelles - classique, néoclassique- et relationnelles de l'échange). Chacune de ces approches met l'accent sur un certain nombre d'éléments, antécédents et processus, permettant de développer une approche rigoureuse et complète de la notion d'échange et de celle de relation. Ainsi, des facteurs potentiels de rupture seront mis en avant. Nous nous attarderons sur ces facteurs puisqu'ils sont au cœur de ce travail dont l'objectif est de déterminer les antécédents de la rupture.

I.1. - Les approches transactionnelles de l'échange : le rôle primordial du prix et des produits dans les processus d'allocation et de réallocation

Les approches transactionnelles de l'échange sont multiples. L'approche classique (ou microéconomique) met l'accent sur des opérations ponctuelles dans lesquelles seul le facteur "prix" compte. Les approches néoclassiques prolongent cette première analyse en considérant les achats répétés. Les nouvelles théories économiques, telles que la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, etc. s'inscrivent dans ce courant. Elles mettent en exergue l'importance dans les échanges et dans leur rupture d'autres facteurs que le prix. La flexibilité et la présence d'actifs spécifiques font partie de ces facteurs.

I.1.1. - L'approche classique de l'échange : l'absence d'échange comme réponse à une défaillance du produit ou à un niveau de prix excessif

L'approche classique de l'échange est celle généralement présentée par la microéconomie. Les différentes parties intervenant dans l'échange n'ont pas d'autre forme de relation que l'objet de l'échange[7]. Les caractéristiques des parties en jeu et la personnalité des individus les représentant n'ont aucune importance. Les conflits sont gérés à travers des mécanismes de contrôle extérieurs, c'est-à-dire grâce au système juridique. L'échange se termine avec la réalisation de la transaction (Macneil, 1978).

L'échange tel qu'il est décrit par l'approche classique correspond à une "transaction unique[8]". Dans ce contexte, l'échange intervient sur un "marché *spot*", marché sur lequel toute l'information est contenue dans le prix et où la pression concurrentielle garantit la réalisation du contrat (Williamson, 1985). Le prix donne ainsi les informations relatives à la qualité du produit. Ces deux éléments sont les déterminants de l'action. Si le prix ne convient pas, la transaction n'a pas lieu.

Un exemple fréquemment donné pour illustrer la "transaction unique" (relativement peu fréquente) est repris de Macneil (1980). Il s'agit d'un automobiliste en vacances qui s'arrête dans une station essence où il n'est jamais venu et où il sait qu'il ne reviendra jamais.

Il est difficile dans ce contexte de parler de rupture. Cependant une brève présentation de cette approche était nécessaire dans la mesure où les autres approches de l'échange sont très largement présentées par opposition à celle-ci.

Encadré 1 - Les caractéristiques de l'approche classique de l'échange

- unité d'analyse : la transaction
- importance du prix/produit dans le processus de choix
- *pas de rupture possible* : transaction unique

[7] "*Money is on one side and an easily measured commodity on the other*", (Macneil, 1980, p. 60)
[8] Cette terminologie sera celle retenue pour la suite de ce travail.

I.1.2. - Les approches néoclassiques de l'échange : opportunisme, manque de flexibilité et absence de contrainte dans la relation comme facteurs explicatifs de la rupture

Nous qualifierons par la suite l'échange tel qu'il est décrit par l'approche néoclassique de "contrat transactionnel" ou "d'échange répété à caractère transactionnel".

L'approche néoclassique appréhende l'échange comme une succession de transactions (Macneil, 1978). Il s'agit d'achats répétés tant que le marché n'offre pas une solution plus avantageuse. La fin d'un échange spécifique est programmée et inscrite dans les termes du contrat. Webster (1992) définit les échanges répétés comme une série d'échanges indépendants ne créant aucune forme d'interdépendance entre les entreprises en jeu. La survie de ces dernières ne dépend pas de ces échanges et l'acheteur peut recourir à une multitude d'autres vendeurs.

La structure de ce type d'échange est similaire à celle du contrat classique dans la mesure où il n'existe pas de mécanisme interne de régulation, notamment pour la résolution des conflits. Il doit être fait appel au système juridique.

L'approche néoclassique de l'échange ne considère pas l'interaction entre les parties (Goldberg, 1979). La gestion de l'échange est interprétée à travers une perspective microéconomique et utilitariste : les parties s'accordent sur la forme de l'échange la plus efficiente. Le choix se fait sur un continuum allant du marché à l'intégration (Gundlach & Achrol, 1993).

L'analyse des coûts de transaction (Williamson, 1975) s'inscrit directement dans cette approche. Dans ses formes récentes (Williamson, 1985), elle cherche à expliquer l'apparition de ces échanges répétés. D'autres théories de l'économie organisationnelle complètent cette analyse comme par exemple la théorie de l'agence, la théorie des contrats incomplets (Koenig, 1999). La théorie de la dépendance par les ressources (Emerson, 1962 ; Pfeffer & Salancik, 1978) est également complémentaire.

Nous allons présenter successivement les apports de chacune de ces théories à l'étude des ruptures de relations entre organisations. Nous présenterons ensuite les apports d'un nouveau courant de recherche, la théorie des conventions. Cette théorie s'inscrit dans la continuité des théories néoclassiques tout en faisant un lien très intéressant avec les théories de l'approche relationnelle de l'échange que nous aborderons par la suite.

Encadré 2 - Les caractéristiques de l'approche néoclassique de l'échange

- unité d'analyse : la transaction
- importance du prix/produit dans le processus de choix et de réallocation
- *la fin de l'échange est programmée*

a) La théorie des coûts de transaction : opportunisme et flexibilité comme facteurs de rupture

Dans un premier temps, la théorie des coûts de transaction s'est intéressée à l'intégration comme mode d'organisation répondant à la volonté de minimiser les coûts de transaction et à l'échec du "marché *spot*" (Coase, 1937). Puis les théoriciens des coûts de transactions (Williamson, 1985) ont proposé un nouveau mode d'organisation, de nature hybride, situé entre le marché et la hiérarchie. Cette forme est qualifiée, par Williamson, d'*arrangement contractuel bilatéral*[9]. Elle permet la représentation et l'étude d'échanges stables et durables entre deux organisations non intégrées. Cette approche est largement présente en marketing inter-organisationnel car elle recouvre un nombre important de situations commerciales (notamment dans la littérature sur les canaux de distribution : cf. Heide & John, 1988 ; Heide, 1987[10]).

[9] voir également Stinchcombe (1985) qui parle du contrat comme d'un "document hiérarchique".

[10] « *L'établissement de relations étroites entre un fournisseur et un client implique que les parties abandonnent le marché 'spot' en tant qu'institution pour organiser leurs échanges et, à la place du mécanisme des prix, elles doivent développer des mécanismes de coordination plus spécifiques. [...] Ces mécanismes peuvent être forts différents d'une relation à l'autre* » (Heide, 1987, p.4). - traduction libre-

La théorie des coûts de transaction accorde une place majeure à l'objectif d'efficience, mais elle introduit également les notions d'opportunisme, d'incertitude liées à l'échange, et d'investissements spécifiques.

L'hypothèse fondamentale de cette théorie est la recherche de *l'efficience dans l'échange*. Les managers sont seulement motivés par cette recherche. *Ils choisissent donc toujours l'alternative*[11] *la moins coûteuse* en prenant en compte à la fois les coûts de transaction et les coûts de production (Williamson, 1985). *Les autres possibilités sont rejetées*.

Sur la base des travaux de March & Simon (1958), la théorie des coûts de transaction prend explicitement en compte deux caractéristiques des individus : leur *rationalité limitée* et leur ***opportunisme***. La rationalité limitée fait référence aux capacités cognitives limitées des preneurs de décisions face à la complexité de l'environnement. L'opportunisme est défini par Williamson (1975) comme la recherche de son propre intérêt en transigeant, au besoin, avec les principes[12].

Dans des situations d'*incertitude*, du fait de la rationalité limitée des individus, il est impossible (ou inefficient) d'établir un contrat complet. Dans ces conditions, l'existence d'***actifs spécifiques*** conduit à des relations dans lesquelles l'*identité des individus* prenant part à l'échange devient importante. La valeur des actifs est directement fonction de la continuité de la relation car ces actifs ne sont pas parfaitement mobiles et adaptables d'un échange à l'autre. Caves (1980) et Anderson & Weitz (1983) insistent sur la difficulté de transférer certains investissements humains ou techniques. De ce fait, des investisseurs se retrouvent 'prisonniers' de leur partenaire car leurs investissements présenteraient une valeur moindre dans un autre échange.

Malgré son succès, la théorie des coûts de transaction présente de nombreuses limites pour l'étude des échanges répétés et pour celle des ruptures des relations de long terme.

[11] L'alternative représente ici le choix du mécanisme de coordination sur le continuum marché/hiérarchie.
[12] "*Self-interest seeking with guile*" (Williamson, 1975).

L'unité d'analyse de la théorie des coûts de transaction est une transaction. En effet, la théorie des coûts de transaction fait l'hypothèse de l'indépendance des transactions successives. Cette unité d'analyse limite considérablement l'utilité de cette théorie pour la recherche sur les processus de management qui correspondent très souvent à des achats répétés entre deux ou plusieurs partenaires (Doz & Prahalad, 1991).

La théorie des coûts de transaction ne s'intéresse pas explicitement aux phénomènes de rupture. Cependant, elle met en avant trois éléments qui semblent pouvoir jouer un rôle important.

Premièrement, comme nous l'avons précédemment mentionné, cette théorie repose sur l'hypothèse que les acteurs sont ***opportunistes***. Ce comportement peut être à l'origine du dysfonctionnement de l'échange et de l'augmentation des coûts de transaction (Heide, 1987). Il peut donc entraîner le choix d'une nouvelle alternative (soit d'un nouveau mode de coordination, soit d'un nouveau "partenaire"[13]). Il faut cependant noter que cet accent mis sur le comportement systématiquement opportuniste des acteurs a été très critiqué. Donaldson (1995) juge ce rôle central surestimé. De plus, des comportements tels que les comportements de *confiance* sont ignorés par la théorie des coûts de transaction (Ring & Van de Ven, 1991). Cette hypothèse est également au cœur de la critique faite par les sociologues à la théorie des coûts de transaction. Ces derniers considèrent que l'échange est englobé dans des structures sociales dans lesquelles l'opportunisme est beaucoup plus un comportement d'exception qu'une règle (Granovetter, 1985).

Deuxièmement, *l'environnement incertain* rend essentielle la ***flexibilité*** au sein du contrat[14]. En l'absence de cette flexibilité, l'échange est menacé. En effet, dans ce cas les acteurs ont intérêt à intervenir sur le marché pour obtenir un nouveau contrat, plus adapté aux nouvelles conditions de l'environnement.

Enfin, le troisième élément mis en avant par la théorie des coûts de transaction est le rôle modérateur potentiel des ***investissements spécifiques*** dans la décision de rupture. En effet,

[13] Cette conclusion est similaire à celle proposée par la théorie de l'agence (Fama & Jensen, 1983). Selon cette théorie, lorsqu'un comportement opportuniste est dévoilé, le principal en évalue les coûts et peut décider de recourir à un nouvel agent.
[14] Cette conclusion est similaire à celle proposée par la théorie de l'agence (Fama & Jensen, 1983).

plus les investissements spécifiques (humains et techniques) sont importants, plus le coût de transfert vers un autre échange sera coûteux. Les investissements spécifiques semblent donc représenter un frein à la rupture.

Cependant, si elle est la plus répandue, la théorie des coûts de transaction n'est pas pour autant la seule "nouvelle théorie économique pour gérer l'entreprise[15]". D'autres courants existent (*e.g.*, les théories de la dépendance, de l'agence, des contrats incomplets, etc.). Ils ne traitent pas, non plus, directement des déterminants de la rupture mais ils apportent des points de vue complémentaires à celui de la théorie des coûts de transaction. Notre objet n'est pas ici d'exposer l'ensemble de ces théories, ni de les présenter de façon exhaustive. Nous nous limiterons à la présentation de deux d'entre elles (la théorie des contrats incomplets et la théorie de la dépendance) qui nous paraissent compléter le mieux les apports de la théorie des coûts de transaction à l'explication des phénomènes de rupture.

b) La théorie des contrats incomplets et la théorie de la dépendance : de l'importance de la flexibilité et du degré de contrainte dans l'explication des ruptures des échanges

Les notions d'incertitude et de flexibilité, introduites dans la présentation de la théorie des coûts de transaction, sont également largement traitées dans le cadre des théories de la dépendance et des contrats incomplets. La théorie de la dépendance permet également de montrer l'importance du nombre d'acteurs sur le marché et des relations de pouvoir dans la gestion des échanges. Ces théories conduisent à penser que l'ensemble de ces éléments sont des facteurs potentiels de rupture.

[15] L'expression est reprise du titre de l'ouvrage collectif publié par le Cefag (1992).

La théorie des contrats incomplets

La théorie des contrats incomplets (Hart, 1991) nous intéresse ici au niveau inter-organisationnel (contrat de vente). Elle complète les apports de la théorie des coûts de transaction sur la notion d'**incertitude**.

Comme le soulignent Hart & Moore (1988), les contrats à long terme facilitent les échanges commerciaux entre deux parties, notamment lorsque ces derniers nécessitent des investissements spécifiques. La difficulté réside dans le fait d'anticiper, lors de la rédaction du contrat, les contingences pouvant intervenir au cours de la relation. Cette incomplétude des contrats peut poser des problèmes d'efficacité de la relation.

L'incomplétude des contrats n'est pas le fait des individus et ne doit pas être confondue avec l'asymétrie d'information. Elle est le fait de *l'information incomplète et de l'incertitude*[16].

Lorsqu'une entreprise négocie et signe un contrat à long terme avec une autre entreprise, elle ne peut prévoir toutes les modifications de l'environnement au cours du temps. De ce fait, il est important d'anticiper lors de la négociation des clauses permettant de renégocier le contrat dans le futur, au cas où la modification de l'une des caractéristiques principales interviendrait.

Tout comme la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence, la théorie des contrats incomplets met l'accent sur le rôle de la ***flexibilité***. L'incertitude rend la négociation des contrats de long terme délicate et complexe. Des désaccords peuvent intervenir sur les éléments à inclure dans les clauses renégociables ou sur leur interprétation. De ce fait, le contrat négocié doit offrir suffisamment de flexibilité. Sans cette flexibilité le contrat risque d'être dénoncé. Il y a alors rupture.

[16] On retrouve la même idée dans la théorie de l'agence où les conflits d'agence sont de nature pré ou post-contractuelle. Ils trouvent leur origine dans l'asymétrie d'information et dans l'impossibilité de rédiger des contrats complets en raison de la rationalité limitée et de l'incertitude (Charreaux, 1999).

La théorie de la dépendance

La théorie de la dépendance des ressources (Emerson, 1962 ; Pfeffer & Salancik, 1978) explique l'établissement de relations inter firmes comme une réponse stratégique à l'environnement. L'incertitude associée à l'acquisition de ressources essentielles entraîne une nécessité, pour les organisations, d'établir des liens étroits avec d'autres firmes, et ce, afin de stabiliser les échanges (Pfeffer & Salancik, 1978). Ainsi les firmes créent ce que Cyert & March (1963) qualifient d' « *environnement négocié* » dans lequel elles cherchent à gérer leur situation de dépendance et à exprimer leur pouvoir.

La dépendance d'un acteur vis-à-vis d'un autre acteur est fonction de deux éléments (Emerson, 1962) :

- elle est directement proportionnelle à l'importance qu'attribue un acteur aux actions menées par l'autre acteur ;
- elle est inversement proportionnelle à **l'existence d'autres recours que le "partenaire" actuel** (à condition que ces autres choix soient au moins aussi intéressants que le choix actuellement retenu - *e.g.*, Anderson & Narus, 1984-).

Il faut noter que ***dépendance, pouvoir*** et ***coûts de transfert*** sont des éléments fortement liés. En effet, lorsque la dépendance du client est forte, son niveau de pouvoir est faible et ses coûts de transfert pour changer de fournisseur sont élevés (Pfeffer, 1981). Selon Pfeffer, le pouvoir permet aux décideurs d'imposer leurs décisions. Cinq sources de pouvoir sont à considérer (Pfeffer & Salancik, 1978) : l'autorité, les ressources apportées, la dépendance des partenaires, la capacité à maîtriser l'incertitude et la faible substituabilité.

La capacité du client à rompre est donc influencée par le ***degré de dépendance du client***. Plus la dépendance est grande, plus la rupture sera difficile. De même, ***les coûts de transfert*** sont intégrés au calcul coûts/bénéfices de la relation. Lorsque ces coûts sont élevés, le client peut préférer maintenir une relation pourtant peu satisfaisante. La dépendance représente donc potentiellement un frein à la sortie de la relation. Cependant, lorsqu'une entreprise devient trop dépendante d'une autre, notamment du fait d'investissements spécifiques importants, elle a tendance à chercher à échapper à cette dépendance (Ariño & de la Torre, 1998 ; Stern &

Reve, 1980). Dans ce dernier cas, une asymétrie trop importante du pouvoir menace la relation (Stern & Reve, 1980).

Cette approche par la dépendance est d'autant plus intéressante que les relations entre organisations sont souvent le théâtre d'une grande interdépendance entre des acteurs ayant des niveaux de ressources et de pouvoir différents[17].

c) La théorie des conventions : de l'importance des comportements collectifs

Un courant de recherche économique récent, la *théorie des conventions* (Revue Economique, 1989 ; Analyse économique des conventions, 1994[18]), cherche à pallier les lacunes des théories économiques contractuelles que nous venons de présenter pour expliquer le fonctionnement de l'entreprise et de ses acteurs (Koenig, 1999).

La théorie des conventions s'oppose à une utilisation systématique du contrat pour représenter les comportements organisationnels. Selon Gomez (1996), cette utilisation abusive entraîne :

- une sous-estimation du collectif, des comportements construits dans des relations de groupe ;
- une utilisation désordonnée du terme « contrat ». De ce fait, toute « relation » peut être qualifiée de « contrat » qu'il soit implicite, psychologique ou tacite ;
- une généralisation des types de comportements fondés sur l'opportunisme.

La **convention** est un dispositif cognitif collectif, un mode de coordination collective (Favereau, 1989) qui permet à un acteur d'opter pour un comportement adéquat dans une situation où ni le calcul rationnel ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne déterminent son action (de Montmorillon, 1999).

[17] Donada (1998) donne l'exemple des partenariats industriels, mais ce déséquilibre est également très fréquent dans les services aux entreprises (ex. de la relation entre une banque et une petite entreprise).
[18] Il s'agit de deux ouvrages collectifs récemment consacrés à la théorie des conventions.

Dans l'analyse par la convention de qualification, l'incertitude est au centre de la relation d'échange. Pour connaître leurs rôles respectifs et pour pouvoir agir sur les marchés, les acteurs doivent supposer que des *règles 'normales' de comportements* sont appliquées par les autres. Les rationalisations des comportements des individus ne sont possibles que dans la mesure où le rôle, la place et la limite d'action des offreurs et des clients sont implicitement connus. La notion de convention de qualification permet de comprendre comment se constituent des savoirs communs implicites sur ce que sont un client et un fournisseur dans une relation marchande et comment l'action de l'un et de l'autre modifie le contexte conventionnel dans lequel les acteurs rationalisent et donc agissent (Gomez, 1997).

Cette théorie met en exergue l'importance des ***comportements collectifs construits***. En cela, elle se rapproche des courants de recherche relationnels. Lorsqu'un acteur ne respecte pas les ***normes*** de comportement établies par l'usage ou par la collectivité, il met en péril la relation. Ces travaux seront à rapprocher ultérieurement de ceux de Macneil (1980).

I.1.3. - Conclusion

Malgré ses évolutions récentes, l'approche néoclassique reste très axée sur l'optimisation de court terme. De ce fait, elle est d'une utilité limitée lorsque l'on cherche à étudier les relations de long terme (Frazier & *al.*, 1988). Les échanges répétés forment une condition nécessaire mais non suffisante au développement d'une relation. Ils introduisent cependant les notions de long terme, de planification et de flexibilité (Macneil, 1978). Dans les relations de long terme, les parties sont en général disposées à faire des concessions ponctuelles car elles évaluent les bénéfices de la relation sur un horizon temporel plus long. Ces concessions ne peuvent être prises en compte par les théories néoclassiques qui reposent sur une vision statique et limitée aux comportements rationnels. Le fait que les comportements relationnels puissent être d'une nature autre que simplement utilitariste ne peut pas être pris en compte (Macneil, 1981).

De nouveaux prolongements des théories néoclassiques tentent d'intégrer la dimension temporelle des échanges afin d'être plus réalistes (Joffre, 1999). Dans cette nouvelle perspective, la transaction devient un investissement avec une dépense initiale liée au

processus d'apprentissage collectif et qui permet de favoriser le développement d'un projet commun. Le coût de transaction peut alors être vu comme un coût à réduire (vision de court terme) ou comme une source de valeur dans la formation d'une relation (vision de long terme) - Zajac & Olsen, 1993-. La théorie des conventions intègre, quant à elle, une dimension comportementale fondée sur des normes collectives de comportement.

L'ensemble des théories classiques et néoclassiques ne s'intéresse pas directement aux ruptures. Cependant, elles permettent de mettre en avant le rôle potentiel de l'opportunisme et du manque de flexibilité dans la décision de rupture. Le niveau des actifs spécifiques ou l'absence d'autres possibilités sur le marché peuvent, quant à eux, être un frein à la rupture.

Encadré 3 - Les déterminants de la rupture vus par les approches néoclassiques de l'échange

- *L'opportunisme* : Les comportements opportunistes fragilisent les échanges et peuvent conduire à leur rupture ;
- *La flexibilité* : L'incomplétude des contrats liée à l'incertitude de l'environnement rend nécessaire la flexibilité dans l'échange. Dans le cas contraire, les parties ont intérêt à avoir recours au marché et à dénoncer le contrat ;
- *Les investissements spécifiques* : Les actifs spécifiques (humains et techniques) à un échange perdent de la valeur si l'échange est rompu. Ils peuvent donc constituer une barrière à la sortie, un frein à la rupture ;
- *La présence d'autres fournisseurs sur le marché* : Lorsque le nombre d'acteurs sur le marché est très réduit, il est difficile pour une organisation de sortir de la relation dans laquelle elle est engagée ;
- *Les relations de pouvoir* : Lorsque la relation de pouvoir est fortement asymétrique, elle représente une menace pour la relation ;
- *Les normes collectives de comportement* : Les acteurs doivent respecter ces normes de comportement sous peine de représenter une menace pour la relation *(théorie des conventions)*.

Comme nous avons pu le constater, les différentes théories de l'échange s'apparentent à autant d'outils pour comprendre ce qui se passe entre les vendeurs et les acheteurs. Cependant leurs approches restent trop abstraites pour permettre une mise en œuvre satisfaisante et pour intégrer les comportements des différents acteurs de la relation. L'approche relationnelle permet en grande partie de répondre à ces limites.

I.2. - L'approche relationnelle de l'échange : la rupture comme conséquence de problèmes d'interaction

Nous qualifierons indifféremment par la suite l'échange tel qu'il est décrit par l'approche relationnelle de "relation", d' "échange relationnel" ou de "contrat relationnel".

Par opposition à la théorie des coûts de transaction ou aux théories de la dépendance et des contrats incomplets, la ***théorie du contrat relationnel*** (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1974, 1978) s'intéresse à l'ensemble de la relation entre les partenaires et non pas seulement à un accord spécifique. La théorie du contrat relationnel se différencie également en abordant la *relation* et sa coordination comme un *phénomène bilatéral* où des adaptations et des ajustements ont lieu en permanence. Ces ajustements reposent sur des attentes et des normes[19] de comportement partagées.

Macaulay (1963) est un pionnier, en sociologie, des théories des relations non contractuelles dans le domaine des affaires. Selon cet auteur, les entreprises fonctionnent fréquemment avec des normes informelles et sur des pratiques "habituelles" au secteur d'activité dans lequel elles opèrent. Ces normes permettent la bonne réalisation du contrat sans avoir besoin d'un recours systématique au système juridique. Elles assurent également une certaine flexibilité en évitant de s'enfermer dans les termes d'un contrat. Selon cette approche, la notion de contrat est prise dans un sens très large comprenant un ensemble de règles informelles, de normes et de pratiques.

A partir de cette réflexion de Macaulay, mais aussi des travaux de Thibaut & Kelley (1959), un juriste, Macneil (1974, 1978), oppose deux types de contrats, entre lesquels existe un continuum :

- *le contrat classique*, dans lequel la relation est totalement décrite et pour lequel le moyen de protection principal est le système juridique ;
- *le contrat relationnel*, pour lequel il n'y a pas forcément de lien entre la complétude des clauses contractuelles et la force de la relation. Un contrat relationnel est établi

[19] Gibbs (1981) définit une norme comme "*a commonly shared expectation with respect to behavior*".

avec la volonté de durer, de maintenir la flexibilité et d'inciter à la renégociation (Macneil, 1974, 1978).

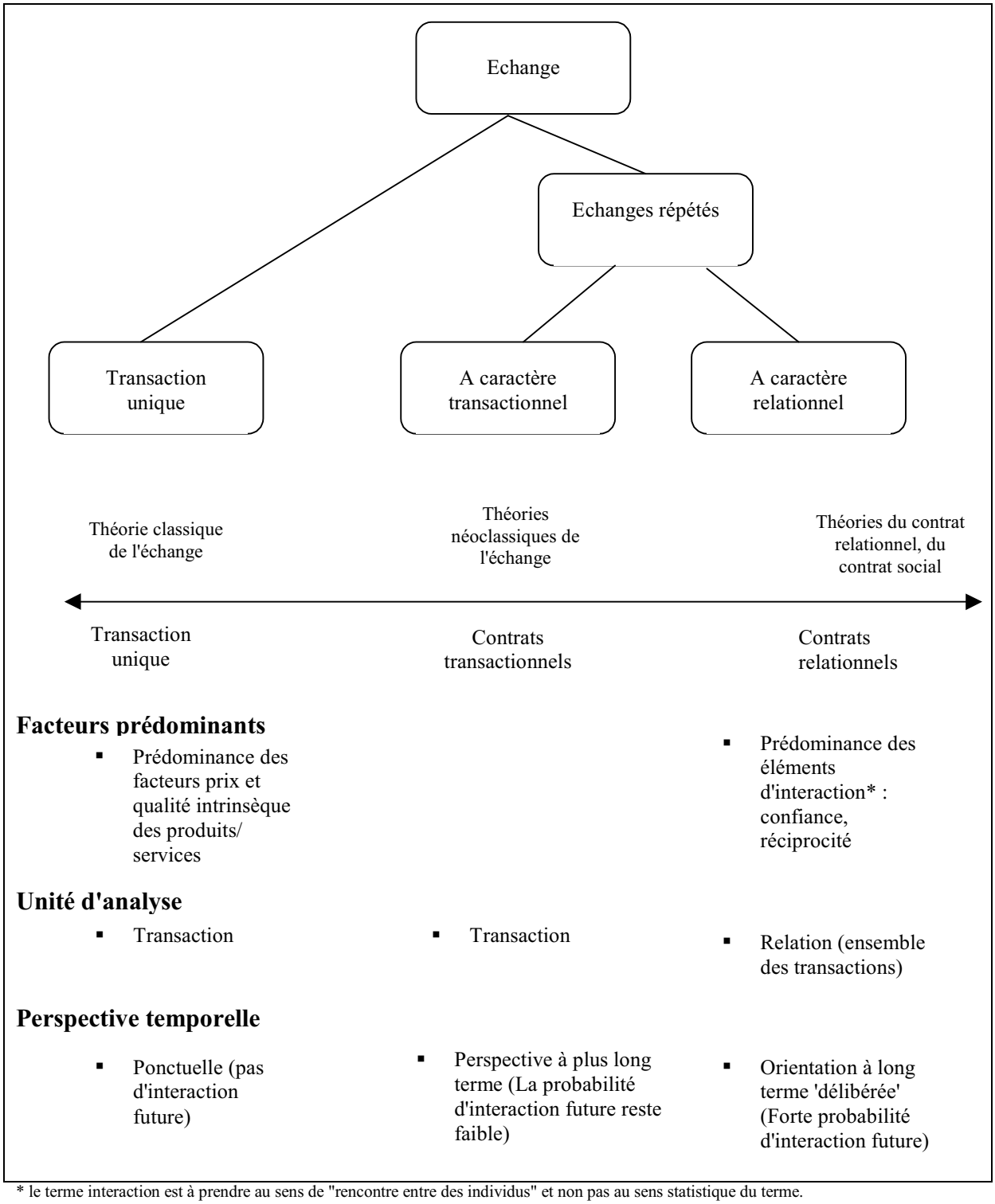
Dans un cadre de relations à long terme, l'échange comprend deux composantes : une composante formelle et une composante informelle (Lusch & Brown, 1996). Cette dernière permet d'intégrer à l'étude de nombreux éléments tels que la nature, le nombre et la qualité des interactions, les personnalités, etc., autant d'éléments qu'il est difficile d'intégrer dans un contrat défini au sens strict. La définition du contrat relationnel que donne Kostecki (1994) est à ce propos très intéressante : *« le contrat relationnel est un contrat dont l'exécution ne peut être garantie par la loi (par exemple, le contrat de mariage ou le véritable attachement de l'employé au succès de son entreprise) »*. Les facteurs de rupture peuvent donc être de nature double : composantes formelles et informelles de la relation.

Williamson et Ouchi (1981) parlent de contrats "durs" et de contrats "mous"[20]. Les contrats "durs" font référence à une situation où chaque partie reste autonome, met en avant ses propres intérêts et où le contrat est relativement complet par nature ; les contrats "mous" reposent sur une plus grande convergence des intérêts et le contrat formel est par nature incomplet.

Nous allons, ici, nous intéresser plus particulièrement au type de contrat "mou" ou "relationnel". Dans un premier temps, nous nous attacherons à présenter les notions de contrat relationnel et de normes relationnelles avant de juger de leurs apports et de leurs limites dans l'analyse des ruptures de relations de long terme entre organisations. La Figure 5, page 47, permet de mettre en perspective cette approche par rapport aux approches classiques et néoclassiques précédemment présentées.

[20] "Hard" *versus* "soft" contracting.

Figure 5 - Les différentes formes d'échange et leurs caractéristiques



* le terme interaction est à prendre au sens de "rencontre entre des individus" et non pas au sens statistique du terme.

I.2.1. - Le contrat relationnel et les normes relationnelles

Les travaux de Macneil (1980) et des développements plus récents (*e.g.*, Dwyer & *al.*, 1987) ont permis l'identification des différentes caractéristiques des échanges transactionnels et relationnels (cf. Tableau 2 et Tableau 3, pages 48 et 49). Il s'agit de caractéristiques situationnelles et de caractéristiques du processus. Ces dernières sont au cœur de l'analyse proposée par la théorie du contrat relationnel. Macneil (1980) en propose une formalisation au travers de normes. Ces normes représentent des comportements attendus et des règles de conduite. Elles deviennent progressivement partie intégrante de la culture des parties prenantes à un échange.

Macneil (1980) utilise les normes pour différencier les différentes formes de contrats. En effet, elles représentent un moyen de contrôle social et organisationnel important de l'échange (Gundlach & Achrol, 1993). De plus, elles diffèrent très largement d'un contexte à un autre (Thibaut & Kelley, 1959), par exemple d'un contexte transactionnel à un contexte relationnel.

Tableau 2 - Une comparaison des transactions uniques (" *discrete transactions*") et de l'échange relationnel

Eléments contractuels	Transaction unique	Echange relationnel
Caractéristiques situationnelles		
Timing de l'échange (début, durée et fin)	Commencements indépendants, durée courte et fin déterminée par la performance	Le commencement dépend des accords précédemment intervenus, l'échange est long et reflète un processus en construction
Nombre de parties en jeu	Deux parties	Souvent plus de deux parties
Obligations	Vient des coutumes et de règles standardisées (obligations d'origine externe aux parties)	Vient des promesses faites par les partenaires en plus des obligations légales et celles liées aux us et coutumes
Attentes	Des conflits d'intérêts et peu d'unité entre les parties, sans conséquences sur le futur du fait du paiement immédiat (ou quasi-immédiat) de la transaction	L'anticipation de conflits d'intérêt est contrebalancée par la confiance et l'effort d'unité

./…

Tableau 3 - Une comparaison des transactions uniques (" *discrete transactions*") et de l'échange relationnel (suite)

Eléments contractuels	Transaction unique	Echange relationnel
Caractéristiques du processus		
Relations personnelles (interaction et communication sociales)	Relations minimales, le rituel domine	La satisfaction personnelle, non économique, est très importante et dérive de la qualité des relations personnelles. Communications formelle et informelle sont utilisées
Solidarité contractuelle (régulation des comportements d'échange pour assurer la performance)	Gouvernée par des règles sociales et la recherche de gains	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale. La recherche de satisfaction psychologique peut entraîner des réajustements
Transférabilité (possibilité de transférer des droits, des obligations et de la satisfaction à d'autres parties)	Transférabilité totale, la personnalité de celui qui remplit l'obligation n'a aucune importance, seul compte le fait que l'obligation ait été remplie	Transférabilité limitée: l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu
Coopération (particulièrement les efforts en matière de performance et de planning)	Pas d'effort commun	Efforts en matière de performance et de planning
Planning (processus et mécanismes permettant de faire face aux changements et aux conflits)	L'intérêt est seulement porté sur la substance de l'échange; aucune anticipation du futur	Une grande attention est portée au processus d'échange; des plannings détaillés pour les échanges à venir sont préparés et tiennent compte des possibilités d'évolution de l'environnement et des buts des différentes parties
Pouvoir (possibilité d'imposer sa volonté à l'autre partie)	Le pouvoir peut être exercé lorsque les promesses sont faites et ce jusqu'à ce qu'elles soient exécutées	L'interdépendance croissante fait que le pouvoir doit être judicieusement utilisé
Division des bénéfices	Division des bénéfices « à couteaux tirés »	La division des bénéfices se fait selon des règles de partage souvent plus équitables afin de maintenir la relation

Adapté de Dwyer, Schurr et Oh (1987).

Macneil (1980) identifie neuf normes, qualifiées de *normes communes*, essentielles à l'occurrence de tout échange, quelle que soit sa forme. Ces normes sont : (1) l'intégrité du rôle ; (2) la solidarité contractuelle; (3) la flexibilité ; (4) la réciprocité ; (5) la mise en oeuvre du planning ; (6) la réalisation des promesses ; (7) la réparation, la confiance et les attentes (norme cohésive) ; (8) la création et la restriction de pouvoir ; et (9) l'harmonisation avec la matrice sociale (cf. Tableau 4, ci-après).

Selon que le comportement contractuel évolue le long du continuum transactionnel / relationnel, chacune de ces normes devient plus ou moins importante. Lorsqu'un échange est

plutôt de nature transactionnelle ou plutôt de nature relationnelle, une intensification (voire une certaine mutation) de certaines normes de comportement se fait (respectivement, normes transactionnelles, normes relationnelles). Par souci de simplification, nous appellerons ici *'normes transactionnelles'* l'ensemble des normes communes non relationnelles.

Quatre normes régulent prioritairement les échanges relationnels (Macneil, 1980). Il s'agit de (1) l'intégrité du rôle ; (2) du maintien de la relation[21] ; (3) de l'harmonisation du conflit relationnel[22] ; et (4) de normes supra-contractuelles[23]. L'*intégrité du rôle* représente le comportement des acteurs sur le long terme, leurs obligations et les relations personnelles. La norme de *préservation de la relation* renforce l'importance de la solidarité. L'*harmonisation des conflits* regroupe le respect des délais et la flexibilité. Enfin, les normes supra-contractuelles représentent l'impact sur la relation des grands principes sociaux et moraux que sont la justice, l'égalité, la liberté[24].

Tableau 4 - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1980)

Normes Contractuelles Communes	Normes Relationnelles	Normes transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Intégrité du rôle	1. Réciprocité
2. Solidarité contractuelle	2. Maintien de la relation (solidarité contractuelle)	2. Mise en œuvre du planning
3. Flexibilité	3. Harmonisation du conflit relationnel (Flexibilité)	3. Réalisation des promesses
4. Réciprocité	4. Normes supra-contractuelles (Harmonisation avec la matrice sociale)	4. Réparation, confiance et attentes
5. Mise en œuvre du planning		5. Création et restriction du pouvoir
6. Réalisation de la promesse		
7. Réparation, confiance et attentes[25]		
8. Création et restriction du pouvoir		
9. Harmonisation avec la matrice sociale		

I.2.2. - Apports et limites des théories du contrat relationnel à l'explication des ruptures de relations entre organisations

Les normes définies par Macneil sont relativement complètes et représentent l'ensemble des composantes des échanges, tout au moins des composantes endogènes à la relation. Ainsi,

[21] Intensification de la norme de solidarité contractuelle.
[22] Intensification de la norme de flexibilité.
[23] Intensification de la norme d'harmonisation avec la matrice sociale.
[24] Ces normes seront présentées avec plus de détail ultérieurement.
[25] *the linking norms: restitution, reliance and expectation interest*

les normes permettent de catégoriser, en sous-ensembles homogènes, l'ensemble des déterminants de l'interaction. L'étude de l'impact des déviations sur le mode de comportement retenu par le client peut être faite sur chacune de ces normes. Chaque déviation représente une menace pour la cohésion de la relation et peut donc être vue comme un facteur potentiel de rupture.

Un des intérêts fondamentaux du cadre d'analyse proposé par Macneil est la remise en cause de l'idée selon laquelle les acteurs ne sont guidés que par la recherche de la maximisation du profit. Selon cet auteur, les parties à l'échange poursuivent un ensemble d'objectifs dont l'un d'eux seulement est la maximisation du profit (Whitford, 1985). Macneil fait de façon récurrente l'hypothèse que les parties à un échange souhaitent le maintenir. Il l'explique par l'existence de coûts économiques à la sortie, mais aussi par des coûts psychologiques (essentiellement liés aux aspects informels de l'échange). Les acteurs sont des êtres socialisés et leur identité est en partie constituée par leurs relations et leurs interactions[26]. Lorsqu'une relation n'est plus bénéfique et que les parties préfèrent la rompre, la rupture entraîne un changement partiel d'identité.

Un second intérêt de cette approche est de permettre simultanément la prise en considération des contrats transactionnels et des contrats relationnels. En effet, si les échanges entre organisations ont tendance à être durables, tous ne sont pas des relations (Grönroos, 1995).

Encadré 4 - Les déterminants de la rupture vus par la théorie du contrat relationnel

L'*interaction* est au cœur du processus d'échange. L'interaction est décrite selon un ensemble de *normes de la relation*. De ce fait toute déviance sur une norme caractérisant l'interaction représente une menace pour la relation

[26] Ce terme sera défini avec plus de précision dans la section suivante.

I.2.3. - Conclusion

En résumé et de façon très schématique, l'échange relationnel se différencie de l'échange transactionnel sur deux points :

- L'échange relationnel a une ***dimension sociale*** forte qui s'ajoute à la dimension économique (Dwyer & *al.*, 1987). Cette dimension met l'interaction au cœur de la relation ;
- L'échange relationnel a un ***horizon temporel*** élargi du fait de l'importance des échanges futurs (Dwyer & *al.*, 1987) et des événements passés (Varadarajan & Rajaratnam, 1986).

Il importe donc, dans ce contexte, d'étudier globalement l'interaction. L'échange doit être vu comme un processus continu intervenant entre des organisations, de la première prise de contact à la rupture de la relation (Macneil, 1978 ; Ford, 1990).

Une des principales limites de cette approche est son manque d'indication en matière d'opérationalisation. Selon Whitford (1985), c'est ce qui explique la lenteur du transfert de cette approche vers d'autres champs de recherche que le droit. Cependant, les prolongements des travaux sur la théorie du contrat relationnel se développent en marketing inter-organisationnel (Arndt, 1979 ; Dwyer *& al.* 1987 ; Grönroos, 1990). Comme nous le verrons dans la section suivante, les recherches en marketing se sont focalisées sur les notions de contrat, de dépendance, d'investissements spécifiques, mais également sur des notions directement liées à l'interaction comme l'engagement, la confiance, le pouvoir, etc (Wilson, 1995).

I.3. - Conclusion

Les théories classiques et néoclassiques nous ont permis de rappeler le rôle central joué par le prix et les qualités intrinsèques d'un produit ou service dans la création, le maintien et la rupture d'une relation. Les nouvelles théories économiques, inscrites dans le courant

néoclassique, mettent, quant à elles, l'accent sur le rôle potentiel de l'opportunisme, de la flexibilité et des relations de pouvoir dans les phénomènes de rupture. Les investissements spécifiques et la facilité à trouver d'autres 'partenaires' potentiels sur le marché apparaissent comme pouvant modérer cette relation. Des prolongements de ces théories, et plus particulièrement l'approche par les conventions, introduisent l'idée de l'importance des normes de comportements collectifs dans les échanges.

Cette idée est également considérée par l'approche relationnelle de l'échange qui s'intéresse tout particulièrement aux échanges répétés sur le long terme. L'approche relationnelle remet en cause une approche purement utilitariste pour développer le rôle des échanges informels et des interactions entre individus. Ainsi faisant, elle offre une image plus réaliste des relations entre organisations (Arndt, 1979).

L'approche relationnelle présente l'intérêt de permettre simultanément l'analyse des transactions et des relations. Elle place l'interaction au cœur du processus d'échange.

La décomposition de l'échange selon neuf normes, quatre normes relationnelles et cinq normes transactionnelles (Macneil, 1980), permet d'appréhender les ruptures de relations comme la conséquence d'une déviance sur l'une ou plusieurs de ces normes.

L'Encadré 5, page suivante, synthétise les caractéristiques des échanges contractuels telles qu'elles sont décrites par les différents courants présentés dans les pages précédentes.

Encadré 5 - Les différents types de contrats

Diverses formes contractuelles peuvent exister entre les firmes pour permettre la réalisation des échanges. Williamson (1985) en définit trois: (i) le contrat classique; (ii) le contrat néoclassique; (iii) le contrat personnalisé.

I. Le contrat classique

Dans ce type de contrat, également appelé « spot-contract », l'identité des cocontractants n'a aucune incidence particulière. L'échange est ponctuel et de court terme. La finalité de ce type de contrat consiste en la fourniture d'un bien ou d'un service dont les caractéristiques sont fixées précisément. Il se résume à la collecte d'informations sur les produits concurrents, sur l'adaptation du produit que l'on cherche à vendre aux exigences de l'acheteur. La notion de *réciprocité est absente* de ce type de contrat.

II. Le contrat néoclassique

Cette notion a été énoncée par Goffman (1969) dans ses travaux sur les comportements stratégiques de la firme. La préparation de ce contrat nécessite une étude et un suivi plus importants que pour les contrats de type classique. Il couvre généralement des contrats liés à la fourniture d'un bien ou d'un service dont les caractéristiques sont susceptibles de fluctuer en fonction d'événements postérieurs à la signature du contrat. Ces contrats se négocient généralement à long terme et peuvent être générateurs de forts *coûts de transaction*. Les risques liés à ce type de contrat peuvent être élevés et les parties, lors de la rédaction des clauses contractuelles, se réfèrent à une tierce personne capable de rendre un jugement faisant autorité. La préparation de ce contrat, plus longue et plus hasardeuse, encourage parfois certains partenaires à se conduire de façon *opportuniste*.

III. Le contrat relationnel

Ce type de contrat se situe aux antipodes du contrat de type classique. Il prend en compte une vision dynamique des échanges entre les cocontractants. En effet, les intervenants tiennent compte, dans la rédaction des clauses contractuelles, des relations déjà établies entre les firmes, de leurs caractéristiques financières, techniques et de leurs spécificités. L'intégration de ces données aboutit généralement à l'établissement de contrats personnalisés au sein desquels les notions de réciprocité et de confiance sont déterminantes.
L'avantage de ce type de contrat est le risque limité de voir apparaître des comportements de « passager clandestin » chez un ou plusieurs des cocontractants. Ces contrats se traduisent généralement par: (i) une *parfaite entente* entre les entreprises cocontractantes; (ii) la mise en place *d'investissements spécifiques*; (iii) une *stabilité dans le temps* à travers la reconduction des contrats.

II. - L'interaction, élément central des relations de long terme entre organisations et de leur rupture

L'approche relationnelle oppose les échanges transactionnels aux échanges relationnels sur la notion d'interaction. L'introduction de cette approche en marketing a suscité le développement du marketing relationnel dont un des principaux objets est l'étude de l'interaction.

Si les travaux sur les contrats relationnels (Macneil, 1980) sont connus en marketing, notamment en marketing industriel, leur utilisation reste marginale. Cependant, les travaux de Macneil et les normes de la relation qu'il propose sont d'une grande utilité pour une bonne définition de la notion d'interaction et pour l'étude du lien entre les dimensions de l'interaction et les phénomènes de rupture.

Nous allons nous attacher, dans les paragraphes suivants, à montrer le rôle central de l'interaction dans les relations de long terme entre les organisations et à définir ce concept au travers de la théorie du contrat social.

II.1. - L'interaction, élément central des relations de long terme

II.1.1. - Relations de long terme, marketing relationnel et interaction

Le marketing relationnel a pris son essor pour répondre au développement des relations de long terme (Gummesson, 1987). Le développement de ce marketing est très lié au *marketing industriel* et au *marketing des services*. Au cœur de ces courants se trouvent les

notions d'interdépendance et d'interaction[27], notions absentes dans l'approche transactionnelle (cf. Tableau 5, ci-après). De l'approche relationnelle résulte en général un climat moins conflictuel mais un type d'échange plus complexe, notamment du fait de l'importance accordée à l'interaction (Grönroos, 1989).

Nous nous limiterons volontairement à ces deux courants de littérature pour introduire le marketing relationnel. Cependant, il ne faut pas ignorer les apports du marketing direct et du marketing des bases de données à son développement (Möller & Halinen, 2000).

Tableau 5 - L'interaction dans les approches transactionnelle et relationnelle

	Approche transactionnelle	Approche relationnelle
Accent mis sur…	… le marketing mix … la qualité technique (output)	… l'interaction … la qualité fonctionnelle (processus)
Relation	Limitée	Substantielle
Interface	Faible	Importante
Sensibilité au prix	Forte	Moindre

D'après Grönroos, 1989.

Les chercheurs en *marketing industriel* et en *marketing des canaux de distribution* ont une longue tradition dans l'étude des phénomènes et des échanges relationnels. Ces phénomènes sont, dans leur ensemble, très fortement liés à la notion d'interaction : les relations de pouvoir dans les canaux de distribution (*e.g.*, Stern & El-Ansary, 1992) ; la confiance entre les parties à l'échange (*e.g.*, Anderson & Narus, 1990 ; Moorman *& al.*, 1993); le développement de la relation (Ford, 1980), la continuité de la relation (Anderson & Weitz, 1989), etc. Si le marketing industriel s'intéresse aux relations entre organisations, il ne s'en intéresse pas moins aux interactions entre les individus. En effet, les relations entre organisations peuvent être vues au travers des relations entre des individus puisque ces derniers les représentent lors des négociations et des échanges.

Une autre discipline ayant fortement contribué au développement de l'étude des relations est le *marketing des services*. L'achat d'un service est appréhendé comme un processus dépendant très largement de l'interaction entre le vendeur et l'acheteur (*e.g.*, Berry, 1983 ; Solomon & *al.*, 1985 ; Eiglier & Langeard, 1987 ; Crosby *& al.*, 1990). L'approche

[27]Gummesson (1987) emploie indifféremment les notions de marketing relationnel et de marketing d'interaction.

relationnelle paraît être particulièrement pertinente dans le cadre des services aux professionnels dans la mesure où ces derniers demandent en général une succession d'interactions sur un horizon temporel étendu (Crosby *& al.*, 1990).

Que ce soit dans les échanges industriels ou pour les services aux professionnels, les interactions interviennent fréquemment entre les mêmes individus représentant les parties à l'échange (Solomon *& al.*, 1985 ; Iacobucci & Ostrom, 1996). Ganesan (1994) reprend cette idée dans sa définition de l'orientation vers le long terme: selon lui, cette orientation caractérise le désir des parties prenantes à développer une relation de long terme. Cependant, il représente les parties par un individu (vendeur ou acheteur) spécifique. L'orientation à long terme n'est donc pas une orientation générale envers l'ensemble des vendeurs, mais une orientation envers un vendeur déterminé.

De plus, dans un contexte stratégique, la relation présente une source d'avantage concurrentiel majeur, et ce particulièrement lorsque les capacités de différenciation sur la nature même de l'offre sont limitées (Day, 2000).

II.1.2. - Le rôle de l'interaction dans les ruptures

Peu de recherches ont abordé la question des déterminants de la rupture des relations de long terme (Dwyer *& al.*, 1987). Plus rares encore sont celles qui s'intéressent aux relations entre organisations.

Trois études exploratoires (Perrien *& al.*, 1991b, 1995 ; Keaveney, 1995 et Roos, 1996) ont mis en évidence, dans les contextes des services aux professionnels et aux particuliers, l'incidence de quatre catégories d'éléments sur la décision de rupture (cf. Tableau 6, ci-après) : les facteurs propres aux fournisseurs, les facteurs propres au client, les facteurs concurrentiels et les facteurs liés aux interactions entre les individus. Il est intéressant de constater que dans la relation client-supermarché (relation par nature plus transactionnelle que les autres), ces derniers facteurs (liés aux interactions) n'interviennent pas ou peu dans la décision de rupture (Roos, 1996). Dans les trois autres cas (services bancaires aux professionnels ou services aux

particuliers), les composantes de l'interaction apparaissent comme un facteur important de rupture.

Les facteurs d'interaction identifiés sont très divers : comportement et degré d'autonomie de l'interlocuteur (Perrien *& al.*, 1991b, 1995), traitement des défaillances (Keaveney, 1995), changement d'interlocuteur (Perrien *& al.*, 1991b, 1995), etc. Cette diversité nous conduit à la nécessité d'une définition claire et rigoureuse de la notion d'interaction.

Tableau 6 - Les facteurs de rupture de relations identifiés dans la littérature

	Perrien *& al.*, 1991b, 1995	**Keaveney, 1995[28]**	**Hocutt, 1998**	**Roos, 1996[29]**
Contexte de la recherche	Services bancaires aux professionnels	Services aux particuliers (hôtel, garage, pressing, restaurants, etc.[30])	Travail conceptuel en vue d'une application dans le secteur des services aux professionnels	Clients d'un supermarché (Contexte transactionnel)
Facteurs propres au fournisseur	▪ Procédures internes	▪ Problèmes éthiques ▪ Problème de qualité des produits		▪ Organisation[31]
Facteurs propres à la clientèle	▪ Besoins financiers excessifs ▪ Etc.	▪ Rupture 'involontaire'[32] ▪ Désagrément[33]		▪ Situation géographique
Facteurs concurrentiels	▪ Prix ▪ Produit ▪ Etc.	▪ Prix ▪ Concurrence	▪ Qualité des autres possibilités offertes sur le marché[34]	▪ Prix ▪ Assortiment ▪ Produits ▪ Termes de paiement
Facteurs d'interaction	▪ Chargé d'affaires ▪ Changement de propriétaire ▪ Décentralisati-on des opérations	▪ Problèmes dans la délivrance du produit/service ▪ Problèmes de traitement des défaillances	Importance cruciale de l'engagement dont les antécédents sont : ▪ dépendance relative ▪ confiance ▪ satisfaction avec le fournisseur de services ▪ investissements spécifiques ▪ durée de la relation ▪ liens sociaux.	

[28] Etude qualitative (méthode des incidents critiques) dans le secteur des services.
[29] *In* Stewart (1998).
[30] Cette étude recouvre 800 incidents critiques représentant 45 types de services aux particuliers.
[31] Dans ce cas, *design* du supermarché.
[32] Par exemple suite à un déménagement.
[33] Par exemple, manque de proximité.
[34] Considérée comme un antécédent de l'engagement dans la relation.

II.2. - L'interaction : vers une définition par la théorie du contrat social

La littérature marketing propose un nombre important de caractéristiques de l'interaction. Cependant, aucun effort de structuration n'a été fait et la plupart des études utilisant ce concept restent très partielles. L'analyse de la relation par les normes de Macneil (1980) permet de remédier à cette lacune.

II.2.1. - Les caractéristiques de l'interaction dans la littérature en marketing

Frazier (1983a) définit l'interaction comme la façon dont les entreprises communiquent entre elles et réalisent leurs fonctions respectives.

L'interaction peut être prise dans une acception stricte "face-à-face entre acheteur et vendeur" ou dans une acception plus large "interaction dyadique entre le client et un vendeur" (Solomon & *al.*, 1985 ; Surprenant & Solomon, 1987). Dans ce dernier cas, l'interaction inclut toutes formes de contacts (en face-à-face ou non ; formel ou informel) et correspond mieux à la réalité des relations entre organisations.

La littérature en marketing industriel et en marketing des services aux professionnels met en exergue le rôle d'un certain nombre de caractéristiques de l'interaction et leur rôle dans le développement ou le maintien de la relation (cf. Tableau 7).

Tableau 7 - Les dimensions de l'interaction présentes dans la littérature en marketing industriel

Dimensions	Exemples d'auteurs	Objet de la recherche
Communication	Anderson & Narus, 1990	Etudier l'impact de la communication, de la confiance, de la coopération, de la dépendance sur la satisfaction
	Mohr *& al.*, 1996	Etudier l'impact de la communication sur les résultats d'une relation inter-organisationnelle (engagement, satisfaction et coordination)
	Noordewier & *al.*, 1990	Montrer que dans des situations d'incertitude, les entreprises introduisent plus d'éléments relationnels dans leurs échanges
Confiance	Morgan & Hunt, 1994	Montrer que confiance et engagement sont des variables clés du marketing relationnel
	Ganesan, 1994	Montrer que l'orientation vers le long terme dans une relation est déterminée par la dépendance mutuelle et par la confiance
Adaptabilité	Noordewier & *al.*, 1990	*Op. cit.*
Similarité	Anderson & Weitz, 1989	Identifier les déterminants de la continuité d'une relation dans les canaux de distribution
Compétence	Anderson & Weitz, 1989	*Op. cit.*
Niveau des contacts	Honoré, 1998	Etudier le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque
Engagement	Anderson & Weitz, 1989 Morgan & Hunt, 1994	*Op. cit.* *Op. cit.*
Pouvoir et interdépendance	Anderson & Weitz, 1989 Frazier, 1983b	*Op. cit.*
Traitement des réclamations	Noordewier & *al.*, 1990	*Op. cit.*

Comme nous le montre le Tableau 7, les études réalisées en marketing industriel ou en marketing des services aux professionnels n'étudient qu'une ou quelques dimensions de l'interaction. De ce fait, il est difficile d'obtenir une définition complète de la notion d'interaction et une bonne appréhension de ses impacts sur le développement et la rupture de la relation.

L'approche par les normes (Macneil, 1980) offre un cadre d'analyse permettant de structurer ces différentes composantes de l'interaction de façon cohérente et complète.

II.2.2 - Définition de l'interaction par les normes relationnelles et transactionnelles

Comme nous l'avons déjà remarqué, la relation est appréhendée dans la littérature dans sa continuité (Dwyer, *& al.*, 1987; Perrien *& al.,* 1995) et non pas par sa rupture. Il nous semble néanmoins que les normes de Macneil, de par leur nature normative et de par la description rigoureuse de la relation qu'elles apportent, peuvent présenter une première étape vers l'étude des ruptures des relations.

Rappelons que les normes énoncées par Macneil se décomposent en normes relationnelles et en normes transactionnelles (cf. Tableau 8, ci-après et Tableau 4, page 50). Les premières permettent une meilleure caractérisation des échanges de nature relationnelle alors que les secondes définissent mieux les échanges transactionnels.

Tableau 8 - Rappel des normes de la relation

Normes Relationnelles	Normes transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Réciprocité
2. Maintien de la relation (solidarité contractuelle)	2. Mise en œuvre du planning
3. Harmonisation du conflit relationnel (Flexibilité)	3. Réalisation des promesses
4. Normes supra-contractuelles (Harmonisation avec la matrice sociale)	4. Réparation, confiance et attentes
	5. Création et restriction du pouvoir

Légende : On trouve entre paranthèses les normes communes intensifiées en normes relationnelles

Les normes relationnelles

Les normes relationnelles représentent une intensification de quatre normes communes (Macneil, 1980) -cf. Tableau 8-. Cela ne signifie pas que la nature des autres normes n'est pas affectée par le contexte relationnel mais qu'elle l'est dans une moindre mesure. Dans leur ensemble, les normes relationnelles visent à limiter les comportements opportunistes. Les normes relationnelles sont au nombre de quatre : intégrité du rôle, maintien de la relation (solidarité contractuelle), l'harmonisation du conflit relationnel (flexibilité) et normes supra-contractuelles (harmonisation avec la matrice sociale).

Les normes relationnelles ne sont pas essentielles aux comportements contractuels. Elles sont seulement essentielles aux comportements contractuels relationnels (Macneil, 1983). Selon cet auteur, une relation entre des parties n'est menacée de rupture que si les normes relationnelles sont si mal menées qu'elles en menacent la réalisation des normes communes sous-jacentes. Les normes relationnelles caractérisent l'aspect interpersonnel de l'échange.

Nous allons, dans les lignes qui suivent, présenter plus en détail chacune des quatre normes relationnelles.

✓ L'intégrité du rôle

Le rôle se définit comme un *schéma comportemental attendu d'une personne occupant une position sociale donnée, lorsqu'elle interagit avec des individus occupant d'autres positions déterminées*.

Les aspects principaux du rôle sont :

- la cohérence (cohérence dans le temps et cohérence interne) ;
- le risque de conflit : ce risque provient de la contradiction entre: (1) le désir de maximiser son profit immédiat et (2) le désir de créer et de maintenir une solidarité sociale avec les autres individus. En matière contractuelle, cela se traduit par le conflit entre les objectifs de court terme et ceux de long terme ;
- la complexité.

Dans la relation, le rôle se développe au cours du temps avec la multiplication des contacts et en réponse à un ensemble d'obligations. L'intégrité du rôle représente les comportements complexes et à long terme impliquant les diverses obligations liées au contrat et à la relation, ainsi que les relations plus personnelles.

L'intégrité représente plus que la simple honnêteté du rôle. Le rôle a une fonction sociale qui peut servir de fondement à la confiance et aux attentes. Dans ce sens, maintenir l'intégrité implique de garder un ensemble cohérent.

Dans un contexte relationnel, le rôle n'opère pas dans un cadre rigide défini par des attributs précis et par des lois. Au contraire, c'est un ensemble complexe d'habitudes, de coutumes, de règles internes, d'attentes, etc. (Macneil, 1980).

✓ Le maintien de la relation (Solidarité contractuelle)

Cette norme correspond à l'intensification et l'extension de la norme de solidarité contractuelle.

La solidarité contractuelle représente le fait même de permettre les échanges. Elle est l'un des fondements de la société, sans lequel l'échange n'est pas possible. C'est elle qui permet à l'échange de se réaliser 'normalement'.

Cette norme implique le maintien de certains membres -individuels- dans la relation (stabilité des membres par opposition à *turnover*), tout comme le maintien d'entités plus larges -maintien collectif-. L'accent est mis, ici, sur la notion de continuité. Ces deux aspects peuvent aisément entrer en conflit (Macneil, 1980).

✓ La flexibilité (Harmonisation des conflits relationnels)

Tout contrat de long terme doit avoir une capacité de changement sans quoi il risque d'être rompu sous la pression des changements endogènes et exogènes à la relation.

La flexibilité existe à la fois dans les contextes transactionnel et relationnel, mais elle se manifeste différemment. Dans le cas d'échanges transactionnels, cette flexibilité s'exerce *via* l'environnement. La transaction est rigide, et les adaptations se font *via* le marché. Si un client voit ses besoins changer, il adaptera sa prochaine commande, quitte à changer de fournisseur. Dans le contexte relationnel, on observe un double flux permanent d'information, de consultation, de recherche de conseils avisés et d'ajustements des divers types de contrats : c'est ce qui permet l'adaptation à de nouvelles conditions. Dans ce cas, la flexibilité définit donc une attente bilatérale de la volonté de réaliser les adaptations nécessaires lorsque l'environnement change (Macneil, 1980).

Cette norme présente une importance particulière car elle est nécessaire à la réalisation des autres normes. Une relation ne peut en effet être préservée, ni les conflits résolus, s'il n'est pas accordé une grande attention aux demandes de changement. De plus, les *rôles* ne peuvent survivre s'ils sont totalement rigides[35] (Macneil, 1983).

Comme le soulignent Hart & Moore (1988), la principale difficulté des contrats à long terme réside dans le fait d'anticiper lors de la rédaction du contrat les contingences pouvant intervenir au cours de la relation. Cette incomplétude des contrats[36] nécessite de prévoir lors de la négociation des clauses permettant de renégocier ou d'affiner le contrat dans le futur, au cas où une modification de l'une des caractéristiques principales interviendrait.

✓ Normes supra contractuelles

Ces normes sont 'supra contractuelles' non pas parce qu'elles sont au-dessus des autres, mais parce qu'elles ne sont pas spécifiquement contractuelles. Lorsqu'une relation se développe, elle devient une mini-société, un mini-état. L'ensemble des normes sociales et politiques devient pertinent (justice distributive et procédurale, liberté, dignité humaine, égalité et inégalité sociales, etc.) -Macneil, 1980-.

Cette norme présente une portée limitée à double titre : sa définition rend son opérationalisation très difficile ; elle correspond à une approche "macro" par opposition à la vision traditionnellement "micro" du marketing.

[35] Si tel est le cas, ils doivent disparaître pour être remplacés par de nouveaux rôles plus appropriés.
[36] Comme nous l'avons déjà souligné lors de la présentation de la théorie des contrats incomplets, l'incomplétude des contrats est à différencier de l'asymétrie de l'information. Elle n'est pas le fait des individus mais de l'information incomplète et de l'incertitude.

Tableau 9 - Récapitulatif des composantes des normes relationnelles, d'après Macneil (1980)

Normes	Composantes
Intégrité du rôle	Communication et moyens de communication Cohérence Histoire de la relation
Maintien de la relation (solidarité contractuelle)	Confiance Continuité / fidélité
Flexibilité (harmonisation des conflits relationnels)	Adaptabilité Anticipation
Normes supra contractuelles	Environnement social et politique

Les normes transactionnelles

Les normes transactionnelles comprennent : (1) la réciprocité ; (2) la mise en œuvre du planning ; (3) la réalisation de la promesse ; (4) la réparation, la confiance et les attentes ; (5) la création et la restriction du pouvoir.

✓ La réciprocité

La réciprocité est liée à la norme de solidarité contractuelle. Elle émerge du caractère même de l'échange. Sauf dans le cas de la contrainte par la force, un individu ne décide normalement de prendre part à un échange que s'il anticipe, *via* l'échange, une amélioration de sa position antérieure à cet échange.

La division du surplus doit être faite de telle sorte que chaque partie y trouve son compte même si cela ne signifie pas une répartition égalitaire (il s'agit plutôt d'équité) -Ford, 1980-. Il existe de toute façon des limites à ce que les participants à un échange sont prêts à accepter: au-delà d'un certain point, ils préféreront se retirer de l'échange que de le poursuivre (Macneil, 1980).

✓ La mise en œuvre du planning

L'existence même de la spécialisation du travail implique une forme de planification. Pour que la spécialisation fonctionne, il faut des échanges et que ces échanges soient réalisés en temps opportun. Cela correspond à une évolution de certains contrats (notamment dans le cadre d'échanges relationnels) qui, en plus de prévoir ce qui va être échangé (le Quoi), prévoient comment les relations et l'échange doivent être opérés (le Comment) -Macneil, 1980-.

✓ La réalisation de la promesse

En s'engageant contractuellement dans une relation, l'individu ou l'organisation renonce à une partie de son pouvoir et de sa liberté. L'étendue du consentement entre dans trois cas de figure relativement différents :

- le pouvoir conféré est parfaitement déterminable et déterminé (degré zéro d'incertitude, qui correspond aux cas de transactions simples) ;
- le pouvoir conféré dépasse ce que la conscience est capable d'anticiper ;
- des aspects importants du contrat restent sujets à discussions ultérieures (en fonction des réalisations et de l'évolution de l'environnement). Dans ce dernier cas la constitution et la réalisation du contrat sont de nature incrémentale.

Les deux derniers cas de figure sont souvent difficilement conciliables avec le souci de planification présenté précédemment (Macneil, 1980).

Le respect des engagements pris est essentiel à la poursuite des échanges. Dans le cas contraire, soit des moyens de contrôle et de compensation suffisamment forts sont utilisés sur le marché (échange transactionnel) ou au sein même de la relation (échange relationnel), soit le contrat est dénoncé.

✓ La réparation, la confiance et les attentes

Ces trois normes sont liées aux autres normes, et les lient entre elles :

- La réparation : cette norme correspond au fait que lorsqu'un individu ou une organisation s'enrichit en faisant une promesse qu'il (elle) ne tient pas, la partie lésée doit pouvoir obtenir une compensation.
- La confiance (*reliance*) : il s'agit de savoir dans quelle mesure on peut compter sur quelqu'un.
- Les attentes dépendent en fait de ce qui a été promis.

La définition de ces concepts peut être élargie. Par exemple, en matière de réparation : il est possible de s'estimer lésé *a posteriori* par un partage inégal des profits. De même pour la confiance, il est possible de ne pas faire confiance à une partie mais d'estimer que le système de sanctions en vigueur est suffisamment fort pour que les engagements soient respectés (Macneil, 1980).

✓ La création et la restriction de pouvoir

Le pouvoir n'est pas seulement légal (judiciaire), il peut également être économique, social ou politique. Dans des conditions d'exercice normales, ce sont les pouvoirs économiques et sociaux qui exercent la pression.

De plus, comme nous l'avons déjà souligné en présentant la norme de 'réalisation de la promesse', le contrat peut également limiter les pouvoirs des acteurs. (Macneil, 1980)

Tableau 10 - Récapitulatif des composantes des normes transactionnelles, d'après Macneil (1980)

Normes	Composantes
Réciprocité	▪ Amélioration réciproque de la situation des acteurs ▪ Division du surplus équitable
Mise en œuvre du planning	▪ Planification ▪ Ponctualité
Réalisation de la promesse	▪ Respect des engagements
Réparation, confiance, attentes	▪ Réparation ▪ Confiance
Création et restriction de pouvoir	▪ Répartition des pouvoirs

Normes relationnelles et normes transactionnelles définissent à la fois les aspects formels et les aspects informels de l'interaction. Cependant, la présentation que fait Macneil (1980) des normes reste très abstraite. C'est pourquoi nous allons nous intéresser aux différentes applications marketing de ce cadre d'analyse de façon à identifier le cadre le plus approprié aux relations entre organisations.

La contingence des normes relationnelles

Nous avons souhaité, dans les deux paragraphes précédents, conserver au mieux l'esprit du travail de Macneil. Cependant, ce dernier nécessite certaines adaptations au contexte marketing.

Des études préliminaires sont utiles à la détermination des normes pertinentes pour un contexte donné (Noordewier *& al.*, 1990). Les quelques travaux utilisant ce cadre d'analyse tendent, en effet, à montrer la contingence des normes relationnelles au contexte étudié. Macneil (1983) insiste également sur l'importance du contexte historique et culturel dans la définition des normes.

Le nombre d'études faisant référence aux normes de Macneil reste faible malgré un intérêt récent et croissant pour ce cadre d'analyse. Une synthèse de ces études montre que les auteurs ne retiennent, en général, pas les normes de Macneil telles quelles. Le Tableau 11, ci-après, indique que selon les auteurs et selon le contexte étudié, les normes retenues peuvent différer. Il est important de noter qu'aucune des recherches utilisant les travaux de Macneil ne fait référence à l'existence des normes transactionnelles.

Rappelons tout d'abord les normes relationnelles définies par Ian Macneil (1980). Elles sont au nombre de quatre :

- intégrité du rôle ;
- maintien de la relation (extension de la norme commune de solidarité) ;
- harmonisation du conflit relationnel (extension de la norme commune de flexibilité) ;

- normes supra-contractuelles (extension de la norme commune d'harmonisation de la matrice sociale).

Par souci de simplification, nous utiliserons la terminologie correspondant aux normes communes plutôt que celle employée par Macneil pour dénommer les normes relationnelles. Ainsi, dans la suite de ce travail, nous appellerons "solidarité" la norme relationnelle de maintien de la relation, et "flexibilité" la norme relationnelle d'harmonisation du conflit relationnel.

La dernière de ces normes relationnelles, *i.e.* « les normes supra-contractuelles », n'a à notre connaissance jamais été opérationalisée. Il faut également noter que plusieurs études (*e.g.*, Heide & John, 1992 ; Lusch & Brown, 1996 ; Paulin & *al.*, 1997) ont ajouté une norme relationnelle qui n'a pas été directement énoncée comme telle par Macneil : la communication (ou échange d'informations). Cette dernière est présentée par Macneil comme une composante importante de l'intégrité du rôle.

Dans leur ensemble, les études utilisant le cadre des normes de la relation tentent de vérifier la pertinence des concepts proposés par Macneil dans des contextes de relations de long terme en se limitant aux normes relationnelles. Les objets d'étude diffèrent. Certains auteurs se sont plus particulièrement intéressés (1) aux conflits dans les relations commerciales, d'autres (2) au niveau de dépendance entre deux entreprises en relation, (3) aux types d'échange ou encore (4) à la performance des entreprises. Le Tableau 11, ci après, synthétise ces différents travaux et indique notamment le contexte dans lequel ces études ont été réalisées, ainsi que les normes relationnelles utilisées. Malheureusement, la plupart de ces auteurs ne retournent pas aux travaux de Macneil et empruntent à Heide & John (1992) ou à Kaufman & Stern (1988) les normes relationnelles. Ainsi, ils ne justifient pas le choix de ces normes. Ce faisant, ils ne permettent pas de juger de sa pertinence.

Tableau 11 - Les normes relationnelles de Macneil dans la littérature en marketing industriel

AUTEURS	CONTEXTE	NORMES RELATIONNELLES
Kaufman & Stern, 1988 *Contexte* : distribution	Conflits dans des relations commerciales: normes relationnelles et perception d'iniquité et niveau d'hostilité[37]	▪ Solidarité ▪ Intégrité du rôle ▪ Réciprocité
Noordewier, John, Nevin, 1990[38] *Contexte* : industrie	Interface entre des fabricants d'équipements et leurs fournisseurs de composants (achats de biens répétés)	▪ Flexibilité du fournisseur ▪ Assistance fournie par le fournisseur ▪ Contrôle, surveillance du fournisseur ▪ Anticipation d'échanges futurs ▪ Interrelation des quatre 'syndromes' précédents
Heide & John, 1992 *Contexte :* industrie	Relations entre des fabricants d'équipements et leurs fournisseurs de composants	▪ Flexibilité ▪ Echange d'information ▪ Solidarité
Ping & Dwyer, 1992[39] *Contexte :* industrie	Relations entre des fabricants d'équipements et leurs distributeurs	▪ Flexibilité ▪ Solidarité
Morgan & Hunt, 1994 *Contexte :* distribution	Relations entre fournisseur et revendeurs indépendants de pneus automobiles	▪ Communication ▪ Confiance
Lusch & Brown, 1996 *Contexte :* distribution	Relations entre grossistes/distributeurs et leurs fournisseurs (biens durables et non durables)	Comportement relationnel : ▪ Flexibilité ▪ Echange d'information ▪ Solidarité
Young, Gilbert & McIntyre, 1996 *Contexte :* industrie	Types de relations entre fabricants d'équipements et leurs fournisseurs	▪ Solidarité ▪ Intégrité du rôle ▪ Flexibilité ▪ Pouvoir
Dahlstrom, McNeilly & Speh, 1996 *Contexte :* services logistiques	Performance dans les services logistiques	▪ Flexibilité ▪ Echange d'information ▪ Solidarité
Arnold & Joshi, 1997 *Contexte* : industrie	Dépendance de l'acheteur et opportunisme (acheteurs industriels): le rôle modérateur des normes relationnelles	▪ Flexibilité ▪ Echange d'information ▪ Solidarité
Paulin, Perrien & Ferguson, 1997 *Contexte* : services bancaires (business to business)	Relations entre banques et entreprises clientes et perception de la performance Etude des différences de perception	▪ Flexibilité [40] ▪ Communication ▪ Solidarité ▪ Intégrité du rôle

[37] Résultats significatifs pour la solidarité : cette norme est un prédicteur de la perception d'inéquité lors d'un différend.

[38] Ces auteurs trouvent que, dans un environnement incertain, les normes relationnelles sont significativement liées à la performance de l'échange.

[39] Etude qualitative reposant sur 15 entretiens.

[40] Cette norme ressort avec la norme de communication comme étant la plus importante.

Malgré tout, un schéma dominant se dégage de la confrontation des différents travaux en marketing faisant explicitement référence aux normes de Macneil. Le consensus semble s'être fait sur trois normes :

- la *flexibilité* ;
- l'échange d'information[41] (ou *communication*) ;
- et la *solidarité*.

Rares sont les études ayant intégré *l'intégrité du rôle* (Young *& al.* 1996; Paulin *& al.*, 1997 sont des exceptions). La méfiance à l'égard de cette norme peut provenir du fait que ce concept est plus complexe à appréhender et à opérationaliser que les autres. Cependant, cette norme est particulièrement caractéristique des phénomènes d'interaction et semble être indispensable à l'étude des relations entre organisations.

La norme de *réciprocité* fait également l'objet de débat. Macneil (1980) considère cette norme comme étant très fortement liée à la solidarité. Selon cet auteur, la source de la réciprocité réside dans la solidarité. Partant de ce constat, Paulin (1998) intègre cette norme transactionnelle de réciprocité dans la norme relationnelle de solidarité dans la mesure où l'auteur considère que la préservation de la relation requiert le maintien d'une certaine réciprocité. Il semble, à la lumière de ces éléments, qu'il y ait une forte interdépendance entre ces deux normes. Kaufman & Stern (1988), quant à eux, la considèrent comme une norme relationnelle à part entière. De ce fait, nous considèrerons, par la suite, la norme de réciprocité comme une norme relationnelle interdépendante, mais séparée de la norme de solidarité.

[41] L'échange d'information est défini comme l'attente bilatérale que les parties s'échangeront (de façon proactive) les informations utiles aux partenaires. Cette norme prévient l'échange d'informations erronées (Heide & John, 1992).

II.3. - Conclusion

Cette section nous a permis de définir l'interaction au sein de la relation au travers des normes contractuelles proposées par Macneil (1980). Le respect de chacune de ces normes est important pour le développement et le maintien de la relation.

La revue des travaux en marketing utilisant les normes de la relation montre la contingence de ces dernières. Nous retenons neuf normes pour décomposer l'interaction : cinq relationnelles et quatre transactionnelles (cf. Tableau 12).

Macneil (1980) n'aborde quasiment pas la question de l'interdépendance de ces normes et des conséquences possibles de cette interdépendance. Cependant, les définitions qu'il donne de chacune des normes montrent clairement un recouvrement de certaines normes.

La déviance sur une (ou des) norme(s) peut avoir un effet direct ou un effet indirect combiné avec les autres normes. L'effet combiné résulte dans une évaluation globale de la relation. La décision de rompre peut alors être fondée sur cette évaluation globale de la relation.

Tableau 12 - Les normes des échanges, approche contingente

Normes Relationnelles	Normes Transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Mise en œuvre du planning
2. Solidarité contractuelle (Maintien de la relation)	2. Réalisation de la promesse
3. Réciprocité	3. Réparation, confiance et attentes[42]
4. Flexibilité (Harmonisation du conflit relationnel)	4. Création et restriction du pouvoir
5. Communication	

[42] *the linking norms: restitution, reliance and expectation interest*

III. - Interaction, évaluation globale de la relation et décision de rupture : un lien complexe

La théorie du contrat social nous a permis de définir l'interaction et de montrer son lien avec la décision de rupture d'une relation. Cependant, d'autres courants de recherche, notamment en marketing, font intervenir d'autres composantes que l'interaction pour expliquer ce lien. La littérature propose différents concepts, comme la satisfaction ou la qualité, pour évaluer les relations. Nous allons les évoquer succinctement afin d'introduire le construit que nous retiendrons : l'évaluation globale de la relation.

Nous allons nous attacher, dans un premier temps, à définir les éléments de l'évaluation de la relation et à montrer son lien avec la décision de rupture. Dans un second temps, nous aborderons le caractère complexe de ce lien et les explications que proposent les travaux en marketing industriel.

III.1. - Les mesures de l'évaluation globale de la relation

La satisfaction est un des concepts les plus utilisés pour évaluer les relations. Cependant, d'autres concepts sont également utilisés à cette fin. En effet, certains auteurs lui préfèrent, par exemple, le construit de qualité de la relation (*e.g.*, Crosby & *al.*, 1990). Le débat théorique sur le fait de savoir si la satisfaction et la qualité sont deux construits distincts, qui se recouvrent ou qui se confondent n'est pas tranché (Dabholkar, 1993). C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles ces deux concepts apparaissent souvent pour représenter une évaluation de la relation. Afin de clarifier ce débat, nous adopterons une position intermédiaire (Zeithaml & *al.*, 1996). Nous considèrerons en effet que ces mesures sont complémentaires et nous les intègrerons dans un construit de second ordre : l'évaluation globale de la relation.

III.1.1. - La mesure de l'évaluation de la relation par la satisfaction

La satisfaction d'une partie à l'échange par rapport à l'ensemble d'une relation reflète l'appréciation *cognitive* de l'adéquation ou de l'inadéquation de la récompense par rapport à l'effort engagé pour la réalisation de la relation (Howard & Sheth, 1969). Elle comprend également une dimension *affective*[43] (Anderson & Narus, 1984, 1990).

De nombreux travaux, conceptuels et empiriques, établissent un lien direct entre la satisfaction du client et le maintien de la relation (*e.g.*, Frazier 1983a ; Anderson & Narus, 1990 ; Ping, 1993). Selon Anderson & Narus (1990), la satisfaction est une bonne approximation de la performance de la relation, mais elle peut également se révéler être un meilleur prédicteur des actions futures des parties à l'échange (continuation ou rupture).

Par exemple, dans son modèle conceptuel sur les comportements d'échange inter-organisationnels, Frazier (1983a) évalue la relation par la satisfaction (ou l'insatisfaction). Cette évaluation est prise en compte dans le processus d'initiation des échanges futurs. L'auteur fait l'hypothèse qu'un niveau de satisfaction élevé conduit à un renforcement de la relation, tandis qu'un niveau d'insatisfaction élevé et continu conduit à la rupture de la relation. Ce lien entre la satisfaction et la continuité (ou la discontinuité) de la relation a fait l'objet d'un certain nombre de travaux en marketing industriel, en marketing des canaux de distribution et en marketing des services (*e.g.*, Frazier, 1983a ; Anderson & Narus, 1990 ; Ping, 1993) - cf. Figure 6, page 75-.

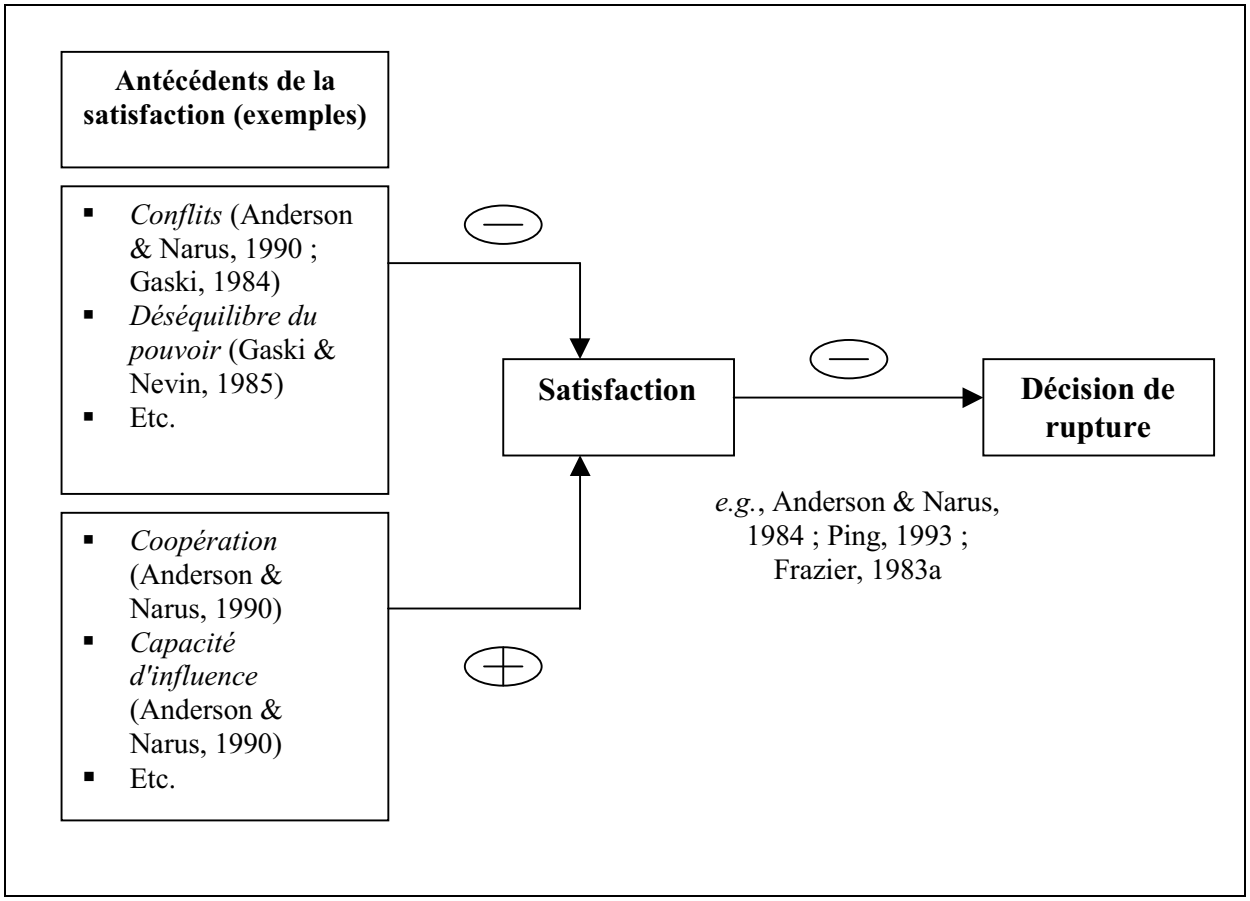
Ping (1993) teste le lien entre la satisfaction et la rupture dans le cadre des canaux de distribution. Il montre effectivement une relation négative significative qui indique que plus les détaillants sont satisfaits moins ils changent de fournisseurs.

La satisfaction est influencée par une grande variété de facteurs (Frazier, 1983a ; Anderson & Narus, 1990). Par exemple, les conflits (Anderson & Narus, 1990 ; Gaski, 1984),

[43] "*Satisfaction is defined as a positive affective state resulting from the appraisal of all aspects of a firm's working relationship with another firm*" (Anderson & Narus, 1984, p. 66).

l'utilisation du pouvoir par la partie la plus puissante ou le déséquilibre de pouvoir (Gaski & Nevin, 1985) sont négativement corrélés avec la satisfaction**.** La coopération et la capacité d'influence sur le partenaire (Anderson & Narus, 1990) sont, quant à elles, positivement corrélées avec la satisfaction**.**

Figure 6 - L'évaluation de la relation par la satisfaction et son lien avec la décision de rupture



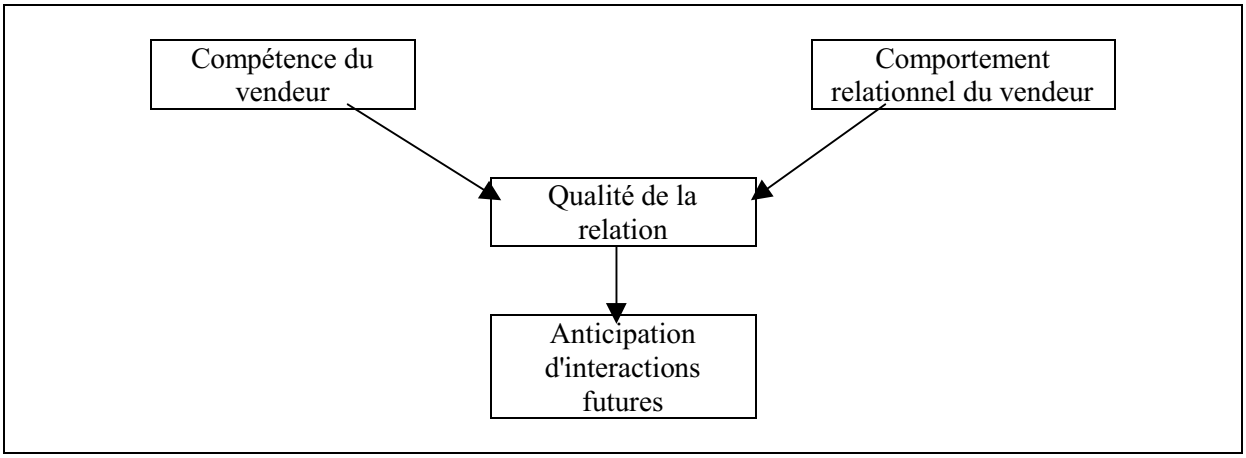
III.1.2. - La mesure de l'évaluation de la relation par la qualité

Les mesures par la qualité sont doubles. Les auteurs considèrent soit la qualité de la relation, soit la qualité du service (ou du produit).

Crosby & *al.* (1990) utilisent ***la qualité de la relation*** pour évaluer globalement la relation. Ils considèrent cette variable comme une variable médiatrice[44] et la définissent comme un construit bi-dimensionnel, comprenant une dimension 'satisfaction' et une dimension 'confiance dans le vendeur'. Dans leur modèle, Crosby & *al.* (1990) cherchent à expliquer l'anticipation d'interactions futures uniquement par des variables d'interaction : la similarité du client avec le vendeur, l'expertise du vendeur et son comportement relationnel[45]. Ces dernières ont une action *via* la variable médiatrice. Les auteurs montrent qu'il existe un lien significatif entre deux variables d'interaction (l'expertise et le comportement relationnel) et la qualité de la relation. Ainsi, la qualité de la relation intervient comme variable médiatrice et permet d'expliquer 27% de la variance de la continuité de la relation (cf. Figure 7).

Ces travaux en comportement du consommateur peuvent être intéressants dans l'étude des relations entre organisations dans la mesure où ces dernières peuvent être appréhendées comme la rencontre d'individus représentant l'organisation (Iacobucci & Ostrom, 1996). De plus, la dimension service est généralement une composante majeure des relations entre organisations (Jackson, 1985).

Figure 7 - Le modèle de Crosby & *al.* (1990) sur le lien entre les variables d'interaction, la qualité de la relation et l'anticipation d'interactions futures



La qualité de la relation peut être vue comme un substitut à la *qualité du produit* ou comme un complément (Crosby & Stephens, 1987). Elle est un substitut lorsque l'on

[44] Dans leur modèle, la qualité de la relation est un médiateur entre les variables d'interaction et l'anticipation d'interactions futures.
[45] Cette recherche est appliquée à la relation client/courtier en assurance vie.

considère qu'une bonne relation incite l'acheteur à généraliser ses jugements positifs de la relation au service lui-même. Elle est un complément lorsque la qualité de la relation ajoute de la valeur en tant qu'attribut périphérique au service. C'est cette dernière approche que retiennent Ennew & Binks (1996).

Dans une étude sur la rétention des PME par les banques britanniques, ces auteurs considèrent deux types de qualité. La *qualité de la relation* que nous venons d'évoquer et la ***qualité du service***. Parasuraman & *al.* (1988, p.16) définissent la qualité perçue du service comme "un jugement global, une attitude, relatifs à la supériorité du service". La qualité du service comprend deux dimensions : la qualité intrinsèque du service (qualité technique) et la qualité de la délivrance du service (qualité fonctionnelle ou qualité processuelle) -Gronröos, 1993-. La distinction entre la qualité technique et la qualité fonctionnelle en marketing des services répond aux caractéristiques spécifiques des services liées à leur intangibilité. Cette dernière rend l'évaluation des services plus difficile (Zeithaml, 1981).

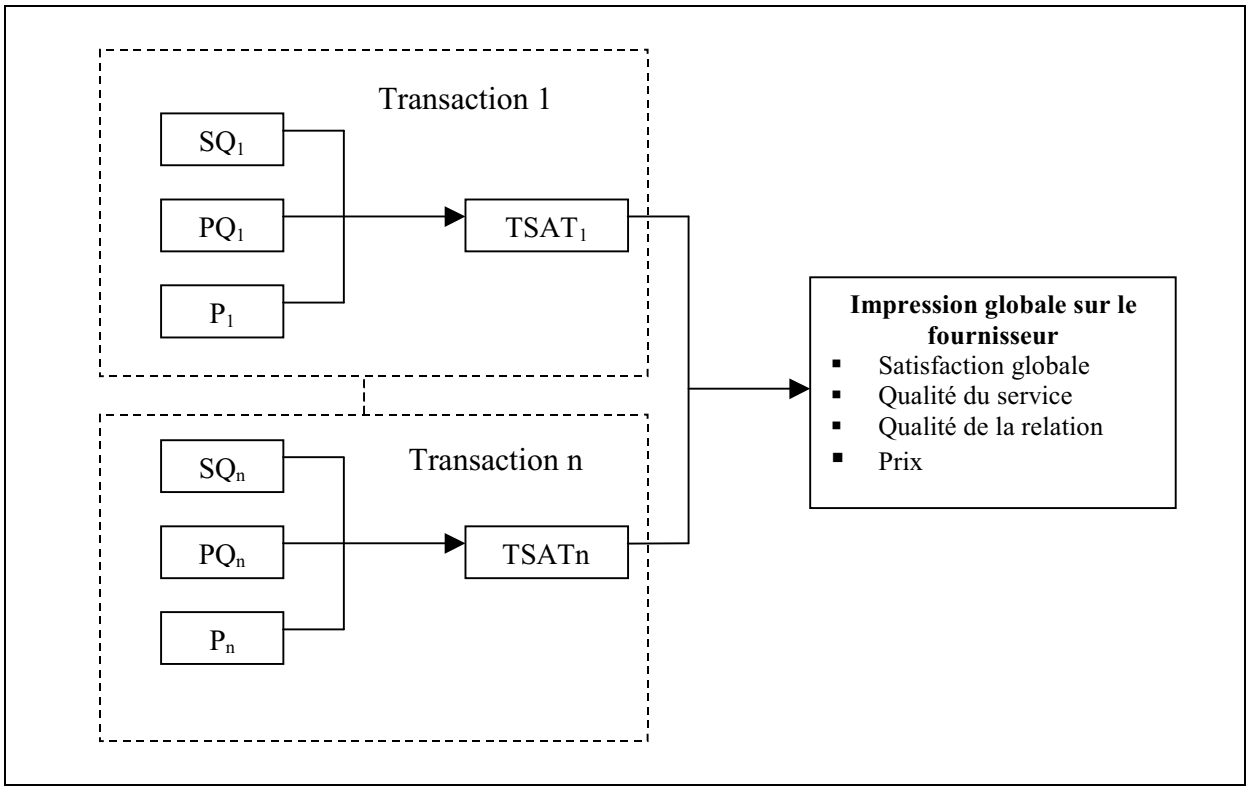
Ennew & Binks (1996) montrent que l'amélioration de la qualité du service et celle de la qualité de la relation augmentent le taux de rétention de la clientèle de façon significative.

III.1.3. - Une mesure globale : l'évaluation globale de la relation

Teas (1993) et Dabholkar (1993) considèrent qu'il est pertinent d'appréhender la satisfaction et la qualité à la fois du point de vue de la transaction et d'un point de vue global[46]. Ils suggèrent ainsi d'intégrer la satisfaction, la qualité de la relation et la qualité du service (ou du produit). Parasuraman *& al.* (1994) reprennent cette idée et suggèrent de développer une mesure de "l'impression globale sur une entreprise" dans laquelle ils incluent également le facteur prix (cf. Figure 8, ci-après).

[46] "*One way to integrate these two causal perspectives is to specify two perceived quality concepts - transaction-specific quality and relationship quality - and to specify perceived transaction-specific quality as the transaction specific performance component of contemporary consumer satisfaction models. This implies that transaction-specific satisfaction is a function of perceived transaction-specific performance quality. Furthermore, […] transaction-specific satisfaction could be argued to be a predictor of perceived long-term relationship quality*" (Teas, 1993, p. 30)

Figure 8 - Les composants de l'évaluation globale d'un fournisseur, d'après Parasuraman & *al.* (1994, p. 122)



Légende : SQ = qualité de service ; PQ = Qualité du produit ; P = Prix ; TSAT = satisfaction par rapport à la transaction.

Cette approche de la mesure de l'évaluation globale de la relation est cohérente avec les théories développées par les tenants du raisonnement selon lequel "*la qualité est un antécédent de la satisfaction*" (*e.g.*, Reidenbach & Sandifer-Smallwood, 1990). Elle est également cohérente avec les théories développées par les tenants[47] du raisonnement selon lequel "*la satisfaction est un antécédent de la qualité*" (*e.g.*, Bitner, 1990 ; Bolton & Drew, 1991). Elle s'inscrit dans une approche de long terme et intègre à la fois la transaction et la relation (Prim, 1998).

De façon à mesurer au mieux l'évaluation globale de la relation, et suivant en cela Crosby & *al.* (1990) et Parasuraman & *al.* (1994), il nous semble donc intéressant d'y inclure les mesures de la qualité de la relation et de la qualité du produit (service) en plus de la mesure de la satisfaction.

[47] Pour la plupart des chercheurs en marketing des services.

III.2. - Un lien complexe entre l'évaluation globale de la relation et la décision de rupture

Les hésitations évoquées ci-avant interpellent également sur la nécessité de considérer d'autres éléments intervenant dans la décision de rupture. Les théories des coûts de transaction et de la dépendance nous ont permis d'introduire les notions d'investissements spécifiques et de dépendance comme freins à la décision de rompre. Ces éléments sont également très présents dans les recherches en marketing pour expliquer le lien ambigu entre satisfaction, évaluation globale de la relation et rupture.

Cette ambiguïté du rôle de la satisfaction sur la décision de rupture se retrouve dans les faits. Reichheld (1993) indique que 65 à 80% des clients 'satisfaits' quittent leurs fournisseurs. Les clients peuvent donc décider de quitter un fournisseur pour des raisons qui ne seraient pas critiques à la mesure de l'évaluation globale de la relation. La littérature en psychologie, souvent utilisée comme référence pour mieux comprendre les relations commerciales (Ganesan, 1984), indique symétriquement que le mécontentement n'entraîne pas systématiquement la sortie de la relation (Levinger, 1976).

Deux catégories d'éléments, au moins, peuvent permettre d'expliquer la complexité du lien entre la mesure de l'évaluation globale de la relation et la rupture. Tout d'abord, la rupture n'est pas le seul mode de réponse à la disposition d'un client mécontent (Ping, 1993). Ensuite, il existe un certain nombre de freins à la sortie de la relation (*e.g.*, Hirschman, 1970).

III.2.1. - La rupture n'est pas le seul mode de réponse à une mauvaise évaluation de la relation

Hirschman (1970) propose que l'idée de la rupture est un mode de réponse aux problèmes au sein d'une relation, mais qu'il n'est pas le seul. Ainsi, un client ou un partenaire mécontent

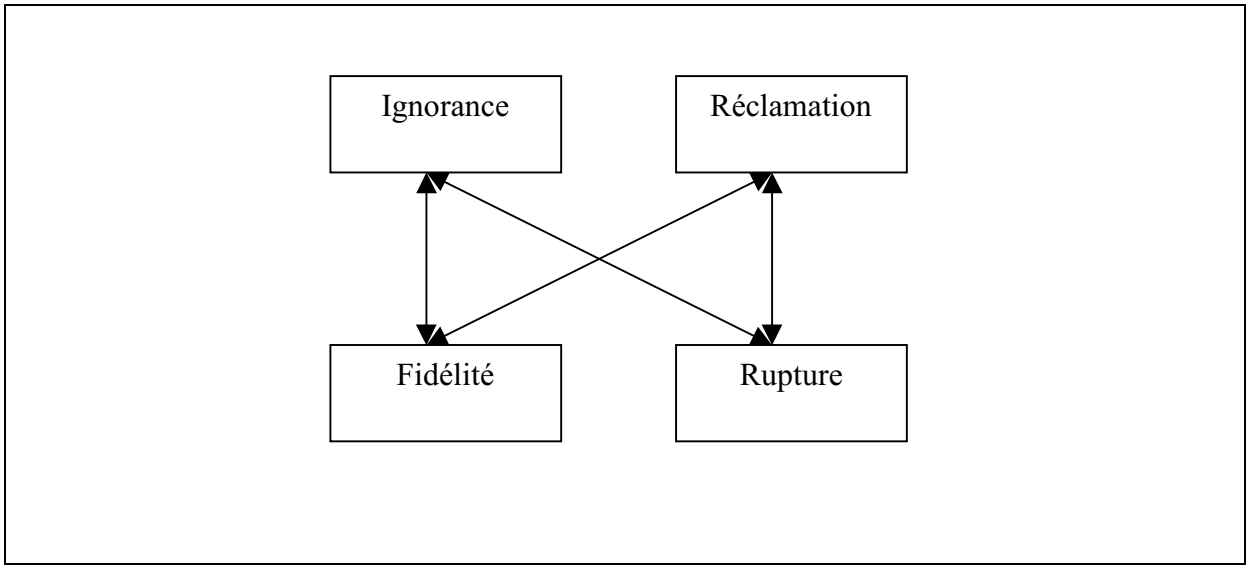
peut, par exemple, le manifester en faisant des réclamations. Rosse & Hulin (1985) dénombrent cinq types de réponses possibles face à une relation insatisfaisante : la rupture, l'évitement, les tentatives pour changer les aspects problématiques de la relation, les mesures de rétorsions et la réévaluation des attentes.

De façon générale, ces modes de réponses sont synthétisés en psychologie, en ressources humaines (Rusbult & *al.*, 1982 ; Rusbult & *al.*, 1988) et en marketing des canaux de distribution (Ping, 1993) selon quatre grandes catégories de réaction [48]:

- la rupture ;
- la réclamation (directe au fournisseur, par le bouche-à-oreille ou par le recours à une tierce partie - Singh, 1988-) ;
- la fidélité ;
- l'ignorance (le client laisse la relation dépérir par elle-même et ne cherche pas à résoudre les problèmes).

Ces modes de comportement ne sont pas systématiquement exclusifs les uns des autres (cf. Figure 9).

Figure 9 - Les différents liens possibles entre les différents modes de réaction à un mécontentement



[48] Traduction des termes anglais : 'exit', 'voice', 'loyalty' et 'neglect'.

Ping (1993) montre un lien significatif entre la rupture, la réclamation, l'ignorance et l'insatisfaction.

Singh (1990), quant à lui, appuie l'idée d'Hirschman selon laquelle les clients choisissent la rupture lorsqu'ils pensent qu'une autre forme de comportement ne leur apporterait rien.

Dans une étude sur les services financiers aux particuliers, Singh & Pandya (1991) trouvent une relation non-linéaire entre le niveau d'insatisfaction et les réponses des clients. En particulier, les comportements de rupture n'interviennent que lorsque l'insatisfaction est très intense. Les auteurs donnent deux explications à ce phénomène :

- la rupture peut être considérée par les clients comme un dernier recours ; lorsque l'insatisfaction n'est pas trop intense, le client préfère réagir différemment ;
- les clients peuvent "pardonner" un mauvais service ou un problème jusqu'à un certain point de gravité.

III.2.2. - Les freins à la sortie de la relation

Le rôle des barrières à la sortie d'une relation est largement présenté par la théorie des coûts de transaction. Les recherches en marketing lui font écho.

Hirschman (1970) identifie deux grandes catégories de barrières : l'absence de choix sur le marché et les coûts de changement.

Pour pouvoir changer de fournisseur, *un client doit avoir d'autres possibilités* que celle dans laquelle il est engagé (Hirschman, 1970). Ces possibilités doivent être réalisables et plus intéressantes que celle qui doit être remplacée. Ainsi, la présence perçue d'autres possibilités augmente la probabilité de rupture (Ping, 1993 ; Stewart, 1998). Mais ce choix peut exister sans que le client en soit conscient. Dans ce cas, ce dernier peut se comporter comme s'il n'avait aucun autre recours.

Dans son texte fondateur, Hirschman (1970) fait l'hypothèse que la rupture et le changement de fournisseur se font sans coût. Il reconnaît ensuite (Hirschman, 1974) que *la rupture peut entraîner des coûts*, surtout lorsque l'objet de la transaction est spécifique. Ces coûts peuvent être de nature diverse (Wright, 1993) :

- coûts de recherche d'un nouveau fournisseur ;
- coûts d'apprentissage dans la nouvelle relation ;
- coûts émotionnels ou affectifs liés au développement de liens sociaux.

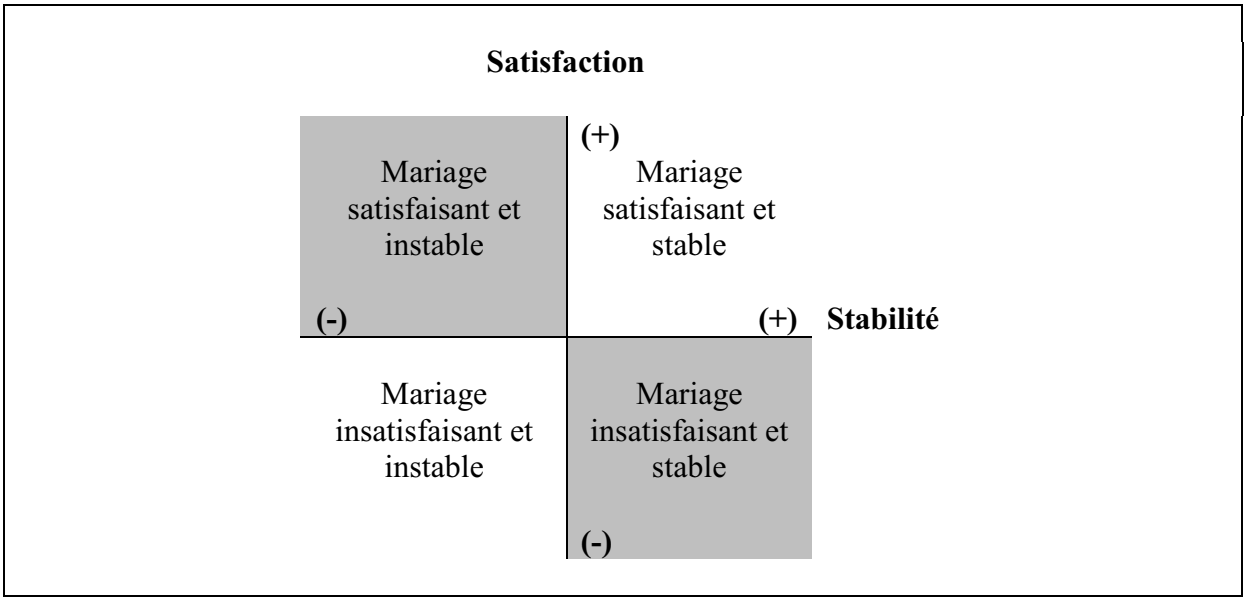
La littérature en psychologie s'est également intéressée au rôle des freins à la sortie de la relation. La théorie de l'échange social (fondée sur les travaux de Thibaut & Kelley, 1959) offre une grille de lecture intéressante des différentes situations possibles.

Le calcul des avantages/coûts d'une relation de type maritale repose sur le poids et la note que donne chaque individu aux attributs de la relation (attraction à la relation)[49], aux barrières à la sortie de la relation et à la présence d'autres choix présents et identifiés dans l'environnement (Levinger, 1965, 1976). Selon cette analyse, le mariage se dissout lorsque l'attraction et les barrières à la sortie sont faibles et les autres possibilités séduisantes.

Sur ces bases, Lewis & Spanier (1979, 1982) ont établi une typologie des relations maritales dans laquelle la satisfaction et la stabilité maritale sont conçues comme des dimensions orthogonales de l'issue du mariage. Ainsi, les mariages peuvent être satisfaisants et stables, insatisfaisants et stables, insatisfaisants et instables, ou encore satisfaisant et instables (cf. Figure 10, ci-après). Les concepts de l'échange social permettent d'expliquer le placement des couples dans ces quadrants. Par exemple, les relations insatisfaisantes/stables peuvent correspondre à des couples ayant une faible attraction envers leur relation mais des barrières à la sortie élevées. Les relations satisfaisantes et instables correspondent, quant à elles, au cas de figure où l'attraction au sein de la relation est plutôt bonne, mais les barrières à la sortie sont faibles et les autres choix très attirants.

[49] Cette approche est une approche intra personnelle. L'attraction n'est appréhendée que comme une évaluation et non pas comme une action.

Figure 10 - Une typologie des relations maritales



Dans son travail sur les ruptures dans les canaux de distribution, Ping (1999) englobe l'ensemble de ces éléments (existence d'autres possibilités sur le marché ; investissements spécifiques, coûts à la sortie de la relation économiques et affectifs) dans un construit de second-ordre qu'il nomme "coûts à la sortie de la relation".

III.3. - Conclusion

L'évaluation de la relation est souvent représentée soit par des mesures de la satisfaction, soit par des mesures de la qualité (du produit ou du service et de la relation). Cependant ces mesures ne font pas l'unanimité. Parasuraman & *al.* (1994) proposent une notion plus globale d'évaluation de la relation, qui comprend la satisfaction, la qualité de service[50] et une appréciation de l'interaction *via* la qualité de la relation. Ce construit permet d'englober à la fois les évaluations à court terme (transactionnelles) et à long terme (relationnelles). Nous retiendrons cette mesure que nous qualifierons d'évaluation globale de la relation.

[50] ou du produit selon le secteur d'activité.

Le lien entre l'évaluation de la relation et le comportement de rupture des organisations semble complexe. Cette complexité s'explique par le fait que la rupture n'est pas le seul mode de réaction à un problème mais aussi par le fait qu'il existe des freins à la sortie de la relation (par exemple des investissements spécifiques, l'absence de partenaire potentiel sur le marché).

Conclusion du chapitre I

Cette section nous a permis de resituer les relations inter-organisationnelles de long terme par rapport aux différentes approches de l'échange. Les approches économiques, tout aussi intéressantes qu'elles soient, restent limitées dans leurs possibilités d'application. Elles restent très partielles et négligent un élément essentiel de la relation : l'interaction. Cependant, elles prennent en compte un certain nombre de facteurs (par exemple, les coûts de transfert, l'opportunisme, la flexibilité, les relations de pouvoir, etc) qui ne doivent pas être négligés. Ces éléments sont d'ailleurs largement repris dans la littérature en marketing sur les relations inter-organisationnelles.

Cette revue de littérature nous a permis de confirmer la faiblesse numérique des travaux relatifs à la détermination des facteurs explicatifs de la rupture dans le cadre de relations inter-organisationelles de long terme (*e.g.*, Perrien *& al.*, 1991b, 1995). Les quelques recherches que nous avons pu identifier placent toutefois l'interaction au cœur des facteurs potentiels de rupture (Perrien *& al.*, 1991b, 1995, Hocutt, 1998 et, en comportement du consommateur, Keaveney, 1995).

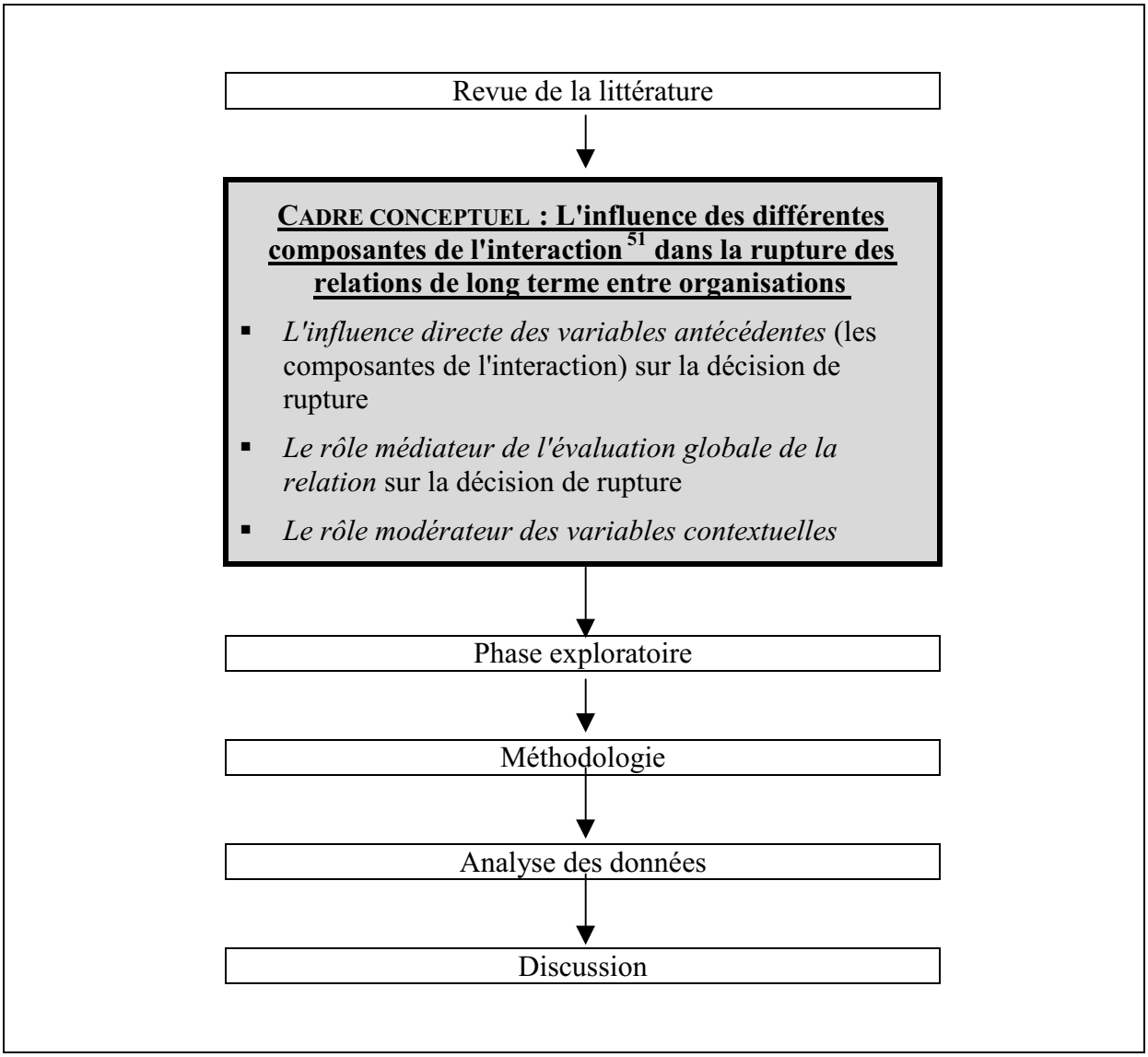
Il nous semble donc particulièrement pertinent d'inscrire notre travail d'étude des ruptures de relations de long terme entre organisations dans le cadre de l'approche relationnelle de l'échange. Celle-ci place les phénomènes d'interaction au cœur du processus de l'échange. La théorie du contrat relationnel (Macneil, 1980) décompose l'interaction en neuf normes relationnelles et transactionnelles, ce qui permet d'appréhender simultanément les transactions

et les relations. Lorsque le fournisseur n'est pas capable de remplir les attentes de son client sur l'une de ces normes la relation s'en trouve menacée. Cet effet semble pouvoir être direct, ou encore, il semble pouvoir passer par l'évaluation globale de la relation.

Ainsi, dans la suite de ce travail nous allons nous intéresser au rôle majeur des composantes de l'interaction entre les individus comme facteurs de rupture de relations entre organisations. La formalisation des composantes de l'interaction sera conduite à partir des travaux de Macneil (1980) sur les normes de la relation (relationnelles et transactionnelles). Nous nous interrogerons sur le pouvoir explicatif de ces normes en étudiant à la fois leurs effets directs sur la décision de rupture et leurs effets indirects via l'évaluation globale de la relation. Nous nous intéresserons également au rôle joué par l'âge, l'histoire de la relation, l'existence de refus récents et le degré de contrainte du client dans la relation. En effet, ces dernières variables semblent modérer le lien entre les normes de la relation et la décision de rupture.

CHAPITRE II - L'ELABORATION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE L'INFLUENCE DES COMPOSANTES DE L'INTERACTION SUR LA RUPTURE DANS LES RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS

Figure 11 - Les étapes de la recherche : (II) L'élaboration du cadre conceptuel et la formulation des propositions et des hypothèses de recherche



[51] Rappelons que le terme "interaction" ne doit pas être pris dans son acception méthodologique ou statistique, mais au sens conceptuel tel qu'il a été présenté dans le chapitre précédent : l'interaction est pris au sens de la rencontre entre des individus.

Introduction au chapitre II : la rupture des relations de long terme, définition et typologie

La première partie de cette recherche nous a montré la pertinence de l'approche de la rupture des relations par les facteurs d'interaction. En effet, l'interaction étant au cœur des relations de long terme, elle devrait également être un des déterminants majeurs de la décision de rupture. Cependant, la revue de la littérature nous a montré que ce lien n'est pas si simple et que d'autres éléments peuvent intervenir dans la décision de rompre une relation inter-organisationnelle bien établie. Ainsi, l'évaluation globale de la relation semble être un médiateur de la relation entre les facteurs d'interaction et la rupture. De même, des variables de nature plus contextuelle (durée, histoire de la relation, barrières à la sortie de la relation) semblent modérer les différents liens exposés ci-dessus.

Cependant, avant de poursuivre plus avant la présentation du cadre conceptuel, il nous semble indispensable de nous attarder sur la notion de rupture de relation et sur sa définition.

Une définition de la notion de rupture

La ***définition de la rupture*** ne pose pas de problème majeur. Les auteurs qui se sont intéressés à ce sujet considèrent que le terme *rupture de relation* (*'customer exit'*) est utilisé pour constater le phénomène économique selon lequel **un client cesse de s'approvisionner chez un fournisseur donné** (Stewart, 1998 ; Tähtinen & Halinen, 1999 ; Halinen & Tähtinen, 1999). Néanmoins, les manifestations de ce phénomène peuvent varier selon que l'on prend sa définition dans une acception plus ou moins large :

- La rupture peut être révocable ou irrévocable (même s'il est en règle générale assez difficile de récupérer des clients perdus - Jackson, 1985 ; Jones et Sasser, 1995-) ;

- La rupture peut être totale ou partielle, c'est-à-dire qu'elle peut correspondre à l'arrêt total des approvisionnements ou bien à la diminution de la fréquence ou de la quantité des achats ;
- La rupture peut être de nature unilatérale ou bilatérale, selon qu'une seule partie décide de rompre la relation ou selon que la décision est commune aux deux parties en jeu.

La terminologie, très riche en anglais (cf. Tableau 13, ci-après), est moins disparate en français. Nous parlerons ici de ***rupture*** pour constater **l'état de fait**, et de ***dissolution*** pour nous référer au **processus**.

Tableau 13 - Richesse de la terminologie anglo-saxonne pour parler des phénomènes de rupture et de dissolution

Rupture	Dissolution
▪ *Exit** ▪ *Termination** ▪ *Discontinuation** ▪ *Break-up** ▪ *Customer switching*** ▪ *Customer defection***	▪ *Dissolution** ▪ *Withdrawal** ▪ *Disengagement** ▪ *Uncoupling**

* Dwyer & *al.*, 1987
** terminologie essentiellement utilisée en comportement du consommateur, comme par exemple *in* Keaveney, 1995.

Dans le cadre de cette recherche, nous entendrons le phénomène de rupture de la façon suivante : "**fait qu'un client cesse ou manifeste l'intention formelle de cesser totalement, de façon unilatérale, de s'approvisionner auprès d'un fournisseur donné** [52,53]". Cette acception est moins stricte que celle retenue par Tähtinen[54] (1999). Notre base de raisonnement se situe au niveau décisionnel, c'est-à-dire que nous nous intéresserons à l'ensemble des cas où la décision a été prise, même si elle ne s'est pas encore manifestée par une rupture formalisée.

[52] La relation peut également être rompue à l'initiative de la partie amont. Cette possibilité dépasse le cadre de cette recherche pour laquelle nous nous plaçons dans une perspective "fournisseur".
[53] Cette définition se rapproche, dans son étendue, de celle donnée par Ping (1999) de la propension à quitter une relation : *"Exit-propensity involves planning to leave. It is composed of activities that precede physically leaving such as thinking of exiting, intending to search for alternatives, evaluation of alternatives, and intention to exit. Physical exit is the last step in this sequence and involves actually leaving the relationship... The research measures exit-propensity because exit-propensity and physical exit have been strongly and positively linked"* (p.238).
[54] Cependant, elle correspond à une réalité opérationnelle. Comme nous le verrons par la suite, la collecte des données dans un tel contexte est délicate et l'identification de ruptures au sens strict du terme difficile.

Une typologie des ruptures

Tähtinen & Halinen (1999) proposent une typologie des ruptures (cf. Tableau 14) en fonction des types de relations. Cette typologie nous permet de délimiter le champ de la présente recherche à un cas spécifique de rupture **: *une rupture voulue par le client au sein d'une relation continue***.

Tableau 14 - Typologie des ruptures en fonction de la nature de la relation

Rupture / Nature de la relation	Rupture Voulue	Rupture Forcée	Rupture Naturelle
Relation continue	×	×	×
Relation en phase terminale ('*spurious*')	×		
Relation épisodique (pour la durée d'un contrat ou d'un projet)	×	×	

D'après Tähtinen & Halinen, 1999[55]

Tähtinen & Halinen (1999) considèrent que la nature de la relation a des incidences fortes sur le processus de dissolution. Ils énoncent trois types de relations d'affaires : continue, en phase terminale et épisodique.

Dans ***les relations continues***, les acteurs travaillent ensemble de façon régulière et suivie. La rupture intervient de façon inattendue. Elle peut alors être caractérisée comme étant voulue, forcée ou naturelle. Lorsqu'elle est **voulue**, un des acteurs (ou l'ensemble des acteurs) prend la décision de mettre un terme à la relation. Lorsqu'elle est **forcée**, c'est que l'un des acteurs disparaît (par exemple, suite à une faillite). Enfin, lorsqu'elle est **naturelle**, c'est que la relation est peu à peu devenue obsolète, sans objet (par exemple, la relation entre deux partenaires dont l'un d'eux n'est pas capable de suivre les évolutions technologiques de l'autre).

[55] Les croix représentent les configurations possibles.

Les relations en phase terminale sont des relations qui perdurent malgré la volonté des acteurs. Les parties s'attendent à ce que la relation se poursuive mais leur but ultime est sa rupture dès que les circonstances le permettront (par exemple, lorsque deux parties ne souhaitent plus coopérer mais attendent l'échéance d'un contrat pour se retirer). Il est possible de rapprocher de cette catégorie les *relations dormantes*, non closes mais totalement inactives.

Les relations épisodiques sont similaires à une approche transactionnelle. Elles sont établies pour un objet donné ou pour une certaine période (par exemple, lorsqu'un contrat de sous-traitance pour un projet donné arrive à son terme et que l'objet a disparu). Lorsque l'objet (ou le terme de la période) est achevé, la relation se termine. Dans ce cas, le moment et le mode de rupture sont prédéterminés. La rupture peut être qualifiée de voulue ou de forcée.

Comme nous l'avons déjà mentionné, **nous ne traiterons ici que d'un seul cas de figure : une rupture voulue par le client, formalisée ou décidée et dans le cadre d'une relation entre organisations continue et de long terme** (case grise dans le Tableau 14, page 89). En effet, les ruptures intervenant à l'initiative du client sont celles qui ont le plus de conséquences négatives pour le fournisseur. Elles présentent à ce titre un grand intérêt.

La présentation du cadre conceptuel

Les hypothèses de recherche vont être formulées en trois temps. Nous présenterons tout d'abord les liens directs entre les variables antécédentes (normes relationnelles et normes transactionnelles) et la décision de rupture. Nous aborderons ensuite la variable médiatrice du modèle, l'évaluation globale de la relation. Enfin, nous nous intéresserons aux variables modératrices (durée, histoire de la relation, barrières à la sortie). Ces hypothèses émergent de la revue de la littérature présentée dans le chapitre I de ce document. Cependant certains concepts et certaines hypothèses ont été redéfinis après une phase exploratoire conduite auprès de 13 dyades fournisseurs/clients, en l'occurrence des clients PME et leurs chargés d'affaires bancaires. Cette démarche qualitative sera présentée plus en détail dans le chapitre III (Partie II, page 131).

I. - L'influence directe des composantes de l'interaction sur la décision de rupture

La revue de la littérature nous a permis de mettre en avant l'importance, dans un cadre relationnel, des composantes de l'interaction dans l'explication des ruptures inter-organisationnelles (Perrien *& al.*, 1991b, 1995). Ceci est également vrai en comportement du consommateur (Keaveney, 1995).

Cependant, la notion d'interaction est complexe. L'approche par la théorie du contrat social permet de la décomposer selon neuf normes (pour un rappel, cf. Tableau 15, ci-dessous). Cette approche normative indique que toute déviance sur l'une de ces normes est une menace pour la relation (Macneil, 1980). Les normes transactionnelles servent à la définition de tous les échanges et sont, de ce fait, essentielles à la réalisation de l'échange. Les normes relationnelles sont plus spécifiques aux relations de long terme et ont une importance particulière dans ce contexte précis.

Tableau 15 - Rappel des normes de la relation

Normes Relationnelles	Normes Transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Mise en œuvre du planning
2. Solidarité contractuelle (Maintien de la relation)	2. Réalisation de la promesse
3. Réciprocité	3. Réparation, confiance et attentes[56]
4. Flexibilité (Harmonisation du conflit relationnel)	4. Création et restriction du pouvoir
5. Communication	

L'effet direct de certaines de ces variables a pu être montré. Par exemple, Paulin *& al.* (1997, 1998) montrent que les entreprises qui souhaitent quitter leur banque ont une évaluation plus faible sur les normes relationnelles que celles qui pensent poursuivre leur relation. Anderson & Weitz (1989) trouvent qu'il existe un effet direct et significatif entre la confiance, l'équilibre du pouvoir et la continuité de la relation. Les auteurs font également

[56] *the linking norms: restitution, reliance and expectation interest*

l'hypothèse d'un effet direct de la communication. Les résultats observés vont dans le sens de l'hypothèse mais ne sont pas significatifs. L'ensemble de ces résultats nous conduit à considérer un lien direct entre l'ensemble des caractéristiques de l'interaction et la rupture de la relation.

Comme nous l'a montré l'analyse contingente dans le chapitre précédent, l'utilisation des normes de la relation est récente en marketing et encore assez peu développée. De ce fait, il nous est apparu indispensable pour les valider et mieux les définir de conduire une phase exploratoire. Cette phase complète l'analyse contingente présentée dans la première partie. Elle a été réalisée auprès de 13 clients (petites et moyennes entreprises[57]) d'une grande banque française et de leur chargé d'affaires[58]. Un des objectifs de cette phase exploratoire est de valider la pertinence des normes de la relation dans le contexte français[59]. Nous aborderons, dans cette section, les résultats de cette phase exploratoire lorsque cela sera utile à la définition des normes et à la validation des choix retenus. La phase exploratoire est présentée plus en détail dans le chapitre III, page 131 et en Annexe 2, page 332. Notamment, la méthodologie et le choix de l'échantillon y sont présentés et justifiés.

I.1. - L'influence des normes relationnelles sur la décision de rupture

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les normes relationnelles sont composées de l'intégrité du rôle, de la solidarité, de la réciprocité, de la flexibilité et de la communication. Elles caractérisent des éléments de l'interaction dont le rôle est crucial dans un contexte de relation de long terme. Une attention particulière sera accordée aux normes de solidarité et de réciprocité dans la mesure où l'analyse contingente que nous avons présentée dans la première partie a montré certaines imprécisions liées à la faiblesse relative du nombre d'études recourant aux normes de la relation. L'étude exploratoire nous y aidera.

[57] Ces entreprises sont présentées dans le Tableau 19, page 139.
[58] Soit 26 entretiens semi-directifs, enregistrés, retranscrits et codés. Le guide d'entretien est présenté en Annexe 1, page 328. Cette étude sera de nouveau abordée dans la 2ème partie, dans un chapitre consacré à la méthodologie de la recherche.
[59] Plus spécifiquement au contexte bancaire (marché des PME) français, notre terrain d'étude.

Un des résultats dérivés de l'étude de Paulin & *al*. (1997) relative à l'influence des normes relationnelles sur l'efficacité de la relation est de montrer que les relations menacées de rupture semblent être moins bien évaluées sur l'ensemble des normes relationnelles que les relations stables[60].

D'où la proposition suivante :

Proposition P1 : Plus la relation est évaluée positivement sur les normes relationnelles, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue.

Nous allons maintenant décliner cette proposition en hypothèses pour chacune des cinq normes relationnelles : (1) l'intégrité du rôle ; (2) la solidarité ; (3) la réciprocité ; (4) la flexibilité ; et (5) la communication.

✓ La norme d'intégrité du rôle

L'intégrité du rôle est définie par les caractéristiques délimitant les multiples rôles que doivent jouer les vendeurs dans une relation de long terme (Paulin, 1998). Dans la phase exploratoire un certain nombre d'éléments apparaissent comme déterminant l'intégrité du rôle. Il s'agit de la compétence du vendeur, de la similarité perçue entre le vendeur et l'acheteur, de la stabilité du vendeur à son poste, de la connaissance de l'entreprise cliente par le vendeur, du rôle de conseil joué par le vendeur, du niveau des contacts entre les organisations, et de la reconnaissance du statut du client (c'est-à-dire de la capacité du vendeur à montrer que le

[60] A titre d'information (sur des échelles en 7 points) -Paulin & al., 1997-:

Indices	**Valeurs moyennes**	
	Entreprises déclarant la relation comme stable N = 53 Moyenne (écart-type)	Entreprises déclarant la relation comme menacée N = 8 Moyenne (écart-type)
Intégrité du rôle	5.20 (.90)	4.59 (.98)
Communication	5.04 (.96)	4.56 (.67)
Flexibilité	5.78 (.58)	5.29 (.94)
Solidarité	4.68 (.84)	4.05 (1.16)
Total	5.18 (.72)	4.62 (.86)
Efficacité de la relation	5.64 (.78)	4.79 (1.22)

client est important). L'ensemble de ces éléments semble pouvoir entraîner une dégradation ou une rupture de la relation, lorsqu'ils sont négativement évalués par l'entreprise cliente.

Dans leur étude exploratoire sur les services bancaires aux entreprises, Perrien *& al.* (1995) mettent en avant le *rôle prépondérant du chargé d'affaires* dans la rupture des relations. Ces auteurs ne décomposent pas la notion de rôle. Cependant, certaines de ses composantes ont fait l'objet de travaux de recherche.

La notion de *rotation des acteurs* est assez largement abordée dans la littérature. Dans une étude de cas sur l'échec d'une alliance entre deux organisations, Ariño et de la Torre (1998) montrent que le départ de leur organisation des pères fondateurs de la relation joue un rôle majeur dans la précipitation de la dissolution de l'accord.

Dabholkar & *al.* (1994) font l'hypothèse de l'importance de la *similarité* entre les acteurs dans l'aboutissement des négociations au sein de relations de long terme. Plus les acteurs diffèrent dans leur formation, leurs origines, etc., plus le dialogue est difficile à instaurer (Anderson & Weitz, 1989). Les résultats empiriques ne sont pas toujours convaincants, mais l'hypothèse communément acceptée est que plus les vendeurs sont perçus comme similaires à leurs clients, plus la relation a des chances d'être un succès, toutes choses étant égales par ailleurs.

La notion de *compétence* du vendeur, composante de l'intégrité du rôle, n'a reçu que peu d'attention dans le cadre des relations de long terme. Cependant, Anderson & Weitz (1989) indiquent que la compétence a un effet indirect sur la continuité de la relation *via* son action sur la communication. Selon ces auteurs, lorsque le personnel en contact n'est pas compétent, les autres intervenants dans la relation refusent de "perdre" leur temps en communiquant avec cette personne. Dans ce cas, la partie insatisfaite se referme sur elle-même et recherche ses propres solutions ou un autre partenaire.

De ces différents éléments, nous déduisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1a : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme d'intégrité du rôle, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue

✓ La norme de solidarité

Heide & John (1992) définissent la solidarité comme l'attente réciproque de chaque partie à l'échange que l'autre (les autres) partie(s) place(nt) une grande importance dans la relation et dans son (ses) partenaire(s).

L'étude exploratoire montre que la solidarité est vue par les représentants des entreprises clientes comme la conjonction du soutien dans les moments difficiles et dans les moments de fort développement de l'entreprise. Elle se traduit très fortement par la confiance. Cette notion est composée de deux dimensions : la bienveillance et l'honnêteté (Doney & Cannon, 1997). La bienveillance est très proche de l'idée de "soutien" issue de la phase exploratoire. La frilosité du partenaire face au développement de l'entreprise apparaît nettement comme étant un facteur de détérioration de la relation.

Les *verbatim* des clients interrogés mettent en avant la dimension 'bienveillance' de la solidarité et leur lien avec la décision de poursuite ou de rupture de la relation :

- Soutien en cas de difficulté : "*La banque idéale? C'est que le jour où vous avez besoin d'eux, ils soient là"* (Entreprise A). *"La banque Y a été la seule à nous soutenir dans des moments difficiles" ; "Et en plus le banquier a été intelligent car il a permis la remise à jour de la trésorerie (...) C'est lui qui l'a proposée car c'était bon pour l'entreprise. Le banquier a regardé l'intérêt de l'entreprise sur le long terme pour la sauver, plus que pour gagner, lui, de l'argent sur le court terme (...) si une banque nous aide on s'en souvient, même si après des années le souvenir s'estompe"* (Entreprise B).

- Soutien au développement de l'entreprise : *"Je vous ai raconté un peu l'histoire de cette banque pour laquelle on n'a pas compris. On grandissait, il fallait prendre des risques, encore ce n'est pas grand chose… dès que la société a commencé à se développer le chargé d'affaires a, on ne peut pas dire pris peur, mais a commencé à devenir réticent"* (Entreprise H à propos d'une relation rompue).

L'honnêteté est également un élément présent dans le discours des clients : *"il n'y a rien de spécial qui m'ait marqué [dans mes relations bancaires]. Si, sauf quand on tombe sur un chargé d'affaires qui ne veut rien savoir et qui vous refuse tout, qui est de mauvaise foi"* (Entreprise C).

Sherman (1992) indique que, dans les alliances entre organisations, un des obstacles majeurs au succès de l'accord est l'absence de confiance. De même, dans un contexte d'échanges inter-organisationnels, Morgan & Hunt (1994) montrent que plus la confiance est présente moins les acteurs cherchent à quitter la relation. Anderson & Weitz (1989) parviennent à la même conclusion dans le contexte des canaux de distribution.

D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1b : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de solidarité, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue

✓ La norme de réciprocité

La notion de réciprocité est peu présente dans la littérature sauf à travers l'idée du partage du surplus (Kaufman & Stern, 1988 ; Ford, 1980). Cependant, la phase exploratoire a mis en avant la pertinence de cette norme dans une acception légèrement différente. Cette notion apparaît dans le discours des organisations clientes sous la forme de reconnaissance et de récompense de la fidélité. L'absence de réciprocité apparaît clairement dans le discours des répondants comme un facteur de rupture :

> *"Ma fidélité n'est plus récompensée. Elle l'a été pendant des années. Il a fallu qu'il y ait un peu de difficultés pour que le dossier monte aux comptes spéciaux…"* (Entreprise I, relation difficile)

D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1c : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de réciprocité, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue

✓ La norme de flexibilité

Heide & John (1992) définissent la flexibilité comme une attente bilatérale de la volonté de l'autre partie de s'adapter et d'opérer des ajustements au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement. Weitz (1981) suggère l'importance de la flexibilité dans l'efficacité de l'interaction. De même, Heide & John (1992) montrent l'importance de la norme de flexibilité dans la construction de relations économiquement efficientes et viables.

Une des composantes de la flexibilité, l'*autonomie*, est présentée par Anderson & Narus (1990) comme une solution pour la résolution des conflits et de ce fait pour la préservation de la relation.

D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1d : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de flexibilité, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue

✓ La norme de communication

Selon Mohr & Nevin (1990) la communication est le ciment qui permet de maintenir la relation[61].

Macneil (1980) définit la communication dans les échanges comme devant être extensive, profonde, formelle et informelle et non limitée aux formes verbales. Anderson & Narus (1990) caractérisent cette notion par sa fréquence et sa qualité.

Walton & McKelsie (1965[62]) mettent l'accent sur la nécessité d'une communication explicite et intensive dans la prévention et la résolution des conflits. A partir de ces travaux, Anderson et Weitz (1989) font l'hypothèse que la fréquence et la quantité des informations échangées ont un effet direct sur la continuité de la relation. Cet effet n'est pas empiriquement montré par ces auteurs. La relation est effectivement positive mais non significative.

Morgan & Hunt (1994) montrent une corrélation négative entre la communication et la propension à quitter une relation. Les revendeurs de pneumatiques pour automobiles qui estiment avoir une communication satisfaisante avec leur grossiste se montrent également plus confiants vis-à-vis de leurs fournisseurs.

[61] "*communication can be described as the glue that holds together a channel of distribution*.." (Mohr & Nevin, 1990, p. 36).
[62] *In* Anderson & Weitz, 1989.

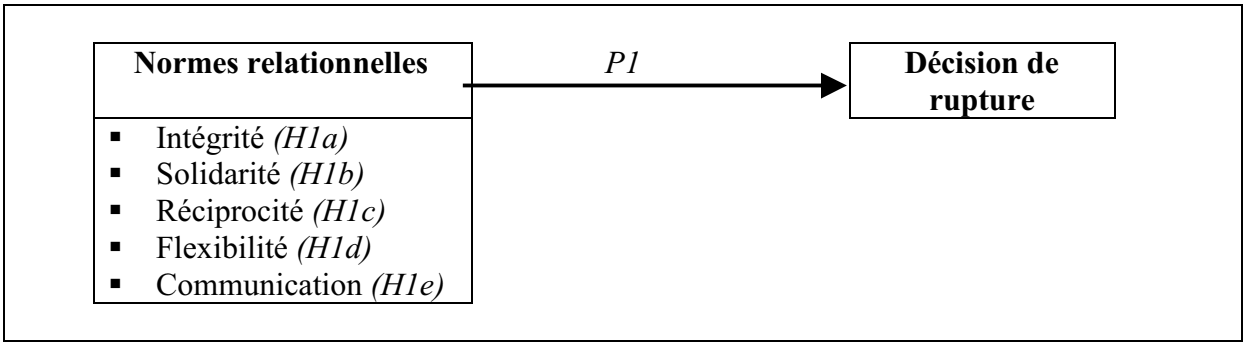
D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1e : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de communication, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue

Conclusion

La revue de la littérature et la phase exploratoire tendent à montrer le rôle déterminant et l'effet direct des cinq normes relationnelles sur la décision de rupture. Plus l'évaluation de la relation sur les normes relationnelles est évaluée positivement, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue.

Figure 12 - Le lien entre les normes relationnelles et la décision de rupture



I.2. - L'influence des normes transactionnelles sur la décision de rupture

Les normes transactionnelles sont composées de la mise en œuvre du planning, de la réalisation des promesses, de la réparation des erreurs et de la relation de pouvoir. Elles représentent les éléments de l'interaction présents dans l'ensemble des échanges.

Les normes de la relation ayant été présentées par Macneil à un niveau purement conceptuel et n'ayant jamais été reprises dans les travaux se revendiquant de la théorie du contrat relationnel, nous attacherons une importance particulière à la définition de ces normes et aux apports de la phase exploratoire.

Macneil (1980) indique que les normes transactionnelles sont essentielles à la réalisation de tout contrat. De ce fait, le non-respect de ces normes peut être dommageable à la relation et ce même si le contexte est un contexte relationnel.

D'où la proposition suivante :

Proposition P2 : Plus la relation est évaluée positivement sur les normes transactionnelles, plus la tendance à la rupture de cette relation diminue

Nous allons maintenant décliner cette proposition en hypothèses pour chacune des quatre normes transactionnelles : (1) la mise en œuvre du planning ; (2) la réalisation de la promesse ; (3) la réparation ; et (4) la création et la restriction de pouvoir.

✓ La norme de mise en œuvre du planning

La notion de mise en œuvre (ou de réalisation) du planning est peu présente dans la littérature[63]. La phase exploratoire fait ressortir le fait que le respect des délais et la disponibilité de l'interlocuteur sont des éléments importants au bon déroulement et à la continuité de la relation. Cependant, dans le discours des entreprises clientes, cette norme est très étroitement associée à celle de flexibilité.

[63] Pour une exception, voir Frazier *& al.* (1988). Cependant ces auteurs s'intéressent à la mise en place d'un partenariat de juste-à-temps, ce qui représente une contexte inter-organisationnel très spécifique. Dans ce cadre, le respect des délais est un des objets premiers de la relation et prend une importance cruciale.

De ce fait, nous décidons de ne pas la retenir et d'intégrer ses composantes dans la norme relationnelle de flexibilité.

✓ La norme de réalisation de la promesse

De même que pour la mise en œuvre du planning, la notion de réalisation des promesses est peu présente dans la littérature en marketing. La phase exploratoire[64] semble montrer que cette norme est pertinente mais peu discriminante. En effet, la partie amont à l'échange, très consciente du risque généré par une promesse non tenue, évite de promettre de façon excessive. Cependant, il semble qu'une promesse non tenue peut être la cause de rupture. L'extrait suivant est un bon exemple :

> *"On a eu l'accord de principe. Je me verrais mal qu'ils fassent marche arrière maintenant"* (Entreprise D).

Si le phénomène semble rare dans le contexte bancaire aux entreprises, la conséquence du non-respect d'une promesse est, quant à elle, assez radicale. Nous pensons qu'il est intéressant, pour cette raison, de conserver cette norme dans notre cadre conceptuel.

D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H2a : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de réalisation des promesses, plus la tendance à la rupture de cette relation diminue

[64] De même que les entretiens avec les professionnels du secteur bancaire.

✓ La norme de réparation

Les erreurs commises par le fournisseur peuvent représenter une menace pour la relation. La citation suivante en est un exemple :

"*… très rapidement il y a eu des problèmes, dégradation des prestations et même des erreurs ont été faites dans la gestion du compte qui m'ont beaucoup déçu de cette succursale pour finalement m'apercevoir qu'elle n'était pas adaptée à ce que je recherchais*" (Entreprise D à propos d'une relation rompue).

Lorsqu'une erreur ou une défaillance sur le produit ou le service intervient, il est nécessaire de la réparer pour assurer la pérennité de la relation (Hansen *& al.*, 1996). La phase exploratoire montre d'ailleurs que la norme de réparation est très présente dans le discours des clients. Il en ressort, en effet, que lorsque l'on s'intéresse à des relations de long terme, rares sont celles où il n'y a jamais eu de demande de réparation de la part du client.

La réparation des erreurs permet au fournisseur de maintenir sa réputation, sa crédibilité et par conséquent d'augmenter sa probabilité de conserver son client (Hansen *& al.*, 1996). Swan & Trawick (1981) montrent que lorsque la réparation est convenablement effectuée, le niveau de satisfaction du client remonte et les échanges augmentent.

D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H2b : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de réparation, plus la tendance à la rupture de cette relation diminue

✓ La norme de création et restriction de pouvoir

Le pouvoir est défini comme la capacité d'un acteur à obtenir d'un autre acteur quelque chose que ce dernier ne souhaitait pas faire (Anderson & Weitz, 1989).

De nombreuses études empiriques indiquent que l'utilisation coercitive du pouvoir par l'un des acteurs d'une relation inter-organisationnelle fragilise cette dernière (Frazier & Summers, 1984 ; Gaski & Nevin, 1985 ; Hunt & Nevin, 1974). Dwyer *& al.* (1987) suggèrent que l'utilisation non-coercitive du pouvoir est un facteur clé du succès des relations de long terme. Dans ce cas, le pouvoir dans une relation se traduit principalement par le pouvoir de négociation.

Anderson & Weitz (1989) montrent également qu'il existe, dans les relations inter-organisationnelles, une relation négative significative entre le déséquilibre du pouvoir et la continuité de la relation. La phase exploratoire montre que, dans l'ensemble, les clients apprécient d'avoir l'impression de posséder un certain pouvoir, notamment un pouvoir de négociation face au banquier. Cependant, dans le contexte du marché bancaire aux entreprises, le pouvoir de négociation semble extrêmement lié à la santé financière du client. L'exemple suivant en témoigne :

> *"Oui, bien sûr [j'ai l'impression d'avoir un certain pouvoir de négociation] et ça je me fais un point d'honneur à le garder ce pouvoir, parce que c'est fondamental pour mon développement et pour mes bonnes relations avec ces gens là, mais ce pouvoir est facile parce qu'il est lié à la bonne santé de ma gestion"* (Entreprise E).

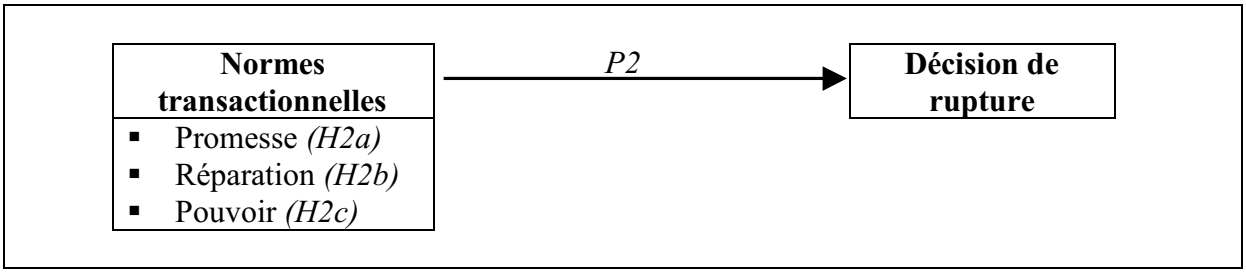
D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse H2c : Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de pouvoir de négociation, plus la tendance à la rupture de cette relation diminue

Conclusion

La revue de la littérature et l'étude exploratoire tendent à montrer l'importance des normes transactionnelles dans la décision de rupture. Les normes transactionnelles étant essentielles à la réalisation même du contrat, tout manquement sur l'une de ces normes peut entraîner la rupture de la relation.

Figure 13 - Le lien entre les normes transactionnelles et la décision de rupture



I.3. - Conclusion

Normes transactionnelles et normes relationnelles semblent représenter des déterminants majeurs de la décision de rupture. La phase exploratoire nous a conduit à faire quelques ajustements quant à la délimitation et à la définition des normes. Ces ajustements vont dans le sens de l'analyse contingente présentée dans le 1er chapitre (cf. Tableau 16, ci-après).

Tableau 16 - Récapitulatif des normes telles que retenues après la phase exploratoire et comparaison à celles présentées par Macneil (1980) et Paulin *& al.*, (1997)

Normes	Macneil, 1980	Paulin *& al.*, 1997 Paulin, 1998	Retenues après la phase exploratoire
Transactionnelles	Réalisation des promesses		Réalisation des promesses
	Mise en œuvre du planning		
	Création et restriction de pouvoir		Pouvoir de négociation
	Réparations		Réparation
	Réciprocité		
Relationnelles	Flexibilité	Flexibilité	Flexibilité
	Solidarité	Solidarité	Solidarité
			Récompense de la fidélité (réciprocité)
	Intégrité	Intégrité	Intégrité
	Préservation de la relation		
		Communication	Communication

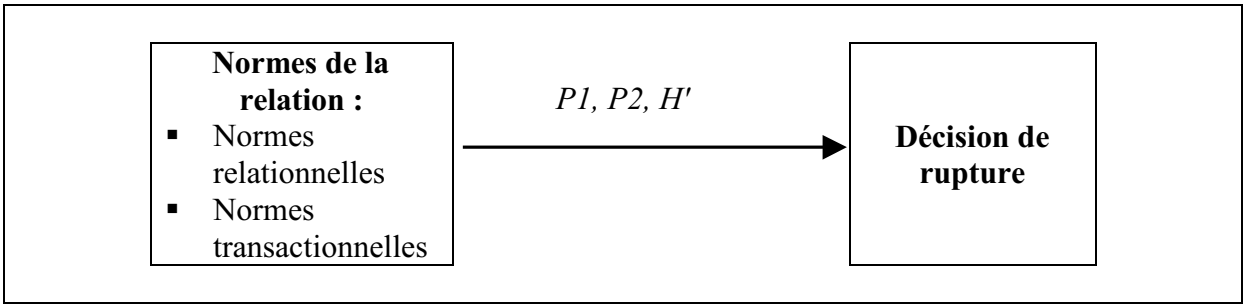
L'effet direct des normes de la relation sur la décision de rupture semble être influencé par l'effet d'autres facteurs. La revue de la littérature a fait ressortir, à ce sujet, le rôle de l'évaluation globale de la relation. Nous allons aborder ce lien dans la section suivante.

Dans un contexte de relations inter-organisationnelles de long terme, nous pouvons nous attendre à ce que le lien soit plus fort entre les normes relationnelles et la décision de rupture qu'entre les normes transactionnelles et cette même décision. Macneil (1980) indique en effet que dans un contexte relationnel, les normes relationnelles prennent toute leur importance. Elles devraient donc avoir un impact plus fort sur la décision de rupture que les normes transactionnelles. Ceci nous conduit à formuler une hypothèse supplémentaire.

D'où l'hypothèse H' suivante :

Hypothèse H' : Dans un contexte de relations de long terme, la force de la relation sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture.

Figure 14 - Le lien entre les normes de la relation et la décision de rupture



II. - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur la décision de rupture

L'évaluation globale de la relation repose largement sur l'évaluation des composantes de l'interaction. Cependant, d'autres éléments peuvent être pris en compte comme par exemple le prix ou la diversité du portefeuille de produits (Ricard, 1995). L'objet de ce travail de recherche étant de montrer l'impact des composantes de l'interaction sur la décision de rupture, nous nous contenterons d'appréhender l'évaluation de la relation de façon globale et nous ne nous attarderons pas sur la détermination de l'ensemble de ses antécédents.

La littérature se concentre sur la mesure de la satisfaction pour évaluer la relation. Cependant, nous avons montré dans la première partie qu'il peut être plus pertinent de recourir à une mesure plus globale de la relation.

Pour que l'évaluation globale de la relation soit un médiateur, il faut que les deux liens suivants soient significatifs[65] :

- Le lien entre les variables antécédentes (composantes de l'interaction) et l'évaluation globale de la relation ;
- Le lien entre l'évaluation globale de la relation et la décision de rupture.

[65] En plus des liens directs soulignés dans la première section (hypothèses H1a à H1e et H2a à H2c).

Nous allons voir successivement ces deux liens avant de conclure par une nouvelle proposition de recherche.

II.1. - L'influence des composantes de l'interaction dans la formation de l'évaluation globale de la relation

Comme nous l'avons remarqué dans le premier chapitre, l'évaluation de la relation repose très souvent sur une mesure de la satisfaction. Cependant, et suivant en cela Parasuraman & *al.* (1994), nous avons pensé utile d'élargir cette notion pour y inclure la qualité du service (ou du produit) et la qualité de la relation, deux dimensions très présentes dans le cadre des relations de long terme et largement abordées en marketing des services aux particuliers. Cependant, les études empiriques utilisant *l'impression globale*[66] demeurent rares. Une exception est la thèse de Paulin (1998) dans laquelle l'auteur propose une mesure de la performance de la relation très similaire à la mesure proposée par Parasuraman & *al.* (1994).

Les liens entre certaines variables d'interaction et l'évaluation globale de la relation ont été discutés dans la littérature. D'autres, liés à des normes encore peu utilisées (notamment les normes transactionnelles), en sont absents.

Les liens entre les normes relationnelles et l'évaluation globale de la relation

Les liens entre la *satisfaction*, composante de l'évaluation globale de la relation, et au moins deux des éléments caractérisant ***l'intégrité du rôle*** ont été abordés dans la littérature (Frazier, 1983a ; Dabholkar *& al.*, 1994). Des travaux de recherche conceptuels proposent l'existence d'un lien positif entre **l'expertise** et la satisfaction (Frazier, 1983a ; Dabholkar *& al.*, 1994) et la **similarité** entre les acteurs et la satisfaction (Dabholkar *& al.*, 1994). Ces deux caractéristiques de l'intégrité du rôle apparaissent également dans la littérature sur le marketing des services aux particuliers (Crosby & *al.*, 1990). Il y est montré qu'expertise et

similarité sont des antécédents de la *qualité de la relation*. Comme nous l'avons déjà mentionné, la transposition de ces travaux au domaine inter-organisationnel nous parait être très riche.

Dans leur modèle conceptuel visant à expliquer la dynamique des relations de long terme, Dabholkar *& al.* (1994) font aussi l'hypothèse d'un lien fort entre le **formalisme** (composante de la ***flexibilité***) et la satisfaction. Plus la relation est formelle, moins elle est satisfaisante. *A contrario*, nous pouvons en déduire l'hypothèse selon laquelle plus la relation est flexible, meilleure est la satisfaction.

Dans le cadre de relations entre organisations, la ***communication*** joue un rôle majeur. Mohr & Nevin (1996) montrent qu'il existe un lien positif et significatif entre la communication entre le revendeur de matériel informatique et leurs fournisseurs et la satisfaction des revendeurs.

La **confiance** est une des composantes de la norme de ***solidarité***. De nombreux auteurs font l'hypothèse d'un lien entre confiance et satisfaction (*e.g.*, Anderson & Narus, 1990 ; Frazier, 1983a). Cependant, si Anderson & Narus (1990) parviennent à montrer l'existence d'un lien significatif pour la partie amont à l'échange, ils n'y parviennent pas pour la partie aval.

Les liens entre ces quatre normes et l'efficacité de la relation[67] ont été mesurés par Paulin (1998) et Paulin & *al.* (1998) au Canada et au Mexique. Ces auteurs montrent des relations positives et significatives entre les normes de communication et de flexibilité et l'efficacité de la relation pour les entreprises canadiennes. Pour les entreprises mexicaines, seul le lien entre la norme de solidarité et l'efficacité de la relation est significatif. Ce lien est positif.

[66] Terme repris de Teas (1993) que nous qualifierons dans cette étude d'évaluation globale de la relation.
[67] Cette mesure est très similaire à celle proposée par Parasuraman & al. (1994) et que nous souhaitons retenir pour l'évaluation globale de la relation.

Les liens entre les normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation

Parmi les normes transactionnelles, la norme la plus largement étudiée est celle du ***pouvoir***. Une littérature abondante (*e.g.*, Hunt & Nevin, 1974 ; Frazier & Summers, 1984 ; Gaski & Nevin, 1985) sur le lien entre les relations de pouvoir et les conflits met également l'accent sur le lien existant entre le pouvoir et l'évaluation de la relation.

L'utilisation raisonnable du pouvoir par l'acteur le plus puissant permet d'augmenter la satisfaction de l'acteur le plus faible. Hunt & Nevin (1974) montrent empiriquement ce lien dans une étude sur des franchisés. Ces résultats ont par la suite été répliqués dans différents secteurs (par exemple, Lusch, 1977, et Michie, 1978 pour les réseaux de distribution automobile).

La littérature n'aborde pas les autres normes transactionnelles. Cependant, la phase exploratoire fait ressortir ce lien à de multiples reprises.

L'exemple suivant illustre le lien entre une erreur commise par la banque, sa réparation et l'évaluation de la relation par le client:

"On a eu un incident assez récemment, […], on a explosé le plafond de découvert autorisé parce que l'informatique a fait défaut. On passe les relevés de compte par télétransmission et on a eu un incident dans la mesure où l'on a passé trois fois la même journée sans que ni la banque ni le logiciel ne nous ait signalé que l'acte avait été fait trois fois. Cela nous a valu une lettre de la banque qui nous a reproché d'avoir dépassé le montant autorisé, or s'il y a une bévue dans l'entreprise, le système informatique n'aurait pas dû le permettre et la banque aurait dû rejeter cette demande dès lors que chez eux le nécessaire était fait. Cela nous a ensuite valu une lettre d'excuse de la part de la banque, disant qu'elle prenait la chose à son compte […], c'est très désagréable." (Entreprise F).

II.2. - L'influence de l'évaluation globale de la relation dans la décision de rupture

L'augmentation de la satisfaction, composante de l'évaluation globale de la relation, est largement reconnue comme contribuant à la diminution du nombre de ruptures de relations (Hunt & Nevin, 1974 ; Lusch, 1976).

Ping (1993) montre qu'il existe une association très forte entre la satisfaction et la décision de quitter la relation. Ce faisant, il confirme les résultats obtenus par Schultz *& al.* (1987) dans les canaux de distribution en produits médicaux. Il confirme également des résultats obtenus dans d'autres domaines de la gestion ou de la psychologie. En effet, Rusbult *& al.* (1988) montrent l'existence d'une relation similaire pour les employés. En psychologie, l'insatisfaction est également un antécédent majeur de la rupture dans les relations amoureuses (Rusbult *& al.*, 1982).

L'étude de Crosby *& al.* (1990) en marketing des services aux particuliers montre le caractère médiateur de la qualité de la relation entre des variables caractérisant l'intégrité du rôle et l'anticipation d'interactions futures. Une fois encore, il nous semble intéressant de tester cette relation en contexte inter-organisationnel.

Enfin, Paulin & *al.* (1998) montrent que de façon générale, les entreprises qui pensent quitter prochainement leur banque ont une moins bonne évaluation sur l'ensemble des composantes de l'efficacité de la relation[68] que les entreprises qui ne souhaitent pas changer.

[68] Rappelons que cette mesure est très similaire à celle proposée par Parasuraman & al. (1994) et que nous souhaitons retenir pour l'évaluation globale de la relation.

II.3. - Conclusion

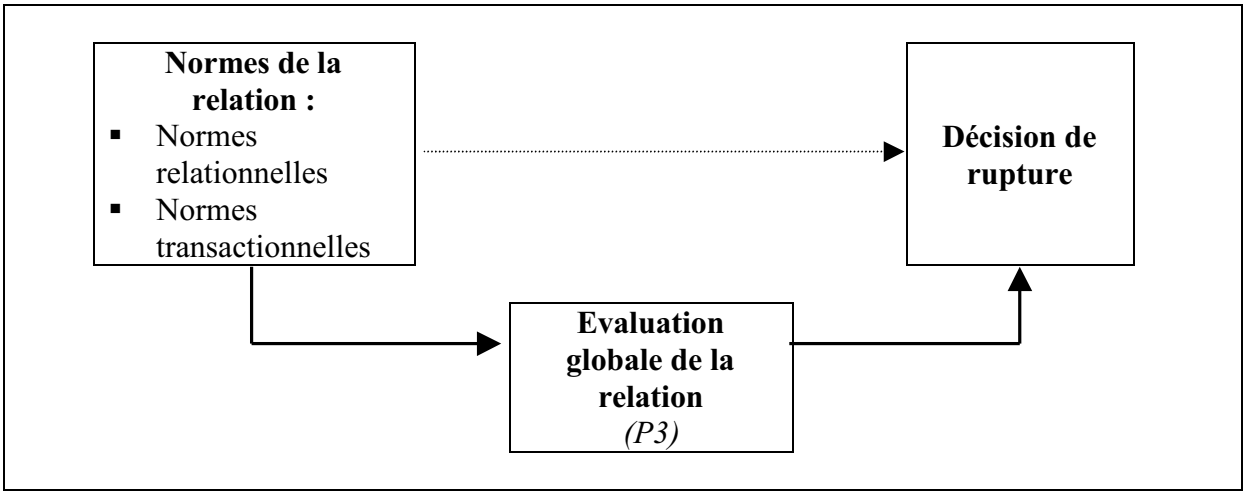
Par extrapolation des liens attestés entre les variables d'interaction et l'évaluation globale de la relation, nous formulons la proposition selon laquelle l'ensemble des facteurs d'interaction participe à la constitution de cette évaluation.

La littérature montre de façon très récurrente le rôle de la satisfaction dans la décision de rupture. Des travaux, plus récents et moins nombreux, s'intéressent à un concept plus large, celui de la qualité de la relation. Nous retenons, de façon à agréger l'ensemble de ces apports, la notion d'évaluation globale de la relation. Cette dernière représente une synthèse de la satisfaction, de la qualité du service et de la qualité de la relation. L'évaluation globale de la relation est un médiateur de l'effet des variables d'interaction sur la décision de rupture.

D'où la proposition suivante :

P3 : L'évaluation globale de la relation est une variable médiatrice du lien entre les normes de la relation et la décision de rupture.

Figure 15 - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur la relation entre les normes de la relation et la décision de rupture



Comme nous l'avons noté en présentant les travaux de Macneil, les normes relationnelles ont une importance prépondérante dans les échanges relationnels de long terme. Dans un tel contexte, les normes relationnelles doivent avoir un impact sur la décision de rupture plus fort que les normes transactionnelles. Tout manquement sur une norme relationnelle peut entraîner la rupture de la relation. L'impact des normes transactionnelles devrait être plus global et pourra s'exercer *via* le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation.

III. - Les modérateurs du lien entre les normes de la relation et la décision de rupture

La revue de littérature a montré l'existence d'un lien complexe entre l'évaluation globale de la relation et la décision de rupture. De même, certaines études ne parviennent pas à conclure sur l'existence d'un lien direct entre les composantes de l'interaction et la rupture[69]. La complexité de ces liens peut être expliquée par l'action de modérateurs de la relation entre les composantes de l'interaction, l'évaluation globale de la relation et la rupture. Ainsi, les travaux antérieurs, mais aussi la phase exploratoire, indiquent que la durée et l'histoire de la relation pourraient être des modérateurs de l'ensemble des liens du modèle. De même, les diverses barrières à la sortie de la relation largement présentées par les théories néoclassiques de l'échange pourraient également jouer ce rôle.

[69] Par exemple, dans l'étude d'Anderson & Weitz (1989), les auteurs ne parviennent pas un montrer un lien significatif entre la communication et la continuité de la relation.

III.1. - L'influence modératrice de la durée, de l'histoire de la relation et de l'existence d'un refus sur la décision de rupture

Durée et histoire de la relation sont fréquemment associées dans les études en marketing industriel. La raison en est que l'histoire se construit au cours du temps, sur la durée. Cependant, nous avons préféré étudier ces deux concepts de façon indépendante afin de dégager au mieux le rôle de chacun. Nous considèrerons également ici un troisième facteur : la présence d'un refus récent du fournisseur à son client[70].

La durée de la relation

La littérature indique que la durée ou l' "âge" de la relation est une variable objective qui modère l'effet des variables d'interaction sur la décision de rupture (Anderson & Weitz, 1989). Plus la relation dure, plus l'inertie risque d'être importante.

Cette idée est également largement développée en psychologie à propos des relations maritales (Burgess & Huston, 1983). La durée de la relation peut être un facteur explicatif du lien complexe existant entre la satisfaction et l'issue du mariage (Lewis & Spanier, 1982).

Les relations qui existent depuis longtemps sont plus susceptibles de durer que des relations plus récentes. En effet, au cours du temps des ajustements ont été opérés, les relations les plus fragiles ont déjà échouées et les relations qui ont perduré l'ont fait grâce à un bon niveau d'accord entre les parties (Anderson & Weitz, 1989). En d'autres termes, plus la relation est ancienne, moins les liens entre les normes de la relation et la décision de rupture sont forts.

[70] Ce dernier élément est très contextuel. En effet, les refus sont plus nombreux dans le secteur bancaire où les risques financiers encourus par les banques peuvent être très importants.

Anderson & Weitz (1989) montrent un effet direct significatif et positif entre la continuité de la relation et sa durée. Grayson & Ambler (1999) montrent, quant à eux, que la durée de la relation a un effet modérateur sur le lien entre les variables d'interaction et la poursuite d'une relation. Plus elle est ancienne, plus elle a de chances de perdurer. L'étude exploratoire semble plutôt confirmer ce dernier type de lien. En effet, les clients indiquent qu'une relation longue signifie quelque chose pour eux, notamment un certain attachement à leur fournisseur :

> *"Nous avons trois banques qui représentent chacune un tiers de notre activité, mais il y a un leader. La raison en est l'antériorité de nos relations avec cette banque"* (Entreprise H).

Cependant, elle ne constitue pas une raison suffisante au maintien de la relation en cas de problèmes d'interaction ou d'inefficacité économique de la relation.

Il serait fastidieux de formuler l'ensemble des hypothèses sur toutes les influences modératrices de chacune des variables modératrices du modèle. De ce fait, nous préférons formuler la proposition générale suivante :

Proposition P4a : La durée de la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle

L'histoire de la relation

Dwyer & *al*. (1987) suggèrent qu'au fur et à mesure que le nombre d'échanges augmente, la dyade a plus de chances d'être passée par des moments difficiles et donc d'avoir une meilleure compréhension réciproque.

Ariño & de la Torre (1998) indiquent que les actions passées sont susceptibles d'influencer les actions futures. De la même façon, Ganesan (1994) fait l'hypothèse que l'expérience passée avec le vendeur a une incidence sur l'évaluation de la relation *via* la confiance. Dans son étude, ce lien n'est pas significatif, cependant il semble intéressant de le

tester à nouveau. En effet, la phase exploratoire montre que les clients restent très 'rancuniers' vis-à-vis de leur fournisseur lorsqu'un incident est intervenu dans le passé :

> *"En 1946, la société que dirigeait mon père était à la banque Y. Ils lui ont fait un tour de cochon, je ne sais pas quoi, mais vous savez lorsque vous avez d'excellentes relations avec un banquier, s'il vous manque un jour... il était tellement en colère qu'il lui a dit vous me soldez mon compte, la banque d'à côté c'était la banque X..."* (Entreprise G).

En d'autres termes, plus l'histoire de la relation est évaluée positivement, moins les liens entre les normes de la relation et la décision de rupture sont forts.

D'où la proposition générale suivante :

Proposition P4b : L'histoire de la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle

La présence d'un refus récent

La présence d'un refus récent de la banque à son client est une variable liée à l'histoire de la relation. Cependant, la phase exploratoire montre que cet élément peut avoir des conséquences sur la décision de rupture de la relation en la facilitant, et ce même si l'histoire de la relation est positivement évaluée. Dans certains cas, donc, la présence d'un refus récent prime sur l'histoire de la relation.

La présence d'un refus récent renforce les liens entre les normes de la relation et la décision de rupture.

Deux types principaux de refus sont évoqués dans les entretiens :

- Les refus de révisions de conditions tarifaires. "… *si notre discussion cette fois-ci n'aboutit pas, elle porte sur une journée de date de valeur, c'est à la fois beaucoup et pas beaucoup, mais pour nous c'est énorme parce que cela a des conséquences lourdes sur les*

délais de règlement de nos fournisseurs…[nous rechercherons une autre banque qui nous l'accorde]" (Entreprise L) ;

- Les refus de concours bancaires. Par exemple le refus d'un concours ou de son augmentation entraîne très fréquemment la recherche d'une nouvelle banque ou la multiplication du nombre de banques pour multiplier les concours bancaires[71]. Cela rend, en général, les relations instables car lorsque la situation de l'entreprise s'améliore, elle cherche à réduire la taille de son portefeuille de banque. Ce facteur est également mis en évidence par une étude qualitative de Paulin & *al.* (1998).

La conjonction de ces deux catégories de refus est également possible.

D'où la proposition générale suivante :

P4c : Un refus récent de la part de la banque modère l'ensemble des autres liens du modèle

III.2. - L'influence modératrice des barrières à la sortie sur la décision de rupture

Les barrières à la sortie représentent un obstacle à la rupture de la relation. Elles sont plus ou moins importantes selon le niveau de concurrence du marché considéré et de la santé financière du client qui recherche un partenaire. Dans le cas du marché bancaire aux entreprises, marché très concurrentiel, les barrières à la sortie semblent avoir plutôt un effet modérateur qu'un effet direct. Quasiment tous les clients sont capables de trouver un interlocuteur même si cela se fait avec des niveaux de prix et de contraintes très élevés[72]. Les barrières à la sortie sont composées du niveau de concurrence sur le marché tel qu'il est perçu par le client et des coûts de transfert.

[71] Exemple de l'entreprise C.
[72] Propos recueillis lors d'entretiens avec des responsables marketing de plusieurs banques françaises.

Nous allons présenter successivement le rôle joué par l'existence d'autres partenaires potentiels sur le marché et les coûts de transfert avant de conclure sur une proposition de recherche.

L'existence d'autres partenaires potentiels sur le marché

Frazier & *al.* (1988) caractérisent cette variable par le nombre de fournisseurs potentiels auxquels l'entreprise peut facilement recourir. L'existence d'autres partenaires potentiels pour pouvoir quitter une relation est essentielle dans un certain nombre de secteur (Heide & John, 1988 ; Jackson, 1985). Ceci est particulièrement vrai dans le secteur bancaire où il est indispensable d'avoir recours à un intermédiaire financier. La présence d'autres partenaires potentiels sur le marché diminue le degré de contrainte du client et favorise la rupture (Ganesan, 1994 ; Ariño & de la Torre, 1998).

Les coûts de transfert

De même que l'existence d'autres partenaires potentiels sur le marché facilite la rupture, les coûts de transfert représentent un frein à la prise de cette décision. Ces coûts sont largement explicités par les théories néoclassiques de l'échange (cf. partie I). Ils sont principalement caractérisés par deux dimensions : une dimension psychologique ou affective et une dimension économique. Le client évalue l'ensemble de ces coûts pour décider de son action.

Coûts de transfert psychologiques

Peu d'auteurs en gestion abordent la dimension affective des coûts de transfert. Pfeffer & Salancik (1978) parlent d'un attachement affectif entre les partenaires dans les relations de long terme[73]. Selon ces auteurs, plus l'attachement affectif est important, plus la relation est prévisible et stable.

Dans les relations d'affaires, les individus sont susceptibles de développer des relations interpersonnelles fortes, voire des relations d'amitié (Moriarty & *al.*, 1983 ; Wilson, 1995). Lorsque des liens sociaux forts sont ainsi développés entre les représentants individuels des parties à l'échange, ces représentants cherchent à préserver la relation (Wilson & Mummalaneni, 1986).

La littérature en psychologie, notamment celle sur les relations maritales, s'intéresse très largement à cette question. Les relations présentant un engagement affectif fort sont en général plus stables et durables (Levinger, 1980).

Coûts de transfert économiques

Les coûts des transferts économiques sont liés aux investissements spécifiques à la relation en passe d'être rompue et aux coûts de recherche d'un nouveau partenaire (Heide & John, 1988 ; Morgan & Hunt, 1994). Dwyer *& al.* (1987) suggèrent que l'anticipation de coûts économiques élevés à la sortie de la relation motive le client à la maintenir.

Les coûts de transfert sont très largement liés aux investissements spécifiques à la relation (Williamson, 1981). Dans les échanges inter-organisationnels, les investissements spécifiques accroissent la dépendance à la relation et la volonté de la maintenir (Heide & John, 1988). Ganesan (1994) obtient le même résultat.

[73] "*The more each becomes emmeshed in the social networks of the other, such that there are overlaps in friendship networks and other business acquaintances, the more binding their friendship becomes, and the more stable and predictable it is likely to be*" (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 146).

Conclusion

Plus les coûts de transfert (psychologiques et économiques) sont importants, plus le partenaire se sent dépendant et a des difficultés à quitter la relation (Morgan & Hunt, 1994). De même Dwyer *& al.* (1987) proposent l'idée selon laquelle l'anticipation de coûts de transfert élevés augmente l'intérêt du partenaire dépendant à maintenir la relation.

Conclusion

L'existence d'autres partenaires potentiels sur le marché et les coûts de transfert déterminent le degré de contrainte dans la relation. Cependant, ces deux dimensions vont dans des sens diamétralement opposés. L'existence d'autres partenaires sur le marché diminue le degré de contrainte alors que les coûts de transfert l'augmentent. De façon à rendre cet ensemble cohérent nous considèrerons dans la proposition suivante l'agrégation de l'existence d'autres partenaires potentiels et de l'absence de coûts de transfert. Ce construit correspond donc à l'*absence de contrainte* dans la relation.

D'où la proposition générale suivante :

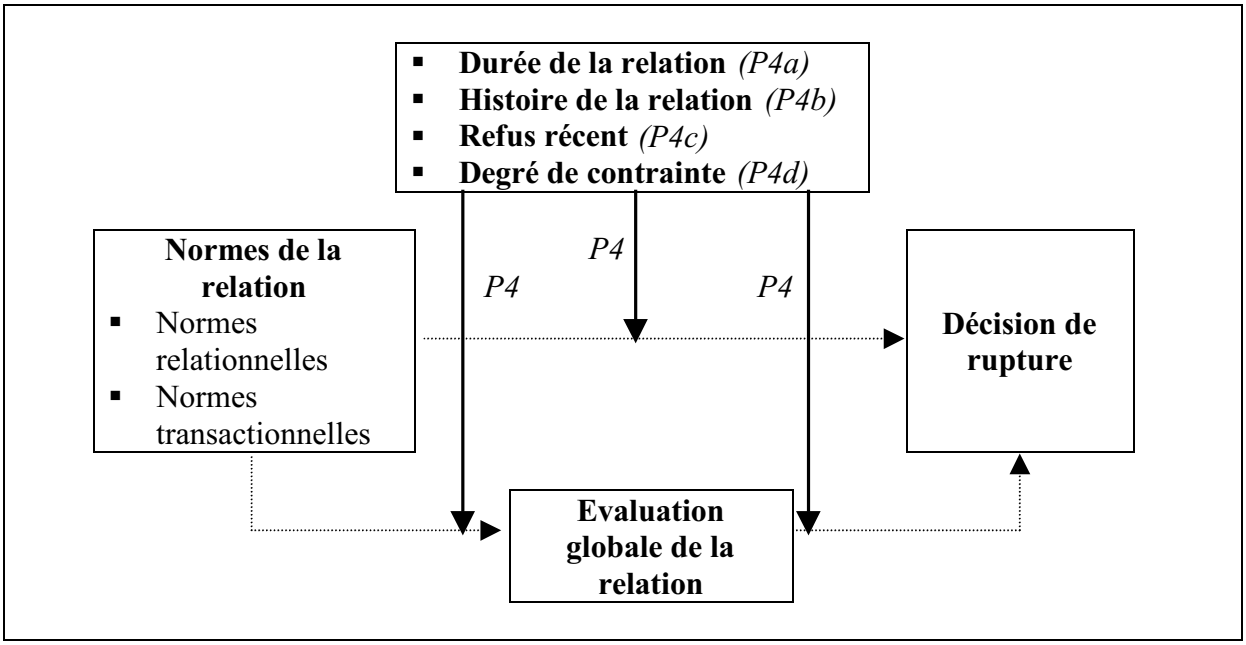
P4d : Le degré de contrainte du client dans la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle

III.3. - Conclusion

Durée de la relation, histoire de la relation, refus récents et degré de contrainte dans la relation représentent quatre variables modératrices de l'ensemble des liens précédemment exposés. Le caractère modérateur des barrières à la sortie est lié au fait que l'on s'intéresse à

un marché fortement concurrentiel et que si ces éléments peuvent représenter un frein, ils ne sont qu'exceptionnellement un obstacle infranchissable[74].

Figure 16 - Le rôle modérateur des facteurs d'environnement sur la relation entre les normes de la relation et la décision de rupture



[74] Entretiens auprès d'experts bancaires.

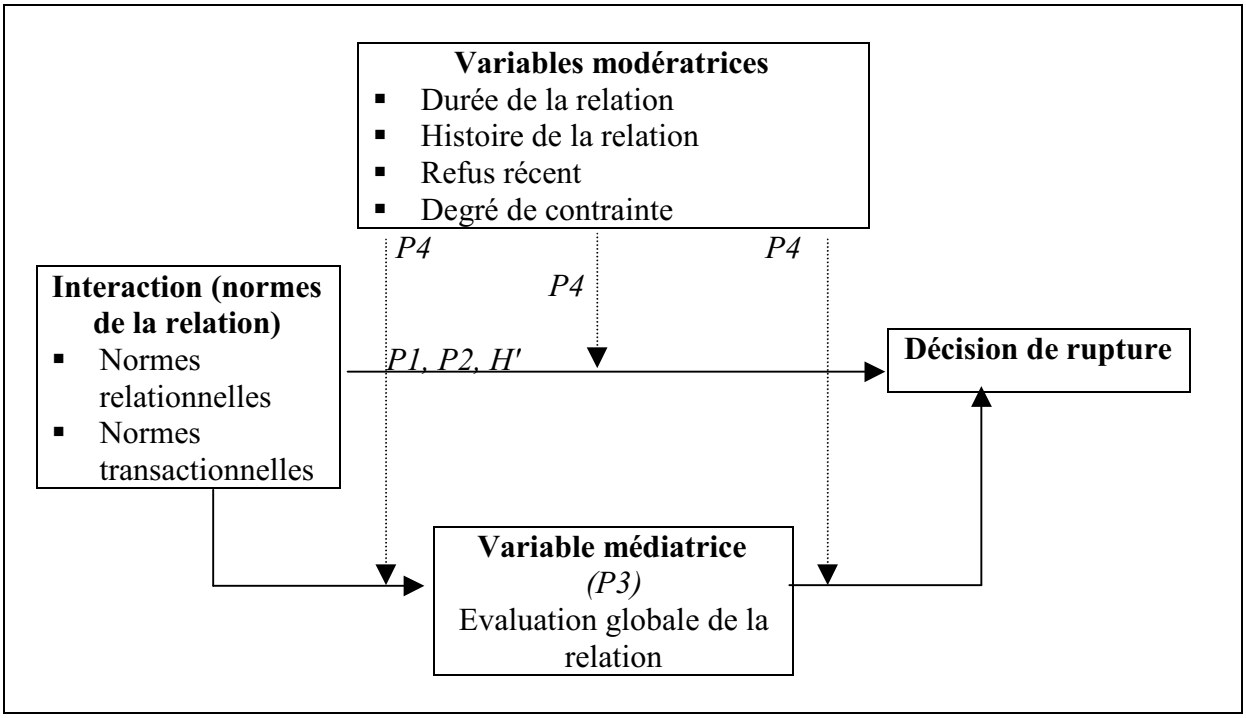
Conclusion du chapitre II : Synthèse du cadre conceptuel et rappel des hypothèses : les déterminants de la rupture de relations de long terme entre organisations

Cette partie a permis de présenter l'ensemble des variables retenues à la suite de la revue de la littérature et de la phase exploratoire, tout en soulignant l'intérêt de chacune d'entre elles vis-à-vis de notre problématique. D'autres variables auraient sans nul doute mérité d'être présentes comme par exemple le prix ou la largeur et la profondeur de la gamme des produits offerts, la réputation du fournisseur, etc. Cependant, nous avons préféré centrer notre recherche sur les composantes de l'interaction. La synthèse théorique que nous avons conduite montre que ces éléments sont au cœur de la relation, et pourtant, encore peu étudiés. De plus la recherche sur les ruptures de relations de long terme entre organisations en est à ses balbutiements et ces différents éléments devront être ultérieurement considérés.

Des trois sections précédentes, nous retirons un certain nombre d'hypothèses. Celles-ci peuvent être synthétisées sous la forme d'un schéma (cf. Figure 17). Nous les rappellerons ensuite sous une forme littéraire (cf. Tableau 17, page 123).

Le cadre conceptuel peut être schématisé de la façon suivante :

Figure 17 - Les déterminants des ruptures de relations de long terme entre organisations : cadre conceptuel



Les hypothèses et les propositions présentées dans les paragraphes précédents sont rappelées dans le tableau suivant.

Tableau 17 - Synthèse des hypothèses du modèle explicatif de la décision de rupture dans les relations de long terme

Hypothèse N°	Enoncé de l'hypothèse
Variables antécédentes (variables interactionnelles)	
*Proposition 1 : Plus la relation est évaluée positivement sur **les normes relationnelles**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	
H1a	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme d'intégrité du rôle**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H1b	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme de solidarité**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H1c	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme de réciprocité**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H1d	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme de flexibilité**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H1e	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme de communication**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
*Proposition 2 : Plus la relation est évaluée positivement sur **les normes transactionnelles**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	
H2a	*Plus la relation est évaluée positivement **sur la norme de réalisation des promesses**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H2b	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme de réparation**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H2c	*Plus la relation est évaluée positivement sur **la norme de pouvoir de négociation**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*
H'	*Dans un contexte de relations de long terme, **la force de la relation** sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture*
Variable médiatrice	
P3	***L'évaluation globale de la relation** est une variable médiatrice du lien entre les normes de la relation et la décision de rupture*
Variables modératrices	
P4a	***La durée de la relation** modère l'ensemble des autres liens du modèle*
P4b	***L'histoire de la relation** modère l'ensemble des autres liens du modèle*
P4c	***Un refus récent** de la part de la banque modère l'ensemble des autres liens du modèle*
P4d	***Le degré de contrainte du client** dans la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle*

Ce travail de recherche théorique nous a permis de faire une synthèse des apports de courants de littérature variés à la compréhension des ruptures de relations inter-organisationnelles de long terme. Ainsi, l'économie, la psychologie, le droit et le marketing contribuent à l'étude des relations entre organisations. Ces champs nous ont permis de mettre

en exergue le rôle prépondérant joué par l'interaction dans les relations inter-organisationnelles.

Nous avons ainsi pu identifier un certain nombre d'antécédents potentiels de la rupture, notamment des antécédents liés aux phénomènes d'interaction. Les travaux de Macneil nous ont permis de proposer un cadre d'analyse de l'interaction, et par conséquent de la rupture, original et complet.

Conclusion de la première partie

Le premier chapitre nous a permis de resituer notre problématique dans le cadre plus large des échanges. Cette revue de littérature représente une synthèse de travaux en économie, et en marketing. Cette synthèse est enrichie par des travaux en droit et en psychologie. Elle a permis l'identification des facteurs clés de la rupture de relations de long terme entre organisations.

Ainsi, nous avons pu dégager le rôle majeur joué par les composantes de l'interaction. Ces facteurs ont été définis selon le cadre d'analyse proposé par Macneil (1980). Ce cadre décompose l'interaction selon des normes relationnelles et des normes transactionnelles. D'autres variables sont apparues comme étant importantes dans l'explication de la rupture des relations de long terme entre organisations :

- Il est nécessaire d'intégrer au modèle l'évaluation globale de la relation ;
- L'âge, l'histoire de la relation et l'existence de refus récents semblent complexifier le lien entre les composantes de l'interaction et la décision de rupture. Il en va de même pour le degré de contrainte du client dans la relation.

Le deuxième chapitre a été l'occasion d'articuler l'ensemble des variables identifiées lors de la revue de la littérature au travers de la présentation du cadre conceptuel et de la formulation d'hypothèses et de propositions de recherche. Cette étape de la recherche est largement appuyée sur les littératures identifiées dans le premier chapitre. Cependant, nous avons tenté de l'ancrer plus fortement dans les courants de recherche en marketing industriel et des services. Ce chapitre a été enrichi par certains résultats de la phase exploratoire que nous avons conduite dans le cadre de cette recherche doctorale.

La présentation de cette première partie a reflété notre démarche hypothético-déductive.

Nous allons maintenant tenter de valider ce modèle dans le contexte des relations entre les banques et les petites et moyennes entreprises.

Partie II - Mise en œuvre des variables du modèle et tests des hypothèses : les normes de la relation sont-elles des antécédents de la rupture de la relation ?

Introduction à la deuxième partie

La deuxième partie de cette recherche est consacrée à la mise en œuvre du modèle et aux tests des hypothèses et des propositions de recherche Il s'agit maintenant de faire un choix méthodologique. Ce choix repose sur des postulats ontologiques (Morgan, 1980) et affectera nos résultats. La démarche hypothético-déductive, présentée dans la première partie de ce travail de recherche, traduit l'adhésion de l'auteur au paradigme positiviste et l'incite à une démarche méthodologique basée sur les idées de vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité (Girod-Séville & Perret, 1999) -cf. Tableau 18, ci-dessous-. Notre méthodologie correspond donc à une approche quantitativiste. Ces choix se justifient à la fois par les pratiques observées sur le terrain et par la population étudiée. En effet, nous nous intéressons à des entreprises et à leurs comportements en matière des relations bancaires, relations particulièrement importantes dans ce contexte. De ce fait, nous pouvons supposer une certaine forme de logique dans les choix opérés par les représentants des PME en charge des relations bancaires et nous pouvons donc supposer une réalité objectivable.

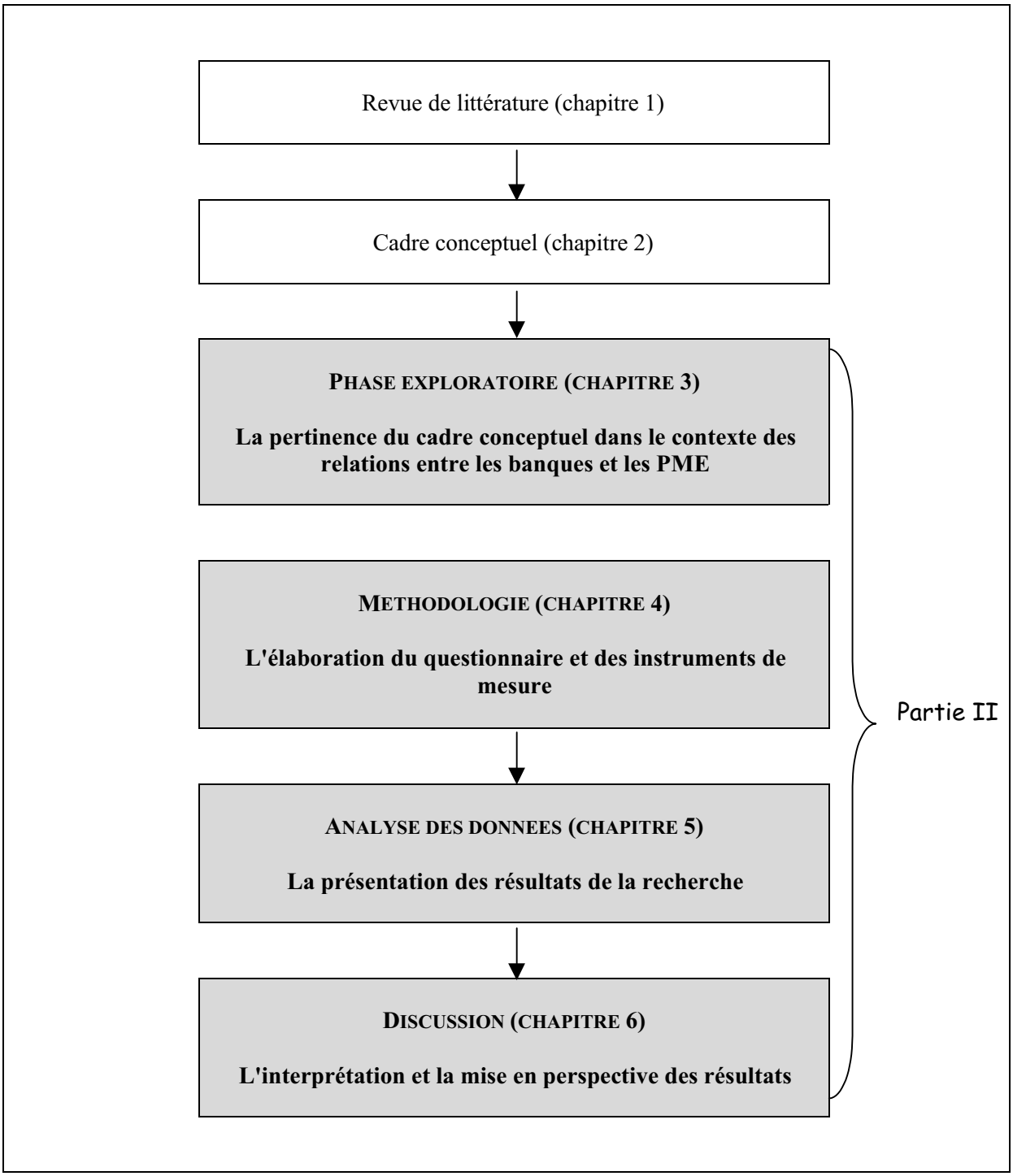
Tableau 18 - Positions épistémologiques du paradigme positiviste (*d'après* Girod-Séville & Perret V., 1999, p.14)

Paradigme / **Les questions épistémologiques**	**Le positivisme**
Statut de la connaissance	**Hypothèse ontologique** *Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance*
Nature de la réalité	**Indépendance du sujet et de l'objet** Hypothèse déterministe *Le monde est fait de nécessité*
Création de la connaissance Chemin de la connaissance scientifique	**La découverte** Recherche formulée en termes de "*pour quelles causes…*" Statut privilégié de l'explication
Valeur de la connaissance Critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité

Un premier chapitre (chapitre III) vise à montrer la pertinence du cadre conceptuel dans le contexte des relations entre les banques et les petites et moyennes entreprises (PME) en France. Pour ce faire, nous exposons les résultats de la phase exploratoire que nous avons conduite auprès de treize dyades composées chacune d'un chargé d'affaires et d'un représentant de PME. Un questionnaire a ensuite été élaboré de façon à tester quantitavement les hypothèses et les propositions sous-tendant le cadre conceptuel. Son élaboration repose à la fois sur la littérature, sur la phase exploratoire et sur des prétests qualitatifs. Les données ont ensuite été collectées au moyen d'entretiens en face-à-face. La présentation de ces deux temps de la recherche empirique constitue le deuxième chapitre de cette partie (chapitre IV). Ce chapitre propose également la présentation des analyses factorielles exploratoires conduites de façon à affiner nos instruments de mesure. Ce chapitre est très largement d'ordre méthodologique.

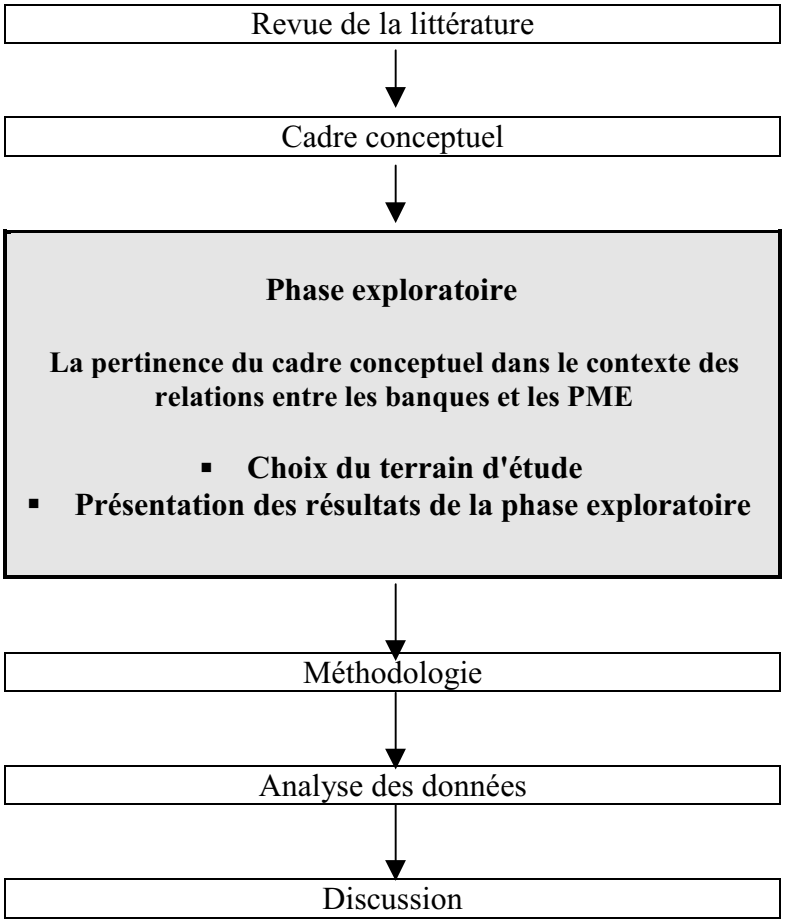
Le chapitre suivant (chapitre V) présente les analyses des données nécessaires aux tests des hypothèses et des propositions de recherche. Enfin, un dernier chapitre (chapitre VI) propose la discussion des résultats obtenus. Il est également l'occasion d'une réflexion sur les apports et les limites de ces résultats et de la présentation de nouvelles voies de recherche que soulève ce travail.

Figure 18 - Les étapes de la recherche : Partie II



CHAPITRE III - LA PERTINENCE DU CADRE CONCEPTUEL DANS LE CONTEXTE DES RELATIONS ENTRE LES BANQUES ET LES PME EN FRANCE : ETUDE EXPLORATOIRE

Figure 19 - Les étapes de la recherche : (III) choix du terrain d'étude et phase exploratoire



Introduction au chapitre III

Nous souhaitons, dans ce chapitre, justifier le choix de notre terrain d'étude, les relations entre les banques et les petites et moyennes entreprises (PME), pour illustrer les ruptures de relations de long terme entre organisations.

L'étude qualitative exploratoire y est également présentée. Elle a été réalisée pour répondre à plusieurs objectifs. Le premier est de valider la pertinence des normes de la relation proposées par Macneil (1980) et reprises par un certain nombre d'auteurs en marketing *Business-to-Business*. Certains éléments de ce travail ont, par ailleurs, déjà été utilisés dans la présentation du cadre conceptuel. Ils ne seront pas repris ici. Il s'agit également de valider les facteurs de rupture qui ont émergé de la revue de littérature et d'en faire émerger de nouveaux, de façon inductive. Enfin, cette étude exploratoire doit également permettre de voir si les discours tenus par les chargés d'affaires sont très différents de ceux tenus par les clients.

I. - Le choix du terrain d'étude

Le terrain retenu pour cette recherche est celui des relations entre les banques et les entreprises (PME). Les relations y sont traditionnellement longues et le service y est de nature continue. La relation bancaire est également, en règle générale, une relation impliquante pour les clients.

Les relations inter-organisationnelles représentent le terrain de prédilection du marketing relationnel (*e.g.*, Morgan & Hunt, 1994 ; Ganesan, 1994, Ricard, 1995 ; Paulin *& al.* 1997, etc.). En effet, l'établissement de relations de long terme semble particulièrement profitable dans ce contexte (Ganesan, 1994 ; Morgan & Hunt, 1994).

Du fait de leur importance économique, les PME représentent un enjeu réel pour les banques. De plus, ces dernières constatent des taux de rotation relativement élevés de leur clientèle "entreprises" sans savoir quels moyens mettre en œuvre pour stopper cette hémorragie. Une grande banque française indique que 50% de sa clientèle PME se renouvelle tous les 5 ans.

De fait, de nombreuses banques s'intéressent depuis une ou deux décennies à la création et au maintien de la relation sur le marché des entreprises. Les avantages d'une politique relationnelle sont partagés (Schell, 1996) :

- Pour l'entreprise : il peut s'agir, dans certains cas, d'un accès préférentiel au crédit et d'une meilleure assistance en cas de difficultés passagères ;
- Pour la banque : il s'agit d'une meilleure rétention de la clientèle et d'un accès privilégié au *business plan* des clients, ce qui lui confère un avantage compétitif et la possibilité de développer des ventes croisées (Moriarty *& al.*, 1983). De plus, les relations de long terme présentent un risque moindre (Schell, 1996).

Le terrain retenu présente également d'autres avantages. Le premier est que la rupture n'est pas, *a priori*, rendue trop compliquée par des contraintes légales. Les P.M.E. sont, de fait, obligées de recourir à une banque. Si elles en quittent une, elles sont obligées d'en prendre une autre. De plus, la relation banque-entreprises est propice aux investissements spécifiques à la relation, notamment en terme de capital humain, et le secteur bancaire se prête bien à l'établissement de relations de long terme personnalisées (Ricard & Perrien, 1996).

Enfin, les politiques européennes de déréglementation et le passage prochain à l'Euro représentent, pour les banques, des défis stratégiques majeurs dans un futur proche et "*les risques d'infidélités [sur le marché des entreprises] sont grands en raison d'une croissance de l'offre à des conditions avantageuses de la part d'intervenants désireux de s'implanter dans d'autres pays à l'intérieur de l'Union*" (Zollinger & Lamarque, 1999, p.240).

II. - L'étude qualitative exploratoire

Cette étude qualitative a été réalisée grâce à la coopération du C.I.C. Paris au cours de l'été 1998. Elle a consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés et dyadiques, c'est-à-dire d'entretiens réalisés successivement avec des clients de la banque et *leur* chargé d'affaires. Cette étude exploratoire a été réalisée afin de confirmer le cadre d'analyse et la pertinence des normes de la relation. Nous souhaitions aussi faire émerger de façon inductive d'autres facteurs de rupture que ceux identifiés dans la littérature. Enfin, il était nécessaire de se familiariser avec un secteur d'activité et un terrain d'étude que nous connaissions assez peu.

II. 1 - Les objectifs

Plusieurs objectifs sont visés. Ils dépendent du type de l'interlocuteur : client ou chargé d'affaires.

II.1.1. - Les objectifs de l'étude auprès des clients

Les objectifs de l'étude qualitative auprès des clients sont multiples. Il s'agit de :

- *mieux cerner le marché* « entreprises » des banques ;
- *identifier les éléments déterminants de la création, du développement et de la rupture* d'une relation entre une entreprise et sa banque ;

- *mieux cerner les composantes de l'interaction, telles qu'elles sont vues par le client et confirmer l'existence et la pertinence des normes de la relation*[75] telles que définies par Macneil (1980) ;
- *permettre la constitution d'une batterie d'items* rédigés sous forme de phrases simples, à la fois par la génération d'items pertinents au contexte et par une meilleure connaissance du vocabulaire utilisé par les intéressés. Ces *items* serviront à compléter les échelles existantes ainsi qu'à développer de nouvelles échelles ;
- *permettre d'identifier d'éventuels problèmes pour la phase quantitative,* notamment en terme d'acceptabilité de l'étude auprès des clients**.**

II.1.2. - Les objectifs des entretiens auprès des chargés d'affaires

Les entretiens dyadiques doivent permettre d'analyser les divergences de discours entre les chargés d'affaires et les clients. Les objectifs de cette deuxième partie de la phase exploratoire sont les suivants :

- conduire une *analyse des différences de perception* entre les clients et leurs chargés d'affaires et étudier les différences de perception *sur chacune des normes (relationnelles et transactionnelles)*, notamment en fonction de l' « état » de la relation (relation rompue ou fortement menacée et relation stable). L'étude de ces différences doit permettre de décider de conduire ou non une étude quantitative dyadique ;
- *générer du verbatim* afin de préparer le questionnaire final et de compléter les échelles existantes.

[75] Il s'agit ici de confirmer la pertinence du cadre d'analyse proposé par Paulin (1998), pour les secteurs bancaires canadien et mexicain. Cet auteur retient comme cadre d'analyse les normes de communication, flexibilité et solidarité et l'intégrité du rôle. Nous souhaitions également vérifier la pertinence des normes transactionnelles.

II.2. - La méthodologie des entretiens

Les entretiens ont été conduits de façon semi-directive sur des dyades clients / chargés d'affaires.

II.2.1. - Approche dyadique *vs.* approche monadique

Zajac & Olsen (1993) estiment que la poursuite de la relation est l'affaire des deux parties à l'échange. Ils s'inscrivent par-là dans un nouveau courant de recherche qui met en avant les dyades comme unité de recherche (*e.g.*, Deshpandé *& al.*, 1993). S'il est certain que cette approche « dyadique » nous semble fort intéressante, elle n'en est pas moins plus difficile à réaliser. Nous avons cependant voulu la mettre en œuvre lors de la phase qualitative afin d'évaluer son apport réel dans notre contexte d'étude et de juger de sa pertinence pour la réalisation de la phase quantitative.

Cette phase exploratoire a donc été conduite en dyade (*i.e.*, sur des couples clients / chargé d'affaires) suivant l'idée de plus en plus prégnante dans la littérature en comportement d'achat organisationnel qu'il est évidemment important de connaître l'opinion du client, mais qu'il est aussi intéressant de mesurer la distance entre cette opinion et celle du vendeur (Weitz, 1981 ; Deshpandé *& al.*, 1993). Solomon *& al.* (1985) soulignent que peu de chercheurs ont adopté la **transaction comme unité d'analyse** , et par conséquent la dyade. De plus, ces auteurs supposent qu'il n'est pas possible d'étudier la satisfaction du client sans comprendre celle du vendeur[76].

[76] Les auteurs citent Evans qui, en 1963, mettait déjà l'accent sur l'intérêt des approches dyadiques : «*La vente est une situation sociale impliquant deux personnes. L'interaction entre ces deux personnes dépend elle-même de facteurs économiques, sociaux et des caractéristiques personnelles de chacun des acteurs. Pour comprendre ce processus, il est nécessaire de s'intéresser aux deux parties prenant part à la vente comme une dyade, et non pas de façon individuelle* » (Evans, 1963, P.76, *in* Solomon & al., 1985) -Traduction libre-.

Les études utilisant des informations véritablement pairées restent rares (Brown & Swartz, 1989 ; Deshpandé & *al*., 1993 ; Chandon *& al*., 1997; Paulin, 1998 sont quelques exemples). Plus rares encore sont les entretiens faits en face-à-face (Paulin *& al*., 1997, Paulin, 1998[77]). Les auteurs qui étudient les deux parties à l'échange se contentent souvent d'un échantillon de clients et d'un échantillon de vendeurs indépendant du premier (*e.g.*, Anderson & Narus, 1990 ; Ricard, 1995).

Si les écarts de perception entre les clients et leur chargé d'affaires se révèlent être importants, il sera alors nécessaire de poursuivre l'étude selon un schéma dyadique. En effet, dans ce cas de figure la compréhension des facteurs de rupture passera également par l'identification et l'analyse de ces écarts. Dans le cas contraire, nous nous contenterons d'interroger les clients, jugeant que l'information qu'ils procurent est suffisamment complète.

II.2.2. - Le choix et la taille de l'échantillon

Treize entretiens ont été réalisés. Compte tenu des objectifs que nous nous étions fixés, nous avons retenu la méthode de saturation théorique pour déterminer la taille de l'échantillon (Romelaer, 1998). Dans ce cas, la règle d'arrêt intervient lorsque deux entretiens successifs n'apportent pas d'idées nouvelles. Dans la mesure où nous avons conduit les entretiens de façon séquentielle (dans un premier temps les clients, puis les chargés d'affaires), cette règle n'a été appliquée qu'aux entretiens conduits avec les clients. Nous avons également veillé à respecter la règle de saturation sémantique dans le choix des cas étudiés. Une grande variété de situations a été recherchée, des relations excellentes aux relations jugées par le chargé d'affaires exécrables et en péril.

Nous avons également demandé aux chargés d'affaires de ne retenir que des relations qu'ils souhaitaient maintenir, de façon à ne traiter que des cas où la rupture répondait à une décision unilatérale de la part du client[78].

[77] Ces deux travaux de recherche s'appuient sur la même base de données.
[78] Cette demande a été formulée du fait de la définition que nous avons retenu pour la rupture : "**fait qu'un client cesse ou manifeste l'intention formelle de cesser totalement, de façon unilatérale, de s'approvisionner auprès d'un fournisseur donné**".

Cet échantillon ne se veut pas représentatif de la population, au sens statistique du terme. Il doit être pertinent et traduire la diversité de la population étudiée (Evrard *& al.*, 1993).

Toutes ces entreprises sont des PME de taille modeste (6 à 130 millions de francs de chiffre d'affaires) et sont situées à Paris ou en très proche banlieue. Ces clients dépendent de trois chargés d'affaires du CIC Paris localisés dans les centres d'affaires de Nation, Montparnasse et Boulogne. Les principales caractéristiques de ces entreprises sont présentées dans le Tableau 19, page 139. Les chargés d'affaires souhaitaient maintenir leur relation avec chacune de ces entreprises.

Douze des treize entretiens de clients ont été conduits en face-à-face. Le treizième s'est fait au téléphone. Onze entretiens ont été enregistrés[79].

Ces entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits. Une analyse de contenu a été opérée sur les textes ainsi obtenus. Le codage a été réalisé à partir de codes prédéfinis grâce à la revue de littérature. Cependant, lorsqu'un élément ne correspondant pas à l'un de ces codes apparaissait, un nouveau code était créé. Un exemple est proposé en Annexe 2, page 332. Cinq entretiens ont subi un double codage par une personne du centre de recherche DMSP[80] afin de valider les résultats. Après rapprochement des codages et discussion sur les quelques différences observées, un très bon degré d'accord a pu être obtenu entre les deux chercheurs.

II.2.3. - Le taux de réponse

Environ 80 entreprises ont été retenues par les chargés d'affaires par rapport aux contraintes qui leur étaient fixées : de petites structures, des relations variées (bonnes et mauvaises relations), des potentiels de développement de la relation variés, etc.

[79] Deux entretiens n'ont pu être enregistrés : celui fait au téléphone (entreprise M) et un entretien fait en face-à-face (entreprise B) où le répondant a refusé d'être enregistré. Dans ces deux cas la retranscription a été faite immédiatement après l'entretien de façon à minimiser l'effet mémoire.
[80] Université de Paris IX - Dauphine.

Vingt pour cent des entreprises contactées ont accepté de nous recevoir[81] (cf. Tableau 19, page 139).

II.2.4. - La conduite des entretiens

Nous avons combiné ici la méthode de l'entretien semi-directif centré[82] avec celle des incidents critiques. Cette seconde méthode, moins connue, fait l'objet d'une présentation détaillée en Annexe 3, page 356.

Des entretiens auprès de huit experts du secteur bancaire[83] et une table ronde regroupant cinq chargés d'affaires[84] ont précédé la phase d'entretiens exploratoires. Ils ont permis une première validation du cadre d'analyse ainsi qu'une validation du guide d'entretien. Ce dernier a également été révisé par des experts du monde académique. Les guides d'entretien sont présentés en Annexe 1, page 328.

[81] Il est à noter que cette étude a été conduite de mi-juillet à fin août 1998. Nous avons été confrontés à deux cas de figure : des interlocuteurs présents et très disponibles du fait du ralentissement saisonnier de l'activité ; des interlocuteurs absents ou débordés du fait de l'absence de leurs collaborateurs.
[82] Pour une présentation détaillée de cette méthode se referrer à l'ouvrage "Market" de Evrard *& al.* (1993 ou 1997 pour la seconde édition).
[83] Représentant le Crédit Agricole du Gard, la BNP, l'UBP, le CCF et le CIC.
[84] Ces cinq chargés d'affaires représentent cinq centres d'affaires (CIC) de Paris et de la région parisienne. Ils ont été convoqués par la direction marketing de la banque.

Tableau 19 - Entreprises et chargés d'affaires ayant participé à la phase exploratoire

Entreprise	Chargé d'affaires	Etat de la relation	Particularités
A	**III**	Durée : 6 ans Etat : bonne	CA : 130 millions Santé financière : bonne Secteur : Commerce de gros et de détail de sacs
B	**II**	Durée : 5 ans **Etat : en phase de clôture du compte**	CA : 10-11 millions Santé financière : une santé retrouvée après un passage difficile Secteur : Négoce et transformation du bois
C	**II**	Durée : 7 ans **Etat : relation rompue**	CA : 8 millions (30 millions de volume d'activité) Santé financière : bonne Secteur : Publicité, spectacles
D	**III**	Durée : 5 ans Etat : bonne	CA : 35 millions Santé financière : bonne Secteur : Fabrication de serrures (Ferronnerie)
E	**I**	Durée : 3 ans Etat : bonne	CA : 6 millions Santé financière : bonne Secteur : Audiovisuel
F	**III**	Durée : 1,5 ans Etat : bonne	CA : 60 millions Santé financière : donnée manquante Secteur : Communication, Publicité
G	**I**	Durée : 52 ans Etat : bonne	CA : 8,3 millions Santé financière : moyenne Secteur : Transformation de matière plastique
H	**II**	Durée : 5 ans Etat : bonne	CA : 30-40 millions Santé financière : bonne Secteur : Textile
I	**I**	Durée : 14 ans **Etat : mauvaise**[85]	CA : 20 millions Santé financière : médiocre Secteur : Tourisme (Agence de voyage)
J	**II**	Durée : 6 ans Etat : bonne	CA : 80 millions Santé financière : bonne Secteur : Textile
K	**III**	Durée : 8 ans Etat : bonne	*Volume d'activité : 700 millions*[86] Santé financière : bonne Secteur : Conseil médias et achats d'espaces publicitaires
L	**II**	Durée : 5 ans Etat : moyennement bonne	CA : 25 millions Santé financière : bonne Secteur : Communication, publicité
M	**II**	Durée : 10 ans Etat : **relation rompue**	CA : 8 millions Santé financière : données manquante Secteur : Coursier, transport

[85] Le chargé d'affaires souhaite poursuivre cette relation malgré la santé financière fragile de l'entreprise. Il considère en effet que le risque de défaillance du client est faible, mais surtout que le client est particulièrement rentable, et ce notamment du fait de découverts importants répétés.

[86] Cette entreprise a un volume d'activité très important. Son chiffre d'affaires se situe entre 100 et 150 millions de francs. Cette entreprise tombe sous la loi Sapin qui impose aux entreprises du secteur publicitaire de n'inclure dans leur chiffre d'affaires que leurs marges.

II.3. - Les résultats de la phase exploratoire

Nous avons déjà utilisé certains résultats de la phase exploratoire pour la présentation du cadre conceptuel. De ce fait, nous ne reviendrons pas, ici, sur la validation et la définition des normes de la relation.

Nous présenterons dans un premier temps les résultats de la phase exploratoire auprès des clients. Elle montre l'importance des normes relationnelles dans le développement, le maintien, la détérioration et la rupture de la relation. Ces normes sont donc présentes et cruciales à toutes les étapes du cycle de vie de la relation. Nous aborderons ensuite très brièvement les résultats de l'étude auprès des chargés d'affaires. Ceux-ci montrent qu'il y a peu de différences de perception de la relation entre ces deux catégories d'acteurs.

III.3.1. - L'étude exploratoire auprès des clients

La présentation des résultats de la phase exploratoire auprès des clients se décompose en trois temps : (1) les facteurs de développement et de maintien de la relation ; (2) les événements négatifs de la relation ; (3) les facteurs de rupture et de détérioration de la relation.

a) Les facteurs de développement et de maintien de la relation

L'étude exploratoire auprès des clients apporte des informations sur les facteurs de développement et de maintien de la relation. Nous nous sommes intéressés à ces facteurs dans la mesure où nous pouvons penser que leur absence peut créer un terrain favorable aux ruptures.

Tableau 20 - Eléments importants pour le développement et le maintien de la relation, phase exploratoire

Normes de la relation	Eléments	Explications Citations
Intégrité	Compétence Connaissance et compréhension de la démarche de l'entreprise Continuité de la personne Empathie	Connaître son métier, savoir identifier ce qu'il y a de mieux au sein de la banque pour une entreprise donnée, savoir avouer son incompétence et dans ce cas savoir identifier le bon interlocuteur. (hommes, comptes et secteur d'activité) Par opposition au turnover Se mettre au niveau de l'interlocuteur, notamment au niveau du vocabulaire
Solidarité	Confiance Participer au développement de l'entreprise	Accordée par le chargé d'affaires à son client (transparence et honnêteté réciproque) Savoir prendre des risques pour aider le client à se développer Renseigner le client sur ses possibilités d'expansion[87]
Communication	Expliquer clairement les refus Communiquer sur les nouveautés Dialogue	 Mais de façon pertinente c'est-à-dire ciblée sur les besoins de l'entreprise
Flexibilité	Rapidité/réactivité Disponibilité Adaptation de l'offre produit à une entreprise déterminée	

[87] Cas de l'entreprise K, qui estime que le chargé d'affaires doit être capable de mettre en relation ses clients lorsque cela peut bénéficier au développement de l'entreprise.

Les facteurs de développement et de maintien de la relation comprennent les quatre normes relationnelles que sont l'**intégrité du rôle**, la **communication**, la **flexibilité** et la **solidarité** (cf. Tableau 20). Dans cette phase, l'entreprise est très sensible à l'accompagnement financier par la banque de son développement. La stabilité du chargé d'affaires à son poste est également un facteur clé du développement. En effet à chaque changement d'interlocuteur, le client a le sentiment de devoir tout reconstruire. La norme de communication correspond à la nécessité pour le chargé d'affaires d'expliquer clairement ses décisions, de ne pas se réfugier derrière un « non » institutionnel. La plupart des clients sont à la recherche d'un véritable dialogue, voire d'une fonction de conseil.

b) Les événements négatifs de la relation

Dans les incidents négatifs évoqués par les clients, nous retrouvons trois des **normes relationnelles : la solidarité, l'intégrité et la flexibilité** (cf. Tableau 21). La norme de **solidarité** est très forte dans ce contexte. Les clients se sentent fortement dépendants de la confiance que veulent bien leur accorder les banques. Ils associent étroitement cette norme à celle de **réciprocité**. Le manque de **flexibilité** de la part des banques est également fréquemment relevé.

Tableau 21 - Les événements négatifs, méthode des incidents critiques, phase exploratoire, normes relationnelles

Normes relationnelles	Éléments	Explications Citations
Solidarité	Confiance Frilosité face au développement de l'entreprise	Le formalisme comme manifestation du manque de confiance du chargé d'affaires envers son client perte de confiance en chaîne des banques
Réciprocité	Demande de garanties jugées excessives[88]	
Intégrité	Manque d'intérêt du chargé d'affaires pour l'entreprise ou l'interlocuteur Manque de respect envers le client	*« Il nous prenait pour des petits enfants en culottes courtes[89] »*

[88] Les demandes de garanties (*e.g.*, montant bloqué en garantie équivalent au montant de la caution) sont souvent jugées excessives. Les clients trouvent qu'il n'y a pas de prise de risque de la part de la banque, or ils considèrent que la rémunération de la banque est justement la rémunération d'une prise de risque. Un sentiment d'incompréhension est souvent exprimé par les répondants. Par exemple, cas des entreprises L et K.
[89] Cas de l'entreprise K.

Tableau 22 - Les événements négatifs, méthode des incidents critiques, phase exploratoire, normes relationnelles (suite)

Normes relationnelles	Éléments	Explications Citations
Flexibilité	Lenteur	Le formalisme comme manifestation du fonctionnement « administratif » des banques
	Manque de souplesse	Éclatement géographique des différentes fonctions au sein de la banque (centre de télétransmission, agence commerciale, agence entreprises).
	Disponibilité	« I*l est très souvent en déplacement donc je ne l'ai pas spontanément au téléphone quand j'en ai besoin [...] d'où l'intérêt d'avoir des interlocuteurs dans des agences [commerciales]. [...]si ils ne sont pas disponibles je peux les voir de toute façon dans la demi-journée. »*[90]

La présence des normes contractuelles communes est également marquée (pouvoir de négociation et réparation) -cf. Tableau 23-.

Ces incidents négatifs sont parfois la cause de rupture. Dans tous les cas, ils sont très présents dans l'esprit des individus et contribuent à l'évaluation de la relation et à la prise de décision de continuer ou de rompre la relation.

Tableau 23 - Les événements négatifs, méthode des incidents critiques, phase exploratoire, normes transactionnelles

Normes transactionnelles	Éléments	Explications Citations
Pouvoir de négociation	Refus par la banque de négocier sur un produit dont l'entreprise n'a pas un besoin immédiat	De ce fait la banque prive le client d'un certain pouvoir de négociation.
Réparation	Erreur de la banque	Sur une télétransmission[91]

[90] Cas de l'entreprise E.
[91] Cas de l'entreprise F.

c) Les facteurs de détérioration et de rupture de la relation

Etant donné le faible nombre de cas de rupture présents dans notre échantillon, nous avons regroupé les relations menacées avec les ruptures.

Les facteurs de détérioration et de rupture de la relation recouvrent quatre des normes relationnelles. Les premiers résultats montrent que les facteurs de détérioration de la relation portent sur l'ensemble des normes de la relation (normes relationnelles et normes transactionnelles), alors que ceux directement invoqués pour la rupture se concentrent sur les normes relationnelles (cf. Tableau 24, ci-après). La norme de communication ne ressort pas, dans ces entretiens, comme un facteur de détérioration ou de rupture de la relation.

Le rôle joué par le chargé d'affaires est déterminant. Les clients attendent de lui qu'il soit respectueux, compétent, qu'il ne change pas trop souvent et que lorsqu'il change, que ce changement soit bien géré (notamment en terme d'information de la clientèle).

Tableau 24 - Les facteurs de détérioration et de rupture de la relation, phase exploratoire

Normes de la relation	Éléments	Explications Citations
Flexibilité	Formalisme exagéré Manque de rapidité	
Intégrité	Turnover	Modalités de changement du chargé d'affaires Problème du suivi des relations informelles qui peuvent générer des refus inattendus (continuité)
	Compétence	Compétence du successeur
	Autonomie	
	Contact	Être proche du client : *« ils se prennent un peu trop pour la Société Générale qu'ils ne sont pas ».*
	Reconnaissance	Manque de respect et de considération pour le client
	Compte personnel	Augmente les attentes du client répercussion des problèmes du compte personnel sur le compte professionnel
	Opérations personnelles	Problème du lien relation personnelle / entreprise[92]
Solidarité	Frilosité	Dans l'accompagnement du développement de l'entreprise
Réciprocité	Offre sur une opération donnée par rapport à la concurrence	Sentiment que la fidélité n'est pas récompensée
Promesse	Non respect d'un engagement pris par le chargé d'affaires	

[92] Dans ce cas, sur une opération de prêt immobilier. Cas de l'entreprise C.

Conclusion

Le Tableau 25, ci-après, résume les résultats de la phase exploratoire auprès des clients. Les normes relationnelles apparaissent comme des facteurs clés de la relation dans son ensemble et donc comme des facteurs clés de la rupture de la relation. Cette phase exploratoire confirme le rôle central joué par les facteurs d'interaction dans le processus de rupture.

Tableau 25 - Synthèse des entretiens exploratoires réalisés auprès de 13 responsables de PME

	Eléments relationnels					**Eléments transactionnels**		
	Flexibilité	**Intégrité du chargé d'affaires**	**Communication**	**Solidarité**	**Réciprocité**	**Pouvoir de négociation**	**Réparation**	**Promesse**
Facteurs du développement et du maintien de la relation	✔	✔	✔	✔				
Evénements négatifs	✔	✔		✔	✔	✔	✔	
Facteurs de détérioration et de rupture de la relation	✔	✔		✔	✔			✔

Il était également demandé aux clients interrogés de décrire leur chargé d'affaires idéal. Les résultats montrent le rôle majeur des normes relationnelles dans la définition d'un standard de comportement (cf. Tableau 26, ci-après).

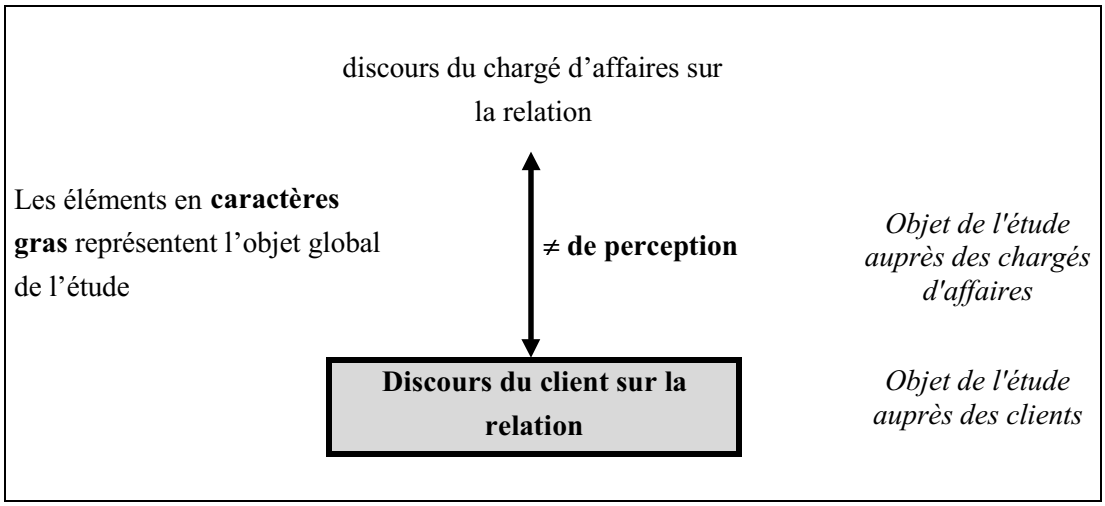
Tableau 26 - Le chargé d'affaires idéal, phase exploratoire

Norme de la relation	Éléments
Intégrité	▪ Compétence ▪ Honnêteté ▪ Bonne connaissance de l'entreprise ▪ Stabilité
Flexibilité	▪ Rapidité ▪ Réactivité ▪ Disponibilité
Solidarité	▪ Accompagnement du développement de l'entreprise
Communication	▪ Transparence

III.3.2. - Approche dyadique vs. approche monadique

Les entretiens des chargés d'affaires n'ont pas fait l'objet d'une analyse de contenu aussi poussée que ceux des clients. Seule la comparaison de ces entretiens à ceux des clients est ici considérée (cf. Figure 20, ci-après). Ce choix repose sur la définition de la rupture que nous avons retenue: "… *une décision unilatérale de la part du client*"[93]. Il s'agit seulement de voir si les chargés d'affaires ont une bonne perception de l'évaluation par leurs clients de la relation afin de savoir s'il est utile ou non de conduire par la suite une étude quantitative dyadique ou si une approche traditionnelle suffit.

Figure 20 - Les éléments analysés dans l'étude auprès des chargés d'affaires



[93] Nous rappelons que nous ne nous intéressons ici qu'aux clients rentables que la banque souhaite garder.

Dans l'ensemble, les chargés d'affaires ont une bonne perception de ce que pensent et ressentent leurs clients. Lorsque l'on décompose la relation en éléments plus fins, quelques divergences apparaissent. Il existe, en effet, un ensemble de variables sujet à des écarts de perception récurrents. Il s'agit de la fréquence des contacts recherchée par les clients, de la récompense de la fidélité[94], et du pouvoir de négociation[95].

Les entretiens réalisés auprès des chargés d'affaires n'ont pas véritablement apporté d'éléments nouveaux. Dans l'ensemble, chargés d'affaires et clients ont une analyse convergente de la relation. De ce fait, il ne nous semble pas judicieux de réaliser l'étude quantitative selon un mode dyadique, compte tenu des difficultés que cette approche comporte et de la faiblesse des résultats qui peut en être attendue.

III.3.3. - Conclusion

Cette étude avait un caractère exploratoire et elle a permis de mettre en avant la pertinence du cadre d'analyse retenu. Elle nous a également procuré des *verbatim* pour la mise en œuvre des variables.

Enfin, la phase exploratoire a montré l'intérêt de travailler sur des groupes de relations contrastés, c'est-à-dire sur des relations stables et des relations fortement menacées ou rompues.

[94] Les clients semblent avoir une appréciation de la récompense plus basée sur des critères économiques que les chargés d'affaires (qui raisonnent plus en terme de récompense par l'amélioration de la relation).
[95] Les chargés d'affaires semblent attribuer à leurs clients un pouvoir de négociation supérieur à celui que ces derniers s'accordent à eux-mêmes.

Conclusion du chapitre III

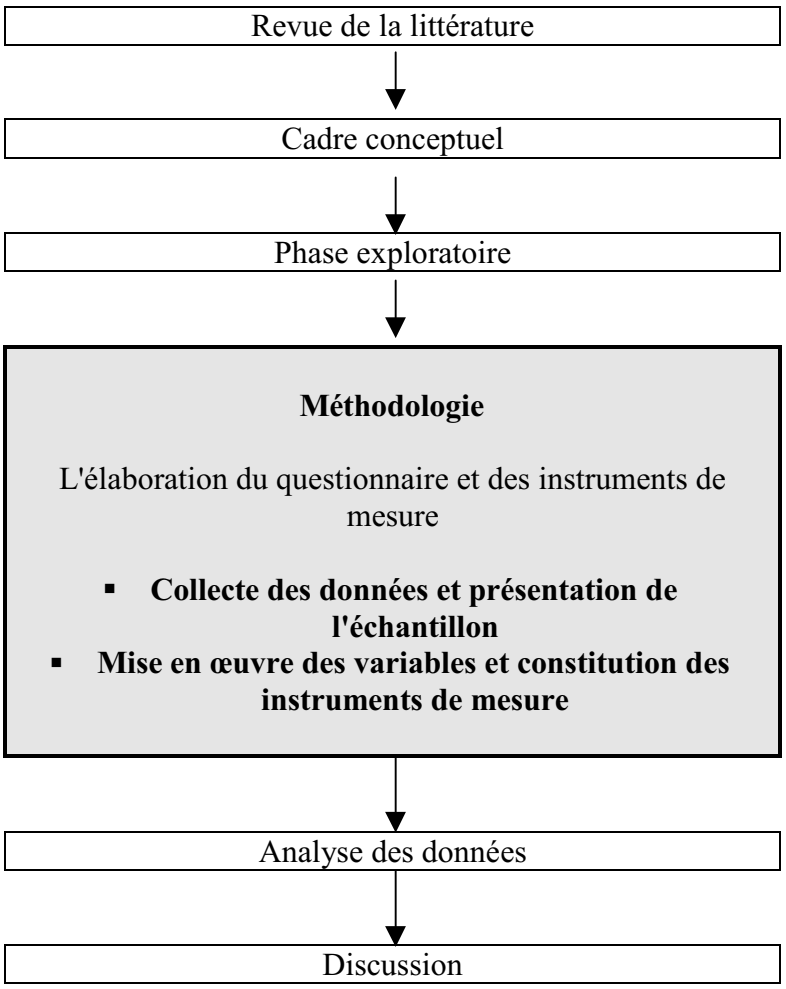
Ce chapitre nous a permis de montrer que l'application de notre cadre conceptuel aux relations entre les banques et les PME est intéressante à plusieurs points de vue (académique et managérial).

La phase exploratoire a montré l'importance des normes relationnelles d'intégrité du rôle, de solidarité, de réciprocité et de flexibilité à toutes les étapes du cycle de vie de la relation et notamment dans la phase de rupture. Seule la norme de communication semble n'avoir d'importance qu'au cours de la création et du développement de la relation, mais cette norme ne semble pas intervenir dans la phase de rupture.

La phase exploratoire nous a également montré qu'il n'est pas justifié de conduire la phase d'étude quantitative de la recherche selon une approche dyadique. Les écarts de perceptions entre les chargés d'affaires et leurs clients restent mineurs, même s'il en existe.

CHAPITRE IV - L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Figure 21 - Les étapes de la recherche : (IV) La mise en œuvre des variables



Introduction au chapitre IV

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'élaboration du questionnaire et par conséquent la mise en œuvre des variables. Il propose également la présentation des analyses permettant la constitution des instruments de mesure.

Le choix de l'échantillon a dans cette étude une incidence forte sur la mise en œuvre des variables. Il n'est pas envisageable d'administrer un même questionnaire aux nouveaux clients de la banque et aux clients plus anciens. En effet, les nouveaux clients sont interrogés par rapport à une autre banque que la banque partenaire[96] grâce à qui nous avons pu réaliser cette enquête.

Nous présenterons ensuite l'échantillon effectivement constitué pour tester les hypothèses du cadre conceptuel précédemment présenté. La présentation de cet échantillon intervient relativement tôt dans notre développement. Cependant, elle est nécessaire. En effet, une seule collecte des données a pu être opérée du fait de contraintes de temps et de contraintes financières. Ainsi, nous n'avons pu réaliser de véritables pré-tests quantitatifs de nos échelles de mesure. Seul un travail qualitatif a pu être opéré.

C'est pourquoi nous allons nous attarder sur le choix de l'échantillon et sur ses conséquences en matière de mise en œuvre des variables avant de présenter l'échantillon et la mise en œuvre des variables dans le détail. Parallèlement à la mise en œuvre des variables, nous présenterons les analyses factorielles conduites pour déterminer les instruments de mesure que nous retiendrons dans le chapitre suivant pour tester nos hypothèses et nos propositions de recherche.

[96] La Banque Hervet.

Nous souhaitons, ici, mettre en avant le rôle essentiel joué par la Banque Hervet pour la collecte des données. En effet, il semblait difficile de contacter de façon indépendante des entreprises pour les interroger sur leurs relations bancaires. La Banque Hervet nous a donc permis de contacter ses propres clients. D'autres banques ont été contactées pour cette phase de la recherche, notamment la banque avec laquelle nous avons réalisé la phase exploratoire. Cependant, si nous avons en général reçu un écho favorable, le projet a toujours été rejeté par les comités de direction. Le sujet des ruptures de relations leur paraissait être un sujet intéressant mais encore "tabou".

I. - La sélection de l'échantillon et ses conséquences sur la mise en œuvre des variables

Avant de présenter la mise en œuvre des variables, il nous parait nécessaire d'insister sur la sélection de l'échantillon. En effet, celui-ci a pour conséquence d'entraîner l'élaboration de deux questionnaires. Nous avons décidé à l'issu de la phase exploratoire de travailler simultanément sur deux groupes d'entreprises. Des entreprises ayant une relation stable et solide et des entreprises présentant une relation très fortement menacée ou déjà rompue. Le choix d'inclure les relations très fortement menacées au deuxième groupe d'entreprises se justifie par trois éléments :

- Il correspond à la définition de la rupture que nous avons retenue au début de ce travail. En effet, le phénomène de rupture est défini de la façon suivante : "**fait qu'un client cesse ou manifeste l'intention formelle de cesser totalement, de façon unilatérale, de s'approvisionner auprès d'un fournisseur donné" ;**
- Il existe dans les relations bancaires une certaine inertie à la fermeture des comptes. Le délai peut être relativement long entre le moment où la décision de rompre est prise et celui où le compte est effectivement fermé. Les relations fortement menacées correspondent à des cas de figure où la décision de rompre est prise mais non encore mise en œuvre ;

- La collecte des données s'avère très difficile en contexte inter-organisationnel. La prise en compte des relations fortement menacées permet d'augmenter la taille de ce deuxième groupe d'entreprises.

De ce fait, deux questionnaires ont été parallèlement développés : un pour les clients de la Banque Hervet depuis plus de trois ans (nous recherchions essentiellement, dans ce groupe, des relations stables), un autre pour les nouveaux clients de la Banque Hervet (nous recherchions essentiellement, dans ce groupe, des relations menacées ou rompues).

L'identification du deuxième groupe d'entreprises n'a pas été sans difficultés. Après de longues concertations avec la banque partenaire, la Banque Hervet, il a été décidé d'interroger ses nouveaux clients. Il s'agit alors d'identifier, parmi ces nouveaux clients, ceux qui ont rompu avec une autre banque ou qui sont en passe de le faire[97].

Une autre possibilité aurait été d'interroger les clients ayant quitté la Banque Hervet. Cependant les entretiens conduits pour la phase exploratoire ont montré la difficulté de convaincre les responsables de PME à répondre à une enquête cogérée par une banque qu'ils ont quittée. Ping (1993) relève qu'il est difficile de connaître et de bien comprendre les facteurs de rupture car le plus souvent les clients n'expriment jamais leur mécontentement et lorsqu'un problème devient chronique ils s'en vont sans jamais indiquer à leur fournisseur la ou les raisons de leur départ. De ce fait, un très faible taux de réponse était attendu et nécessitait une liste de personnes à interroger très importante, ce que nous n'avions pas. Le choix retenu est ainsi un compromis. Il était de cette façon plus facile de convaincre les entreprises de répondre, cependant ces réponses se font sur un ensemble de banques hétérogènes. L'absence de contrôle de cette donnée représente une limite à notre travail.

[97] Cette méthode présente un intérêt direct pour la banque. En effet, nous avons profité de cette enquête pour interroger les nouveaux clients sur les raisons du choix de la Banque Hervet. Cela a permis à la banque de connaître les motivations de ses nouveaux clients, notamment pour le choix de la banque.

II. - La présentation de l'échantillon

Afin de pouvoir valider nos instruments de mesure et tester statistiquement nos hypothèses, il est nécessaire de constituer une base de données.

Les paragraphes suivants abordent successivement les trois grandes étapes de notre démarche empirique : (1) la sélection de l'échantillon ; (2) la mise en place de l'enquête par administration en face-à-face ; (3) la présentation de la base de données constituée.

II.1. - La sélection de l'échantillon

Nous allons voir, dans un premier temps, la méthode et le lieu de collecte des données. Nous aborderons ensuite les questions relatives à la minimisation des sources d'erreur.

II.1.1 - La méthode et le lieu de collecte des données

Nous avons déjà justifié le choix des deux sous-groupes de notre échantillon (relations stables *versus* relations menacées ou rompues). La sélection des entreprises composant ces sous-groupes a été réalisée *a posteriori*. Nous avons effectué une enquête par sondage auprès de nouveaux clients de la Banque Hervet et de clients plus anciens, sans nous préoccuper du sous-groupe auquel ils pourraient être affectés ni s'ils pourraient être affectés à un groupe[98]. Ainsi, nous nous attendions à trouver dans le groupe des clients de plus de trois ans de la Banque Hervet des relations stables et dans le groupe des clients récents de cette banque des clients dont la relation est rompue ou fortement menacée. Cependant, étant donné les

[98] Un certain nombre de questions filtres aurait pu nous permettre de sélectionner dès le départ les seules entreprises correspondant à l'objet de notre étude. Cette démarche ne correspondait pas à la volonté de la banque

inévitables imperfections des bases de données, nous avons également recherché dans le groupe des clients de plus de trois ans de la Banque Hervet s'il n'y a avait pas de relations rompues ou fortement menacées.

Pour des raisons pratiques (disponibilité des enquêteurs), mais aussi dans un souci d'homogénéité de l'échantillon, nous n'avons ici retenu que des entreprises basées en Ile-de-France. Les critères de sélection étaient les suivants : ces PME devaient présenter un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de francs[99] (soit environ 7,6 millions d'Euros).

La durée minimale pour que l'on puisse considérer une relation de long terme comme telle a été déterminée de façon empirique, en accord avec la banque partenaire et avec des experts du monde académique. Cette durée minimale a été fixée à trois ans. Cela correspond à deux renouvellements du contrat liant la banque à l'entreprise cliente et entre 5 et 10 contacts directs[100] entre le chargé d'affaires et le représentant de la PME.

Les nouveaux clients ont été ainsi qualifiés lorsque leur relation avec la Banque Hervet avait moins de dix-huit mois et que l'ouverture du compte ne correspondait pas à la création de l'entreprise. Ce choix a répondu à plusieurs contraintes. Une première contrainte est l'effet mémoire. Nous pensons qu'un délai d'un an et demi est raisonnable pour permettre à la personne interrogée de se souvenir correctement des détails de sa relation, et ce d'autant plus que les relations bancaires sont importantes et impliquantes pour l'entreprise. Une deuxième contrainte est relative à la taille de l'échantillon. La réduction de ce délai ne nous aurait pas permis de constituer une liste des personnes à interroger suffisamment importante.

---

qui souhaitait obtenir un panorama plus complet de sa clientèle. De plus, une telle approche risquait d'être mal perçue par la clientèle.

[99] De façon à ne retenir que de petites structures où le processus de décision peut être considéré comme relativement centralisé.

[100] Cette évaluation est une approximation. Une étude de l'Association Française des Banques (1999) indique que 50% des responsables de PME rencontrent leur chargé d'affaires au moins une fois par trimestre.

II.1.2. - La minimisation des sources d'erreurs dans une enquête par sondage

La première source d'erreur d'une enquête par sondage est liée au fait que nous n'avons recueilli l'information que sur une fraction de la population (**erreur d'échantillonnage**). Mais il existe de nombreuses sources d'erreurs autres que celle-ci (Evrard *& al*., 1997) :

- L'**erreur de couverture** : elle est due à l'écart entre la population visée par l'étude et la base de sondage à partir de laquelle l'échantillon est tiré ;
- L'**erreur de non-réponse** : elle est liée aux individus ne souhaitant pas participer à l'enquête, alors qu'ils avaient été sélectionnés par la banque ;
- L'**erreur de mesure** : elle provient de l'inexactitude des réponses enregistrées soit du fait de l'effet induit par l'enquêteur sur les réponses du répondant, soit des répondants eux-mêmes qui ne souhaitent pas répondre à certaines questions, qui forcent certains traits, etc. Ces erreurs peuvent être également liées à des insuffisances du questionnaire.

Nous avons cherché à minimiser ces sources d'erreurs par un travail méthodique d'élaboration du questionnaire, une sélection rigoureuse de l'échantillon, une formation structurée des enquêteurs, un suivi rapproché du travail de ces derniers et la mise à l'écart des questionnaires "douteux".

II.2. - L'administration du questionnaire et la constitution de l'échantillon

L'enquête a été réalisée en face-à-face. En effet, la longueur du questionnaire ne permettait pas un envoi. De plus, la taille potentielle de l'échantillon était insuffisante compte tenu du taux de réponse escompté (5% dans une hypothèse favorable) face à un questionnaire demandant 30 à 45 minutes d'investissement.

De plus, le déplacement au sein de l'entreprise a permis aux enquêteurs de mieux se rendre compte de la situation des entreprises et de collecter des informations de nature qualitative, pouvant être utiles lors de l'interprétation des résultats.

Les enquêteurs ont reçu une formation à l'administration du questionnaire. Cela nous a conféré une meilleure maîtrise de la procédure de remplissage. En effet, des séances de *briefing*[101] ont été réalisées afin de déchiffrer le questionnaire avec les enquêteurs, d'attirer leur attention sur des points difficiles et de discuter d'un certain nombre de situations auxquelles ils pouvaient être confrontés (Evrard *& al.*, 1997). Lors de ces séances, un effort particulier a été fait pour éviter que les préjugés et les attentes de l'enquêteur ne viennent biaiser les réponses de la personne interrogée. L'enquêteur devait rester fidèle au texte et ne pas interpréter les questions et les réponses.

Le recrutement des enquêteurs a été double. Il a d'abord été fait appel à une association de cadres retraités et de préretraités. Cette association a l'habitude de réaliser des enquêtes de grande envergure. Dans la mesure où elle ne pouvait pas répondre à l'ensemble de nos besoins, il a été fait appel à des étudiants de deuxième année de Maîtrise de Sciences de Gestion de l'Université de Paris Dauphine ainsi qu'à quelques étudiants de l'Institut des Sciences Politiques de Paris. L'auteur a lui-même réalisé une cinquantaine d'entretiens.

[101] Ces séances ont duré, en moyenne, 2h à 2h30.

II.2.1. - La réalisation des entretiens

Une lettre a été envoyée aux clients sélectionnés (cf. Annexe 4, page 361). Elle était nominative et généralement adressée au dirigeant de l'entreprise. L'enquête était annoncée en collaboration avec la Banque Hervet et il était demandé aux clients de réserver le meilleur accueil aux enquêteurs mandatés par le centre de recherche DMSP de l'Université de Paris Dauphine. Dans le cas où aucun nom n'était disponible dans la base de données, la lettre était adressée à "Monsieur le Directeur"[102].

Les clients étaient ensuite contactés par téléphone par un enquêteur afin de fixer un rendez-vous.

L'enquêteur se présentait comme étant mandaté par le centre de recherche en marketing de l'Université de Paris Dauphine et participant à une étude réalisée en collaboration avec la Banque Hervet sur les relations entre les banques et les PME.

L'administration du questionnaire nécessitait entre trois quarts d'heure et une heure. Cependant, comme l'enquêteur devait se rendre dans l'entreprise, la réalisation de chaque entretien a demandé environ une demi-journée.

Deux séries d'entretiens ont dû être réalisées. Deux raisons à cela :

1. Nous escomptions un taux de retour légèrement supérieur (notamment pour la première série) ;
2. Il était nécessaire pour le bon déroulement de l'enquête que toute entreprise ayant reçu la lettre annonçant l'enquête soit appelée et le soit dans un délai relativement bref. Il a donc été nécessaire d'étaler les envois de lettres, compte tenu du nombre d'enquêteurs et de leur disponibilité.

La Banque Hervet nous a procuré lors d'une **1ère série**[103] (juin 1999) :

[102] Une cinquantaine de lettres a été réexpédiée par fax et adressée aux personnes indiquées lors d'un premier contact téléphonique.
[103] En fait, lors de cette première vague les envois de courrier ont été étalés sur 4 semaines environ.

- 406 adresses d'entreprises clientes de la banque depuis plus de trois ans ;
- 448 adresses d'entreprises clientes de la banque depuis moins de 18 mois ;

et lors d'une **2ème série** (septembre 1999) :

- 111 adresses[104] d'entreprises clientes de la banque depuis moins de 18 mois (essentiellement des clients depuis moins de 6 mois).

Soit au total :

- 406 adresses d'entreprises clientes de la banque depuis plus de trois ans ;
- 559 adresses d'entreprises clientes de la banque depuis moins de 18 mois.

Tableau 27 - Taux de réponse

	1ère série			**2ème série**			
Nbre de répondants	**267**		**31,3%**	**55**			**49,5%**
"+ 3 ans"		156	(8)[105]	38,4%			
"récents"		111	(10)	24,8%		55	(4)	49,5%

(Taux de réponse sur l'ensemble des deux vagues : 33,4%)

Le taux de retour de 33,4% met à notre disposition[106] :

- 148 questionnaires exploitables de clients de la Banque Hervet depuis plus de trois ans ;
- 152 questionnaires exploitables de clients récents.

Lors de la deuxième série d'entretiens, 111 lettres ont été envoyées par la banque pour un total de 55 questionnaires administrés, soit un taux de retour de 49,5% nettement supérieur à la première vague d'entretiens. Trois explications peuvent être données :

- Seuls les enquêteurs les plus "performants" et les plus "fiables" de la première série ont été recontactés ; ces enquêteurs avaient eu un taux de réponse supérieur à la moyenne lors de la première série ;

[104] Il y en avait au départ 117, mais 6 d'entre elles (relatives au département 91) ont été retirées avant l'envoi des lettres car il n'y avait plus d'enquêteur disponible sur ce département.
[105] Les valeurs entre paranthèses correspondent au nombre de questionnaires non utilisables car incomplets ou mal administrés.
[106] Questionnaires non valides exclus.

- Les entreprises contactées lors de cette 2ème série d'entretiens ont, dans l'ensemble, perçu cette initiative très positivement. Elles venaient juste d'ouvrir leur compte (moins de 6 mois auparavant) et se déclaraient heureuses d'être ainsi sollicitées. La démarche que représentait cette enquête a eu un impact positif sur les entreprises ayant accepté de répondre ;
- La période d'administration (octobre 1999, contre juin et juillet 1999 pour la 1ère série) était peut être plus propice. La 1ère série semble avoir, en effet, été perturbée par les congés d'été.

Cependant il ne semble pas qu'il faille émettre des doutes sur le caractère cumulable de ces deux séries d'entretiens, dans la mesure où les entretiens posant des difficultés ont été écartés.

II.2.2. - La base de données et le codage

Les données ont été saisies sous ACCESS. Ce logiciel de bases de données présente l'avantage d'une grande convivialité. La saisie peut être organisée de façon à repérer instantanément ou à la fin de chaque section les erreurs de saisie. Les données sont ensuite très facilement exportables vers des logiciels de traitement statistiques tels que Excel ou SPSS. Cette saisie des données a été réalisée après codage.

Le codage consiste à associer, à chaque modalité de réponse, un symbole pouvant faire l'objet de comptage. Dans le cas des questions fermées, les modalités de réponse sont prédéterminées. Les questions inversées[107] font l'objet d'un codage inversé. Pour les réponses ouvertes, le recours à l'analyse de contenu est nécessaire (Evrard *& al.*, 1993). Un code a été prévu pour les réponses manquantes et les "non concerné / ne sais pas".

[107] C'est-à-dire les questions qui mesurent l'opposé du construit que l'on souhaite réellement mesurer.

III. - La mise en œuvre des variables

La mise en œuvre de chaque variable retenue dans le cadre conceptuel est présentée dans les paragraphes suivants. Pour chaque instrument de mesure nous argumentons les choix retenus en nous appuyant à la fois sur les travaux de recherche existants, sur l'étude qualitative que nous avons précédemment présentée et sur des pré-tests "qualitatifs[108]" (cf. Figure 22, page 162). Nous ne présentons ici que la mise en œuvre des variables sous leur forme finale. Parallèlement, nous introduirons les analyses réalisées pour l'obtention des instruments de mesure finaux.

La mise en œuvre des variables a donc été conduite dans un premier temps au regard de la revue de la littérature. Cette dernière a permis de développer et d'adapter différents instruments de mesure. Lorsque la littérature s'est révélée insuffisante, nous avons exploité les résultats de la phase exploratoire pour développer de nouveaux instruments. L'objectif premier de ce travail doctoral n'étant pas de créer des outils de mesure, nous nous sommes inspirés du paradigme de Churchill pour ces développements, sans pour autant le suivre de façon aussi rigoureuse que dans un travail dont l'objet final aurait été le développement d'une échelle. Ce travail a été également fortement contraint par une collecte de données unique[109]. Ces prétests qualitatifs ont consisté en :

- La validation du questionnaire par les responsables marketing de deux banques (le CIC Paris et la Banque Hervet) ;
- La relecture et la validation du questionnaire par des membres d'un centre de recherche en marketing ;
- Une table ronde avec deux anciens chargés d'affaires en formation continue ainsi que deux anciens responsables de PME également en formation continue (Maîtrise de Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine) ;
- Deux rencontres en face-à-face avec un responsable de PME et des échanges par courrier électronique pour valider les modifications ;

[108] Les pré-tests conduits pour la réalisation du questionnaire ont involontairement été réduits à des entretiens qualitatifs auprès d'une dizaine de personnes. Les contraintes de temps et l'accord signé avec la banque partenaire ont imposé cette procédure. Il ne nous a pas été possible de réaliser de pré-tests quantitatifs.

[109] Notre travail a été formaté par les contraintes imposées par le terrain d'étude. Il n'a pas été envisageable de procéder à plusieurs collectes de données (notamment du fait de contraintes de temps et de coûts).

- L'envoi du questionnaire à trois responsables de PME à qui il était demandé de remplir le questionnaire et de mentionner leurs commentaires en marge.

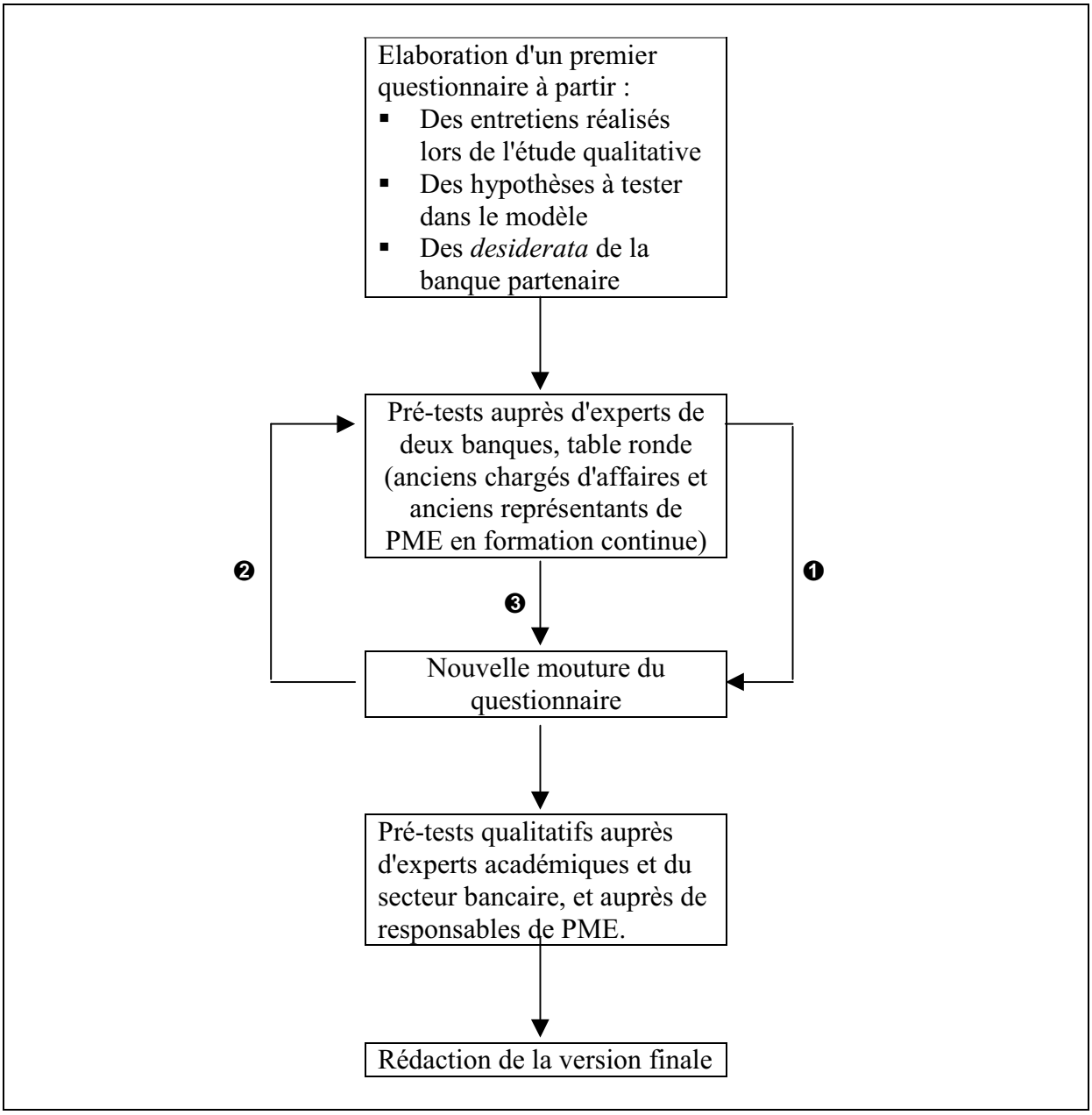
Les deux versions complètes du questionnaire sont présentées en Annexe 5, page 362 et en Annexe 6, page 376.

Une première ébauche du questionnaire a été élaborée puis largement retravaillée avec le concours d'experts, d'universitaires et de personnes appartenant à notre cible.

Deux versions du questionnaire ont été développées en parallèle : une version pour les clients "anciens" de la banque (clients depuis plus de trois ans) ; une version pour les "nouveaux clients" de la banque (clients depuis moins de 18 mois). Ces derniers étaient interrogés par rapport à une autre banque que la Banque Hervet, celle qu'ils avaient quittée pour venir à la Banque Hervet ou celle à cause de qui ils avaient décidé d'ouvrir un nouveau compte. Nous recherchions essentiellement dans cette population les cas de ruptures et de relations fortement menacées[110].

[110] Cas où la décision est prise mais pas encore mise en oeuvre.

Figure 22 - Le processus d'élaboration du questionnaire



Nous introduirons dans cette section les items retenus dans le questionnaire après les pré-tests qualitatifs. Les exemples ne concerneront que le questionnaire relatif aux "clients de plus de trois ans de la Banque Hervet". Le questionnaire relatif aux "clients de moins de dix-huit mois de la Banque Hervet" est tout à fait similaire. Pour répondre aux critiques formulées lors des pré-tests, nous avons décidé de formuler un certain nombre de questions à l'imparfait[111] et

[111] Par exemple, la question "*Notre interlocuteur à la Banque Hervet change trop souvent*" du questionnaire adressé aux clients depuis plus de 3 ans de la Banque Hervet est devenue "*Notre interlocuteur dans cette banque changeait trop souvent*" dans le questionnaire pour les clients récents de la Banque Hervet. Cette adaptation répond au fait que l'on demandait aux clients de se placer, pour répondre, au moment de la décision d'ouvrir un nouveau compte et/ou de fermer l'ancien.

d'inverser un certain nombre d'items[112]. Cependant, lors du codage, nous avons veillé à ce que les questionnaires soient saisis de façon strictement similaire.

Pour répondre aux contraintes d'homogénéité du type d'échelle posées par un grand nombre de traitements statistiques, la majeure partie de nos mesures repose sur des échelles ordinales en quatre points.

Les premières échelles testées comprenaient sept points. Ceci semble être relativement éloigné des pratiques habituelles du secteur bancaire et a fait l'objet de critiques lors des présentations aux professionnels et lors des pré-tests. De ce fait, nous sommes dans un premier temps revenu à une échelle en cinq points puis notre choix s'est finalement arrêté sur une échelle en quatre points. Si cela présente l'inconvénient de réduire la variance des données collectées, cela présente néanmoins deux avantages : celui de la simplicité pour le répondant et celui d'obliger ce dernier à prendre parti (échelle paire). En effet, il semblerait que dans le secteur industriel et dans les enquêtes auprès des professionnels, les répondants se sentent audités et se réfugient fréquemment sur le choix neutre (Donada, 1998). Ainsi, en retenant une échelle paire, nous obligeons le répondant à se positionner.

Enfin, il est utile de noter que les échelles que nous avons reprises de la littérature ont du être, pour la plupart, traduites, adaptées à notre contexte et modifiées suite aux pré-tests. De ce fait, nous nous trouvons engagés dans une démarche de nature beaucoup plus exploratoire que confirmatoire. Les analyses factorielles en composantes principales que nous conduisons sont donc des analyses factorielles exploratoires.

Les analyses factorielles sont conduites dans le but d'améliorer la pertinence des échelles de mesure. Les conditions à remplir pour assurer l'intérêt de l'utilisation de cette méthode statistique sont rappelées plus en détail en Annexe 7, page 391. Ces analyses sont conduites sur l'ensemble de l'échantillon initial, c'est-à-dire 300 entreprises. Nous avons procédé à des analyses factorielles exploratoires (en composantes principales) et non pas à des analyses factorielles confirmatoires. En effet, la mise en œuvre de la plupart des variables est spécifique à cette étude (*e.g.*, la réciprocité). Certaines échelles de mesure ont été traduites et

[112] Le trop grand nombre de formulations positives lassait les interlocuteurs qui, ayant rompu et étant très mécontents de leur ancienne banque, ne répondaient que par des réponses "pas du tout d'accord".

largement adaptées (*e.g.*, l'intégrité du rôle, la solidarité). De ce fait, les analyses factorielles confirmatoires ne pouvaient pas être adaptées à notre analyse.

Un nombre important des échelles présentées ci-après sont conceptuellement considérées comme multidimensionnelles. Nous avons, de ce fait, systématiquement procédé à l'examen des matrices des corrélations entre les facteurs suite à une première analyse factorielle en composantes principales avec rotation oblique. Cela nous a permis de décider de la méthode de rotation des axes la plus appropriée (Oblimin ou Varimax) -Laurent & Kapferer, 1986 ; Malhotra, 1993-. Il a été considéré que le coefficient de corrélation entre les facteurs était suffisamment fort pour justifier une rotation Oblimin lorsqu'il était proche de 0,2 ou supérieur à 0,2[113].

Nous allons tout d'abord nous intéresser à la mise en œuvre de la variable dépendante. Nous verrons ensuite celle des variables indépendantes, les normes de la relation. Enfin, nous présenterons la mise en œuvre de la variable médiatrice (l'évaluation globale de la relation) et des variables modératrices (l'âge, l'histoire de la relation, l'existence de refus récents et le degré de contrainte du client dans la relation).

III.1. - La variable dépendante du modèle : l'état de la relation

Dans le cadre conceptuel, la variable dépendante est "la décision de rupture". Après la phase exploratoire, il nous est apparu intéressant de travailler par contraste. De ce fait, la variable dépendante est opérationalisée sous la forme de l' "*état de la relation*".

Cette variable est nominale et a deux modalités : relation rompue ou fortement menacée *versus* relation stable. Elle n'est pas directement mesurée et résulte de la conjonction d'un certain nombre d'informations.

[113] Nous n'avons pu trouver de seuil précis dans aucun ouvrage. De ce fait, nous avons posé la question à des experts académiques et fait une revue des travaux de recherche, notamment ceux issus du DMSP, pour déterminer ce seuil.

Pour les **relations stables**, nous avons retenu plusieurs critères : des entreprises clientes de la Banque Hervet de plus de trois ans, pour lesquelles la Banque Hervet est la banque principale et qui réalisent avec elle plus des 2/3 de leur volume d'activité bancaire. Les entreprises déclarant avoir une probabilité de rompre à un ou deux ans supérieure à 2 (sur une échelle de 4) et/ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions de francs (environ 7,6 millions d'Euros) ont été exclues[114].

Les questions posées sont les suivantes :

- *Depuis combien d'années votre entreprise est-elle cliente de la Banque Hervet?*
- *La Banque Hervet est-elle votre banque principale?* (oui/non)
- *Quel est le pourcentage d'activité que vous réalisez avec la Banque Hervet?*

	nulle ←		→	*élevée*[115]
Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la Banque Hervet d'ici un an?	☐1	☐2	☐3	☐4
Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la Banque Hervet d'ici deux ans?	☐1	☐2	☐3	☐4

Pour les **relations rompues**, la question est directe pour les nouveaux clients:

Votre arrivée à la Banque Hervet fait-elle suite à ...

...Une fermeture de compte ☐

Elle est croisée à la question *"pendant combien de temps avez vous fait affaires avec cette banque?"* de façon à ne considérer que des relations longues.

Pour les clients de plus de trois ans de la Banque Hervet, l'information sur la clôture du compte était collectée hors questionnaire par l'enquêteur.

[114] Nous avions déterminé les entreprises à contacter notamment en fonction de leur chiffre d'affaires. Celui-ci devait être inférieur à 50 millions de francs de façon à n'avoir dans l'échantillon que des structures relativement petites. Cependant, un certain nombre de responsables des entreprises ont déclaré, lors des entretiens, que leur entreprise avait un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de francs. Ces "erreurs" de sélection de l'échantillon ont essentiellement deux origines : une croissance très rapide et très forte de l'entreprise ; l'appartenance de l'entreprise à un groupe plus important. Dans ce dernier cas, nous avons fréquemment rencontré le directeur financier du groupe et non pas de la PME.

[115] D'après Anderson & Weitz (1989).

Pour les **relations fortement menacées**, nous avons retenu les nouveaux clients de la Banque Hervet dont la probabilité de rompre avec leur ancienne banque à court ou moyen terme est de 4 sur une échelle de 4.

	nulle ←		→	*élevée*
Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la banque X d'ici un an?	☐1	☐2	☐3	☐4
Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la banque X d'ici deux ans?	☐1	☐2	☐3	☐4

Nous avons également veillé à ce que les relations soient longues, c'est-à-dire de plus de trois ans en utilisant la question *"pendant combien de temps avez-vous fait affaire avec cette banque?"*.

Pour les clients de plus de trois ans de la Banque Hervet, la même procédure a été suivie :

	nulle ←		→	*élevée*
Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la Banque Hervet d'ici un an?	☐1	☐2	☐3	☐4
Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la Banque Hervet d'ici deux ans?	☐1	☐2	☐3	☐4

Nous avons également veillé à ce que les relations soient longues, c'est-à-dire de plus de trois ans en utilisant la question *" Depuis combien d'années votre entreprise est-elle cliente de la Banque Hervet?"*.

III.2. - Les variables indépendantes du modèle : les normes de la relation

Les normes sont présentées dans la littérature comme étant des variables continues. Il s'agit de mesurer un degré auquel la norme est remplie (Gibbs, 1981 ; Thibaut & Kelley, 1959).

La littérature sur les normes est encore peu abondante. Des opérationalisations ont déjà été réalisées dans différents contextes. Nous nous sommes appuyés sur ces travaux,

notamment sur ceux de Paulin (1998) pour les normes relationnelles. Cependant, des adaptations importantes ont été nécessaires.

Nous allons voir, dans un premier temps, la mise en œuvre des normes relationnelles, puis nous aborderons celle des normes transactionnelles.

III.2.1. - La mise en œuvre des normes relationnelles

Rappelons que les normes relationnelles que nous avons retenues (cf. Chapitre 1, page 72) sont au nombre de cinq : l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité, la flexibilité et la communication. L'ensemble de ces construits est supposé être de nature multidimensionnelle.

a) L'intégrité du rôle

Macneil (1980) présente l'intégrité du rôle du chargé d'affaires comme étant un construit multidimensionnel. Cette norme est définie selon sept dimensions : la similarité entre le chargé d'affaires et son interlocuteur, la compétence du chargé d'affaires (Anderson & Weitz, 1989 ; Perrien & Ricard, 1995[116]), la connaissance du client et de son entreprise par le chargé d'affaires (Ricard & Perrien, 1996), le rôle de conseil du chargé d'affaires, la stabilité du chargé d'affaires, la similitude entre le client et son chargé d'affaires (Ricard, 1995), et le niveau des contacts entre les organisations.

Ricard (1995) a utilisé certaines de ces dimensions. Nous nous sommes donc appuyés sur les mesures développées dans sa thèse. Nous les avons complété par notre phase exploratoire ce qui a conduit à la génération de 18 items relatifs à l'intégrité du rôle mesurant chacune de ces dimensions.

[116] Dans cette étude exploratoire, les chargés d'affaires expriment des difficultés à identifier au sein de leur organisation la personne qui possède une expertise donnée pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clients (Perrien & Ricard, 1995, p.40).

Encadré 6 - Mise en œuvre de la norme d'intégrité [117]

Compétence	
E27a	Notre chargé d'affaires accomplit sa mission avec compétence
E28a	Notre chargé d'affaires sait trouver le bon interlocuteur lorsqu'il ne se sent pas compétent sur un problème
Similarité perçue entre le chargé d'affaires et le client	
Vous sentez-vous proche de votre chargé d'affaires sur les points suivants : (très différent / très proche)	
E29a	Compétence professionnelle
E30a	Intérêts et loisirs
E31a	Manière de travailler
Stabilité du chargé d'affaires	
E33a	Notre interlocuteur à la Banque Hervet change trop souvent (*item inversé*)
En général, lorsque notre chargé d'affaires à la Banque Hervet change…	
E34a	… nous sommes informés du changement suffisamment à l'avance
E35a	… il nous présente son successeur
E36a	… la reprise en main de notre dossier ne pose pas de problème ./…
Connaissance de l'entreprise cliente	
E37a	Notre chargé d'affaires actuel connaît bien notre entreprise
E39a	Notre chargé d'affaires actuel a une bonne connaissance des mouvements habituels effectués sur nos comptes
Conseil	
E38a	Notre chargé d'affaires nous conseille utilement sur la vie et les choix de notre entreprise
Reconnaissance du statut du client	
B6a	Nous avons peu de contacts avec le supérieur hiérarchique de notre chargé d'affaires (*item inversé*)
E21a	Notre chargé d'affaires est très attentif à nos besoins
Niveau des contacts	
Au sein de l'entreprise	
B1a	Dans notre entreprise une seule personne est en contact régulier avec le chargé d'affaires (*item inversé*)
B2a	Dans notre entreprise une seule personne est en contact régulier avec les services administratifs (*item inversé*)
Au sein de la banque	
B3a	Notre seul interlocuteur dans la banque est le chargé d'affaires (*item inversé*)
B4a	Nous avons plusieurs interlocuteurs réguliers dans la banque

[117] La première colonne correspond au numéro des questions dans le questionnaire fourni en Annexe 5, page 362.

Afin d'épurer les items retenus pour la norme d'intégrité du rôle, nous avons procédé à une **analyse factorielle**[118]. Après examen de la matrice des corrélations (cf. Tableau 28), nous retenons une analyse factorielle avec rotation Oblimin. L'analyse factorielle suggère quatre dimensions très pertinentes, contre six dimensions théoriques (cf. Tableau 29, page 170) :

(1) la compétence du chargé d'affaires : nous voyons ici que le client assimile sa compétence à celle de son chargé d'affaires ;

(2) la multiplicité des contacts au sein de la banque ;

(3) la gestion de la rotation des chargés d'affaires et l'information sur ces changements ;

(4) la multiplicité des contacts au sein de l'entreprise.

Nous pouvons noter que les deux premières dimensions (*la compétence du chargé d'affaires* et *la multiplicité des contacts au sein de la banque*) représentent, à elles seules, 50% de la variance expliquée.

Contrairement à ce que nous supposions les résultats de l'analyse factorielle sur le quatrième axe "multiplicité des contacts au sein de l'entreprise" montre que le client pense que l'intégrité du rôle est renforcée lorsqu'un seul individu est en contact avec la banque au sein de l'entreprise[119]. Ce résultat semble indiquer que les clients considèrent les interlocuteurs dans l'entreprise plus stables que ceux dans la banque. Par conséquent, il n'est pas nécessaire, dans l'esprit des représentants de PME, de multiplier le nombre de personnes de l'entreprise directement en contact avec la banque.

Tableau 28 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme d' INTEGRITE DU ROLE (1ère ACP)[120]

Composante	1	2	3	4	5
1	1.000				
2	.0602	1.000			
3	**.183**	.112	1.000		
4	-.0922	-.116	-.0416	1.000	
5	.0934	.0545	**.213**	-.0114	1.000

[118] Les principes de l'analyse factorielle sont rappelés en Annexe 7, page 391.

[119] Cf. le signe négatif de cette dimension dans la matrice des types, Tableau 29.

[120] Ce tableau comprend 5 dimensions. Il s'agit de la matrice des corrélations réalisée sur l'ensemble des items initialement inclus dans le questionnaire (1ère itération). L'épuration de l'échelle conduit ensuite à une échelle à quatre dimensions.

Tableau 29 - Résultat final de l'ACP avec une rotation Oblimin sur la norme relationnelle d'INTEGRITE DU ROLE

Items	Composantes			
	1	2	3	4
Notre chargé d'affaires accomplit sa mission avec compétence	**.889**			
Proximité compétence professionnelle	**.839**			
Proximité manière de travailler	**.825**			.146
Notre chargé d'affaires sait trouver le bon interlocuteur lorsqu'il ne se sent pas compétent sur un problème	**.747**			-.144
Notre chargé d'affaires actuel connaît bien notre entreprise	**.712**	-.137	.169	
Nous avons plusieurs interlocuteurs réguliers dans la banque		**.855**		
Notre seul interlocuteur dans la banque est le chargé d'affaires (*inversé*)		**.778**		-.118
Lorsque notre chargé d'affaires à la banque X change, il nous présente son successeur			**.864**	
Lorsque notre chargé d'affaires à la banque X change, nous sommes informés suffisamment à l'avance	.173		**.757**	
Dans notre entreprise, une seule personne est en contact régulier avec le chargé d'affaires (*inversé*)	.155	-.106	-.181	**-.881**
Dans notre entreprise, une seule personne est en contact régulier avec les services administratifs (*inversé*)	-.184	.238	.179	**-.763**
Valeur propre	**3.654**	**1.820**	**1.206**	**1.076**
% de la variance expliquée (échelle : 70,512%)	**33,222**	**16,546**	**10,965**	**9,780**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,8711**	**0,5763**	**0,6887**	**0,6547**
KMO	**.796**			
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 9 itérations. Les valeurs inférieures à 0,1 ont été supprimées du tableau.

Les alphas de ces quatre dimensions sont relativement satisfaisants, même sicelui de la seconde dimension (*multiplicité des contacts au sein de la banque*) peut être jugé comme étant un peu faible.

b) Solidarité

Cette norme est définie comme l'existence d'une grande confiance mutuelle entre les acteurs, c'est-à-dire d'une confiance importante du client envers son chargé d'affaires, mais aussi d'une confiance marquée du chargé d'affaires envers son client. Cette dernière se traduit notamment dans deux situations difficiles : le suivi de l'entreprise en période de crise et le suivi de l'entreprise en période de fort développement.

La confiance est définie comme la volonté délibérée de croire en la bienveillance et en l'honnêteté d'une autre partie (Doney & Cannon, 1997). Deux dimensions apparaissent clairement dans cette définition. Les échelles de mesure de la confiance sont nombreuses. De façon générale, elles présentent une bonne fiabilité. Nous avions donc repris ces travaux dans notre première version du questionnaire. Malheureusement, ils n'ont pas été validés lors des pré-tests qualitatifs. Le choix des mots composants ces items a été très difficile. En effet, certains termes, tels que 'sincérité', 'suspicion' n'étaient pas acceptables pour la banque partenaire. La difficulté de la formulation des items liés à la confiance a déjà été reconnue dans d'autres recherches (*e.g.*, Benamour, 2000).

Une troisième dimension a été intégrée dans l'échelle pour traduire la confiance qu'accorde le chargé d'affaires à son client. Cette dimension apparaît, dans la phase exploratoire, comme étant très importante aux yeux des chargés d'affaires.

In fine, six questions ont été retenues (d'après Paulin, 1998 et Doney & Cannon, 1997).

Encadré 7 - Mise en œuvre de la norme de solidarité

Bienveillance	
E3a	La Banque Hervet soutient le développement de notre entreprise
E4a	La Banque Hervet s'intéresse au développement et au succès de notre entreprise
E5a	En cas de difficulté, notre entreprise peut compter sur la Banque Hervet.
Honnêteté du chargé d'affaires	
E1a	Nous apprécions la franchise de notre chargé d'affaires
E2a	Nous avons une entière confiance en notre chargé d'affaires
Honnêteté du client	
E7a	Notre chargé d'affaires nous fait confiance

Deux dimensions ressortent de **l'analyse factorielle**. La première dimension représente la bienveillance du chargé d'affaires. La deuxième dimension caractérise son honnêteté. La troisième dimension théorique représentant l'honnêteté du client n'est pas retenue. Ce dernier résultat est certainement la conséquence du fait que le questionnaire a seulement été administré aux clients et non pas aux chargés d'affaires. Or, dans la phase exploratoire, cette dimension est surtout présente dans le discours de ces derniers. Une autre explication réside peut-être dans un problème de formulation de l'item.

Sur les six items initialement proposés (cf. Encadré 7, ci-dessus), quatre seulement sont conservés.

Les deux dimensions qui résultent de l'analyse factorielle présentent une bonne fiabilité avec des alpha de Cronbach respectivement de 0,8677 et de 0,7793. La première dimension représentant la bienveillance du chargé d'affaires résume une part très importante de la variance (58%).

Tableau 30 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme de SOLIDARITE (1ère analyse factorielle)

Composante	1	2
1	1.000	
2	-.466	1.000

Tableau 31 - Résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de SOLIDARITE

Items	Composantes	
	1	2
La banque X s'intéresse au développement et au succès de notre entreprise	**.945**	
La banque X soutient le développement de notre entreprise	**.930**	
Nous apprécions la franchise de notre chargé d'affaires		**.935**
Nous avons une entière confiance en notre chargé d'affaires		**.871**
Valeur propre	**2,347**	**1,061**
% de la variance expliquée (échelle : 85,198%)	**58,680**	**26,518**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,8677**	**0,7793**
KMO	**.603**	
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 5 itérations. Les valeurs inférieures à 0,1 ont été supprimées du tableau.

c) Réciprocité (Récompense de la fidélité)

Cet élément est absent de la littérature, y compris de celle qui traite directement des normes relationnelles. Kaufman & Stern (1988) sont des exceptions, cependant l'échelle qu'ils développent est jugée inacceptable par les auteurs eux-mêmes car non fiable et non valide. Ces auteurs présentent la norme de réciprocité comme étant très importante dans la résolution

des conflits dans les échanges relationnels. Dans ce contexte, la réciprocité représente l'évaluation des bénéfices retirés de l'ensemble des transactions cumulées.

La phase exploratoire nous a montré que la réciprocité est interprétée par le client comme la récompense de sa fidélité à trois points de vue : le prix, la relation et le soutien en cas de difficulté. Le chargé d'affaires, quant à lui, interprète la récompense de sa propre fidélité au client comme le fait que le client se sente redevable vis-à-vis de sa banque. D'où la mise en œuvre suivante (cf. Encadré 8) :

Encadré 8 - Mise en œuvre de la norme de réciprocité

Récompense de la fidélité du client	
Notre chargé d'affaires actuel sait reconnaître et valoriser notre fidélité en terme ...	
E42a	… de conditions tarifaires
E43a	… d'une bonne relation (par exemple, développement de relations informelles, bonne communication, etc.)
E44a	… de soutien dans les moments difficiles
Réciprocité du client vis-à-vis de sa banque	
E6a	Notre entreprise est redevable à la Banque Hervet du soutien qu'elle a pu nous apporter par le passé

Ce construit était donc attendu comme bi-dimensionnel : réciprocité de la banque vis-à-vis du client et réciprocité du client vis-à-vis de la banque. Cette deuxième dimension n'est pas retenue après **l'analyse factorielle**[121]. Nous obtenons donc une mesure unidimensionnelle composée de seulement deux items sur les quatre initialement introduits dans le questionnaire. La réciprocité n'est plus évaluée qu'en terme de récompense de la fidélité du client par une bonne relation et par du soutien dans les moments difficiles (cf. Tableau 32, ci-après).

La non pertinence de la deuxième dimension est certainement liée au fait que nous n'avons interrogé que les clients dans notre enquête. Cette dimension a une grande importance pour les chargés d'affaires qui estiment que la réciprocité du client améliore la qualité de la relation. Par contre, lorsqu'ils se sentent redevables, les clients considèrent qu'ils ne le sont que pour un temps court et que la logique des affaires reprend vite le dessus[122].

[121] Lors de la première analyse factorielle, la valeur propre de la deuxième dimension est de 0,795, inférieure au seuil de 1 que nous nous sommes fixés.
[122] Cas de l'entreprise B, dans la phase exploratoire. Cet entretien est présenté en Annexe 2, page 332.

Le premier axe, qui représente la seule dimension que nous retenons, a une valeur propre de 1,686 et représente 84,279% de variance expliquée. Les deux items qui le constituent présentent un alpha de Cronbach de 0,8126 et un coefficient de corrélation de 0,686 avec p<0,001. Ces indices peuvent être considérés comme étant satisfaisants.

Tableau 32 - Résultat final de l'analyse factorielle sans rotation sur la norme relationnelle de RECIPROCITE

Items	Composante 1
Reconnaissance de la fidélité en terme de soutien dans les moments difficiles	**.918**
Reconnaissance de la fidélité en terme d'une bonne relation	**.918**
Valeur propre	**1,686**
% de la variance expliquée (échelle : 84,279%)	**58,680**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,8126**
KMO	**.500**
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

d) Flexibilité

Toute relation de long terme doit avoir une capacité de changement pour faire face aux pressions exogènes et endogènes à la relation. Cette capacité se traduit par une bonne adaptation aux nouvelles situations, une rapidité de réponse aux changements, une grande disponibilité et un faible formalisme.

La norme de Macneil (1980) appelée *flexibilité* recouvre initialement cinq facettes. Nous n'en avons mesuré ici que quatre. En effet, la dimension *adaptabilité* n'a pas été retenue lors des pré-tests qualitatifs. Elle a été jugée non pertinente par les personnes consultées lors de ces pré-tests.

Encadré 9 - Mise en œuvre de la norme de flexibilité

Caractère informel de la relation	
E18a	Notre relation avec la banque est très formelle (*item inversé*)
E19a	La Banque Hervet est très exigeante à l'ouverture d'un nouveau contrat (renseignements demandés, procédures administratives, etc.) (*item inversé*)
E20a	La Banque Hervet est très stricte sur la gestion quotidienne des dépassements (*item inversé*)
E25a	Même sur des points importants, nous travaillons beaucoup par téléphone avec notre chargé d'affaires
Disponibilité	
E22a	Il nous faut toujours attendre longtemps avant d'avoir un rendez-vous avec notre chargé d'affaires (*item inversé*)
E23aa	Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait se rendre disponible
E24a	Notre chargé d'affaires est facilement joignable
Autonomie	
E26a	La plupart des décisions prises par notre chargé d'affaires doivent être validées par son supérieur (*item inversé*)
Rapidité	
E23ba	Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait réagir très rapidement

L'analyse factorielle met en avant trois dimensions. Cependant, la troisième dimension présente un α particulièrement faible (0,1870) -cf. Tableau 34-, un coefficient de corrélation entre les items également faible et non significatif. De même, le pourcentage de variance expliquée par cette dimension n'est pas très important (13,888%). Conceptuellement cette dimension n'a pas de véritable justification : elle associe l'autonomie (dépendance par rapport à la hiérarchie dans la prise de décision) du chargé d'affaires au fait que les interlocuteurs travaillent beaucoup par téléphone (non formalisme). Nous nous contenterons donc des deux premières dimensions proposées par l'analyse factorielle et qui représentent la *disponibilité du chargé d'affaires* et le *caractère informel de la relation*.

Tableau 33 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme relationnelle de FLEXIBILITE (1ère ACP)

Composante	1	2	3	4	5
1	1.000				
2	.0323	1.000			
3	**-.187**	-0.0069	1.000		
4	.0956	-.0559	-.0658	1.000	
5	-.0282	**.253**	.0269	**-.236**	1.000

Tableau 34 - Tableau intermédiaire de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de FLEXIBILITE

Items	Composantes 1	2	3
Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait se rendre disponible	**.862**		
Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait réagir très rapidement	**.861**		
Notre chargé d'affaires est facilement joignable	**.715**		
La banque X est très stricte sur la gestion quotidienne des dépassements (*item inversé*)		**.759**	
La banque X est très exigeante à l'ouverture d'un nouveau contrat (*item inversé*)		**.751**	
Notre relation avec la banque est très formelle (*item inversé*)		**.730**	
La plupart des décisions prises par notre chargé d'affaires doivent être validées par son supérieur (*item inversé*)	.228		**.782**
Même sur des points importants nous travaillons beaucoup par téléphone avec notre chargé d'affaires	.226		**.733**
Valeur propre	**2,288**	**1,594**	**1,111**
% de variance expliquée (% échelle : 62,406%)	**28,594**	**19,924**	**13,888**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,7685**	**0,6053**	**0,1870**
KMO	**.562**		
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 5 itérations.

Nous remarquons également que si on enlève l'item "*Notre chargé d'affaires est facilement joignable*", l'alpha de Cronbach du facteur 1 s'améliore pour atteindre 0,8440. Nous opérons de nouveau une ACP qui donne les résultats présentés dans le Tableau 35.

Tableau 35 - Résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de FLEXIBILITE

Items	Composantes 1	2
Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait réagir très rapidement	**.934**	
Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait se rendre disponible	**.931**	
La banque X est très stricte sur la gestion quotidienne des dépassements (*item inversé*)		**.779**
La banque X est très exigeante à l'ouverture d'un nouveau contrat (*item inversé*)		**.756**
Notre relation avec la banque est très formelle (*item inversé*)	.138	**.703**
Valeur propre	**2,009**	**1,437**
% de la variance expliquée (échelle : 68,931%)	**40,190**	**28,741**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,8440**	**0,6053**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 5 itérations.

Pour conclure, nous obtenons donc un construit bidimensionnel. La première dimension qui ressort de l'analyse factorielle est la disponibilité du chargé d'affaires. Cette dimension est relativement importante puisqu'elle représente 40% de la variance expliquée. La seconde dimension correspond au caractère informel de la relation.

e) Communication

La communication représente l'échange d'informations entre deux organisations. Mohr *& al.* (1996), reprenant Mohr & Nevin (1990), opérationalisent la communication par la fréquence d'utilisation des différents modes de communication et la bidirectionalité[123]. La fréquence se réfère au nombre de contact entre les parties. Elle peut se mesurer de façon absolue (Mohr *& al.*, 1996) ou de façon relative (est-ce suffisamment fréquent?). La bidirectionalité de la communication représente le degré d'échange d'information entre le chargé d'affaires et le client. Il est donc nécessaire de mesurer les flux de communication dans les deux sens. Le formalisme de la communication est une des dimensions proposées par Mohr *& al.* (1996). Nous avons inclus cette dimension à la dimension "formalisme" de la variable "flexibilité". Deux éléments ont donc été retenus pour la mesure du construit *communication* : la fréquence, la direction. La phase exploratoire a montré l'intérêt de

[123] Ces auteurs ajoutent une troisième composante : la tentative d'influence. La phase exploratoire n'a pas permis de montrer la pertinence de cette dimension qui n'a donc pas été retenue.

considérer deux types de communication : celle avec le chargé d'affaires et celle avec le personnel administratif autre que le chargé d'affaires.

L'aspect extra-professionnel de la communication est très prégnant dans la littérature nord américaine (Crosby *& al.*, 1990[124] ; Ricard, 1995).

Encadré 10 - Mise en œuvre de la norme de communication

Fréquence selon l'objet (professionnel ou extra professionnel) et les modes de communication	
Sur les douze derniers mois, indiquez la fréquence avec laquelle vous avez communiqué avec votre chargé d'affaires [Peu fréquemment - Très fréquemment]	
E9ab	En face-à-face, pour affaires
E9bb	En face-à-face, pour raisons extra-professionnelles
E10ab	Au téléphone, pour affaires
E10bb	Au téléphone, pour raisons extra-professionnelles
E11b	Par courrier
Sur le dernier mois[125] , indiquez la fréquence avec laquelle vous avez communiqué avec votre banque (hors chargé d'affaires) [Peu fréquemment - Très fréquemment]	
E12ab	Avec les services administratifs, par téléphone
E12bb	Avec les services administratifs, en face-à-face
E13b	Par coursier
E14b	Par courrier
E15b	Par télétransmission
Bidirectionalité	
E8a	Les contacts que nous avons avec la banque sont le plus souvent à notre initiative *(item inversé[126])*
E16a	Nous faisons part à notre chargé d'affaires de nos réactions quant aux produits/services et aux conditions offertes par la banque
E17a	Nous informons volontiers notre chargé d'affaires de tous les projets concernant notre entreprise

L'analyse factorielle suggère, quant à elle, trois dimensions. Par ordre d'importance nous trouvons (1) la fréquence de communication par "procuration" (échange de courrier avec le chargé d'affaires et avec le personnel administratif et télétransmission) ; (2) la remontée

[124] "*Contact intensity is the frequency with which the salesperson communicate (face-to-face or indirectly) with the customer either for personal or business purposes*" (Crosby *& al.*, 1990, p. 71).

[125] La période de référence est différente de celle des chargés d'affaires car les entretiens exploratoires ont montré que les clients ont en général beaucoup plus de contacts avec les services administratifs qu'avec les chargés d'affaires qu'ils ne voient en moyenne que 2 ou 3 fois par an.

[126] Cet *item* est inversé car la phase exploratoire nous a montré que les clients apprécient, en général, le fait que leur chargé d'affaires prenne l'initiative des contacts.

d'informations du client vers le chargé d'affaires et (3) la fréquence de communication en face-à-face avec le chargé d'affaires (cf. Tableau 37).

Comme suggéré par la littérature nord-américaine, la fréquence de communication pour des motifs extra-professionnels était mesurée dans le questionnaire. Dans l'ensemble, les items représentant cette dimension ont surpris les enquêtés. Ces questions ne semblent pas appropriées au contexte français, et plus particulièrement encore au contexte parisien. En effet, lors des pré-tests, certaines des personnes interrogées étaient provinciales et ont reconnu l'existence de contacts extra-professionnels. Ces items ont donc été exclus *a priori*, avant le traitement statistique. De plus, le pourcentage de non-réponses sur ces questions est très important[127].

L'élaboration de cette échelle a posé un certain nombre de problèmes. Notamment, le caractère répétitif des questions semble avoir lassé les répondants et a engendré un nombre assez important de non-réponses. Pour remédier à cela, nous avons remplacé les valeurs manquantes par la moyenne des items.

En raison des valeurs de la variance expliquée par les différentes dimensions, nous avons décidé d'élargir l'analyse factorielle et de retenir trois dimensions. En effet, la troisième dimension a une valeur propre très proche de 1 et représente 19% de la variance expliquée.

Parmi les trois dimensions obtenues, deux sont représentées par un seul item. Ceci représente une limite importante à cette échelle. Mais là encore, nous avons été largement contraints par la collecte des données unique qui ne nous permet pas d'améliorer cet instrument de mesure.

Tableau 36 - Matrice des corrélations entre les facteurs de la norme relationnelle de COMMUNICATION (1ère ACP)

Composante	1	2	3
1	1.000		
2	.0867	1.000	
3	**-.231**	**-.199**	1.000

[127] Lors de la première analyse factorielle (avec l'ensemble des items relatifs à la norme de communication) seuls 70 questionnaires sont utilisables, *i.e.* sans valeur manquante.

Tableau 37 - Résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin sur la norme relationnelle de COMMUNICATION

Items	Composantes 1	2	3
Fréquence : courrier	**.775**	-.173	
Fréquence : chargé d'affaires, courrier	**.756**		
Fréquence : télétransmission	**.716**	.131	
Nous faisons part à notre chargé d'affaires de nos réactions quant aux produits et aux services et aux conditions offertes par la banque		**.985**	
Fréquence suffisante : chargé d'affaires en face à face pour affaires			**.998**
Valeur propre	**1,735**	**1,019**	**0,953**
% de variance expliquée (% échelle : 62,406%)	**34,701**	**20,370**	**19,051**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,7123**	**-**	**-**
KMO	**.645**		
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 3 itérations.

f) Conclusion

Les analyses factorielles nous ont permis d'épurer nos instruments de mesure. Si certains α de Cronbach peuvent paraître faibles (autour de 0,6), il faut toutefois noter que l'α est mécaniquement tiré vers le bas lorsque (1) chaque facteur comporte un petit nombre d'items d'origine et lorsque (2) chaque item est mesuré sur un petit nombre d'échelons (Peterson, 1994[128]; Kopalle & Lehman, 1997). Ces deux conditions sont souvent rassemblées dans le cadre de cette étude (échelles en quatre points et nombre d'items limités du fait de la longueur du questionnaire). Il est alors nécessaire de faire appel à une réflexion de nature conceptuelle pour déterminer si le facteur est conservé ou non. C'est ce que nous avons fait pour les normes de flexibilité et de communication. Enfin, Peterson (1994) montre que les questionnaires auto-administrés aboutissent à des α supérieurs que les questionnaires administrés par un enquêteur. L'auteur explique ce phénomène par le fait que l'auto-administration laisse à l'enquêté plus de liberté pour lire et relire les questions et pour répondre à son rythme. Ici encore, le mode d'administration que nous avons retenu diminue la valeur des α.

[128] L'impact de cette caractéristique du questionnaire reste incertain. En effet, Peterson (1994) montre qu'il est surtout présent lorsque l'on passe d'échelles à deux catégories (α=0,7) à des échelles à plus de deux catégories (α=0,77).

III.2.2. - La mise en œuvre des normes transactionnelles

Rappelons que les normes transactionnelles sont au nombre de trois : (1) la réalisation des promesses, (2) la réparation des erreurs et (3) la création et la restriction du pouvoir. Ces construits sont de nature unidimensionnelle.

La littérature ne propose pas de mesure directe des normes transactionnelles. En effet, les quelques études qui utilisent les normes de Macneil se limitent à la mesure des normes relationnelles (*e.g.,* Paulin -1998- qui est à notre connaissance le travail le plus avancé sur les normes de Macneil). Nous nous sommes donc appuyés sur la phase exploratoire pour développer des mesures simples de ces construits. Deux questions ont été développées pour mesurer chacun de ces construits. Elles permettent, pour chacune des normes transactionnelles, de capter la richesse des idées issues des entretiens qualitatifs.

Nous n'avons que deux items pour mesurer chacun de ces trois construits. L'utilisation de l'analyse factorielle n'est dans ce cas pas très pertinente (KMO = 0,5). Nous avons, à la place, vérifié la dépendance inter-items. Le coefficient de Pearson doit être supérieur à 0,3 et significatif (Bearden *& al*., 1993) pour qu'il y ait dépendance. Il est également possible de recourir au coefficient α, même si celui-ci n'est peut-être pas le meilleur indicateur de fiabilité dans ce cas de figure[129]. Cependant, dans ce type de situation, l'α de Cronbach traduit néanmoins une certaine fiabilité de la relation entre deux variables (Hinkin, 1998). Le niveau de corrélation entre les items confirme cette relation. De plus, une réflexion de nature qualitative doit permettre d'évaluer la bonne représentation du construit.

Nous allons donc travailler, pour l'ensemble des normes transactionnelles, à l'aide de l'analyse de la dépendance inter-items et d'une réflexion de nature qualitative pour évaluer la bonne représentation de ces construits.

[129] Et ce d'autant plus que le nombre de modalités est limité à quatre.

a) Réalisation des promesses

Même si la phase exploratoire nous a montré que la notion de réalisation des promesses a un sens limité dans les relations bancaires, nous avons souhaité conserver cette idée. En effet, il semble que les chargés d'affaires, conscients de risque encouru à ne pas respecter une promesse, n'en font pas ou très peu. Cependant, les entretiens nous ont montré l'importance du respect par le chargé d'affaires de ses engagements en matière de délai.

Nous avons donc formulé deux questions, l'une assez générale sur la réalisation des promesses, l'autre plus spécifique au respect des délais.

Encadré 11 - Mise en œuvre de la norme de réalisation des promesses

Réalisation des promesses	
E40a	Notre chargé d'affaires actuel tient toujours ses promesses
E41a	Notre chargé d'affaires actuel accomplit toujours son travail dans le temps qu'il nous annonce

Comme ce construit n'était mesuré que par deux items, nous nous sommes donc contentés de calculer l'α (cf. Tableau 38) et de vérifier le coefficient de corrélation entre les deux variables de mesure. Ce dernier est de 0,559 avec une probabilité inférieure à 0,001. Ces deux indices sont satisfaisants.

Tableau 38 - Items mesurant la norme transactionnelle de REALISATION DES PROMESSES

Items
Notre chargé d'affaires actuel tient toujours ses promesses
Notre chargé d'affaires actuel accomplit toujours son travail dans le temps qu'il annonce
α de Cronbach = 0,7164

b) Réparation des erreurs

La phase exploratoire nous a montré que, dans l'esprit des clients, il s'agit essentiellement de réparer des erreurs commises par la banque (notamment par les services administratifs) ou

plus directement par le chargé d'affaires. Les erreurs sont classées en deux catégories : les erreurs mineures (par exemple, une erreur sur une date de valeur qui ne porte pas à conséquence), les erreurs majeures (par exemple, un refus non justifié de payer un chèque qui remet en cause une relation commerciale importante pour le client).

Encadré 12 - Mise en œuvre de la norme de réparation

Réparation	
E45a	Lorsqu'un problème **mineur** intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers
E46a	Lorsqu'un problème **majeur** intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers

Ce construit n'étant mesuré que par deux items, nous nous sommes donc, de nouveau, contentés de calculer l'α (cf. Tableau 39) et de vérifier le coefficient de corrélations entre les deux variables de mesure (0,562 ; $p<0,01$).

Tableau 39 - Items mesurant la norme transactionnelle de REPARATION

Items
Lorsqu'un problème *mineur* intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers
Lorsqu'un problème *majeur* intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers
α de Cronbach = 0,7156

c) Pouvoir de négociation

Les clients évaluent le plus souvent leur pouvoir de négociation par leur capacité à obtenir des révisions de conditions. Nous avons donc retenu cette idée en la complétant par une interrogation plus large sur le pouvoir de négociation (en général) du client vis-à-vis de son chargé d'affaires.

Encadré 13 - Mise en œuvre de la norme de pouvoir de négociation

Pouvoir	
E47a	En règle générale, nous obtenons les révisions de conditions que nous demandons
E48a	Nous pouvons négocier avec notre chargé d'affaires

Ici encore le construit n'étant mesuré que par deux items, la même procédure de validation de l'instrument de mesure a été appliquée : calcul de l'α (cf. Tableau 40) et vérification du coefficient de corrélations entre les deux variables de mesure (0,625 ; p<0,001).

Tableau 40 - Items mesurant la norme transactionnelle de POUVOIR

Items
En règle générale, nous obtenons les révisions de conditions que nous demandons
Nous pouvons négocier avec notre chargé d'affaires
α de Cronbach = 0,7691

d) Conclusion

Les mesures des normes transactionnelles sont extrêmement simples. Cependant, leur légitimité est issue de la phase exploratoire. L'analyse factorielle n'étant pas très pertinente dans le cas d'une échelle à deux items, nous avons utilisé d'autres outils pour nous assurer de la fiabilité de nos instruments de mesure.

III.2.3. - L'indice de force de la relation

L'hypothèse *H'* indique que "*dans un contexte de relations de long terme,* ***la force de la relation*** *sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture*".

Nous avons opérationalisé l'indice de force de la relation selon la méthode proposée par Winer *& al.* (1991). Nous allons donc calculer, pour chaque dimension et pour chaque construit, un *indice de force de la relation* (Winer & *al.*, 1991). Cet indice permet, au-delà de la significativité de la relation entre deux variables, de se poser la question de l'importance de cette relation. Il nous permettra, par la suite, de hiérarchiser l'importance des différentes normes de la relation et afin de valider ou d'invalider l'hypothèse *H'*.

On utilise pour mesurer cette force la statistique *eta* (Winer *& al.*, 1991 ; Tenenhaus, 1996 ; d'Astou, 2000).

$$\eta = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + n_1 + n_2 - 2}}$$

avec

t : valeur du *t* de Student dans le test de comparaison de moyenne

$\mathbf{n_1}$: nombre d'individus dans le sous-échantillon 1

$\mathbf{n_2}$: nombre d'individus dans le sous-échantillon 2

Cet indice permet de savoir lorsque la relation entre deux variables est significative si elle est faible ou forte. On considère en général qu'une relation est **nulle** lorsque *eta* est égal à 0, **très faible** lorsqu'il est inférieur à 0,1, **faible** lorsqu'il est supérieur ou égal à 0,1 et inférieur à 0,3. L'importance de cette relation est dite **modérée** lorsque l'indice est supérieur ou égal à 0,3 et inférieur à 0,49, **forte** lorsqu'il est supérieur ou égal à 0,5 et inférieur à 0,7 et **très forte** à partir de 0,7. Winer & *al.* (1991, p. 123) indiquent que *eta carré*[130] représente le pourcentage de la variance de la variable dépendante qui est expliqué par la variation de la variable indépendante.

[130] Cet indice est analogue au R^2 en régression multiple.

III.3. - La variable médiatrice : l'évaluation globale de la relation

L'évaluation globale de la relation n'est pas un concept commun dans la littérature (Parasuraman & *al.*, 1994). Il est basé sur l'idée de l'expérience de service et sur le fait que la satisfaction seule n'est pas un critère de mesure de la performance globale suffisant (Jones et Sasser, 1995). L'appréciation de la relation est un élément composite rassemblant l'évaluation de la satisfaction et de la qualité (relation et service).

La satisfaction est composée de différentes facettes. Nous avons repris et adapté la mesure proposée par Llosa (1996), mesure qui permet de capter les trois dimensions de la satisfaction : cognitive, affective et conative. Cette échelle présente l'avantage d'être à la fois complète et très succincte. De plus, elle synthétise un nombre important de travaux. En outre, cette échelle a été développée dans le contexte bancaire français. Le fait qu'il s'agisse du marché des particuliers ne semble pas être problématique quant au contenu des items.

La qualité du service et celle de la relation représentent les autres composantes de l'appréciation de l'expérience de service. Elles sont mesurées chacune par un seul item.

Encadré 14 - Mise en œuvre de l'évaluation globale de la relation

Satisfaction	
G1	De façon générale, nous sommes satisfaits de notre relation avec la Banque Hervet [dimension cognitive]
G2	De façon générale, nous sommes satisfaits de notre relation avec notre chargé d'affaires de la Banque Hervet [dimension cognitive]
G3	Notre relation avec la Banque Hervet est vraiment agréable [dimension affective]
G6	Nous souhaitons développer nos activités avec la Banque Hervet [dimension conative]
G7	Si un proche ou une connaissance était à la recherche d'une banque pour son entreprise, lui recommanderiez-vous la Banque Hervet? (*oui certainement / non, certainement pas*) [dimension conative]
Qualité de la relation	
G4	Dans l'ensemble, la qualité de la relation que nous entretenons avec la Banque Hervet est bonne
Qualité du service	
G5	Dans l'ensemble, la qualité des services rendus par la Banque Hervet est satisfaisante

Sept items ont donc été introduits dans le questionnaire pour mesurer ce construit. Il ressort de **l'analyse factorielle** un construit unidimensionnel reposant sur six variables de mesure. L'alpha est très satisfaisant, de même que le pourcentage de variance expliquée.

Tableau 41 - Résultat final de l'ACP sans rotation sur l' EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION

Items	Composante 1
De façon générale, nous sommes satisfaits de notre relation avec notre chargé d'affaires de la banque X	.897
Dans l'ensemble, la qualité des services rendus par la banque X est satisfaisante	.872
De façon générale, nous sommes satisfaits de notre relation avec la banque X	.869
Dans l'ensemble, la qualité de la relation que nous entretenons avec la banque X est bonne	.847
Si un proche ou une connaissance était à la recherche d'une banque pour son entreprise, lui recommanderiez-vous la banque X?	.760
Notre relation avec la banque X est vraiment agréable	.757
Valeur propre	**4,189**
% de la variance expliquée	**69,819**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,9069**
KMO	**.896**
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Une composante extraite.

III.4. - Les variables modératrices du modèle

Les variables modératrices du modèle sont au nombre de quatre. Nous allons les voir successivement. Dans un premier temps, nous considèrerons l'âge de la relation, l'histoire de la relation et l'existence d'un refus récent ; puis nous verrons le degré de contrainte du client dans la relation.

III.4.1. - L'âge, l'histoire de la relation et l'existence d'un refus récent

Certains auteurs associent l'histoire de la relation aux conflits intervenus entre les partenaires (*e.g.*, Ricard & Perrien, 1996). Ganesan (1994), quant à lui, confond les deux

mesures de l'âge et de l'histoire de la relation. En effet, pour mesurer l'expérience acquise dans la relation par le vendeur et l'acheteur, il leur demande depuis combien de temps ils font affaire. Doney & Canon (1997) se contentent également de mesurer la durée de la relation. Or il nous semble essentiel (et les entretiens exploratoires le montrent bien) de distinguer ces deux niveaux.

a) L'âge de la relation

La mesure de l'**âge** de la relation est directe[131] (Barnes, 1997) : "*Depuis combien d'années êtes-vous client de cette banque?*" [132]

b) L'histoire de la relation

L'**histoire de la relation** est mesurée à deux niveaux : un niveau individuel (*i.e.*, relation avec le chargé d'affaires et le personnel en contact) et un niveau institutionnel (*i.e.*, relation avec l'enseigne).

Encadré 15 - Mise en œuvre de l'histoire de la relation

Histoire de la relation avec le personnel	
F1	Nous n'avons jamais eu de problème majeur avec les chargés d'affaires de la Banque Hervet
F3	Nous n'avons jamais eu de problème majeur avec le personnel (autre que le chargé d'affaires) en contact avec la clientèle
Histoire de la relation avec la banque	
F2	Par le passé, nous avons eu des différends importants avec la Banque Hervet (*item inversé*)
F4	Par le passé, nous avons eu des différends mineurs avec cette banque (*item inversé*)
F5	Depuis que nous sommes clients de cette banque, tout s'est toujours bien passé

[131] Question Q1, dans le questionnaire pour les clients de plus de 3 ans et Q2 ou Q3a dans le questionnaire pour les clients de moins de 18 mois.

[132] Ou, dans le cas des nouveaux clients ayant rompu, "*pendant combien d'années avez-vous fait affaires avec cette banque?*".

L'histoire de la relation est mesurée par cinq items. L'analyse factorielle fait ressortir deux dimensions, chacune d'elles étant représentée par deux items. La dichotomie histoire avec le personnel / histoire avec la banque ne ressort pas de cette analyse. Chaque dimension comprend un item relatif à l'histoire de la relation avec la banque. La dimension théorique relative à l'histoire de la relation avec le personnel a également éclaté. Nous qualifierons la première dimension d' "*histoire de la relation avec le chargé d'affaires*" et la seconde dimension d' "*histoire de la relation avec le reste du personnel*". La première dimension est relativement importante puisqu'elle représente à elle seule presque 51% de la variance expliquée.

Ces deux dimensions ne correspondent pas aux dimensions théoriques "histoire de la relation avec le personnel" et "histoire de la relation avec la banque". Il semblerait que les clients dissocient les intervenants dans la banque (chargé d'affaires *versus* reste de personnel en contact), plus qu'ils ne dissocient le niveau individuel ou interpersonnel du niveau institutionnel.

Tableau 42 - Matrice des corrélations entre les facteurs de l' HISTOIRE DE LA RELATION (1ère ACP)

Composante	1	2
1	1.000	
2	**-.351**	1.000

Tableau 43 - Résultat final de l'ACP avec une rotation Oblimin sur l' HISTOIRE DE LA RELATION

Items	Composante	
	1	2
Nous n'avons jamais eu de problème majeur avec les chargés d'affaires de la banque X	**.918**	
Depuis que nous sommes clients de cette banque, tout s'est toujours bien passé	**.848**	
Par le passé nous avons eu des différends mineurs avec cette banque *(item inversé)*	-.104	**.919**
Nous n'avons jamais eu de problème majeur avec le personnel (autre que le chargé d'affaires) en contact avec la clientèle	.146	**.800**
Valeur propre	**2,036**	**1,076**
% de la variance expliquée (% échelle : 77,796%)	**50,901**	**26,895**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,7397**	**0,6732**
KMO	**.592**	
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 5 itérations. Les valeurs inférieures à 0,1 ont été supprimées du tableau.

c) L'existence d'un refus récent

A l'issue de la phase exploratoire, il nous est également paru indispensable de demander aux personnes interrogées s'il y avait eu un refus récent, de la part de la banque, susceptible de modifier la perception habituelle de la relation. La récence de l'événement semble parfois susceptible de gommer l'effet des autres éléments composant la relation.

Encadré 16 - Mise en œuvre de l'existence d'un refus récent

F6. La Banque Hervet vous a-t-elle récemment refusé :
- A) Un concours bancaire
- B) Une demande de révision de conditions
- C) Autre chose (précisez)

III.4.2. - Le degré de contrainte du client dans la relation

Un niveau de contrainte élevé pour un client est caractérisé par des coûts de transfert économiques (investissements spécifiques) et psychologiques (attachement au fournisseur, manque de volonté -fidélité passive-) importants. La contrainte du client dans sa relation est également définie par ses capacités à trouver un nouveau fournisseur de service.

Nous nous sommes appuyés, pour développer la mesure du degré de contrainte, sur les travaux de Heide & John (1988).

Encadré 17 - Mise en œuvre du degré de contrainte dans la relation

Coûts de transfert	
D13	Il serait facile pour notre entreprise de changer de banque
D14	Une partie importante des opérations que nous réalisons avec cette banque requiert une bonne coordination qui est difficile à mettre en place (*item inversé*)
D15	La nature des opérations que nous réalisons avec la banque rend un changement de banque difficile (*item inversé*)
D16	Nous avons passé pas mal de temps et d'efforts pour bien comprendre et maîtriser les procédures utilisées par la Banque Hervet (*item inversé*)
Présence d'alternatives	
D17	Nous sommes régulièrement sollicités par des banques pour ouvrir un compte
D18	Parmi les banques qui nous sollicitent pour ouvrir un compte, certaines viennent nous voir très régulièrement
D19	Pour nous inciter à ouvrir un compte, les banques concurrentes nous font des offres très alléchantes

Ainsi opérationalisée, la variable degré de contrainte correspond à la mesure de l'absence de contrainte (versus la présence). Plus le score est élevé sur cette variable, moins le client est contraint dans la relation.

Cette variable est donc conceptuellement définie comme étant bi-dimensionnelle. Cette hypothèse est confirmée par l'analyse factorielle. Sur les sept items introduits dans le questionnaire, six sont retenus. Ils se répartissent selon deux axes représentant chacun environ 29% de la variance expliquée. Le premier représente les coûts économiques à la sortie de la relation. Le second comprend les items relatifs à l'existence sur le marché d'autres partenaires potentiels.

Tableau 44 - Matrice des corrélations entre les facteurs du DEGRE DE CONTRAINTE DANS LA RELATION (1ère ACP)

Composante	1	2
1	1.000	
2	**.0618**	1.000

Tableau 45 - Résultat final de l'ACP avec rotation Varimax sur la variable DEGRE DE CONTRAINTE

Items	Composantes 1	2
Une partie importante des opérations que nous réalisons avec cette banque requiert une bonne coordination difficile à mettre en œuvre *(item inversé)*	**.820**	
Une partie importante des opérations que nous réalisons avec la banque rend un changement de banque difficile *(item inversé)*	**.742**	
Nous avons passé pas mal de temps et d'efforts pour bien comprendre et maîtriser les procédures utilisées par la banque X *(item inversé)*	**.722**	
Pour nous inciter à ouvrir un compte, les banques concurrentes nous font des offres très alléchantes		**.773**
Parmi les banques qui nous sollicitent pour ouvrir un compte, certaines viennent nous voir très régulièrement		**.766**
Nous sommes régulièrement sollicités par des banques pour ouvrir un compte	-.125	**.729**
Valeur propre	**1,777**	**1,717**
% de la variance expliquée (% échelle : 58,233%)	**29,622**	**28,611**
Alpha de Cronbach du facteur	**0,6378**	**0,6227**
KMO	**.626**	
Significativité du test de sphéricité de Bartlett	**.000**	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
La rotation a convergé en 3 itérations. Les valeurs inférieures à 0,1 ont été supprimées du tableau.

III.4.3. - Conclusion

La mise en œuvre des variables est assez largement inspirée de la phase exploratoire. Le nombre d'items est limité par la longueur du questionnaire. En effet, ce dernier comprend un nombre important de questions relatives aux préoccupations de la banque partenaire, questions non directement liées à l'objet de notre recherche.

L'objet final de ce travail n'est pas le développement d'échelles de mesure. Cependant, le fait de ne pouvoir réaliser qu'une seule collecte de données représente une limite certaine à la validation des instruments de mesure présentés dans cette section.

Le Tableau 46 et le Tableau 47 synthétisent les dimensions théoriques des différents construits du modèle que nous souhaitons tester.

Tableau 46 - Récapitulatif des dimensions théoriques des construits et des résultats obtenus par les analyses factorielles, Normes de la relation

Normes	Dimensions		
	théoriques	**obtenues**	**α de Cronbach**
Interaction			
Normes relationnelles			
Intégrité	▪ Autonomie ▪ Compétence ▪ Similarité ▪ Niveau des contacts ▪ Connaissance du client, compte, secteur d'activité ▪ Rotation des chargés d'affaires	▪ Compétence du chargé d'affaires ▪ Multiplicité des contacts dans la banque ▪ Information sur le changement de chargé d'affaires ▪ Unicité des contacts dans l'entreprise	α = 0,8711 α = 0,5763 α = 0,6887 α = 0,6547
Solidarité	▪ En cas de problème ▪ Au développement ▪ Confiance	▪ Bienveillance ▪ Honnêteté	α = 0,8677 α = 0,7793
Réciprocité (Récompense de la fidélité)	▪ Réciprocité de la banque ▪ Réciprocité du client	▪ *Unidimensionnel*	α = 0,8126
Flexibilité	▪ Adaptation aux types de situations ▪ Rapidité d'adaptation aux changements ▪ Rapidité de réponse ▪ Disponibilité ▪ Formalisme	▪ Disponibilité ▪ Caractère informel de la relation	α = 0,8440 α = 0,6053
Communication	▪ Fréquence ▪ Direction	▪ Fréquence des communications par procuration ▪ Remontée de l'information du client vers le chargé d'affaires ▪ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires	α = 0,7123 *(un seul item)* *(un seul item)*
Normes transactionnelles			
Réalisation de la promesse	*(unidimensionnel)*	*Unidimensionnel*	α = 0,7164
Réparation	*(unidimensionnel)*	*Unidimensionnel*	α = 0,7156
Pouvoir	*(unidimensionnel)*	*Unidimensionnel*	α = 0,7691

Tableau 47 - Récapitulatif des résultats obtenus par les analyses factorielles, Variables médiatrice et modératrices

Construits	Dimensions		
	théoriques	**obtenues**	**α de Cronbach**
Variable médiatrice			
Évaluation globale de la relation	*(unidimensionnel)*	*Unidimensionnel*	α = 0,9069
Variables modératrices			
Age de la relation	*Mesure directe*	*Mesure directe*	
Histoire de la relation	▪ Avec les individus ▪ Avec la banque en général	▪ Histoire de la relation avec le chargé d'affaires ▪ Histoire de la relation avec le reste du personnel	α = 0,7397 α = 0,6732
Existence d'un refus récent	*Mesure directe*	*Mesure directe*	
Niveau de contrainte du client	▪ Coûts de transfert (économiques - investissements spécifiques, coûts de formation- et psychologiques - attachement au fournisseur, fidélité passive)[133] ▪ Présence d'autres possibilités sur le marché	▪ Coûts économiques à la sortie de la relation ▪ Existence d'autres possibilités sur le marché	α = 0,6378 α = 0,6227

De façon à pouvoir tester les hypothèses et les propositions de recherche, il nous faut, à partir des résultats des analyses factorielles, calculer des scores pour chaque individu sur chaque dimension et sur chaque construit.

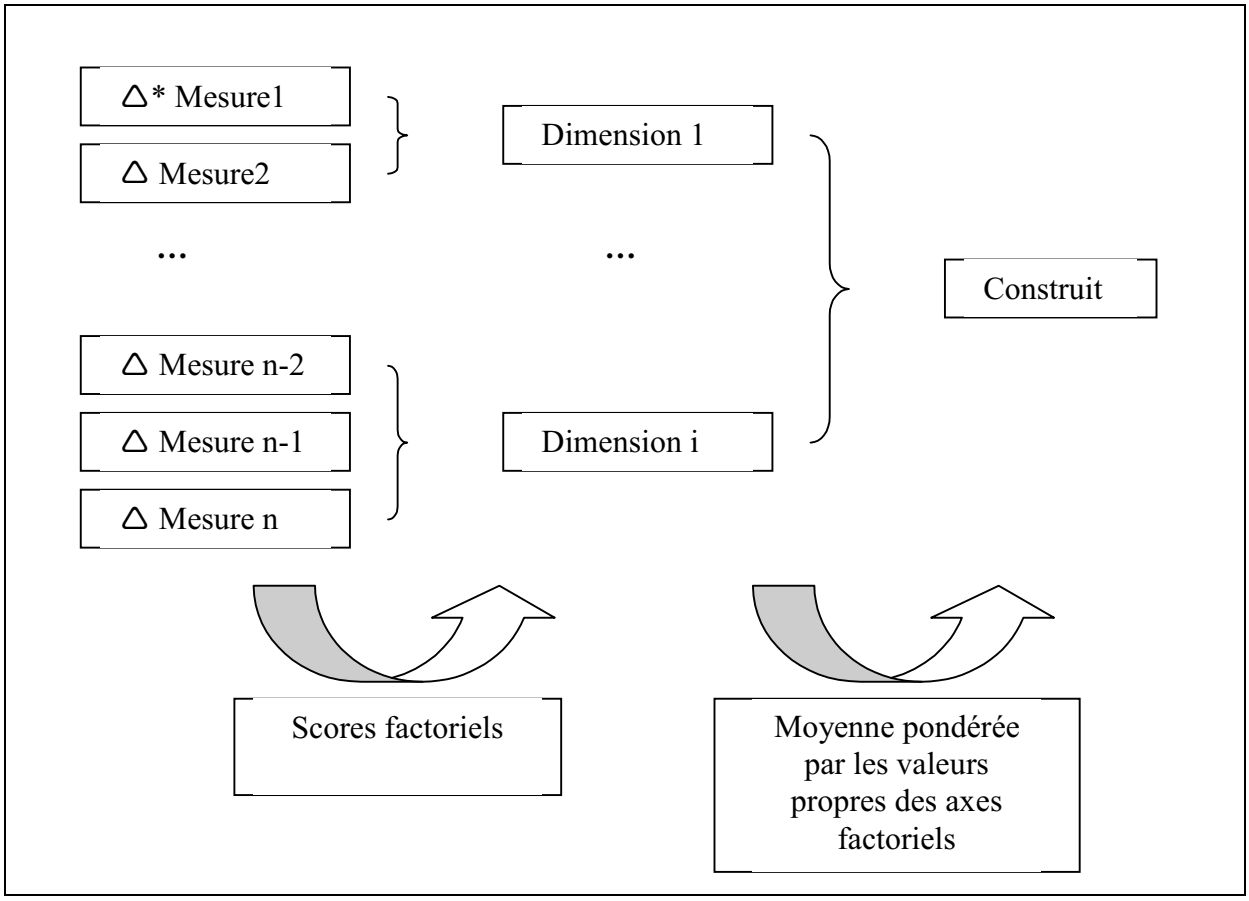
Deux modes de calcul ont été retenus :

- le premier pour les construits multidimensionnels sur lesquels nous avons réalisé une analyse factorielle ;
- le second pour les construits unidimensionnels initialement mesurés par deux construits seulement[134].

[133] Nous mesurons ici la faiblesse des coûts de transfert.
[134] Il s'agit des normes transactionnelles.

Pour le calcul d'un score pour les dimensions des construits multidimensionnels, nous avons retenu les scores factoriels. Ils présentent l'avantage de pondérer chaque variable de mesure en fonction de sa contribution à l'axe. Pour obtenir un score sur le construit, nous avons réalisé une moyenne du score sur chaque dimension pondérée par le poids de la dimension. Pour ce faire, nous avons eu recours aux valeurs propres des axes factoriels (cf. Figure 23, ci-dessous).

Figure 23 - Le calcul des scores sur les construits et sur leurs dimensions



* △ = "variable"

Pour calculer un score pour chaque individu sur les construits unidimensionnels et initialement mesurés par deux items, nous avons tout simplement retenu la *moyenne arithmétique* des scores sur chaque item représentant ce construit.

La section suivante va nous permettre de présenter l'échantillon final tel que nous l'utilisons pour tester les hypothèses et les propositions de recherche.

IV. - La description de l'échantillon final

Nous avons présenté, au début du présent chapitre, la sélection de l'échantillon et l'administration du questionnaire. Cette collecte des données nous a permis de constituer une base de données comprenant 300 questionnaires valides. L'ensemble de ces questionnaires a été utilisé pour réaliser les analyses factorielles. Nous présentons, ici, le profil des entreprises et celui des répondants. Nous verrons également une étape très importante, celle de la sélection des questionnaires utiles aux tests des hypothèses. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, l'ensemble des questionnaires ne peut être utilisé pour valider les hypothèses dans la mesure où nous opérons une segmentation *a posteriori* des cas de ruptures et des relations stables.

IV.1. - Le profil des entreprises

Les entreprises appartiennent à tous les secteurs d'activités sauf deux : le textile et l'immobilier. Ces deux secteurs ont été volontairement écartés de l'étude du fait de leurs relations très particulières avec le secteur bancaire.

Tableau 48 - Profil des entreprises : chiffre d'affaires et nombre d'employés - moyennes et écart-types

	Moyenne	Ecart-type
Chiffre d'affaires (en millions de francs)	23,47	42,42
Nombre d'employés	30,15	91,09

Tableau 49 - Profil des entreprises, chiffre d'affaires et nombre d'employés - Répartition par classes

Chiffre d'affaires (en million de francs)	Fréquence	%	% cumulatif
0 à 5	9	3%	3%
5 à 20	186	64%	67%
20 à 50	71	25%	92%
50 à 100	15	5%	97%
Plus de 100	8	3%	100%
Nombre valide : 289		Valeurs manquantes : 11	
Nombre d'employés	**Fréquence**	**%**	**% cumulatif**
0-49	266	89,5%	89,5%
50-199	18	6%	95,5%
200-499	10	3,5%	99%
500 et plus	3	1%	100%
Nombre valide : 297		Valeurs manquantes : 3	

IV.2. - Le profil des répondants

Les personnes sollicitées étaient celles qui, dans l'entreprise, étaient le plus en relation avec le chargé d'affaires, soit fréquemment le Président ou le Directeur Financier. Les répondants sont principalement des hommes et ont en général un poste à responsabilité dans l'entreprise (cf. Tableau 50, ci-après).

Tableau 50 - Profil des répondants

	Fonction	(N) %
Femmes : 99 (33%)		
Age moyen : 44,5 ans	Actionnaire majoritaire	(6) 6%
	P.D.G., Directeur Général Adjoint	(19) 19%
	Directeur Financier	(20) 20%
Ecart-type : 8,8 ans	Contrôleur de gestion, Comptable	(54) 55%
Hommes : 201 (67%)		
Age moyen : 46 ans	Actionnaire majoritaire	(29) 14,5%
	P.D.G., Directeur Général Adjoint	(117) 58,5%
	Directeur Financier	(33) 16,5%
Ecart-type : 9,9 ans	Contrôleur de gestion, Comptable	(21) 10,5%

IV.3. - La sélection des questionnaires utiles aux tests des hypothèses

A partir des 300 questionnaires collectés[135], nous avons constitué les deux sous-groupes d'entreprises correspondant à l'échantillon analysé dans le cadre de cette étude.

Le Tableau 51 présente la répartition des questionnaires directement exploitables pour tester les hypothèses. La méthode de sélection de ces entreprises a été introduite lors de la présentation de la mise en œuvre de la variable dépendante, page 164[136]. Les autres questionnaires sont seulement utilisés pour la constitution des instruments de mesure.

Tableau 51 - Répartition des questionnaires en fonction de l'état de la relation

Etat de la relation	N	N total
Clients Stables	50	50
Clients dont la relation est fortement menacée	27	56[137]
Ruptures	29	

Les deux derniers groupes (relations fortement menacées et relations rompues) comprennent à la fois des nouveaux clients et des clients de plus de trois ans de la Banque Hervet[138].

Les relations fortement menacées ou rompues ont été codées "1" dans la variable "état de la relation". Les relations stables ont été codées "2".

[135] En fait, 322 questionnaires ont été collectés, mais 22 ont été écartés de l'analyse car incomplets ou présentant des problèmes. Il reste donc *300 questionnaires utilisables.*

[136] De façon schématique, toutes les entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de francs, ont ou ont eu une relation de plus de trois ans avec la banque à laquelle elles font référence. Les relations stables sont qualifiées ainsi lorsque l'entreprise se refère à sa banque principale et qu'elle déclare avoir une faible probabilité à court ou moyen terme de quitter sa banque. Les relations rompues correspondent à des comptes clôturés. Les relations fortement menacées correspondent à des entreprises qui déclarent avoir une probabilité de rupture à court ou moyen terme de 4 sur une échelle de 4.

[137] Parmi ces relations, quatre relations ont moins de trois ans (trois ont un an et une a deux ans). Nous avons cependant décidé de les intégrer dans l'échantillon après analyse du contenu des entretiens. Ces entreprises avaient pour banque unique la banque qu'elles quittent. La relation avec la banque était donc, de fait, importante pour l'entreprise. Ces critères correspondent à ceux retenus dans d'autres études (*e.g.*, Kalwani & Narayandas, 1995).

[138] Il s'agit de huit relations fortement menacées et de trois relations rompues.

Les 194 questionnaires qui ne sont pas inclus dans ces deux sous-échantillons correspondent soit à des clients de plus de trois de la Banque Hervet qui n'ont qu'une relation secondaire avec cette banque ou qui ne correspondent pas à l'un des critères fixés[139], soit à des nouveaux clients de la Banque Hervet qui se multibancarisent sans rupture ou qui ne correspondent pas à l'un des critères fixés.

Pour la suite des analyses statistiques, il est préférable que ces deux sous-échantillons soient similaires, notamment en terme de chiffre d'affaires et de taille. Le Tableau 52 et le Tableau 53, ci-après, indiquent que les deux sous-échantillons (sous-échantillon composé des relations stables et sous-échantillon conposé des relations rompues ou fortement menacées) sont similaires sur ces deux éléments.

Tableau 52 - Statistiques de groupe, caractéristiques des entreprises

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Chiffre d'affaires (millions de francs)	Rupture/menacée	54	14.7037	10.2582	1.3960
	Stable	50	13.1200	11.8298	1.6730
Nombre d'employés	Rupture/menacée	56	17.1429	19.3169	2.5813
	Stable	50	14.8000	16.0293	2.2669

[139] Durée de la relation ou chiffre d'affaires.

Tableau 53 - Test t d'égalité des moyennes, caractéristiques des entreprises

Caractéristiques des entreprises		Test de Levene sur l'égalité des variances[140]		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff. de moy	Diff. écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf.	Sup.
Chiffre d'affaires	Hyp. de variances égales	.829	.365	.731	102	.467	1.5837	2.1670	-2.7144	5.8818
	Hyp. de variances inégales			.727	97.354	.469	1.5837	2.1789	-2.7406	5.9080
Nombre d'employés	Hyp. de var égales	.842	.361	.675	104	.501	2.3429	3.4718	-4.5419	9.2276
	Hyp. de var inég			.682	103.470	.497	2.3429	3.4354	-4.4701	9.1558

<u>Légende :</u> La lecture de ce tableau est explicitée en Annexe 8, page 396.

Nous avons également vérifié la similarité de ces deux sous-échantillons par rapport à la durée de la relation avec la banque par rapport à laquelle ils ont répondu au questionnaire.

Tableau 54 - Statistiques de groupe, durée de la relation

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Durée de la relation	Rupture/menacée	51	7.7843	5.9542	.8338
	Stable	50	10.5200	7.6937	1.0881

[140] Avant de nous intéresser aux tests *t* de comparaison de moyennes, il est nécessaire de vérifier si l'hypothèse d'égalité des variances est respectée. Plusieurs solutions existent pour réaliser ce test. L'une des plus simples, prônée par Levene, est reprise par le logiciel SPSS. Si la probabilité associée à la valeur du F est supérieure à 0,05, l'hypothèse d'égalité des variances ne peut être rejetée (Howell, 1998). Dans ce cas, nous utilisons les résultats des tests de comparaison de moyennes dont les calculs reposent sur l'hypothèse d'égalité des variances. Dans le cas de variances inégales, le calcul de l'erreur standard estimée est

$$s_{\bar{x}1-\bar{x}2} = \sqrt{\frac{\hat{s}_1^{\,2}}{n_1} + \frac{\hat{s}_2^{\,2}}{n_2}} \text{ au lieu de } s_{\bar{x}1-\bar{x}2} = \sqrt{\hat{s}^2\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}$$

et les degrés de liberté sont calculés à partir d'une moyenne pondérée des degrés de liberté des échantillons indépendants (Churchill, 1995). Cependant, d'Astou (2000) remarque que les résultats du test ne sont généralement pas tellement modifiés lorsque les variances des populations sont inégales (cf. Annexe 8, page 396).

Tableau 55 - Test t d'égalité des moyennes, durée de la relation

Caractéristiques		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff. de moy	Diff. écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf.	Sup.
Durée de la relation	Hyp. de variances égales	1.334	.251	-2.001	99	.048	-2.7357	1.3673	-5.4488	-.0259
	Hyp. de variances inégales			-1.996	92.26	.049	-2.7357	1.3708	-5.4581	-.01331

<u>Légende :</u> La lecture de ce tableau est explicitée en Annexe 8, page 396.

Le Tableau 55 ne nous permet pas de conclure sur la similarité des deux sous-échantillons en terme de durée de la relation. Cependant, nous avons évoqué le fait que nous avons intégré dans le sous-échantillon des relations rompues ou fortement menacées quatre relations de moins de trois ans. Si l'on exclut ces relations du test de comparaison de moyennes, les sous-échantillons deviennent similaires en terme de durée de la relation (cf. Tableau 56 et Tableau 57).

Tableau 56 - Statistiques de groupe, durée de la relation - en excluant les relations de moins de trois ans

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Durée de la relation	Rupture/menacée	47	8.3404	5.8726	.8566
	Stable	50	10.5200	7.6937	1.0881

Tableau 57 - Test t d'égalité des moyennes, durée de la relation - en excluant les relations de moins de trois ans

Caractéristiques		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff. de moy	Diff. écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf.	Sup.
Durée de la relation	Hyp. de variances égales	1.519	.221	-1.561	95	.122	-2.1796	1.3963	-4.9515	.5924
	Hyp. de variances inégales			-1.574	91.23	.119	-2.1796	1.3848	-4.9302	.5711

Nous concluons donc qu'il n'y a pas de différence significative de moyennes entre les deux sous-échantillons en terme de durée de la relation.

Conclusion du chapitre IV

Ce chapitre a permis la présentation de la mise en œuvre des variables, de la constitution des instruments de mesure ainsi que la présentation de l'échantillon sur lequel nous allons conduire les tests des hypothèses et des propositions.

La mise en œuvre des variables a été réalisée grâce aux apports de la littérature, de la phase exploratoire et d'une série de prétests qualitatifs. Il aurait été préférable de réaliser également des prétests quantitatifs. Cependant, la collecte des données unique avec laquelle nous avons du travailler ne nous l'a pas permis.

La constitution des instruments de mesure a été opérée au moyen d'analyses factorielles exploratoires, sauf pour les normes transactionnelles qui ne sont mesurées dans le questionnaire que par deux items.

Tableau 58 - Récapitulatif des résultats obtenus par les analyses factorielles, normes de la relation

Normes	Dimensions	
	obtenues	**α de Cronbach**
Variables indépendantes		
Normes relationnelles		
Intégrité	▪ Compétence du chargé d'affaires ▪ Multiplicité des contacts dans la banque ▪ Information sur le changement de chargé d'affaires ▪ Unicité des contacts dans l'entreprise	α = 0,8711 α = 0,5763 α = 0,6887 α = 0,6547
Solidarité	▪ Bienveillance ▪ Honnêteté	α = 0,8677 α = 0,7793
Réciprocité (Récompense de la fidélité)	▪ *Unidimensionnel*	α = 0,8126
Flexibilité	▪ Disponibilité ▪ Caractère informel de la relation	α = 0,8440 α = 0,6053
Communication	▪ Fréquence des communications par procuration ▪ Remontée de l'information du client vers le chargé d'affaires ▪ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires	α = 0,7123 *(un seul item)* *(un seul item)*
Normes transactionnelles		
Réalisation de la promesse	*Unidimensionnel*	α = 0,7164
Réparation	*Unidimensionnel*	α = 0,7156
Pouvoir	*Unidimensionnel*	α = 0,7691

Les analyses factorielles nous ont permis d'affiner nos instruments de mesure et d'en vérifier la fiabilité. Le Tableau 58 et le Tableau 59 nous rappellent les principaux résultats obtenus. Dans l'ensemble, la mesure des normes de la relation et des autres variables du modèle est satisfaisante. A une exception près, les α de Cronbach[141] sont tous supérieurs à 0,6 et les pourcentages de variance expliquée par les instruments de mesure retenus pour les normes relationnelles sont tous supérieurs à 62%. Cependant, la mesure de la norme de communication pose certains problèmes dans la mesure où deux des trois dimensions ne sont mesurées que par un seul item.

[141] L'alpha de Cronbach relatif à la dimension "*multiplicité des contacts dans la banque*" de la norme de communication est égal à 0,5763.

Tableau 59 - Récapitulatif des résultats obtenus par les analyses factorielles, variables médiatrice et modératrices

Construits	Dimensions	
	obtenues	**α de Cronbach**
Variable médiatrice		
Évaluation globale de la relation	*Unidimensionnel*	α = 0,9069
Variables modératrices		
Age de la relation	*Mesure directe*	
Histoire de la relation	▪ Histoire de la relation avec le chargé d'affaires ▪ Histoire de la relation avec le reste du personnel	α = 0,7397 α = 0,6732
Niveau de contrainte du client	▪ Coûts économiques à la sortie de la relation ▪ Existence d'autres possibilités sur le marché	α = 0,6378 α = 0,6227

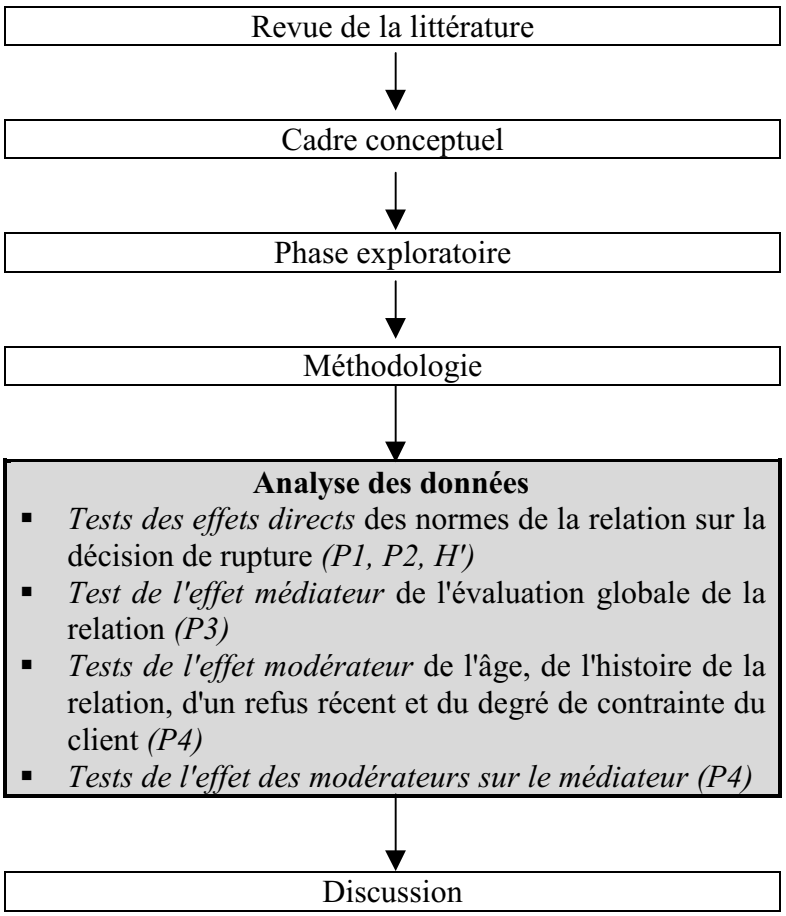
L'échantillon constitué comprend 300 entreprises. L'ensemble de ces questionnaires a été utilisé pour la constitution des instruments de mesure. Cependant, seuls 106 questionnaires serviront à tester les hypothèses et les propositions de recherche.

Il est à noter, avant de conclure ce chapitre, qu'il aurait été possible de procéder différemment pour les analyses factorielles. En effet, nous aurions pu constituer à partir des 300 questionnaires, deux sous-échantillons exclusifs l'un de l'autre : un premier sous-échantillon comprenant les 106 cas utilisés pour les tests d'hypothèse ; un second sous-échantillon composé des 194 questionnaires restants[142].

[142] Les analyses factorielles ont été reproduites sur les 194 questionnaires non utilisés pour les tests des hypothèses. Les résultats sont tout à fait comparables à ceux obtenus sur n=300. Les pourcentages de variance expliquée sont similaires. Il est toutefois à noter que les troisième et quatrième dimensions de la variable d'intégrité du rôle sont inversées. Cependant, ces deux dimensions expliquent des % de variance très proches.

CHAPITRE V - LA PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Figure 24 - Les étapes de la recherche : (V) L'analyse des données



Introduction au chapitre V

Ce chapitre est consacré à la présentation des analyses statistiques menant aux résultats de la recherche. La discussion des résultats sera proposée dans la première section du chapitre suivant, le chapitre VI.

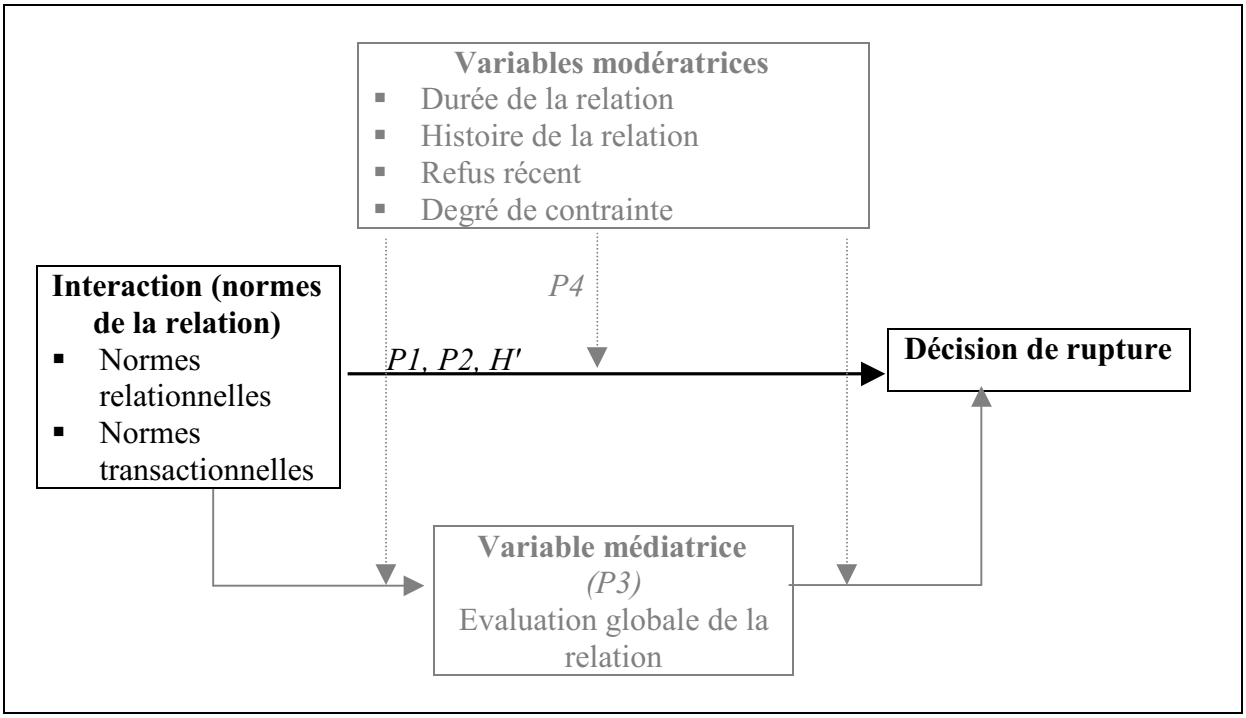
Nous allons ici tester l'ensemble des liens du modèle. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux liens directs entre les variables antécédentes caractérisant l'interaction, les normes de la relation, et la variable dépendante, l'état de la relation. Nous analyserons ensuite successivement le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation, les rôles modérateurs de l'âge de la relation, de l'histoire de la relation, de l'existence d'un refus récent et du degré de contrainte du client dans la relation. Enfin, nous verrons s'il existe des effets des modérateurs sur le médiateur.

Nous traiterons au fur et à mesure du développement, et en fonction des besoins, les traitements préalables qui peuvent être nécessaires à la réalisation d'un certain nombre d'analyses comme par exemple le respect des conditions de normalité ou de colinéarité.

I. - Le test des liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation

Dans cette section, nous allons présenter le résultat des tests de comparaison de moyennes, norme par norme, sur chaque dimension et sur chaque construit. Ainsi nous pourrons valider ou invalider les hypothèses H1a à H1e et H2a à H2c.

Figure 25 - Le test des liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation



Des tests de comparaison de moyennes pour échantillons indépendants vont nous permettre de tester les hypothèses sur les liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation, énoncées lors de la présentation du cadre conceptuel.

Les tests de comparaison de moyennes présentés dans cette section reposent sur les deux sous-échantillons "relations rompues et très fortement menacées" et "relations stables". Rappelons que le premier groupe comprend 56 entreprises et le second 50.

Ces tests seront conduits de façon bilatérale. Cependant, étant donné la formulation de nos hypothèses *"plus la relation est évaluée positivement sur la norme X, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue"*, il semblerait logique de conduire des tests unilatéraux. En effet, les hypothèses indiquent un "sens" dans la relation entre les variables. Du fait des contraintes imposées par le logiciel de traitements statistiques[143], nous conduirons des tests bilatéraux. Ces tests sont plus restrictifs. Par conséquent, si une hypothèse est acceptée avec un test bilatéral à 5%, elle l'est forcément avec un test unilatéral à 5%.

[143] Ce choix est forcé par le logiciel que nous utilisons, SPSS 9.0, qui n'autorise que les tests bilatéraux à 5%.

Toutefois, lorsque les valeurs des indices seront à la limite des seuils de significativité, nous considèrerons, à l'aide de tables statistiques, des tests unilatéraux.

De façon à ne pas alourdir la présentation, nous parlerons par la suite de "relation rompue" pour évoquer les "relations rompues ou fortement menacées".

Pour pouvoir opérer des tests de comparaison de moyennes, il est nécessaire de vérifier la symétrie des variables (Evrard & *al.*, 1993, p.344). L'ensemble des tests de normalité, et donc de symétrie, relatifs à cette section est présenté en Annexe 9, page 396. Les résultats de ces tests sont tout à fait satisfaisants.

Nous allons, dans un premier temps, traiter les cinq normes relationnelles, puis nous examinerons les normes transactionnelles. Nous nous intéresserons donc ici à l'effet direct entre ces variables et la variable dépendante qu'est l'état de la relation (rompue/menacée ou stable).

Rappelons que les entreprises ont été classées *a posteriori* dans les groupes "relations stables" et "relations rompues ou fortement menacées". Les **relations stables** correspondent à des entreprises clientes de la Banque Hervet depuis plus de trois ans. La Banque Hervet est la banque principale de ces entreprises (elles réalisent avec elle plus des $^{2}/_{3}$ de leur volume d'activité). Les représentants de ces PME déclarent avoir une probabilité de rompre inférieure à deux[144] à un ou deux ans. Les **relations rompues** correspondent à des entreprises ayant fermé la totalité de leurs comptes auprès d'une banque. Enfin, les **relations fortement menacées** correspondent à des entreprises dont la probabilité de rompre à court ou moyen terme est de quatre sur une échelle de quatre. Ces relations rompues ou fortement menacées ont duré au moins trois ans[145].

[144] Faible probabilité de rompre. L'échelle va de 1 à 4, avec 4 = probabilité de rupture très élevée.
[145] A l'exception de quatre d'entre elles déjà mentionnées.

I.1. - Les normes relationnelles

Nous allons analyser successivement les effets directs des normes relationnelles d'intégrité du rôle, de solidarité, de réciprocité, de flexibilité et, enfin, de communication sur l'état de la relation.

I.1.1. - L'intégrité du rôle

Nous avons opéré un test de comparaison des moyennes sur la norme d'intégrité et sur chacune des dimensions de l'intégrité du rôle (cf. Tableau 61, ci-après).

Afin de réaliser les tests de comparaison de moyennes, il nous faut calculer des scores pour chaque individu sur chaque dimension et sur chaque construit. Le mode de calcul de ces scores a été présenté en page 195. Nous le rappelons ici brièvement. Pour les dimensions, nous avons retenu les scores factoriels. Ils présentent l'avantage de pondérer chaque variable de mesure en fonction de sa contribution à l'axe. Pour obtenir un score sur le construit, nous avons réalisé une moyenne du score sur chaque dimension pondérée par le poids de la dimension. Pour ce faire nous avons eu recours aux valeurs propres des axes factoriels.

La différence de moyennes sur la norme d'intégrité du rôle est significative ($p<0,01$, cf. Tableau 61, page 211). Les représentants des PME ayant une relation stable avec leur banque évaluent plus positivement l'intégrité de leur chargé d'affaires que ceux ayant rompus ou dont la relation est fortement menacée (cf. Tableau 60). Cela nous permet donc de valider l'hypothèse ***H1a***.

L'analyse peut être affinée en décomposant la norme d'intégrité du rôle selon ses dimensions. La différence de moyennes sur la dimension de *compétence du chargé d'affaires*, entre les entreprises ayant vécu une rupture et les entreprises dont la relation est stable, est significative (cf. Tableau 60 et Tableau 61, page suivante). En règle générale, les responsables de PME qui ont quitté une banque jugent leur *ex*-chargé d'affaires moins compétent que ceux

qui maintiennent la relation. De même, le *niveau des contacts dans la banque* semble être une caractéristique importante de l'intégrité du rôle. Les relations durables sont en effet caractérisées par de multiples contacts stables dans la banque. Ces deux premières dimensions représentent 50% de la variance de la norme d'intégrité du rôle.

En revanche, les tests de comparaison de moyennes ne sont pas significatifs sur les deux dernières dimensions de l'intégrité du rôle : l'*information sur le turnover du chargé d'affaires*[146] et le *niveau des contacts chez le client*. Cependant, le signe de la différence entre le score des relations stables et celui des relations rompues est celui attendu pour la dimension *information sur le turnover*. Les représentants des relations stables évaluent légèrement mieux cette dimension que ceux des relations rompues. Les scores sur la dernière dimension, *le niveau des contacts chez le client*, nous montrent que les entreprises dont la relation est rompue ont moins de personnel en contact avec leur banque et leur chargé d'affaires que celles dont la relation est stable. L'analyse factorielle nous indiquait que les répondants ont le sentiment que plus la relation est concentrée sur un faible nombre d'individus dans l'entreprise, plus l'intégrité est forte. Cependant, les résultats présentés ici, même s'ils ne sont pas significatifs, tendent à montrer le contraire.

Malgré le fait que les tests de différence de moyennes ne sont pas significatifs sur les deux dernières dimensions de l'intégrité du rôle, le test de comparaison de moyennes est significatif sur le construit. Ce résultat n'a rien de surprenant dans la mesure où l'analyse factorielle précédemment conduite a montré l'importance relative des deux premières dimensions par rapport aux deux autres.

Tableau 60 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle d' INTEGRITE DU ROLE

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
NORME D'INTEGRITE, valeurs propres	Rupture/menacée	22	-.5104	.5316	.1133
	Stable	20	.2068	.3971	.0888
Compétence, score factoriel	Rupture/menacée	22	-.8036	1.0292	.2194
	Stable	20	.2595	.7962	.1780
Niveau des contacts dans la banque, score factoriel	Rupture/menacée	22	-.7121	.8982	.1915
	Stable	20	.3471	.7813	.1747
Information sur le turnover, score factoriel	Rupture/menacée	22	-.1615	1.0182	.2171
	Stable	20	.0379	1.0399	.2325
Niveau des contacts chez le client, score factoriel	Rupture/menacée	22	.4351	.8240	.1757
	Stable	20	-0.020	1.0822	.2420

[146] Sur cette dimension, l'écart entre les moyennes n'est pas significatif mais va dans le sens attendu.

Tableau 61 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle d' INTEGRITE DU ROLE

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilat.)	Diff. de moy	Diff. écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf.	Sup.
NORME D'INTEGRITE	Hyp. de var égales	1.631	.209	-4.913	40	.000	-.7173	.1460	-1.0123	-.4222
	Hyp de var inégales						-.7173	.1440	-1.0086	-.4259
Compétence	Hyp. de variances égales	2.883	.097	-3.716	40	.001	-1.0630	.2861	-1.6412	-.4849
	Hyp. de variances inégales			-3.762	39.047	.001	-1.0630	.2826	-1.6346	-.4915
Niveau des contacts dans la banque	Hyp. de var égales	.788	.380	-4.059	40	.000	-1.0592	.2610	-1.5866	-.5318
	Hyp. de var inégales			-4.086	39.931	.000	-1.0592	.2592	-1.5831	-.5353
Informations sur le turnover	Hyp. de var égales	.012	.914	-.628	40	.534	-.1995	.3178	-.8417	.4428
	Hyp. de var inég			-.627	39.443	.534	-.1995	.3181	-.8427	.4438
Niveau des contacts chez le client	Hyp. de var égales	4.162	.048	1.542	40	.131	-.4551	.2952	-.1415	1.0516
	Hyp. de var inég			1.522	35.407	.137	-.4551	.2990	-.1517	1.0619

<u>Légende :</u> La lecture de ce tableau est explicitée en Annexe 8, page 396.

En conclusion, **l'hypothèse *H1a*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme d'intégrité du rôle, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*" est donc **validée**.

I.1.2. - La solidarité

Les tests de comparaison de moyennes montrent une différence significative ($p<0,01$) sur la norme de solidarité et sur les deux dimensions de cette norme[147] (cf. Tableau 62 et Tableau 63, ci-après). Les responsables des PME dont la relation est stable ont une meilleure

[147] La norme de solidarité (ainsi que les autres normes relationnelles à venir) a été calculée selon le même principe que la norme d'intégrité, c'est-à-dire à partir de la moyenne pondérée par les valeurs propres des scores factoriels des individus sur chaque dimension.

évaluation de l'honnêteté et du soutien de leur chargé d'affaires et, par conséquent, ont une meilleure évaluation sur la norme de solidarité. Ceci nous permet de valider l'hypothèse ***H1b***.

Tableau 62 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de SOLIDARITE

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
NORME DE SOLIDARITE	rupture	48	-.5590	.8058	.1163
	stable	37	.3053	.6366	.1047
Solidarité, bienveillance	rupture	48	-.4946	1.0120	.1461
	stable	37	.3061	.7576	.1245
Solidarité, honnêteté	rupture	48	-.7013	1.1230	.1621
	stable	37	.3035	.6169	.1014

Tableau 63 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de SOLIDARITE

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf	Sup
NORME DE SOLIDARITE	Hyp. de variances égales	2.553	.114	-5.359	83	.000	-.8643	.1613	-1.1851	-.5435
	Hyp. de variances inégales			-5.524	82.937	.000	-.8643	.1565	-1.1755	-.5531
Solidarité, bienveillance	Hyp. de variances égales	4.089	.046	-4.021	83	.000	-.8008	.1992	-1.1969	-.4046
	Hyp. de variances inégales			-4.127	82.945	.000	-.8008	.1920	-1.1826	-.4190
Solidarité, honnêteté	Hyp. de variances égales	17.667	.000	-4.898	83	.000	-1.0048	.2051	-1.4128	-.5968
	Hyp. de variances inégales			-5.255	75.834	.000	-1.0048	.1912	-1.3856	-.6240

En conclusion, **l'hypothèse *H1b*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme de solidarité, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*" est donc **validée**.

I.1.3. - La réciprocité

Le Tableau 64 et le Tableau 65 indiquent que le test de différence de moyennes entre les relations stables et les relations rompues est significatif (p<0,01). Les représentants de PME qui ont une relation stable ont une moyenne sur cette norme supérieure à celle des représentants de relations rompues ou menacées. Ils estiment donc être mieux récompensés de leur fidélité en terme d'une bonne relation et de soutien dans les moments difficiles. Nous pouvons donc valider l'hypothèse ***H1c***.

Tableau 64 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de RECIPROCITE

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RECIPROCITE	rupture	45	-.6795	.9707	.1447
	stable	30	.4443	.6108	.6109

Tableau 65 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de RECIPROCITE

RECIPROCITE	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf	Sup
Hyp. de variances égales	6.425	.013	-5.634	73	.000	-1.1238	.1995	-1.5213	-.7263
Hyp. de variances inégales			-6.151	72.816	.000	-1.1238	.1827	-1.4880	-.7597

En conclusion, **l'hypothèse *H1c*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme de réciprocité, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*" est donc **validée**.

I.1.4. - La flexibilité

Le test de comparaison de moyennes montre une différence significative (p<0,01) sur la norme de flexibilité (cf. Tableau 67) ce qui nous permet de valider l'hypothèse ***H1d***.

Il faut cependant noter que la différence de moyennes entre les deux groupes n'est pas significative pour la dimension "*relation informelle*" (cf. Tableau 67). Toutefois, la différence de moyenne va dans le sens escompté. Les clients dont la relation est stable évaluent cette dimension légèrement mieux que les clients dont la relation est fortement menacée ou rompue. L'analyse qualitative des entretiens montre que le formalisme n'est pas toujours mal perçu par les clients. En effet, le formalisme est, dans l'esprit de beaucoup d'entre eux, synonyme de rigueur et de sérieux. De plus, les banques appliquent des règles strictes à la fois pour répondre aux réglementations et pour se protéger.

L'importance relative de la dimension *disponibilité* (40% de la variance expliquée du construit) par rapport à la dimension *relation informelle* (28% de la variance expliquée) permet de valider l'hypothèse.

Tableau 66 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de FLEXIBILITE

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
NORME DE FLEXIBILITE	Rupture	39	-.4736	.7938	.1271
	Stable	26	.1566	.4482	.0879
Disponibilité	Rupture	39	-.6541	1.0707	.1714
	Stable	26	.3803	.6966	.1366
Relation informelle	Rupture	39	-.2213	.9403	.1506
	Stable	26	-.1561	.8630	.1692

Tableau 67 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de FLEXIBILITE

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf	Sup
NORME DE FLEXIBILITE	Hypothèse de variances égales	9.403	.003	-3.671	63	.001	-.6302	.1717	-.9733	-.2871
	Hypothèse de variances inégales			-4.078	61.614	.000	-.6302	.1545	-.9392	-.3212
Disponibilité	Hypothèse de variances égales	4.963	.029	-4.345	63	.000	-1.0344	.2381	-1.5100	-.5586
	Hypothèse de variances inégales			-4.718	62.981	.000	-1.0344	.2192	-1.4724	-.5963
Relation informelle	Hypothèse de variances égales	.058	.811	-.283	63	.778	-0.0652	.2305	-.5258	.3955
	Hypothèse de variances inégales			-.288	56.817	.775	-0.0652	.2265	-.5188	.3885

En conclusion, **l'hypothèse *H1d*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme de flexibilité, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*" est **validée**.

I.1.5. - La communication

Le test bilatéral de comparaison de moyennes montre une différence quasiment significative (p=0,069) sur la norme de communication (cf. Tableau 69). Si l'on considère un test unilatéral, la valeur du *t* doit alors être supérieure à 1,660 pour que le test soit significatif[148] à p<0,05 (Howell, 1998, p. 766). Cette condition est remplie. Il est donc possible de conclure que l'hypothèse ***H1e*** est validée.

[148] Pour 100 degrés de libertés.

Le test de comparaison de moyennes est significatif sur la première dimension, *fréquence de communication par procuration* (cf.Tableau 68 et Tableau 69). Les représentants de PME dont la relation est stable considèrent qu'ils communiquent plus fréquemment par courrier et par télétransmission avec les différents acteurs dans la banque que les représentants de l'autre groupe. De plus, le test de comparaison de moyennes sur la dimension *fréquence de la communication avec le chargé d'affaires* a une significativité de 0,067, proche du seuil de 0,05 que nous nous sommes fixé. De même que pour le test sur la norme, ce test devient significatif si l'on considère un test unilatéral (t>1,660). Les clients ayant une relation stable ont une meilleure évaluation de cette dimension de la norme de communication que ceux dont la relation est fortement menacée ou rompue.

Tableau 68 - Statistiques de groupe, Norme relationnelle de COMMUNICATION

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
NORME DE COMMUNICATION	Rupture	56	-.2502	.5928	.0792
	Stable	50	-.0530	.4990	.0706
Fréquence de communication par procuration	Rupture	56	-.3686	.8999	.1203
	Stable	50	-.0245	.8176	.1156
Remontée de l'information du client au chargé d'affaires	Rupture	56	.0792	.8907	.1190
	Stable	50	-.1100	.9705	.1372
Fréquence rencontres en face à face avec le chargé d'affaires	Rupture	56	-.3866	1.0135	.1354
	Stable	50	-.0442	.8765	.1240

La différence de moyennes sur la troisième dimension nous montre que les clients ayant rompu déclarent remonter légèrement plus d'information vers leur chargé d'affaires que les autres clients[149]. Ce dernier point semble traduire le fait que les clients qui ont des problèmes avec leur banque cherchent à communiquer un peu plus avec elle, à lui fournir des informations de façon à convaincre leur chargé d'affaires du bien-fondé de leurs actions.

[149] La différence de moyennes n'est pas significative.

Tableau 69 - Test t d'égalité des moyennes, Norme relationnelle de COMMUNICATION

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf	Sup
NORME DE COMMUNICATION	Hyp. de variances égales	1.127	.291	-1.840	104	.069	-1.971	.1071	-.4096	.0153
	Hyp. de variances inégales			-1.858	103.66	.066	-1.971	.1061	-.4075	.0133
Fréquence de communication par procuration	Hyp. de variances égales	5.277	.024	-2.052	104	.043	-.3441	.1677	-.6768	.0152
	Hyp. de variances inégales			-2.063	103.66	.042	-.3441	.1668	-.6750	.0133
Remontée de l'information du client au cda	Hyp. de variances égales	.017	.896	1.046	104	.298	.1892	.1808	-.1693	.5477
	Hyp. de variances inégales			1.041	100.02	.300	.1892	.1817	-.1713	.5496
Fréquence rencontres face à face avec le chargé d'affaires	Hyp. de variances égales	2.166	.144	-1.850	104	.067	-.3425	.1851	-.7096	.0257
	Hyp. de variances inégales			-1.858	103.66	.065	-.3425	.1836	-.7065	.0216

En conclusion, **l'hypothèse *H1e*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme de communication, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*" est **validée**.

I.1.6. - Conclusion

Les tests de comparaison de moyennes nous ont permis de nous intéresser aux hypothèses H1a à H1e. Le Tableau 70 synthétise les résultats obtenus.

Tableau 70 - Synthèse des résultats sur les hypothèses relatives aux normes relationnelles

Hyp.	Intitulé	Validation de l'hypothèse?
H1a	*Plus la relation est évaluée positivement sur la* ***norme d'intégrité du rôle****, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H1b	*Plus la relation est évaluée positivement sur la* ***norme de solidarité****, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H1c	*Plus la relation est évaluée positivement sur la* ***norme de réciprocité****, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H1d	*Plus la relation est évaluée positivement sur la* ***norme de flexibilité****, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H1e	*Plus la relation est évaluée positivement sur la* ***norme de communication****, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**

I.2. - Les normes transactionnelles

Nous réalisons, pour chaque norme transactionnelle, un test de comparaison de moyennes afin de valider ou d'infirmer les hypothèses *H2a*, *H2b* et *H2c*.

Rappelons que pour calculer un score pour chaque individu sur les normes transactionnelles, nous avons simplement pris la *moyenne arithmétique* des scores des deux items représentant chacun de ces construits.

I.2.1. - La réalisation des promesses

Le test de comparaison des moyennes (cf. Tableau 71 et Tableau 72) entre le groupe des relations stables et celui des relations rompues montre qu'il existe une différence de moyennes significative ($p<0,01$) sur la norme de réalisation des promesses. Cette norme est nettement mieux évaluée par les représentants des entreprises dont la relation est stable.

L'hypothèse ***H2a*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme de réalisation des promesses, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue* " est donc **validée**.

Tableau 71 - Statistiques de groupe, Norme transactionnelle de REALISATION DES PROMESSES

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
REALISATION DES PROMESSES	rupture	51	2.3529	.9555	.1338
	stable	44	3.1477	.5765	.0869

Tableau 72 - Test t d'égalité des moyennes, Norme transactionnelle de REALISATION DES PROMESSES

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
REALISATION DES PROMESSES	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inf	Sup
Hypothèse de variances égales	22.156	.000	-4.812	93	.000	-.7948	.1995	-1.1228	-.4668
Hypothèse de variances inégales			-4.982	83.756	.000	-.7948	.1827	-1.1121	-.4775

I.2.2. - La réparation

Le test de comparaison de moyennes (tableaux ci-après) montre qu'il existe une relation significative ($p<0,01$) entre l'évaluation de la norme transactionnelle de réparation et l'état de la relation (rompue ou stable). Cette norme est nettement mieux évaluée par les représentants des entreprises dont la relation est stable.

L'hypothèse ***H2b*** " *Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de réparation, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue* " est **validée**.

Tableau 73 - Statistiques de groupe, Norme transactionnelle de REPARATION

REPARATION	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
	Rupture	55	2.3727	.9633	.1299
	Stable	48	3.3229	.6315	.0911

Tableau 74 - Test t d'égalité des moyennes, Norme transactionnelle de REPARATION

REPARATION	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inf	Sup
Hypothèse de variances égales	12.624	.001	-5.826	101	.000	-.9502	.1631	-1.2737	-.6267
Hypothèse de variances inégales			-5.988	94.071	.000	-.9502	.1587	-1.2653	-.6351

I.2.3. - Le pouvoir de négociation

Le test de comparaison des moyennes (cf. Tableau 75 et Tableau 76) entre le groupe des relations stables et celui des relations rompues montre qu'il existe une différence de moyenne significative ($p<0,01$) sur la norme de pouvoir de négociation. Cette norme est mieux évaluée par les représentants des PME dont la relation est stable.

L'hypothèse ***H2c*** "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme de pouvoir de négociation, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue* " est **validée**.

Tableau 75 - Statistiques de groupe, Norme transactionnelle de POUVOIR

POUVOIR DE NEGOCIATION	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
	rupture	55	1.9818	.8106	.1093
	stable	47	2.8936	.6506	.0949

Tableau 76 - Test t d'égalité des moyennes, Norme transactionnelle de POUVOIR

POUVOIR DE NEGOCIATION	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inf	Sup
Hypothèse de variances égales	3.777	.055	-6.192	100	.000	-.9118	.1472	-1.2039	-.6197
Hypothèse de variances inégales			-6.299	99.634	.000	-.9118	.1447	-1.1990	-.6246

I.2.4. - Conclusion

Les trois tests de comparaison de moyennes que nous avons effectués sur les trois normes transactionnelles montrent des différences significatives ($p<0,01$) entre les deux groupes étudiés : relations stables et relations rompues. De ce fait, les hypothèses *H2a à H2c* selon lesquelles une mauvaise évaluation sur les normes transactionnelles est source de rupture sont validées.

Tableau 77 - Synthèse des résultats sur les hypothèses relatives aux normes transactionnelles

Hyp.	Intitulé	Validation de l'hypothèse?
H2a	*Plus la relation est évaluée positivement sur la **norme de réalisation des promesses**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H2b	*Plus la relation est évaluée positivement sur la **norme de réparation**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H2c	*Plus la relation est évaluée positivement sur la **norme de pouvoir de négociation**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**

I.3. - La force de la relation entre les variables indépendantes et l'état de la relation

De façon à tester l'hypothèse H', "*dans un contexte de relations de long terme, la force de la relation sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture",* nous avons calculé un indice de force de la relation pour chaque norme de la relation (Winer & *al.*, 1991).

Ces calculs ont été opérés pour les construits et les dimensions dont le test de comparaison de moyennes est significatif. Cet indice permet, au-delà de la significativité de la relation entre deux variables, de se poser la question de son importance. Il nous permet donc de hiérarchiser l'importance des différentes normes de la relation et de valider ou d'invalider l'hypothèse *H'* (cf. Tableau 78, ci-dessous).

Nous avons utilisé, pour mesurer cette force, la statistique *eta* (Winer *& al.*, 1991 ; Tenenhaus, 1996 ; d'Astou, 2000). Nous en rappelons, ci-dessous, la formule[150] :

$$\eta = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + n_1 + n_2 - 2}}$$

[150] Rappelons que cet indice permet de savoir lorsque la relation entre deux variables est significative si elle est faible ou forte. On considère en général qu'une relation est **nulle** lorsque *eta* est égal à 0, **très faible** lorsqu'il est compris entre 0,01 et 0,09, **faible** entre 0,1 et 0,29. L'importance de cette relation est dite **modérée** entre 0,3 et 0,49, **forte** entre 0,5 et 0,69 et **très forte** au-delà de 0,7. Winer & al. (1991, p. 123) indiquent que *eta carré* représente le pourcentage de la variance de la variable dépendante qui est expliqué par la variation de la variable indépendante.

Tableau 78 - Indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation (Hypothèse H') [151,152]

Normes	Valeurs de l'indice de la force de la relation	Classement des normes	Classement des dimensions
Relationnelles			
Intégrité du rôle	**0,6233**	***1***	
Compétence	*0,5163*		5
Niveau des contacts dans la banque	*0,5499*		3
Solidarité	**0,5116**	5	
Bienveillance	*0,4079*		9
Honnêteté	*0,4780*		7
Réciprocité	**0,5896**	***2***	1
Flexibilité	**0,4628**	7	
Disponibilité	*0,5711*		2
Communication	**0,1792**	8	
Communication par procuration	*0,1991*		10
Rencontres avec le chargé d'affaires	*0,1802*		11
Transactionnelles			
Promesses	**0,4629**	6	8
Réparation	**0,5156**	4	6
Pouvoir	**0,5368**	***3***	4

Le Tableau 78, ci-dessus, nous indique que l'intégrité du rôle est la norme la plus importante dans la prise de décision de rompre une relation. La norme relationnelle de réciprocité et la norme transactionnelle de pouvoir de négociation viennent ensuite.

L'analyse des indices mesurant la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante du modèle ne nous permet pas de montrer que les normes relationnelles ont des liens plus forts que les normes transactionnelles. Nous remarquons simplement que les deux normes les plus importantes sont des normes relationnelles : la norme d'intégrité du rôle et la norme de réciprocité.

[151] Le mode de calcul de cet indice est rappelé en page 222.

[152] Il est possible de trianguler ces résultats en utilisant le pourcentage de variance de la variable dépendante expliquée par chacune des normes dans des régressions logistiques. L'ordre de classement est assez similaire à l'exception de la norme d'intégrité du rôle qui passe en 4ème position et de l'ordre des normes de réparation et de solidarité qui est inversé. La norme d'intégrité du rôle a un nombre de valeurs manquantes plus important que les autres normes. Ceci peut affecter la qualité du modèle de régression logistique.

Le Tableau 78, ci-dessus, ne nous permet donc pas de **valider l'hypothèse *H'***[153]. Nous pouvons, à la limite, considérer que cette hypothèse est **partiellement validée** dans la mesure où les deux normes les plus importantes sont des normes relationnelles. Cependant, la hiérarchie est loin d'être clairement établie. Notamment, la norme transactionnelle de pouvoir présente un indice de force de la relation relativement élevé alors que la norme relationnelle de communication et dans une moindre mesure celle de flexibilité présentent des indices de force de la relation relativement faibles. L'indice obtenu pour la norme de communication, extrêmement faible, est relativement surprenant.

Les indices de force de la relation calculés sur les dimensions nous permettent de voir que certaines dimensions sont très importantes. La disponibilité du chargé d'affaires et le niveau des contacts dans la banque sont les dimensions qui interviennent le plus fortement dans la décision de rupture.

Ces résultats ne correspondent pas tout à fait à nos attentes. Il nous semble intéressant de nous interroger plus avant sur la structure des liens existants entre les différentes normes de la relation. Plus précisemment, la matrice des corrélations (Tableau 79, page suivante) nous montre que les normes de la relation sont très fortement corrélées entre elles. Seule la norme relationnelle de communication n'est pas corrélée aux autres normes de la relation. Ce résultat est assez surprenant et nous pouvons nous poser la question de la pertinence de sa mesure.

Ces coefficients de corrélations très élevés nous incitent à conduire une analyse factorielle de façon à tester l'unidimensionalité des normes relationnelles. Des travaux (Noordewier & *al.*, 1990 ; Heide & John, 1992) ont déjà montré par l'utilisation de modèles d'analyse factorielle confirmatoire de second-ordre (LISREL) l'unidimensionalité des normes relationnelles. Cependant, ces auteurs ne s'intéressent qu'à trois normes (la solidarité, la flexibilité et la communication) et n'intègrent pas les normes transactionnelles.

[153] Rappelons que l'hypothèse H' est la suivante : "*Dans un contexte de relations de long terme, la force de la relation sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture*".

Tableau 79 - Les coefficients des corrélations bivariées entre les normes de la relation

	Intégrité	Solidarité	Réciprocité	Flexibilité	Communica -tion	Promesses	Réparation	Pouvoir
Intégrité	1							
Solidarité	.540**	1						
Réciprocité	.766**	.570**	1					
Flexibilité	.420	.314	.568**	1				
Communication					1			
Promesses	.681**	.267	.601**	.549**		1		
Réparation	.796**	.496**	.698**	.569**		.597**	1	
Pouvoir	.477**	.409**	.464**	.534**		.375**	.581**	1

Légende : tous les coefficients de corrélation reportés dans ce tableau sont significatifs au niveau p<0,05 (bilatéral) ;
** p<0.01.

Une première analyse factorielle sur l'ensemble des normes de la relation nous montre l'unidimensionalité des normes de la relation. Cependant, la norme relationnelle de communication est mal représentée par cet axe. Ceci est cohérent avec la matrice des corrélations présentée ci-dessus. Nous l'excluons donc de l'analyse. Nous obtenons alors les résultats présentés dans le Tableau 80, page 226. L'analyse factorielle aboutit à une seule composante représentant 57,5% de la variance. Ce résultat nous montre la grande homogénéité dans la perception par les individus des différentes normes de la relation. Ces derniers semblent mettre l'ensemble des normes au même niveau dans leur décision de rupture de la relation. Il semble également que la dichotomie, présentée par Macneil (1980) et que nous avons retenue, entre les normes transactionnelles et les normes relationnelles présente un intérêt limité. En effet, les résultats empiriques diffèrent assez largement de l'approche théorique proposée par Macneil et présentée dans la première partie de ce travail de recherche.

Tableau 80 - Résultat final de l'ACP sans rotation sur l'ensemble des normes de la relation

Normes	Composante 1
Réciprocité	.856
Intégrité	.847
Réparation	.832
Promesses	.758
Solidarité	.729
Flexibilité	.663
Pouvoir	.574
Communication	-
Valeur propre	**4.016**
% de la variance expliquée	**57.5**
KMO	**.868**
Significativité du test de Bartlett	**.000**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Une composante extraite.

L'analyse factorielle nous indique également que les normes de réciprocité et d'intégrité sont celles qui contribuent le plus fortement à la construction d'une "super norme de la relation". Ce résultat va dans le sens de celui donné par l'indice de la force de la relation.

Il nous semble toutefois judicieux de poursuivre notre étude empirique en considérant les normes une par une. En effet, le travail sur un "super construit" ne nous permettrait pas de nuancer notre propos ni de parvenir à des recommandations pertinentes pour les professionnels. Chaque norme correspond à des variables d'action distinctes. De plus, nous allons voir dans les sections suivantes que la distinction entre les normes transactionnelles et les normes relationnelles présente un intérêt par rapport aux effets de la variable médiatrice et des variables modératrices.

I.4. - Conclusion

Les tests de comparaison de moyennes sont synthétisés dans le Tableau 81, ci-après. Ils nous ont permis de tester les hypothèses *H1a à H1e* et *H2a à H2c*.

Tableau 81 - Synthèse des tests de comparaison de moyennes sur les différents construits du modèle de rupture de relation (Hypothèses *H1a à H1e* et *H2a à H2c*)

Construits	Dimensions	Tests de comparaison de moyennes	Validation des hypothèses
Normes relationnelles			
Intégrité		**Significatif** '+'***	*H1a* : **validée**
	▪ Compétence du chargé d'affaires	Significatif '+'***	
	▪ Multiplicité des contacts dans la banque	Significatif '+'***	
	▪ Information sur le changement de chargé d'affaires	n.s. '+'	
	▪ Unicité des contacts dans l'entreprise	n.s. '-'	
Solidarité		**Significatif** '+'***	*H1b* : **validée**
	▪ Bienveillance	Significatif '+'***	
	▪ Honnêteté	Significatif '+'***	
Réciprocité (Récompense de la fidélité)	*Unidimensionnel*	**Significatif** '+'***	*H1c* : **validée**
Flexibilité		**Significatif** '+'***	*H1d* : **validée**
	▪ Disponibilité	Significatif '+'***	
	▪ Caractère informel de la relation	n.s. '+'	
Communication		**Significatif** '+' (p=0,069 en bilatéral)	*H1e* : **validée**
	▪ Fréquence des communications "par procuration"	Significatif '+' **	
	▪ Remontée de l'information du client vers le chargé d'affaires	n.s. '-'	
	▪ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires	Significatif '+' (p=0,067 en bilatéral)	
Normes transactionnelles			
Réalisation de la promesse	*Unidimensionnel*	**Significatif** '+'***	*H2a* : **validée**
Réparation	*Unidimensionnel*	**Significatif** '+'***	*H2b* : **validée**
Pouvoir	*Unidimensionnel*	**Significatif** '+'***	*H2c* : **validée**

Légende :
- Le signe '+' indique une relation positive entre la variable et l'état de la relation. Un signe '+' indique donc que la norme est mieux évaluée par les représentants des relations stables que par ceux des relations fortement menacées ou rompues. Rappelons que les relations rompues ou fortement menacées ont été codées "1" et le relations stables "2".
- *** p< 0,01 ; ** p< 0,05 ; n.s. = non significatif.

L'analyse des indices mesurant la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante du modèle ne nous permet pas de montrer que, dans l'ensemble, les normes relationnelles ont des liens plus forts que les normes transactionnelles. Le Tableau 82,

ci-dessous, ne nous permet de **valider l'hypothèse *H'***[154] que **très partiellement.** Les deux normes les plus importantes sont des normes relationnelles mais le reste du classement ne correspond pas à ce qui était attendu.

Tableau 82 - Indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation (Hypothèse H')

Normes	Valeurs de l'indice de la force de la relation	Classement
Relationnelles		
Intégrité du rôle	0,6233	1
Solidarité	0,5116	5
Réciprocité	0,5896	2
Flexibilité	0,4628	7
Communication	0,1792	8
Transactionnelles		
Promesses	0,4629	6
Réparation	0,5156	4
Pouvoir	0,5368	3

Ces variations dans les indices de la force de la relation peuvent, peut-être, être expliquées par les effets du médiateur et des modérateurs. C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

II - Les effets médiateurs et modérateurs

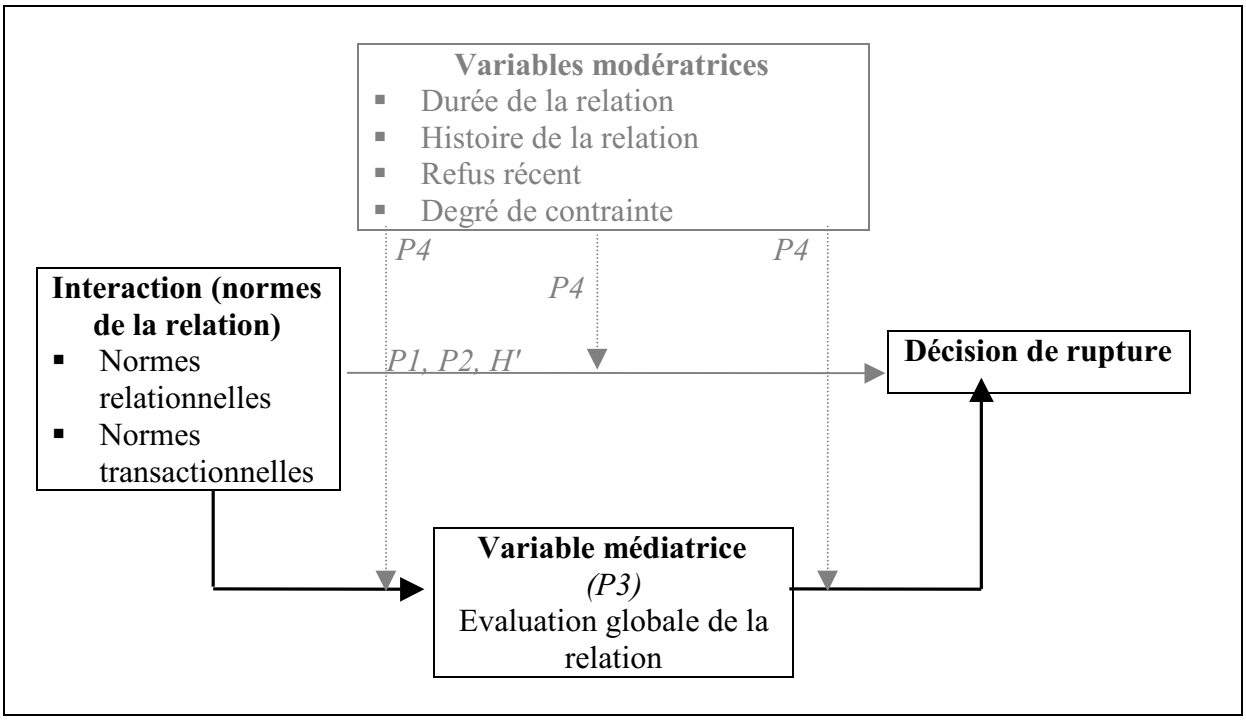
Dans cette section, nous allons apprécier l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation et les effets modérateurs de l'âge, de l'histoire de la relation, l'existence d'un refus récent ainsi que celui du degré de contrainte du client. Ces analyses nous permettront de tester les propositions *P3* et *P4a à P4d*.

[154] Rappelons que l'hypothèse H' est la suivante : "*Dans un contexte de relations de long terme, la force de la relation sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture*".

II.1. - L'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes de la relation

La présentation du cadre conceptuel nous a permis de faire la proposition de l'intervention d'une variable médiatrice : l'évaluation globale de la relation (cf. Figure 26). Nous faisons la proposition (*P3*) que cette variable intervient dans la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation. La validation ou l'invalidation de la proposition *P3* est présentée dans cette section. Cependant, nous allons en introduction procéder à un test de comparaison de moyennes, similaire à celui conduit pour les variables antécédentes, les normes de la relation.

Figure 26 - Le test de l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation



Comme pour les normes relationnelles, nous avons utilisé pour chaque individu le score factoriel sur le premier axe pour calculer une valeur sur le construit "évaluation globale de la relation".

Le test de comparaison des moyennes fait ressortir une différence significative entre le groupe des relations rompues et celui des relations stables. La moyenne la plus faible correspond au groupe ayant rompu.

Tableau 83 - Statistiques de groupe, EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION

	Etat de la relation	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Évaluation globale de la relation	rupture	52	-.8839	.9614	.1333
	stable	44	.3672	.5994	.0904

Tableau 84 - Test t d'égalité des moyennes, EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION

Évaluation globale de la relation (0,6293)[155]	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inf	Sup
Hypothèse de variances égales	11.279	.001	-7.485	94	.000	-1.2511	.1671	-1.5830	-.9193
Hypothèse de variances inégales			-7.768	86.872	.000	-1.2511	.1611	-1.5713	-.9310

La statistique *eta* (0,6293) montre que la relation entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation est forte. Ce premier résultat indique que l'évaluation globale de la relation joue un rôle important dans la décision de rupture. Il nous reste à déterminer si ce rôle est un rôle médiateur.

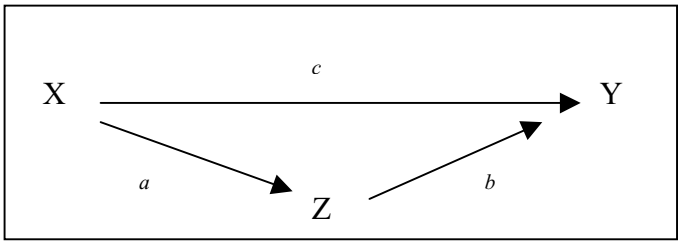
Nous allons mesurer l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur chacune des normes de la relation prises individuellement (Proposition *P3*). Au préalable, il est nécessaire de faire un certain nombre de rappels sur les caractéristiques d'une variable médiatrice et le choix des méthodes statistiques.

[155] *Eta* (indice de force de la relation).

II.1.1. - Les caractéristiques d'une variable médiatrice et les méthodes afférentes

Une variable médiatrice intervient dans la relation entre une variable indépendante (dans notre cas, les normes de la relation) et une variable dépendante (dans notre cas, l'état de la relation) -Baron & Kenny, 1986 ; Kenny, 1998-. Une variable médiatrice agit, en fait, sur une variable dépendante tout en étant influencée par une variable indépendante (cf. Figure 27, ci-après).

Figure 27 - Présentation d'un modèle avec variable médiatrice (Baron & Kenny, 1986)



X : variable indépendante
Y : variable dépendante
Z : variable médiatrice

Dans la Figure 27, la variable Z fonctionne comme un médiateur lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- les variations de la variable indépendante entraînent des variations significatives de la variable supposée être médiatrice (chemin *a*) ;
- les variations de la variable médiatrice entraînent des variations significatives de la variable dépendante (chemin *b*) ;
- lorsque les chemins *a* et *b* sont contrôlés, la relation entre les variables dépendante et indépendante (chemin *c*) n'est plus significative (voire nulle).

Pour tester le caractère médiateur d'une variable dans un modèle, Baron & Kenny (1986) proposent d'observer, au moyen de régressions, les liens suivants :

1. Variable médiatrice Z = a*variable indépendante X + b. Cette régression doit être significative (*équation 1*) ;
2. Variable dépendante Y = a'*variable indépendante X + b'. Cette régression doit également être significative (*équation 2*) ;
3. Variable dépendante Y = a"*variable indépendante X + b"*variable médiatrice Z + c. Le médiateur doit être significatif dans cette relation (*équation 3*).

Si ces trois conditions sont réunies, l'effet de la variable indépendante doit être moins fort dans la troisième équation que dans la seconde[156].

Afin de tester la première relation (chemin *a*), nous utiliserons une succession de régressions linéaires. Nous avons déjà testé la deuxième relation (chemin *b*) à l'aide des tests de comparaison de moyennes. Cependant, de façon à pouvoir comparer la troisième équation avec la seconde, nous allons de nouveau tester ces relations à l'aide de régressions logistiques.

Etant donné la nature de nos variables[157], deux méthodes se présentent à nous : l'analyse discriminante ou la régression logistique. Nous avons retenu la régression logistique pour plusieurs raisons. Cette méthode est plus robuste que l'analyse discriminante à la violation des hypothèses sous-jacentes (Hair & *al.*, 1998), notamment sur les questions de multinormalité[158] et d'égalité des matrices de variances-covariances[159]. Ainsi la régression logistique est très similaire à l'analyse discriminante tout en étant souvent plus adaptée aux données (Hair & *al.*, 1998).

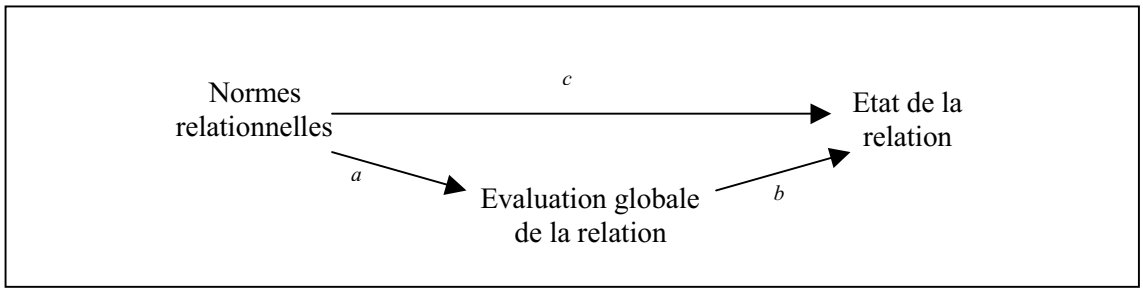
Nous allons analyser l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation en deux temps. Nous nous intéresserons tout d'abord aux normes relationnelles puis aux normes transactionnelles.

[156] Cet effet est mesuré par la significativité du coefficient associé à la variable indépendante.
[157] Rapellons que les variables indépendantes et la variable médiatrice sont continues et que la variable dépendante comporte deux modalités.
[158] Cependant, la solution obtenue par une régression logistique peut être plus stable si les variables explicatives suivent une distribution normale (SPSS, 1999)
[159] Cette condition n'est pas, dans notre cas, toujours satisfaite.

II.1.2. - L'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes relationnelles et l'état de la relation

Pour tester l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes relationnelles, nous allons procéder en trois temps, comme indiqué dans le paragraphe précédent.

Figure 28 - Présentation du rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes relationnelles et l'état de la relation



Des régressions linéaires nous permettent d'analyser le chemin *a* (équation 1) entre les variables indépendantes et la variable médiatrice. Le Tableau 85 nous indique que cette relation est significative pour les cinq normes relationnelles : l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité, la flexibilité et la communication.

Tableau 85 - Analyse des relations entre les normes relationnelles et la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation - Régressions linéaires

Norme	N	R2 ajusté	Sig	B	Erreur std	Bêta (std)	t	Sig
Intégrité	39	.546	.000	1.336	.193	.747	6.923	**.000**
Solidarité	77	.244	.000	.623	.123	.504	5.084	**.000**
Réciprocité	69	.537	.000	.787	.087	.737	8.998	**.000**
Flexibilité	58	.582	.000	1.014	.112	.767	9.033	**.000**
Communication	95	.044	.022	.440	.189	.233	2.326	**.022**

Les tests relatifs aux équations 2 et 3 sont présentés dans le Tableau 86, page suivante. Ce dernier nous permet d'apprécier le caractère médiateur de l'évaluation globale de la relation. L'évaluation globale de la relation a un effet médiateur pour la norme de réciprocité.

En effet, l'indice de significativité (p=0,0592) est très proche du seuil de 0,05 que nous avons retenu. Cependant, cet effet médiateur est infime puisque l'effet direct reste significatif à p<0,001. Ce tableau nous indique donc, *in fine*, que l'évaluation globale de la relation n'est pas un médiateur pour les liens entre les normes relationnelles et l'état de la relation.

Tableau 86 - Analyse des relations entre les normes relationnelles, la variable médiatrice et l'état de la relation - Régressions logistiques

Norme		Sig modèle	% bien classés [160]	B	Erreur Std	Wald	df	sig	R[161]	Effet médiateur
Intégrité		.0000	71.43	3.6439	1.1779	9.5700	1	*.0020*	.3609	Non
Intégrité + egr	Norme	.0000	75.00	3.9962	1.3880	8.2895	1	*.0040*	.3380	
	egr			-1.2444	1.5542	.6410	1	.4233	.0000	
Solidarité		.0000	70.59	1.5282	.3667	17.3662	1	*.0000*	.3633	Non
Solidarité + egr	Norme	.0000	73.08	1.5045	.3991	14.2099	1	*.0002*	.3390	
	egr			-.3401	.4371	.6055	1	.4365	.0000	
Réciprocité		.0000	81.33	1.3999	.3319	17.7907	1	*.0000*	.3955	Non[162]
Récipr. + egr	Norme	.0000	85.71	1.6361	.4319	14.3483	1	*.0002*	.3656	
	egr			.9740	.5162	3.5597	1	.0592	.1300	
Flexibilité		.0002	64.62	1.5260	.4985	9.3717	1	.0022	.2903	Non[163]
Flexibilité + egr	Norme	.0000	69.49	1.3843	.5950	5.4138	1	*.0200*	.2080	
	egr			-.9553	.7656	1.5569	1	.2121	.0000	
Communication		.0002	59.43	.6715	.3745	3.2157	1	*.0729*	.0911	Non[164]
Comm. + egr	Norme	.0000	57.29	.5832	.4548	1.6445	1	*.1997*	.0000	
	egr			.7134	.4976	2.0552	1	.1517	.0204	

Légende :
- egr=évaluation globale de la relation ;
- df=degrés de liberté.

La proposition *P3* n'est donc pas validée pour les normes relationnelles. L'évaluation globale de la relation n'a pas un effet médiateur sur cet ensemble de normes.

[160] Les effectifs des classes n'ont pas été pondérés (valeur de séparation : 0,5). Ceci est valable pour l'ensemble des régressions logistiques présentées dans ce travail.
[161] Coefficient de corrélation logistique. R^2 traduit le pourcentage de variance de la variable dépendante expliqué par les variables indépendantes.
[162] La valeur de l'indice de significativité est limite, mais l'effet médiateur est infime.
[163] Il existe un effet médiateur mais il n'est pas significatif.
[164] Il existe un effet médiateur mais il n'est pas significatif.

Ce résultat indique que les normes relationnelles ont plutôt un effet direct sur la décision de rupture.

Une analyse des relations entre l'ensemble des normes relationnelles et la variable médiatrice est également intéressante. Elle peut être réalisée grâce à une régression multiple pas à pas. Le choix de cette méthode répond notamment aux problèmes de multicolinéarité entre les normes de la relation soulevés précédemment. Cette analyse permet de constater que l'évaluation globale de la relation a pour principaux antécédents la flexibilité et l'intégrité du rôle. Ces deux normes expliquent à elles seules 64,5 % de la variance de l'évaluation globale de la relation.

Même si les analyses précédentes n'ont pas montré le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre la norme d'intégrité et l'état de la relation, ces résultats montrent que toute action marketing visant à améliorer l'évaluation globale de la relation doit tenir compte des normes relationnelles, principalement de celles de flexibilité et d'intégrité.

Tableau 87 - Analyse des relations entre les normes relationnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, récapitulatif des modèles

Modèle[165]	R	R^2	R^2 ajusté	F	Signif.
4	.822	.676	.645	21.932	.000

Exclusion des composantes non valides.

Tableau 88 - Analyse des relations entre les normes relationnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, coefficients

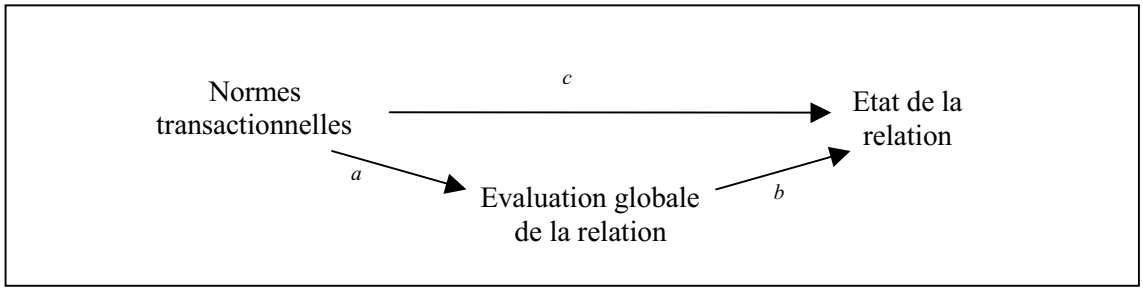
Modèle		Coefficients non standardisés		standardisés	T	signif.
		B	Erreur Std	Bêta		
4	(constante)	.099	.154		.642	.528
	Flexibilité	.719	.178	.525	.4.033	.001
	Intégrité	.990	.261	.495	3.799	.001

[165] La première variable à entrer dans le modèle est la norme de réciprocité. Viennent ensuite les normes de flexibilité et d'intégrité. L'entrée de cette dernière entraine la sortie de la norme de réciprocité (manifestation des problèmes de multicolinéarité).

II.1.3. - L'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes transactionnelles et l'état de la relation

La méthode pour tester le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes transactionnelles est la même que celle retenue pour les normes relationnelles.

Figure 29 - Présentation du rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes transactionnelles et l'état de la relation



Le Tableau 89 montre que le chemin *a* (cf. Figure 29) est significatif pour les liens entre chacune des trois normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation.

Comme les tests de comparaison de moyennes nous l'avaient indiqué, le lien direct entre les normes transactionnelles et l'état de la relation (chemin *c*) est significatif (cf. Tableau 77, page 221 et Tableau 90, page suivante).

Tableau 89 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles et la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation - Régressions linéaires

Norme	N	R2 ajusté	Sig	B	Erreur std	Bêta (std)	t	Sig
Promesse	88	.436	.000	.753	.091	.665	8.316	**.000**
Réparation	93	.463	.000	.736	.082	.684	9.003	**.000**
Pouvoir	91	.276	.000	.641	.107	.532	5.967	**.000**

Le Tableau 90 nous indique que l'évaluation globale de la relation est un médiateur pour l'ensemble des relations entre les normes transactionnelles et l'état de la relation. Cela nous montre que l'évaluation des normes transactionnelles est intégrée dans un ensemble plus

global et n'influence pas directement la prise de décision de rompre la relation. **La proposition *P3* est donc validée pour l'ensemble des normes transactionnelles.**

Tableau 90 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles, la variable médiatrice et l'état de la relation - Régressions logistiques

Norme		Sig modèle	% bien classés [166]	B	Erreur Std	Wald	Df	sig	R	Effet média-teur
Promesse		.0000	70.53	1.2247	.3085	15.7625	1	*.0001*	.3239	**Oui**
Promesse + egr	Norme	.0000	79.78	.6032	.3471	3.0208	1	*.0822*	.0913	
	egr			.5893	.1669	12.4730	1	**.0004**	.2924	
Réparation		.0000	65.05	1.4576	.3335	19.0993	1	*.0000*	.3466	**Oui**
Répar. + egr	Norme	.0000	82.98	.6987	.3649	3.6659	1	*.0555*	.1135	
	egr			.5285	.1663	10.0964	1	**.0015**	.2503	
Pouvoir		.0000	74.51	1.6015	.3443	21.6308	1	*.0000*	.3734	**Oui**
Pouvoir + egr	Norme	.0000	80.43	1.1619	.3848	9.1178	1	*.0025*	.2373	
	egr			.6840	.1811	14.2658	1	**.0002**	.3114	

Une amélioration de l'évaluation de la relation sur les normes transactionnelles entraîne une amélioration de l'évaluation globale de la relation. Cette dernière diminue la tendance à la rupture de la relation. Cependant, il faut noter que les effets directs restent significatifs.

Pour compléter les analyses précédentes nous réalisons une régression multiple pas à pas entre l'ensemble des normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation. Cette dernière montre que ce sont surtout les normes transactionnelles de réparation et de réalisation des promesses qui contribuent de façon significative à la détermination de l'évaluation globale de la relation (Tableau 92). La norme transactionnelle de réparation est la norme qui contribue le plus à la détermination de l'évaluation globale de la relation.

Tableau 91 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, récapitulatif des modèles

Modèle[167]	R	R^2	R^2 ajusté	F	Signif.
2	.811	.657	.649	78.697	.000

Exclusion des composantes non valides.

[166] Les effectifs des classes n'ont pas été pondérés (valeur de séparation : 0,5).

[167] La première variable à entrer dans le modèle est la norme de réparation, suivie de celle de réalisation des promesses.

Tableau 92 - Analyse des relations entre les normes transactionnelles et la variable médiatrice - Régression multiple pas à pas, coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur Std	standardisés Bêta	t	signif.
2	(constante)	-3.169	.236		-13.421	.000
	réparation	.522	.085	.477	6.158	.000
	promesse	.509	.089	.444	5.737	.000

II.1.4. - Conclusion

Le Tableau 93 et le Tableau 94 résument les résultats obtenus sur la proposition liée à la variable médiatrice.

L'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation est montré pour l'ensemble des normes transactionnelles. Les normes transactionnelles influencent l'évaluation globale de la relation qui à son tour influence la prise de décision de rupture de la relation.

Pour ce qui est des normes relationnelles, il ne semble pas y avoir d'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation.

La **proposition** ***P3*** "*l'évaluation globale de la relation est une variable médiatrice du lien entre les normes de la relation et la décision de rupture*" est donc **partiellement validée**.

Tableau 93 - Synthèse de l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les liens entre les normes relationnelles et l'état de la relation

L'évaluation globale de la relation est un médiateur du lien entre l'état de la relation et …	Résultats du test de la proposition
… la norme relationnelle d'*intégrité*	**Non validée**
… la norme relationnelle de *solidarité*	**Non validée**
… la norme relationnelle de *réciprocité*	**Non validée**
… la norme relationnelle de *flexibilité*	**Non validée**
… la norme relationnelle de *communication*	**Non validée**

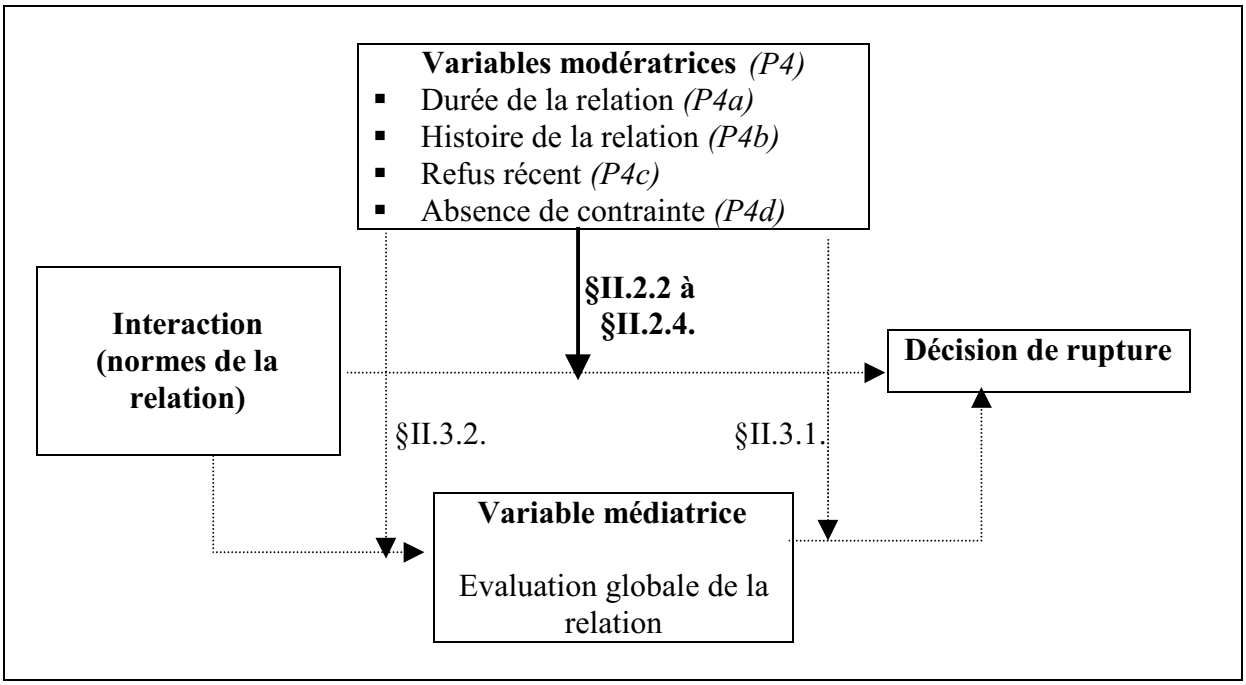
Tableau 94 - Synthèse de l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les liens entre les normes transactionnelles et l'état de la relation

L'évaluation globale de la relation est un médiateur du lien entre l'état de la relation et …	Résultats du test de la proposition
… la norme transactionnelle de *réalisation des promesses*	*P3* est **validée** pour le lien norme de réalisation des promesses - état de la relation. Plus le chargé d'affaires tient ses promesses, meilleure est l'évaluation globale de la relation et meilleure est l'évaluation globale de la relation moins forte est la tendance à la rupture.
… la norme transactionnelle de *réparation*	*P3* est **validée** pour le lien norme de réparation - état de la relation. Plus le chargé d'affaires répare volontiers les erreurs commises par la banque, meilleure est l'évaluation globale de la relation et meilleure est l'évaluation globale de la relation moins forte est la tendance à la rupture.
… la norme transactionnelle de *pouvoir*	*P3* est **validée** pour le lien norme de pouvoir - état de la relation. Plus le client a un pouvoir de négociation, meilleure est son évaluation globale de la relation, et meilleure est l'évaluation globale de la relation moins forte est la tendance à la rupture.

II.2. - Les effets modérateurs de l'âge, de l'histoire de la relation, de l'existence d'un refus récent et du degré de contrainte du client

Nous allons maintenant mesurer l'effet modérateur de quatre variables (âge, histoire de la relation, existence d'un refus récent et degré de contrainte du client) sur chacune des normes de la relation prises individuellement. Nous testerons dans le paragraphe suivant (paragraphe III.3., page 252) l'influence des variables modératrices sur les effets relatifs à la variable médiatrice. Mais au préalable, il est nécessaire de faire un certain nombre de rappels sur les caractéristiques d'une variable modératrice.

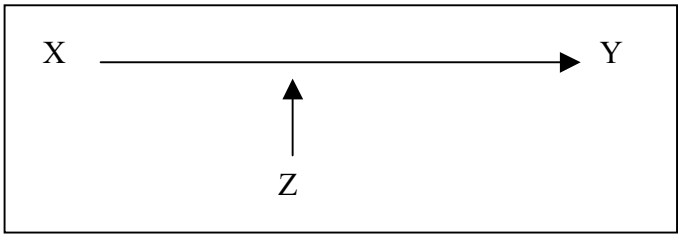
Figure 30 - Représentation schématique des effets potentiels des variables modératrices



II.2.1. - Les caractéristiques d'une variable modératrice et les méthodes afférentes

Selon Baron & Kenny (1986), une variable modératrice est une variable de nature qualitative (par exemple, le sexe ou la CSP) ou quantitative (par exemple, l'âge). Elle affecte la force ou la direction de la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante (cf. Figure 31) -Sharma & *al.*, 1981-. Une variable modératrice correspond à une variable supplémentaire qui affecte les liens de deux variables initiales, le degré de corrélation entre ces deux variables initiales pouvant être égal à zéro.

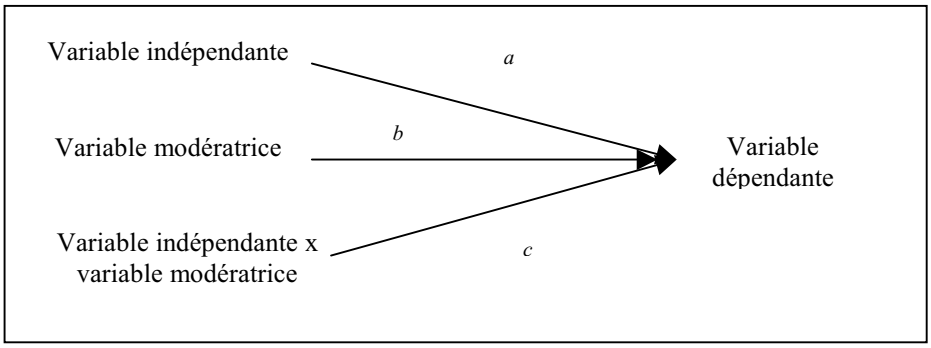
Figure 31 - Présentation d'un modèle avec variable modératrice



X : variable indépendante
Y : variable dépendante
Z : variable modératrice

Comme le montre la Figure 32, ci-après, variable modératrice et variable indépendante sont au même niveau d'analyse (variables antécédentes causales) par rapport à la variable dépendante.

Figure 32 - Les relations à analyser pour mesurer l'effet modérateur d'une variable



D'après Baron & Kenny (1986)

Une variable est modératrice si la relation représentée par le chemin *c* (Figure 32) est significative. Les autres relations (chemins *a* et *b*) n'ont pas besoin d'être significatives et n'interviennent pas dans la détermination du caractère modérateur[168].

Pour tester le caractère modérateur d'une variable métrique[169], différentes méthodes sont envisageables. Baron & Kenny (1986) proposent plusieurs solutions répondant à ce cas de figure :

1. Recoder la variable modératrice en deux classes : par exemple, les individus ayant un "niveau élevé" et les individus ayant un "niveau faible". Il s'agit ensuite de travailler sur la base d'analyses de variance. Cette méthode a été notamment retenue par Helme-Guizon (1997) et Rieunier (2000).

   Cependant deux raisons limitent l'utilisation de cette méthode dans notre cas. Notre variable dépendante est binaire et la taille de notre échantillon ne nous permet pas d'éliminer des individus. Or si cette méthode est retenue, il est nécessaire de supprimer de l'échantillon les individus proches de la valeur de césure sur la variable modératrice.

[168] Si le chemin *b* est significatif, on parle alors de *quasi-modérateur* (Sharma & al., 1981)

[169] Toutes les variables considérées comme potentiellement modératrices dans notre modèle sont des variables métriques ou d'échelle à l'exception de la variable représentant l'existence d'un refus récent qui est une variable nominale.

Dans le cas contraire, le risque est grand d'inclure des comportements très similaires dans des groupes différents ;

2. Recoder la variable modératrice en deux classes et réaliser deux régressions (une par classe). On compare alors les coefficients de régression. Cette méthode présente la même limite que la précédente en terme de taille de l'échantillon ;
3. Réaliser trois régressions : (1) une régression de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y, (2) une régression de la variable modératrice Z sur la variable dépendante Y et (3) une régression du produit des deux variables X et Z sur la variable dépendante Y. L'effet modérateur est alors mis en évidence si le produit des variables X et Z a un effet significatif sur la variable Y alors que les variables X et Z sont maîtrisées.

C'est cette dernière proposition qui sera retenue ici. Nous utiliserons pour cela des régressions logistiques, compte tenu de la nature de la variable dépendante (variable à deux modalités).

Pour le test du caractère modérateur de la variable "refus récent", il est possible de procéder avec des analyses de variances (Baron & Kenny, 1986). En effet, dans ce cas de figure, modérateur et variable dépendante sont des variables catégorielles. Le caractère modérateur de cette variable est testé au moyen d'analyse de variance dans lesquelles le modérateur est inséré comme un facteur fixé (Rieunier, 2000). La modération est acceptée à condition qu'il existe un effet d'interaction significatif entre les variables modératrice et indépendante et la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986).

Par ailleurs, avant d'étudier l'influence de chaque modérateur, il est souhaitable d'étudier **l'indépendance des modérateurs** entre eux. Il est, en effet, préférable de vérifier que les différentes variables modératrices inclues dans le modèle ne sont pas trop corrélées entre elles. Dans le cas contraire, il y a un risque d'attribuer la variance à un "faux" modérateur. Cette condition est remplie pour deux des quatre modérateurs. Deux tests sont nécessaires car les variables modératrices sont de deux natures différentes : variables continues ou d'intervalle pour l'âge, l'histoire de la relation et le degré de contrainte et variable nominale pour l'existence d'un refus récent (cf. Tableau 95 et Tableau 97).

Tableau 95 - Matrice des corrélations entre les variables modératrices continues

	Age de la relation	Histoire de la relation	Degré de contrainte
Age de la relation	1.000		
Histoire de la relation	-.032	1.000	
Degré de contrainte	-.135	-.109	1.000

Légende :
* la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)
** la corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Tableau 96 - Statistiques descriptives, test du lien entre le refus récent et les autres variables modératrices

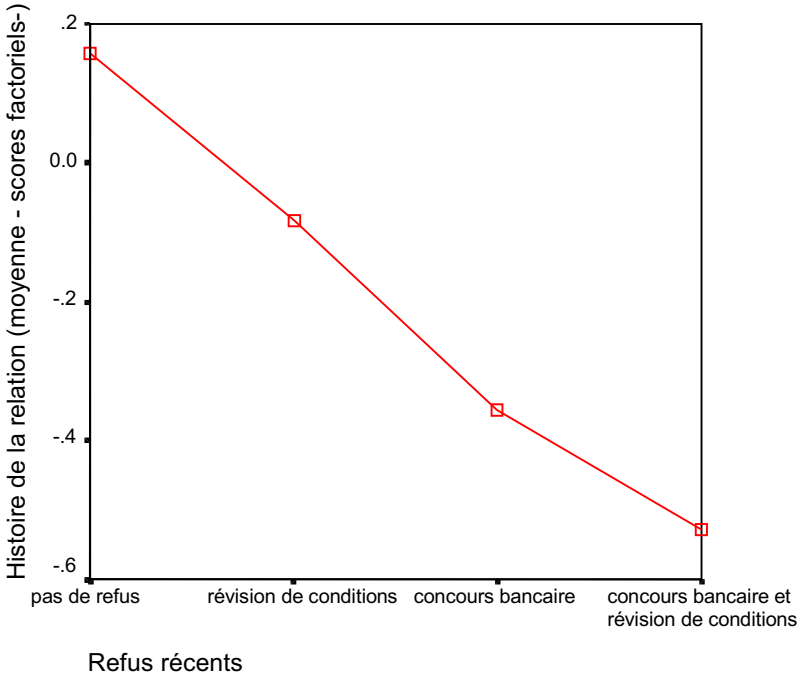
Type de refus	Age de la relation			**Histoire de la relation**			Degré de contrainte		
	N	Moyen-ne	Ecart-type	N	Moyen-ne	Ecart-type	N	Moyen-ne	Ecart-type
Pas de refus	133	9.4887	6.8861	192	.1575	.7836	181	.7179	.0534
Révision de conditions	15	8.3333	6.4881	17	-.0840	.5596	20	.5089	.1138
Concours bancaire	24	8.1667	6.3497	34	-.3550	.9230	29	.7448	.1383
Révision et Concours	21	8.1429	5.8505	29	-.5290	.7499	28	.7150	.1351
Total	193	9.0881	6.6652	272	.0052	.8227	258	.7072	.0440

Tableau 97 - Test du lien entre le refus récent et les autres variables modératrices (Anova)

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Age de la relation	Inter-groupes	69.031	3	23.010	.514	.673
	Intra-groupes	8460.471	189	44.764		
	Total	8529.503	192			
Histoire de la relation	Inter-groupes	17.278	3	5.759	9.291	**.000**
	Intra-groupes	166.132	268	.620		
	Total	183.410	271			
Degré de contrainte	Inter-groupes	1.511	3	.504	1.007	.390
	Intra-groupes	127.027	254	.500		
	Total	128.538	257			

Le seul lien significatif entre les différents modérateurs concerne le lien entre l'histoire de la relation et l'existence d'un refus récent (refus suite à une demande de révision de conditions et/ou d'un concours bancaire) - Tableau 97 et Figure 33-. Ce lien est tout à fait logique. En effet, il semble normal que le refus soit intégré par le répondant dans son évaluation de l'histoire de la relation. De ce fait, nous préférons nous limiter à l'étude d'un seul de ces deux modérateurs, l'histoire de la relation. Nous considèrerons qu'elle contient des informations relatives aux refus récents et nous ne testerons pas, par conséquent, la proposition *P4c*.

Figure 33 - Relation entre l'évaluation moyenne de l'histoire de la relation et les refus récents



II.2.2. - L'effet modérateur de l'âge de la relation sur le lien entre les normes de la relation et l'état de la relation

La proposition *P4a* indique que les clients dont la relation est plus ancienne montrent une plus grande stabilité que les clients dont la relation est plus récente. Plus la relation est ancienne, plus les liens directs et indirects entre les normes de la relation et l'état de la relation sont renforcés.

Tableau 98 - Régression logistique Age de la relation - Etat de la relation

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	Df	sig	R
Age de la relation	**.0415**	55.45	.0638	.0339	3.5377	1	.0600	.1048

Le Tableau 98 indique qu'il existe un lien direct entre l'état de la relation et l'âge de la relation (p=0,06). Cependant, nous avons inclus dans les ruptures quatre relations de moins de 3 ans après une analyse qualitative de ces entretiens. Ces quatre relations biaisent les analyses relatives à l'âge de la relation comme nous l'avons déjà remarqué en page 201 lors des comparaisons des moyennes des deux sous-échantillons sur cette variable. De ce fait, il nous semble intéressant de réaliser de nouveau l'analyse seulement sur les relations de plus de trois ans et de ne considérer le rôle modérateur de l'âge que sur ces dernières.

Tableau 99 - Régression logistique Age de la relation - Etat de la relation, relations de plus de trois ans

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	Df	sig	R
Age de la relation	**.118**	54.64	.0503	.0334	2.2598	1	.1328	.0440

Le Tableau 99 ne prend en compte que les relations de plus de trois ans (stables ou rompues). Dans ce cas, il ne semble pas y avoir de lien direct entre l'âge de la relation et l'état de la relation.

Il existe un certain nombre d'effets modérateurs de l'âge de la relation sur le lien entre les normes de la relation et l'état de la relation (cf. Tableau 100). En effet, les variables d'interaction insérées dans les régressions logistiques successives présentent toutes des coefficients significatifs à l'exception de l'interaction entre l'âge et la flexibilité et de celle entre l'âge et la communication.

Tableau 100 - Régressions logistiques, effets d'interaction âge - normes de la relation (relations de plus de trois ans)

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	df	sig	Effet mod[r]
Normes relationnelles								
Age * intégrité	.0002	70.00	.3164	.1201	6.9464	1	**.0084**	**Oui**
Age * solidarité	.0000	71.43	.1943	.0514	14.3132	1	**.0002**	**Oui**
Age * réciprocité	.0000	83.82	.1411	.0422	11.1766	1	**.0008**	**Oui**
Age * flexibilité	.0799	62.07	.0743	.0466	2.5475	1	**.1105**	Non
Age *communication[170]	**.1375**							Non
Normes transactionnelles								
Age * promesses	.0045	59.09	.0351	.0145	5.8303	1	**.0158**	**Oui**
Age * réparation	.0013	62.77	.0364	.0142	6.5850	1	**.0103**	**Oui**
Age * pouvoir	.0024	66.67	.0351	.0148	5.6708	1	**.0172**	**Oui**

La **proposition** ***P4a*** "*la durée de la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle*" est donc **partiellement validée** pour le lien entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Elle n'est pas validée pour les normes relationnelles de flexibilité et de communication. Elle l'est pour toutes les autres normes de la relation. Dans ces cas, l'âge de la relation renforce le lien entre les normes et l'état de la relation, c'est-à-dire que plus la relation est ancienne plus les normes d'intégrité, de solidarité, de réciprocité, de réalisation des promesses, de réparation et de pouvoir ont d'incidence sur la décision de rupture.

II.2.3. - L'effet modérateur de l'histoire de la relation sur le lien entre les normes de la relation et l'état de la relation

La proposition *P4b* indique que les clients dont l'histoire de la relation est évaluée plus positivement montrent une plus grande stabilité que les clients dont l'histoire de la relation est moins bien évaluée. Plus l'histoire de la relation est évaluée positivement, plus les liens directs et indirects entre les normes de la relation et l'état de la relation sont renforcés.

[170] Le modèle n'étant pas significatif, les autres valeurs n'ont pas d'intérêt.

Le Tableau 101 montre qu'il existe un lien direct entre l'histoire de la relation et l'état (stable ou rompu) de cette dernière. En conséquence, nous devons parler de quasi-modérateur et non pas de modérateur (Sharma & *al.*, 1981).

Tableau 101 - Régression logistique Histoire de la relation - Etat de la relation

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	df	sig	R
Histoire de la relation	**.0001**	65.98	1.0446	.2962	12.4405	1	**.0004**	.2787

Un quasi-modérateur est une variable conceptuellement définie comme étant modératrice mais qui présente un lien significatif avec la variable dépendante. Dans ce cas, le travail conceptuel est important car seul le jugement qualitatif peut permettre de déterminer laquelle des deux variables considérées joue le rôle du modérateur (Sharma & *al.*, 1981).

Tableau 102 - Régressions logistiques, effets d'interaction histoire - normes de la relation

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	df	sig	Effet mod^{r}
Normes relationnelles								
Histoire * intégrité	**.3162**							Non
Histoire * solidarité	**.4296**							Non
Histoire * réciprocité	.0138	58.57	-.7530	.3392	4.3392	1	**.0264**	Oui
Histoire * flexibilité	**.1357**							Non
Histoire * comm.	.0392	53.61	-.8847	.4784	3.4200	1	**.0644**	Oui
Normes transactionnelles								
Histoire * promesses	.0025	64.37	.3137	.1107	8.0215	1	**.0046**	Oui
Histoire * réparation	.0004	62.77	.3449	.1069	10.4034	1	**.0013**	Oui
Histoire * pouvoir	.0002	63.44	.4318	.1286	11.2712	1	**.0008**	Oui

Le Tableau 102 nous indique que l'histoire de la relation modère un certain nombre de liens entre les normes de la relation et l'état de la relation. En effet, l'histoire de la relation modère les liens directs entre les normes relationnelles de réciprocité et de communication et l'état de la relation. Les *bêta* négatifs nous indiquent que plus l'histoire de la relation est évaluée positivement, moins ces deux normes ont d'influence sur la décision de rupture. L'histoire de la relation modère également les liens directs entre les trois normes transactionnelles et l'état de la relation. Les *bêta* positifs nous indiquent que plus l'histoire de la relation est évaluée positivement, plus ces normes ont d'influence sur la décision de rupture. Il est intéressant de noter que l'on observe ici une dichotomie entre les effets du modérateur sur les normes relationnelles (effets négatifs) et ceux sur les normes transactionnelles (effets positifs).

La **proposition** ***P4b*** "*l'histoire de la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle"* n'est donc que **partiellement validée** pour les liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

II.2.4. - L'effet modérateur du degré de contrainte sur le lien entre les normes de la relation et l'état de la relation

La proposition *P4d* indique que les clients dont le degré de contrainte dans la relation est jugé plus fort doivent montrer une plus grande stabilité que ceux dont le degré de contrainte dans la relation est plus faible. Plus le degré de contrainte est évalué positivement (absence de contrainte), plus les liens directs et indirects entre les normes de la relation et l'état de la relation sont renforcés.

Tableau 103 - Régression logistique Degré de contrainte dans la relation - Etat de la relation

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	df	sig	R
Degré de contrainte	**.1975**	53.26	-.4023	.3182	1.5982	1	.2062	.0000

Le Tableau 103 montre qu'il n'existe pas de lien direct entre la variable modératrice "degré de contrainte" et l'état de la relation. Le degré de contrainte n'a un effet modérateur que sur deux normes : les normes relationnelles de flexibilité et de communication (cf. Tableau 104).

Tableau 104 - Régressions logistiques, effets d'interaction degré de contrainte - normes de la relation

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	df	sig	Effet mod^{r}
Normes relationnelles								
DC * intégrité	.9146							Non
DC * solidarité	.8522							Non
DC * réciprocité	.3466							Non
DC * flexibilité	.0231	59.32	1.3943	.7360	3.5890	1	**.0582**	**Oui**
DC * communication	.0306	54.35	1.2482	.6634	3.5398	1	**.0599**	**Oui**
Normes transactionnelles								
DC * promesses	.4628							Non
DC * réparation	.4469							Non
DC * pouvoir	.3051							Non

Rappelons ici que la variable "degré de contrainte" est mesurée de la façon suivante : plus le score sur cette variable est élevé, moins le degré de contrainte est fort (cf. page 191). Ainsi, l'effet modérateur du degré de contrainte sur le lien entre la norme de flexibilité et l'état de la relation peut être interprété de la façon suivante : l'absence de contrainte dans la relation renforce le lien entre la norme de flexibilité et l'état de la relation. En d'autres termes, plus le client peut facilement quitter la relation, plus l'impact de la norme de flexibilité sur la décision de rompre est fort. Ce résultat est logique car, dans ce cas de figure, le client a le choix entre utiliser la flexibilité au sein de la relation ou la rechercher sur le marché en concluant un nouveau contrat plus adapté à ses besoins. De même, plus le client peut facilement quitter la relation, plus l'impact de la norme de communication sur la décision de rompre est fort. Nous pouvons considérer que les informations obtenues au sein de la relation sont mises en concurrence avec celles que le client peut obtenir sur le marché.

Il est intéressant de noter que l'effet modérateur de l'histoire de la relation et du degré de contrainte est inversé entre les normes transactionnelles et les normes relationnelles (cf. Tableau 106, ci-après).

La **proposition *P4d*** *"le degré de contrainte du client dans la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle"* est donc **partiellement validée** pour le lien entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

II.2.5. - Conclusion

En résumé, le Tableau 106 reprend l'ensemble des résultats obtenus sur les variables modératrices. L'âge de la relation et le degré de contrainte modèrent un certain nombre de liens directs entre les normes de la relation. L'histoire de la relation joue, quant à elle, le rôle d'un quasi-modérateur dans la mesure où cette variable est significativement liée à la variable dépendante (cf. Tableau 105).

Tableau 105 - Récapitulatif des liens directs entre les variables modératrices et la variable dépendante - Régressions logistiques

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	Df	Sig	Lien
Lien variables modératrices / état de la relation								
Age de la relation	**.1180**							Non
Histoire de la relation	**.0001**	65.98	1.0446	.2962	12.4405	1	**.0004**	Oui
Degré de contrainte	**.1975**							Non

Tableau 106 - Synthèse des analyses sur les effets des trois variables modératrices sur les liens entre les normes de la relation et l'état de la relation

	Variables modératrices			
Normes	Age[171]	Histoire	Degré de contrainte	Refus
Normes relationnelles				
Intégrité	Oui '+'	n.s.	n.s	Non testé
Solidarité	Oui '+'	n.s.	n.s	Non testé
Réciprocité	Oui '+'	Oui '-'	n.s	Non testé
Flexibilité	n.s.	n.s.	Oui '+'	Non testé
Communication	n.s.	Oui '-'	Oui'+'	Non testé
Normes transactionnelles				
Promesse	Oui '+'	Oui '+'	n.s	Non testé
Réparation	Oui '+'	Oui '+'	n.s	Non testé
Pouvoir	Oui '+'	Oui '+'	n.s	Non testé

Légende :
- n.s. = pas d'effet significatif
- '+' renforce le lien
- '-' diminue la force du lien

L'âge de la relation modère l'effet de six des normes sur l'état de la relation. Seuls les liens entre les normes relationnelles de flexibilité et de communication et l'état de la relation

[171] En ne considérant que les relations de plus de trois ans.

ne sont pas modérés par l'âge de la relation. Il est intéressant de noter que l'histoire de la relation n'exerce pas le même effet modérateur selon que l'on considère des normes relationnelles ou des normes transactionnelles. Enfin, le degré de contrainte modère l'effet des normes relationnelles de flexibilité et de communication.

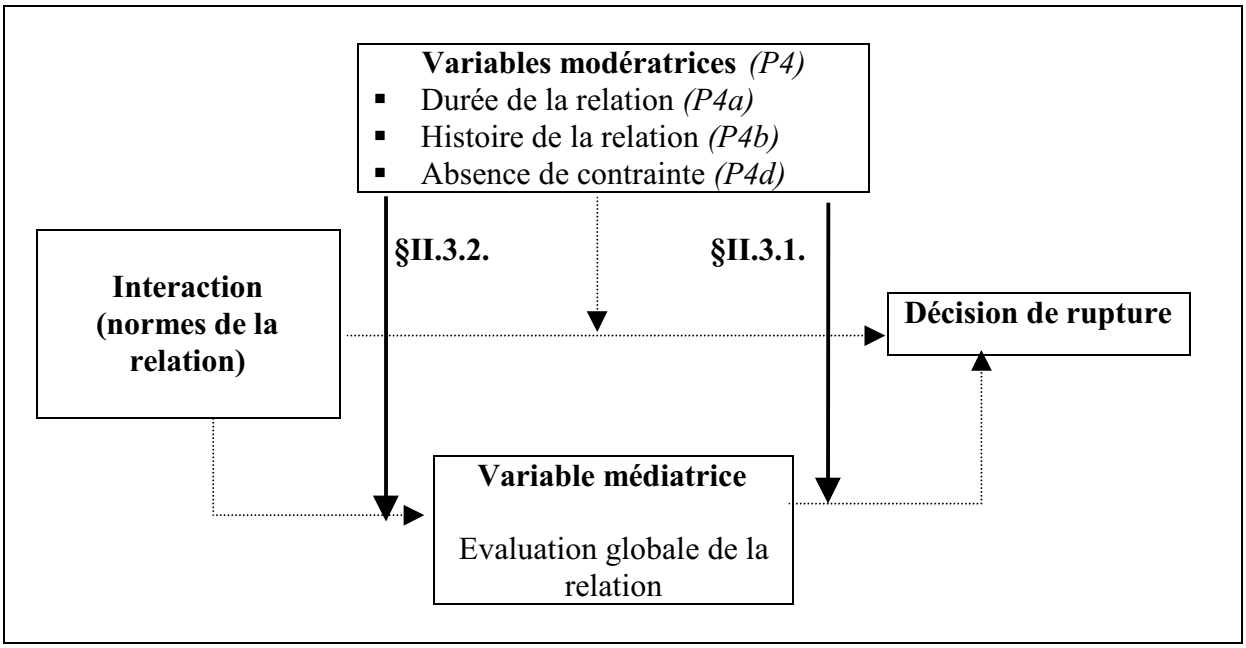
II.3. - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation est-il soumis à l'influence des variables modératrices?

Comme nous l'avons suggéré lors de la formulation des hypothèses, le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation peut être influencé par les variables modératrices du modèle.

Comme nous venons de le voir, ces variables modératrices supposées sont : (1) l'âge de la relation ; (2) l'histoire de la relation; (3) l'absence de contrainte dans la relation.

Nous allons étudier chacune d'elles pour leur rôle modérateur de l'effet de l'évaluation globale de la relation sur la décision de rompre ainsi que pour leur rôle modérateur de l'effet des normes de la relation sur l'évaluation globale de la relation (cf. Figure 17).

Figure 34 - Représentation schématique des effets potentiels des variables modératrices sur la variable médiatrice



II.3.1. - L'influence des variables modératrices sur le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation

Nous avons précédemment montré qu'il existe un lien significatif entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation (cf. page 230). Plus l'évaluation globale de la relation est forte, moins le client a tendance à rompre.

Dans notre cadre conceptuel, nous avons fait l'hypothèse que ce lien peut être modéré par trois variables : l'âge, l'histoire de la relation et l'absence de contrainte.

En reprenant le même type d'analyses que celles présentées dans le paragraphe II.2., nous montrons que l'âge et l'histoire de la relation ont un effet modérateur sur ce lien (cf. Tableau 107). Les effets d'interaction entre ces deux variables modératrices et l'évaluation globale de la relation sont significatifs. En revanche, le degré de contrainte dans la relation n'a pas d'effet modérateur sur le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation.

Tableau 107 - Régressions logistiques, tests de l'influence des variables modératrices sur le lien évaluation globale de la relation / état de la relation

	Sig modèle	% bien classés	B	Erreur Std	Wald	df	sig	Effet mod[r]
Age[172] de la relation * egr	.0000	81.82	.2197	.0544	16.3232	1	**.0001**	Oui
Histoire de la relation * egr	.0069	56.82	-.5819	.2462	5.5859	1	**.0181**	Oui
Degré de contrainte * egr	.7750							Non

L'âge de la relation renforce le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation, alors que l'histoire de la relation l'amoindrit.

II.3.2. - L'influence des variables modératrices sur les liens entre les normes de la relation et l'évaluation globale de la relation

Rappelons que toutes les normes de la relation ont une influence significative sur l'évaluation globale de la relation.

Les trois tableaux suivants indiquent que l'âge de la relation modère l'ensemble des liens entre les normes et l'évaluation globale de la relation. Il renforce ce lien. L'histoire de la relation renforce le lien entre les normes relationnelles de réciprocité, de flexibilité et de communication. En revanche, elle amoindrit le lien entre les normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation. Enfin, le degré de contrainte renforce le lien entre les normes relationnelles de flexibilité et de communication. En revanche, il diminue la force du lien entre les normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation. Il est intéressant de noter que nous observons, de nouveau, une dichotomie entre les effets des deux derniers modérateurs sur les normes relationnelles par rapport aux effets sur les normes transactionnelles.

[172] Sans les quatre relations de moins de trois ans.

Tableau 108 - Régressions linéaires, tests de l'influence modératrice de l'âge de la relation sur les liens normes de la relation / évaluation globale de la relation

Age de la relation	Sig modèle	B	Erreur Std	B stand.	t	sig	Effet modérateur
Age * Intégrité	.000	.0755	.012	.639	6.539	**.000**	Oui
Age * Solidarité	.000	.0558	.009	.481	6.348	**.000**	Oui
Age * Réciprocité	.000	.0540	.008	.551	7.041	**.000**	Oui
Age * Flexibilité	.000	.0684	.011	.517	6.133	**.000**	Oui
Age * Communication	.010	.0336	.013	.201	2.622	**.010**	Oui
Age * Promesses	.000	.0125	.003	.283	3.583	**.000**	Oui
Age * Réparation	.000	.0134	.003	.308	4.070	**.000**	Oui
Age * Pouvoir	.005	.0945	.003	.226	2.880	**.005**	Oui

Tableau 109 - Régressions linéaires, tests de l'influence modératrice de l'histoire de la relation sur les liens normes de la relation / évaluation globale de la relation

Histoire de la relation	Sig modèle	B	Erreur Std	B stand.	t	sig	Effet modérateur
Histoire * Intégrité	.187						Non
Histoire * Solidarité	.589						Non
Histoire * Réciprocité	.012	-.362	.140	-.309	-2.582	**.012**	Oui
Histoire * Flexibilité	.002	-.525	.164	-.408	-3.194	**.002**	Oui
Histoire * Communication	.003	-.580	.189	-.314	-3.065	**.003**	Oui
Histoire * Promesses	.000	.234	.044	.513	5.309	**.000**	Oui
Histoire *Réparation	.000	.251	.039	.573	6.409	**.000**	Oui
Histoire * Pouvoir	.000	.294	.046	.575	6.369	**.000**	Oui

Tableau 110 - Régressions linéaires, tests de l'influence modératrice du degré de contrainte sur les liens normes de la relation / évaluation globale de la relation

Degré de contrainte	Sig modèle	B	Erreur Std	B stand.	t	sig	Effet mod^{r}
Contrainte * Intégrité	.360						Non
Contrainte * Solidarité	.550						Non
Contrainte * Réciprocité	.877						Non
Contrainte * Flexibilité	.025	.531	.230	.302	2.304	.025	Oui
Contrainte * Communication	.022	.561	.240	.249	2.340	.022	Oui
Contrainte * Promesses	.021	-.160	.068	-.261	-2.355	.021	Oui
Contrainte * Réparation	.059	-.123	.064	-.207	-1.912	.059	Oui
Contrainte * Pouvoir	.058	-.144	.075	-.209	-1.922	.058	Oui

La **proposition *P4*** est donc **partiellement validée** pour les liens entre les normes et l'évaluation globale de la relation.

Conclusion

Deux étapes ont été nécessaires pour tester l'effet des variables modératrices sur celui de la variable médiatrice. Nous avons dans un premier temps testé l'influence des variables modératrices sur le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation. Dans un second temps, nous avons testé l'influence des variables modératrices sur le lien entre les normes de la relation et l'évaluation globale de la relation.

Le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation

Le lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante est modéré par l'âge et l'histoire de la relation (cf. Tableau 111). En revanche, il ne l'est pas par le degré de contrainte du client dans la relation.

Tableau 111 - Test de l'influence des variables modératrices sur le lien évaluation globale de la relation / état de la relation

Variables modératrices	Rôle modérateur
Age de la relation	Oui '+'
Histoire de la relation	Oui '-'
Degré de contrainte	Non

Le lien entre les normes de la relation et l'évaluation globale de la relation

La plupart des liens entre les normes de la relation et l'évaluation globale de la relation sont modérés par l'âge, l'histoire de la relation et le degré de contrainte du client dans la relation (cf. Tableau 112).

Tableau 112 - Test de l'influence des variables modératrices sur le lien normes de la relation / évaluation globale de la relation

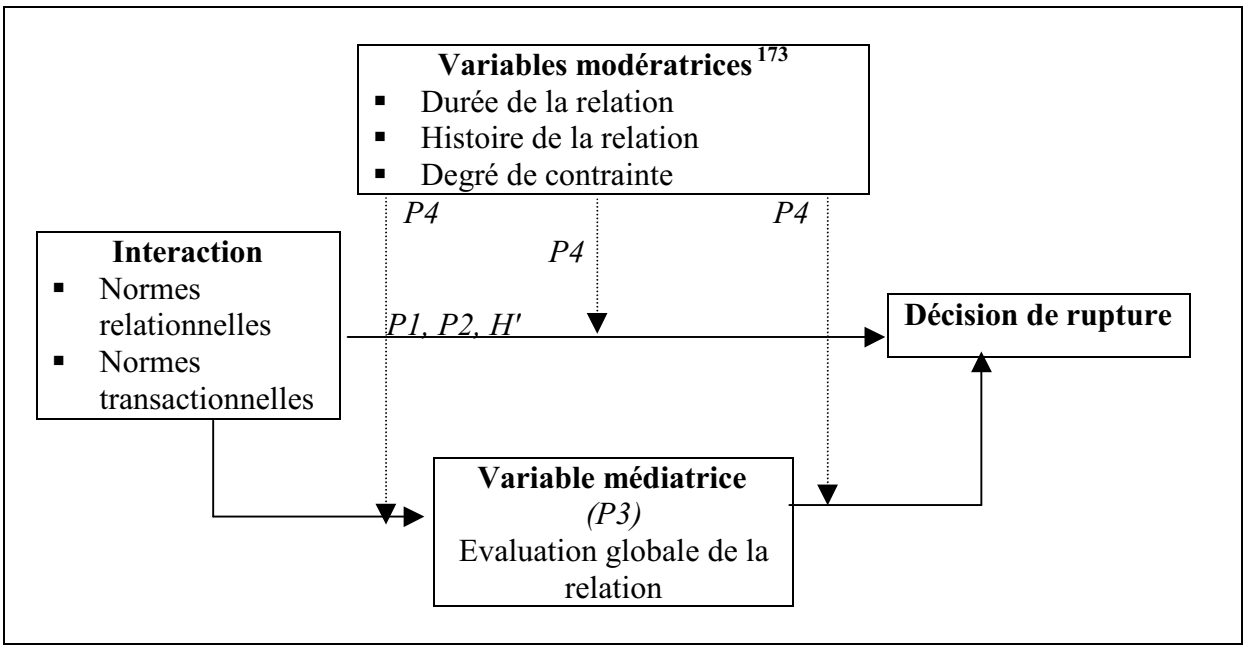
	Variables modératrices			
Normes	**Age**	**Histoire**	**Contrainte**	**Refus**
Normes relationnelles				
Intégrité	Oui '+'	n.s.	n.s.	Non testé
Solidarité	Oui '+'	n.s.	n.s.	Non testé
Réciprocité	Oui '+'	Oui '+'	n.s.	Non testé
Flexibilité	Oui '+'	Oui '+'	Oui '+'	Non testé
Communication	Oui '+'	Oui '+'	Oui '+'	Non testé
Normes transactionnelles				
Promesse	Oui '+'	Oui '-'	Oui '-'	Non testé
Réparation	Oui '+'	Oui '-'	Oui '-'	Non testé
Pouvoir	Oui '+'	Oui '-'	Oui '-'	Non testé

Légende :
- n.s. = pas d'effet significatif
- '+' renforce le lien
- '-' diminue la force du lien

Conclusion du chapitre V

Le modèle d'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations finalement testé est présenté dans la Figure 35, ci-dessous. Une des variables modératrices, le refus récent, a été exclue car elle est fortement liée à une autre variable modératrice, l'histoire de la relation.

Figure 35 - Le cadre conceptuel finalement testé dans la recherche



Les trois tableaux suivants synthétisent l'ensemble des résultats obtenus sur les tests des hypothèses et des propositions relatives au modèle d'explication de la rupture des relations de long terme entre organisations que nous avons élaboré dans le chapitre II de cette recherche.

Le Tableau 113 et le Tableau 114 indiquent que l'ensemble des normes de la relation a une influence significative sur la rupture de la relation. L'évaluation globale de la relation est un médiateur seulement pour les normes transactionnelles (cf. Tableau 116, page 259). Les normes relationnelles ont, quant à elles, un effet direct sur la variable dépendante, l'état de la relation. Enfin, l'âge de la relation et le degré de contrainte jouent effectivement le rôle de

[173] La variable modératrice "refus récent" a été exclue du modèle.

variables modératrices pour un nombre important de liens (cf. Tableau 116). L'histoire de la relation est un quasi modérateur du fait de l'existence d'un lien significatif avec l'état de la relation.

Tableau 113 - Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des hypothèses relatives aux liens directs entre les normes relationnelles et l'état de la relation

Hypothèse N°	Enoncé de l'hypothèse	Résultat
Variables antécédentes		
*Proposition 1 : Plus la relation est évaluée positivement sur les **normes relationnelles**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*		
H1a	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme d'**intégrité du rôle**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**. Le lien avec la norme est significatif mais deux des quatre dimensions de l'intégrité (*information sur le turnover* et *niveau des contacts chez le client*) n'ont pas un effet significatif sur la décision de rupture.
H1b	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **solidarité**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H1c	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **réciprocité**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H1d	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **flexibilité**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**. Le lien avec la norme est significatif mais l'une des deux dimensions de la flexibilité (*caractère informel de la relation*) n'a pas d'effet significatif sur la décision de rupture.
H1e	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **communication**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée** Le lien avec la norme est significatif mais l'une des dimensions de la communication (*remontée d'information*) n'a pas d'effet significatif sur la décision de rupture.

Tableau 114 - Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des hypothèses relatives aux liens directs entre les normes transactionnelles et l'état de la relation

Hypothèse N°	Enoncé de l'hypothèse	Résultat
Variables antécédentes		
*Proposition 2 : Plus la relation est évaluée positivement sur les **normes transactionnelles**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*		
H2a	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **réalisation des promesses**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H2b	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **réparation**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**
H2c	*Plus la relation est évaluée positivement sur la norme de **pouvoir de négociation**, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*	**Validée**

Tableau 115 - Récapitulatif des résultats sur la force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation

Hypothèse N°	Enoncé de l'hypothèse	Résultat
H'	*Dans un contexte de relations de long terme, la **force de la relation** sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture*	**Très partiellement validée**. La force de la relation entre les normes relationnelle et l'état de la relation est globalement est la plus forte pour deux normes relationnelles (intégrité et réciprocité). Cependant, le classement des valeurs des indices n'est pas suffisamment linéaire pour valider complètement cette hypothèse.

Tableau 116 - Récapitulatif des résultats sur la proposition relative à la variable médiatrice

Proposition N°	Enoncé de l'hypothèse	Résultat
Variable médiatrice		
P3	*L'**évaluation globale de la relation** est une variable médiatrice du lien entre les normes de la relation et la décision de rupture*	▪ **Non validée** pour l'ensemble des normes relationnelles ▪ **Validée** pour l'ensemble des normes transactionnelles

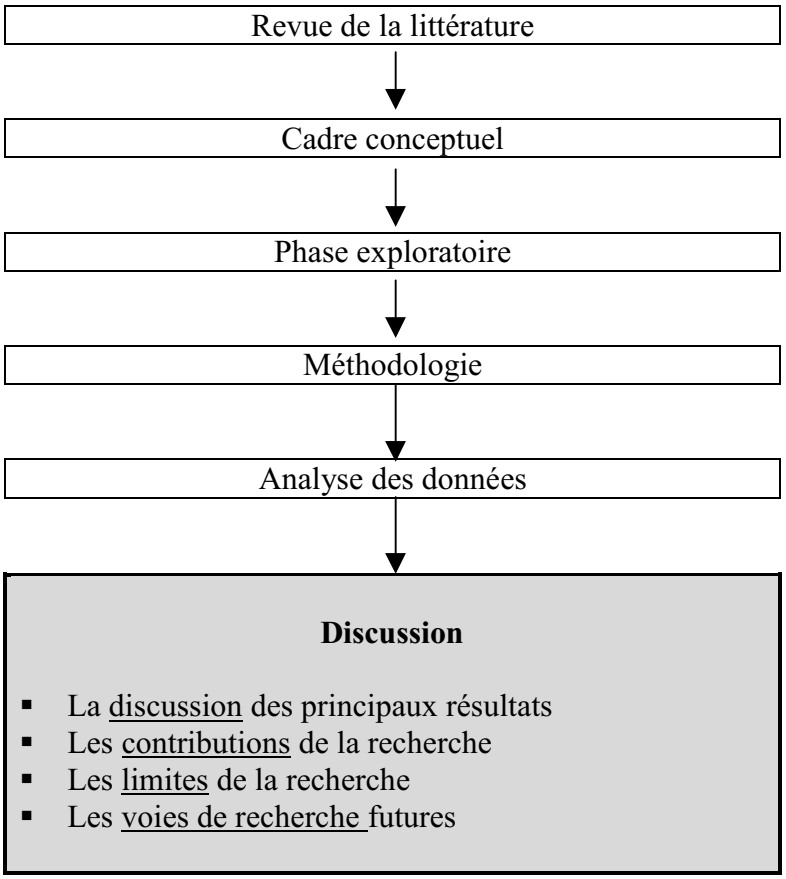
Tableau 117 - Récapitulatif des résultats sur l'ensemble des propositions relatives aux variables modératrices

Proposition N°	Enoncé de l'hypothèse	Résultat
Variables modératrices		
P4a	*La durée(l'âge) de la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle*	▪ **Validée** pour le lien normes de la relation/état de la relation à l'exception des normes de flexibilité et de communication ▪ **Validée** pour le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation ▪ **Validée** pour l'ensemble des normes pour le lien entre les normes et l'évaluation globale de la relation
P4b	*L'histoire de la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle*	▪ **Validée** pour le lien normes de la relation/état de la relation à l'exception des normes d'intégrité, de solidarité et de flexibilité ▪ **Validée** pour le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation ▪ **Validée** pour l'ensemble des normes pour le lien entre les normes et l'évaluation globale de la relation, à l'exception de l'intégrité et de la solidarité.
P4c	*Un refus récent de la part de la banque modère l'ensemble des autres liens du modèle*	Non testée
P4d	*Le degré de contrainte du client dans la relation modère l'ensemble des autres liens du modèle*	▪ **Validée** pour le lien normes de la relation/état de la relation seulement pour les normes de flexibilité et de communication ▪ **Non validée** pour le lien entre l'évaluation globale de la relation et l'état de la relation ▪ **Validée** pour l'ensemble des normes pour le lien entre les normes et l'évaluation globale de la relation, à l'exception de l'intégrité, de la solidarité et de la réciprocité.

Nous allons maintenant discuter ces résultats dans la première partie du chapitre VI.

CHAPITRE VI - L'INTERPRETATION ET LA MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS OBTENUS: DISCUSSION, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Figure 36 - Les étapes de la recherche : (VI) La discussion des résultats, leurs contributions, leurs limites et les voies de recherche futures



Introduction au chapitre VI

Après avoir présenté les résultats de cette recherche d'un point de vue purement statistique dans le chapitre V, nous allons maintenant en détailler les apports, les limites et les implications. Nous discuterons dans un premier temps des principaux résultats obtenus dans cette recherche doctorale et nous tenterons de les traduire en recommandations pour les professionnels. Nous nous attacherons ensuite à montrer les apports de ce travail tant du point de vue académique et méthodologique que du point de vue managérial. Dans une troisième section, nous présenterons un certain nombre de limites à cette recherche. Elles nous amèneront à la quatrième section qui introduira des voies de recherche futures pour améliorer et étendre le travail entrepris dans cette thèse.

I. - La discussion des principaux résultats

Pour mener à bien cette recherche doctorale, il était nécessaire de répondre à un certain nombre de questions. Ces questions sont relatives à :

- <u>L'influence directe des normes de la relation sur la décision de rupture</u> :
  - Les normes relationnelles ont-elles un effet direct sur la décision de rupture?
  - Les normes transactionnelles ont-elles un effet direct sur la décision de rupture?
  - Les normes relationnelles ont-elles un effet plus fort sur la décision de rupture que les normes transactionnelles?
- <u>L'influence médiatrice de l'évaluation globale de la relation sur le lien entre les normes de la relation et la décision de rupture</u> : l'évaluation globale de la relation est-elle un médiateur pour l'ensemble des normes de la relation?
- <u>L'influence modératrice de l'âge de la relation, de son histoire et du degré de contrainte du client dans la relation</u> : ces variables sont-elles des variables modératrices et si oui,

modèrent-elles seulement le lien direct entre les normes de la relation, seulement l'influence du médiateur, ou bien l'ensemble de ces liens?

La confrontation des travaux abordés dans la revue de la littérature et pour l'élaboration du cadre conceptuel avec les résultats de la présente étude donne des éléments de réponses à ces questions.

Rappelons que l'ensemble des résultats obtenus dans cette recherche est synthétisé dans la conclusion du chapitre précédent (pages 257 à 259).

I.1. - Les effets directs des normes de la relation sur la décision de rupture

Nous allons voir successivement les effets directs des normes relationnelles puis ceux des normes transactionnelles sur la décision de rupture. Nous conclurons en comparant l'importance relative de ces différents effets.

I.1.1 - Les effets directs des normes relationnelles sur la décision de rupture

Les résultats de la recherche montrent que les cinq normes relationnelles considérées ont un effet direct sur la décision de rupture. Plus les responsables de PME évaluent positivement les normes **d'intégrité du rôle, de solidarité, de réciprocité, de flexibilité et de communication**, plus leur relation avec leur banque est stable.

Les résultats obtenus sur les normes **d'intégrité du rôle, de solidarité, de flexibilité et de communication** montrent que les acteurs impliqués dans des relations stables évaluent plus positivement ces normes que ceux impliqués dans des relations rompues ou instables. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Paulin & *al.* (1997, 1998). Les travaux conduits par ces auteurs sont, à notre connaissance, les seuls à traiter la question de

rupture des relations entre organisations par les normes relationnelles et, qui plus est, dans le secteur bancaire. Ces articles sont dérivés d'une étude plus globale sur la performance des relations bancaires commerciales (B.-to-B.), au Canada et au Mexique, étude qui ne vise pas directement à expliquer les ruptures de relations. De ce fait, l'échantillon canadien représentant les relations fortement menacées n'est composé que de huit entreprises ce qui rend difficile toute conclusion. Cependant, l'échantillon mexicain est un peu plus important (26 relations stables et 34 relations menacées). Une différence de moyennes significative est obtenue à partir de cet échantillon mexicain sur la seule norme de flexibilité[174]. Notre étude confirme donc, en partie, ces résultats sur un échantillon de taille supérieure, dans des conditions de collecte des données assez similaires[175] et dans un contexte culturel différent : le secteur bancaire français aux entreprises. L'influence directe de ces quatre normes sur la décision de rupture nous rappelle l'intérêt de prêter attention aux normes d'intégrité du rôle, de solidarité, de flexibilité et de communication dans la relation.

La norme relationnelle de **réciprocité** a également une influence directe sur la décision de rupture. Cette norme n'a pas été testée dans les travaux mentionnés ci-dessus ni, à notre connaissance, dans d'autres travaux. Ce résultat montre que les représentants des PME accordent de l'importance à la récompense de leur fidélité auprès d'une banque en terme de soutien dans les moments difficiles et d'une bonne relation. Il s'agit donc pour le chargé d'affaires de bien connaître des éléments tels que la durée de la relation, son histoire, le degré de risque du client, etc. de façon à récompenser de façon "juste" la fidélité du client. On voit ici l'importance que peut jouer la mémoire institutionnelle dans les relations de long terme de façon à assurer un bon suivi de la relation[176]. En effet, les chargés d'affaires changent relativement souvent dans les banques, et on constate souvent une forte déperdition d'information lors de la passation du pouvoir. Or les clients considèrent leur fidélité à la banque (à l'institution) et non pas seulement à l'individu que représente le chargé d'affaires. Ce dernier doit donc pouvoir reconstituer les éléments clés (formels et informels) de la relation. Une passation de pouvoir sereine et bien préparée entre les chargés d'affaires doit y contribuer.

[174] $p<0,05$.

[175] Les données de la recherche conduite par Paulin & al. (1997, 1998) ont été collectées par l'administration d'un questionnaire en face-à-face. Cette étude a été réalisée dans la région de Montréal, Canada et au Mexique. Ce questionnaire était, en revanche, administré de façon dyadique, auprès du client et de son chargé d'affaires, ce qui n'est pas notre cas.

Si nous avons pu montrer que les construits représentant les variables antécédentes contribuent bien à l'explication de la variable dépendante, l'état de la relation, il n'en va pas de même pour un certain nombre de dimensions. Il est toutefois instructif de commenter ces résultats.

La dimension de la flexibilité relative au *caractère informel de la relation* ne montre pas de différence de moyennes significative entre les deux sous-échantillons (relation stable *versus* rompue/menacée). L'analyse qualitative des entretiens montre que le formalisme n'est pas toujours mal perçu par les clients et qu'il est, au contraire, souvent interprété comme un gage de sérieux de la part de la banque. Le fait de vouloir rendre la relation bancaire moins formelle n'est donc pas forcément un levier d'action pertinent.

Les résultats sur la dimension *niveau des contacts chez le client* de la norme d'intégrité sont très intéressants, même si cette dimension n'est pas discriminante entre les deux groupes de relations. Contrairement à ce que nous attendions, les clients préfèrent n'avoir, au sein de l'entreprise, qu'un seul interlocuteur régulier avec la banque ce qui correspond à une volonté de centralisation des actions relatives à la relation bancaire. En effet, l'analyse factorielle indique que les clients considère l'intégrité de leur chargé d'affaires et de la relation renforcée lorsque, dans l'entreprise, un seul individu est en contact avec la banque. Ce résultat semble être contradictoire avec le souhait d'avoir plusieurs interlocuteurs dans la banque de façon à assurer la continuité de la relation. Une interprétation peut être que les clients considèrent leur personnel comme étant plus stable que le personnel de la banque, et que par conséquent la continuité de la relation est moins fréquemment menacée au sein de leur entreprise qu'au sein de la banque. Même si la différence de moyennes n'est pas significativement différente, les résultats indiquent que les relations dans lesquelles un seul individu est en contact avec la banque sont plus menacées que celles dans lesquelles il y a plusieurs personnes en contact avec cette dernière. Il appartient à la banque d'expliquer à sa clientèle l'intérêt pour le bon déroulement de la relation et pour sa continuité que plusieurs personnes bien coordonnées soient impliquées dans la relation chez les deux partenaires.

[176] Si cette mémoire institutionnelle est constituée à partir de fichiers informatiques, il faut être vigilant à ce que ces derniers respectent les règles posées par la CNIL.

La dimension *information sur le turnover* du chargé d'affaires n'est pas non plus significativement discriminante entre les deux groupes. Cependant, cette variable est moins bien évaluée chez les entreprises appartenant au groupe des relations rompues ou menacées[177]. De plus, l'analyse qualitative des entretiens fait largement ressortir cette dimension. Ce thème est régulièrement revenu dans les discussions qui ont suivi l'administration des questionnaires. Une grande partie de la clientèle associe le manque d'information sur le changement de chargé d'affaires à un manque de respect du client. Les clients apprécient au moins d'être averti avant que le changement n'intervienne et non pas de façon rétroactive.

Les résultats obtenus sur la norme de **communication** sont moins marqués que pour les autres normes. La différence de moyennes sur cette norme va dans le sens escompté et dans le sens trouvé par Paulin & *al*. (1997, 1998). Elle est significative en test unilatéral. Le test de différence de moyennes est significatif pour la dimension *fréquence des communications par procuration* et pour la dimension *fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires*. Les représentants des relations stables évaluent plus positivement ces deux dimensions que ceux des relations rompues ou menacées. L'intensité des échanges indirects, notamment des courriers est donc un élément à surveiller de la part des banques et de leurs chargés d'affaires. La fréquence souhaitée des rencontres avec les chargés d'affaires doit faire l'objet d'une évaluation régulière de la part de ces derniers. En effet, la phase exploratoire a montré que les chargés d'affaires ont des difficultés à évaluer la fréquence de rencontre souhaitée par leurs clients. Ce point devrait être intégré dans une liste de questions à poser régulièrement au client, par exemple lors de la présentation du bilan par l'entreprise.

Les résultats mitigés sur la norme de communication ne sont pas très surprenants au regard des études antérieures (Paulin & *al.*, 1997, 1998; Anderson & Weitz, 1989). Anderson & Weitz (1989) obtiennent le résultat suivant : la relation entre la communication et la continuité de la relation va dans le sens escompté mais n'est pas significative. Cependant, ces auteurs montrent que la communication participe à l'établissement de la confiance et que la confiance[178] est un des déterminants de la stabilité de la relation. Nos résultats ne confirment pas cette dernière remarque. En effet, la norme de communication présente un coefficient de corrélation avec la norme de solidarité faible et non significatif ($r = 0,083$, $p = 0,472$).

[177] La différence de moyennes n'est pas significative.
[178] Nous avons, dans cette recherche, intégré la confiance dans la norme de solidarité.

Alors que la théorie suggère qu'une bonne communication améliore la résolution des conflits et la coordination des actions (Arndt, 1979), les résultats empiriques parviennent difficilement à confirmer ce fait. Deux explications au moins peuvent être envisagées. L'intensité et la forme de la communication varient au cours du temps et en fonction du contexte :

- Les membres des relations plus anciennes peuvent avoir besoin de moins communiquer que ceux de relations plus récentes car ils sont installés dans une certaine habitude et ont appris à bien se connaître (Anderson & Weitz, 1989). Il s'agit alors de vérifier si l'âge de la relation a un effet modérateur sur le lien entre la norme de communication et la décision de rupture. Les résultats de notre étude empirique montrent qu'il n'en est rien (cf. *infra*, paragraphe I.3.). Cependant, nous avons utilisé des tests de comparaison de moyennes et des régressions logistiques. Ces dernières sont basées sur des fonctions sigmoïdes[179] (courbe en "S"). Il faudrait envisager le cas d'une relation en "U" qui traduirait le fait que les parties à l'échange communiquent beaucoup au début pour établir la relation, puis moins lorsque la relation atteint un régime de croisière. Lorsque la relation rencontre des difficultés et est menacée, les parties recommencent à communiquer plus intensément.
  On remarque sur le graphique suivant une courbe en "U" pour les relations comprises entre 4 et 11 ans (cf. le cercle sur la Figure 37, ci-après). Ces relations représentent 73% de notre échantillon.

[179] Une fonction sigmoïde est une fonction de la forme suivante :

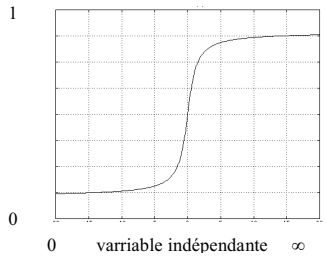
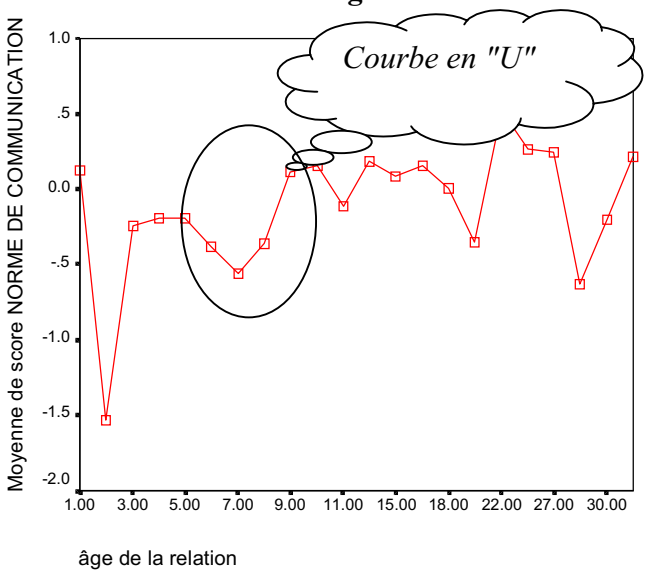
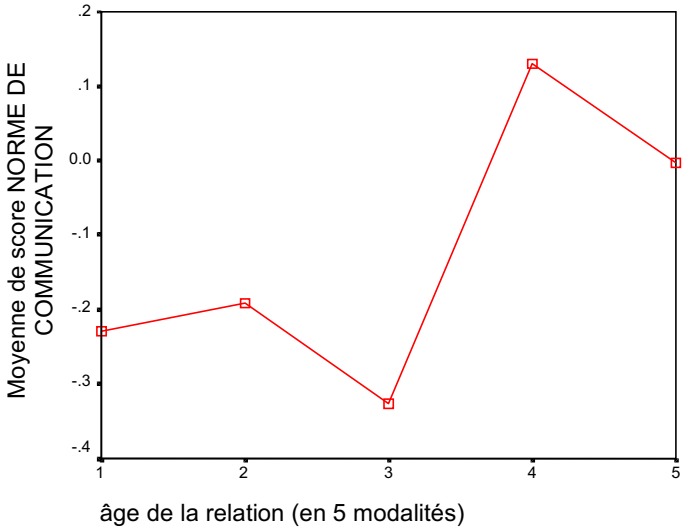


Figure 37 - Diagramme des moyennes des scores sur la norme de communication en fonction de l'âge de la relation



Si l'on recode l'âge en 5 modalités, la forme en "U" apparaît plus nettement (cf. Figure 38[180], ci-dessous).

Figure 38 - Diagramme des moyennes des scores sur la norme de communication en fonction de l'âge de la relation (recodé en 5 modalités)



Ces deux graphiques ne permettent pas exactement de montrer que les parties à l'échange communiquent beaucoup pour établir la relation, puis moins lorsque la

[180] Le fait de recoder la variables âge en 5 modalités (chaque modalité comprend 20% de la population) permet d'accentuer la tendance observée sur le premier graphique.

relation atteint un régime de croisière et de nouveau plus intensément lorsque la relation rencontre des difficultés. En revanche, ils tendent à montrer une relation en "U" entre l'âge de la relation et l'intensité de la communication, c'est-à-dire que la communication est intense dans les premiers temps de la relation, puis lorsque la relation devient relativement ancienne ;

- Le comportement des clients face à des problèmes dans une relation peut varier très fortement. Certains clients vont communiquer sur les problèmes et porter réclamation de façon à obtenir réparation alors que d'autres ne se manifesteront jamais (Singh, 1990). Les résultats empiriques obtenus montrent que les clients dont la relation est rompue ou fortement menacée disent remonter un peu plus d'informations[181] vers leur chargé d'affaires que les clients dont la relation est stable, ce qui tendrait à montrer qu'ils communiquent leur mécontentement et essaient de remédier aux problèmes. Cependant, la collecte des données peut présenter un biais à ce niveau. Les clients qui ont accepté de participer à l'étude ont très certainement une propension à la communication supérieure à la moyenne, et communiquent certainement plus facilement sur leurs difficultés que les clients ayant refusé de nous répondre.

Nous avons abordé ici un certain nombre de dimensions des normes relationnelles en détail. D'autres seront discutées avec plus de détail plus loin, notamment dans le paragraphe relatif à la force de la relation.

I.1.2. - Les effets directs des normes transactionnelles sur la décision de rupture

Les résultats empiriques de la recherche montrent que les trois normes transactionnelles considérées ont un effet direct sur la décision de rupture. Plus les responsables de PME évaluent positivement les normes **de réalisation des promesses, de réparation et de pouvoir**, plus leur relation avec leur banque est stable.

[181] La différence de moyennes n'est pas significative.

Cette recherche est, à notre connaissance, la première à intégrer dans un même cadre d'analyse les normes relationnelles et les normes transactionnelles. De ce fait, les travaux auxquels nous pouvons confronter nos résultats sur les normes transactionnelles sont peu nombreux. En effet, ni les travaux de Paulin (1998) et Paulin & *al.* (1997, 1998), ni les travaux plus anciens faisant référence au cadre d'analyse de Macneil (*e.g.*, Kaufman & Stern, 1988 ; Noordewier & *al.*, 1990 ; Heide & John, 1992), ne traitent des normes transactionnelles.

Cependant, comme nous l'avons indiqué lors de la revue de littérature, nous pouvons nous référer à des travaux épars intégrant des variables proches des normes transactionnelles, notamment pour la norme de pouvoir.

Pour la **norme de réalisation des promesses** , ces résultats confirment ceux obtenus dans la phase exploratoire qui montrent que la non-réalisation d'une promesse peut être cause de rupture (cf. page 145). La phase exploratoire nous a montré que les chargés d'affaires sont tout à fait conscients de l'importance de cette norme. Les "accidents" relevés dans les entretiens exploratoires ou dans l'analyse qualitative des questionnaires nous indiquent que le plus souvent les promesses non réalisées sont relatives à la contestation d'une décision prise par le chargé d'affaires par sa hiérarchie. Il est donc particulièrement important de gérer ces divergences très en amont dans le processus de décision. En effet, une fois un dossier conclu entre le chargé d'affaires et son client, son refus par la hiérarchie a de lourdes conséquences sur la relation.

L'importance de la **réparation** des erreurs dans la rupture des relations a été montrée par différents auteurs (*e.g.*, Hansen & *al.*, 1996) et par la phase exploratoire. Elle est confirmée par les résultats empiriques. Les analyses qualitatives nous indiquent que, sauf cas extrêmes, ce n'est pas la rapidité de la réparation qui importe mais la certitude que l'erreur sera bien réparée.

La norme de **création et de restriction de pouvoir** a fait l'objet de nombreuses études empiriques (*e.g.*, Frazier & Summers, 1984 ; Gaski & Nevin, 1985 ; Anderson & Weitz, 1989). Dans les relations entre les banques et les PME, la relation est par nature déséquilibrée en terme de pouvoir. La PME représente une très faible part du volume d'activité de la banque

ce qui confère à cette dernière une grande partie du pouvoir. Anderson & Weitz (1989) montrent qu'il existe dans les relations entre organisations une relation négative significative entre le déséquilibre de pouvoir et la continuité de la relation. Ceci est cohérent avec nos propres résultats qui indiquent que plus le client a le sentiment d'avoir un pouvoir de négociation, plus la relation est stable.

Ces résultats indiquent que les normes transactionnelles doivent être attentivement considérées par les banques qui souhaitent améliorer le taux de rétention de leur clientèle "entreprises". La phase exploratoire a montré que les chargés d'affaires sont très prudents sur les promesses qu'ils formulent à l'encontre de leurs clients. La formation des personnels de la banque doit mettre l'accent sur ce point. La réparation des erreurs commises par la banque doit être soignée. Sauf lorsque les conséquences sont graves, les clients ne recherchent pas forcément la rapidité de la réparation, ils veulent seulement être certains qu'elle interviendra. La phase exploratoire a montré que les chargés d'affaires accordent plus de pouvoir de négociation à leur client que celui que les clients s'accordent à eux-mêmes. Il serait, à ce niveau, intéressant de réfléchir à une politique de communication de la part du chargé d'affaires. Mais cette communication doit être formulée de manière prudente, car elle risquerait de se retourner contre la banque.

I.1.3. - L'importance des effets directs des normes de la relation sur la décision de rupture

La taille des deux sous-échantillons sur lesquels nous travaillons (relations rompues ou fortement menacées et relations stables) rend difficile le test d'un modèle global. En effet, lorsque nous réalisons une régression logistique en incluant les huit normes de la relation comme variables indépendantes, SPSS ne travaille plus que sur 26 entreprises du fait des valeurs manquantes. De même, lorsqu'une analyse discriminante est utilisée, le test de Box est significatif ce qui ne nous autorise pas à interpréter les résultats.

Pour pallier cette lacune, nous avons eu recours à un indice de la force de la relation. Cet indice nous permet de hiérarchiser l'importance du lien entre chaque norme de la relation et la décision de rupture (cf. Tableau 118 et Figure 39, ci-dessous).

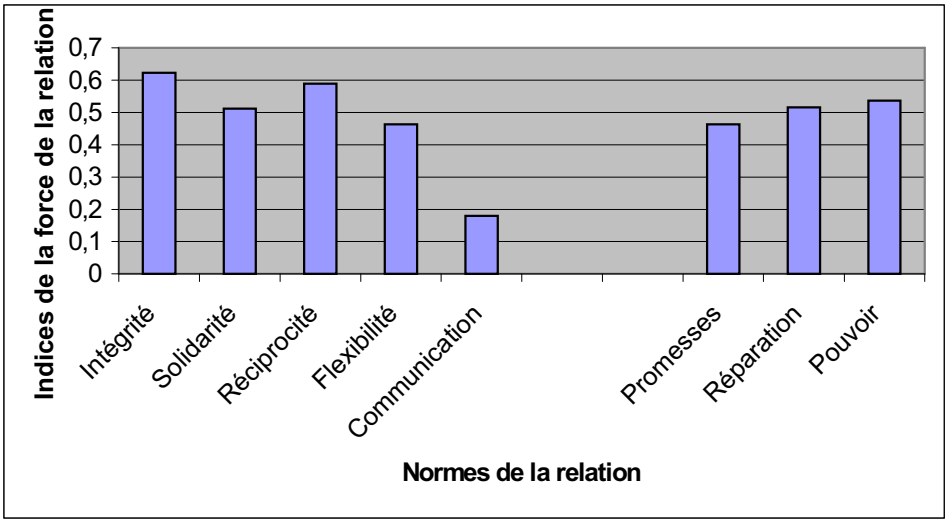
Tableau 118 - Rappel des indices de force de la relation entre les normes de la relation (leurs dimensions) et l'état de la relation [182]

Normes	Valeurs de l'indice de la force de la relation	Classement des normes	Classement des dimensions
Relationnelles			
Intégrité du rôle	**0,6233**	***1***	
Compétence	*0,5163*		5
Niveau des contacts dans la banque	*0,5499*		3
Solidarité	**0,5116**	5	
Bienveillance	*0,4079*		9
Honnêteté	*0,4780*		7
Réciprocité	**0,5896**	***2***	1
Flexibilité	**0,4628**	7	
Disponibilité	*0,5711*		2
Communication	**0,1792**	8	
Communication par procuration	*0,1991*		10
Rencontres avec le chargé d'affaires	*0,1802*		11
Transactionnelles			
Promesses	**0,4629**	6	8
Réparation	**0,5156**	4	6
Pouvoir	**0,5368**	***3***	4

La troisième colonne du Tableau 118 nous permet de classer les normes de la relation par ordre d'importance dans l'explication des ruptures de relations.

[182] Le mode de calcul de cet indice est rappelé page 222.

Figure 39 - Représentation graphique des indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation



L'indice de force de la relation (Winer & *al.*, 1991 ; d'Astou, 2000) nous montre que la variable la plus importante dans la prise de décision de rupture d'une relation est la norme d'**intégrité du rôle**. Elle est suivie de la norme de **réciprocité**. La norme de pouvoir, norme transactionnelle, vient ensuite, juste avant la norme relationnelle de solidarité. La norme de flexibilité a un indice relativement faible comparé aux autres normes relationnelles. La norme de communication, quant à elle, a un indice extrêmement faible, ce qui va dans le sens des remarques faites précédemment à propos des tests de comparaison de moyennes. Ces résultats nous indiquent que deux des normes relationnelles ont le plus d'importance dans la décision de rupture : l'intégrité et la réciprocité. Cependant le classement n'est pas aussi linéaire que ce qu'impliquait la validation complète de l'hypothèse H' selon laquelle la force de la relation doit être supérieure pour les normes relationnelles par rapport aux normes transactionnelles.

Ce résultat indique que la banque doit porter une grande attention aux normes relationnelles d'intégrité du rôle et de réciprocité si elle souhaite améliorer son taux de rétention de sa clientèle "entreprises".

C'est donc principalement sur ces deux normes relationnelles que doivent porter les efforts des responsables marketing des banques en vue de diminuer le nombre de départs des clients sur le marché des entreprises. Les manquements sur l'intégrité du rôle ou en terme de réciprocité ont des incidences fortes sur la décision de rupture.

L'***intégrité du rôle*** est composée de quatre dimensions : la compétence du chargé d'affaires, le niveau des contacts dans la banque, l'information sur le turnover et le niveau des contacts chez le client. Deux de ces dimensions présentent des différences de moyennes significatives : la *compétence du chargé d'affaires* et le *niveau des contacts dans la banque*.

Il est donc très important pour les banques de veiller à la formation de leurs chargés d'affaires. Notamment, le chargé d'affaires doit être capable d'une grande empathie car les clients apprécient de se sentir proches de lui en terme de compétence professionnelle et de manière de travailler. La phase exploratoire et l'analyse qualitative des questionnaires montrent que les chargés d'affaires ne sont pas toujours capables d'adapter leur vocabulaire à leur interlocuteur. Cet élément peut sembler trivial, mais les résultats montrent qu'il n'est pas toujours mis en œuvre. L'analyse qualitative des questionnaires nous montre qu'il peut exister un *effet de halo* à partir de la compétence du chargé d'affaires : *"à partir d'une bonne relation, avec un interlocuteur pro et attentif, tout paraît bon, même les services simplement normaux"*.

Il est également important de permettre au chargé d'affaires d'identifier rapidement et de façon pertinente les compétences au sein de son organisation. Le client n'attend pas de son chargé d'affaires de *tout savoir*, il attend de lui de *savoir où* trouver rapidement la bonne information. L'identification des compétences au sein de l'organisation doit donc être facilitée vis-à-vis des organigrammes clairs et régulièrement mis à jour. La personnalisation de la relation *via* une bonne connaissance de l'entreprise par le chargé d'affaires est également un facteur de stabilisation de la relation. Cette connaissance nous renvoie à l'implication du chargé d'affaires dans la relation, à son information sur les différents secteurs d'activité mais également à la mémoire institutionnelle de la banque, élément clé pour que les chargés d'affaires aient une bonne connaissance de leurs clients. Le développement des nouvelles technologies de l'information peut améliorer la réactivité des organisations. Un service central peut gérer la mise à jour de ces informations rassemblées sur un serveur où le chargé d'affaires peut se rendre à sa guise.

Les clients apprécient également d'avoir plusieurs interlocuteurs stables dans leur banque. Ainsi, lorsque l'un d'eux change, la relation ne repart pas à zéro et la continuité est

assurée. Il est alors important, en terme de gestion des ressources humaines de veiller à ce que l'ensemble de ces interlocuteurs ne soit pas remplacé simultanément.

Le résultat sur la norme de ***réciprocité*** indique l'importance de cette dernière. La norme de réciprocité représente la récompense de la fidélité du client et par conséquent la récompense de la continuité de la relation. Ceci nous montre que les banques doivent être capables de personnaliser leur relation avec leurs clients. Les chargés d'affaires doivent être formés à l'approche relationnelle. Le soutien dans les périodes difficiles est un élément délicat à traiter. En effet, ces périodes représentent une augmentation du risque financier pour la banque. Cependant, la phase exploratoire et l'analyse qualitative des questionnaires[183] montrent que la grande majorité des clients accepte de payer un surcoût, en reconnaissant qu'il représente la rémunération du risque.

I.2. - La présence d'une variable médiatrice : l'évaluation globale de la relation

Les résultats empiriques montrent un lien direct et significatif entre l'évaluation globale de la relation, la variable médiatrice, et l'état de la relation. Ce lien est relativement fort puisque *eta* est supérieur à 0,6. L'évaluation globale de la relation est la traduction, dans le modèle, de l'impact d'un certain nombre de variables que nous n'avons pas considérées dans cette recherche. Les résultats montrent qu'elle est également constituée par les normes de la relation. Il est donc important d'évaluer régulièrement l'évaluation globale de la relation de façon à détecter les défaillances de l'organisation et à améliorer le taux de rétention de la clientèle.

[183] Les enquêteurs ont pris des notes lors de l'administration des questionnaires en face-à-face et à l'issue de l'entretien.

Nous allons présenter et interpréter les résultats relatifs à l'action de la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation, sur les normes relationnelles, puis sur les normes transactionnelles. Nous ferons ensuite, en guise de conclusion, le parallèle entre les résultats obtenus par rapport aux indices de la force de la relation présentés précédemment. Ceci nous permettra d'en déduire un certain nombre de recommandations.

I.2.1. - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes relationnelles

L'évaluation globale de la relation n'est pas un médiateur du lien entre les normes relationnelles et la décision de rupture. L'effet des normes relationnelles sur la décision de rupture est donc seulement direct.

Paulin & *al.* (1998) montrent des relations positives et significatives entre les normes de communication et d'intégrité du rôle et l'efficacité de la relation[184] pour les entreprises canadiennes. Pour les entreprises mexicaines, seul le lien entre la norme de solidarité et l'efficacité de la relation est significatif. Ce lien est positif. Cependant, ces auteurs ne cherchent pas véritablement à montrer le caractère médiateur de l'efficacité de la relation et nous ne disposons pas des tests statistiques permettant de conclure. Nos résultats ne corroborent cependant pas tout à fait ceux trouvés par ces auteurs. Dans le contexte français, les cinq normes relationnelles contribuent à la détermination de l'évaluation globale de la relation : l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité, la flexibilité et, dans une moindre mesure, la communication.

Les différences constatées entre ces trois contextes (canadien, mexicain et français) peuvent s'expliquer par des différences culturelles. Notamment, la réalisation des entretiens nous a convaincu qu'il existe encore en France des sujets "tabous" qui n'apparaissent pas outre-atlantique. Notamment, les répondants ne montraient pas, dans leur ensemble, un grand enthousiasme à "parler d'argent". Les questions relatives aux relations extra-professionnelles,

[184] Leur concept d' "efficacité de la relation" peut être rapproché de celui de l'évaluation globale de la relation.

tout à fait courantes dans les études nord-américaines, ont été très mal ressenties par les répondants français.

I.2.2. - Le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes transactionnelles

Les résultats nous montrent que l'évaluation globale de la relation est un médiateur du lien entre l'ensemble des normes transactionnelles (réalisation des promesses, réparation et pouvoir[185]) et la décision de rupture. Cependant, les effets directs restent significatifs ou à la limite de la significativité.

Hunt & Nevin (1974) montrent que l'utilisation raisonnable du pouvoir par l'acteur le plus puissant permet d'augmenter la satisfaction de l'acteur le plus faible. Ce résultat est cohérent avec celui que nous obtenons ici et qui montre que plus le client a du pouvoir de négociation, plus il évalue sa relation positivement.

Les résultats obtenus sur les deux autres normes transactionnelles confirment les résultats de la phase exploratoire, c'est-à-dire que, plus les représentants des PME évaluent positivement les normes de réalisation des promesses et de réparation, meilleure est leur évaluation globale de la relation.

En résumé, il faut noter que, contrairement aux normes relationnelles, l'influence des normes transactionnelles passe par l'évaluation globale de la relation pour déterminer la prise de décision de rupture.

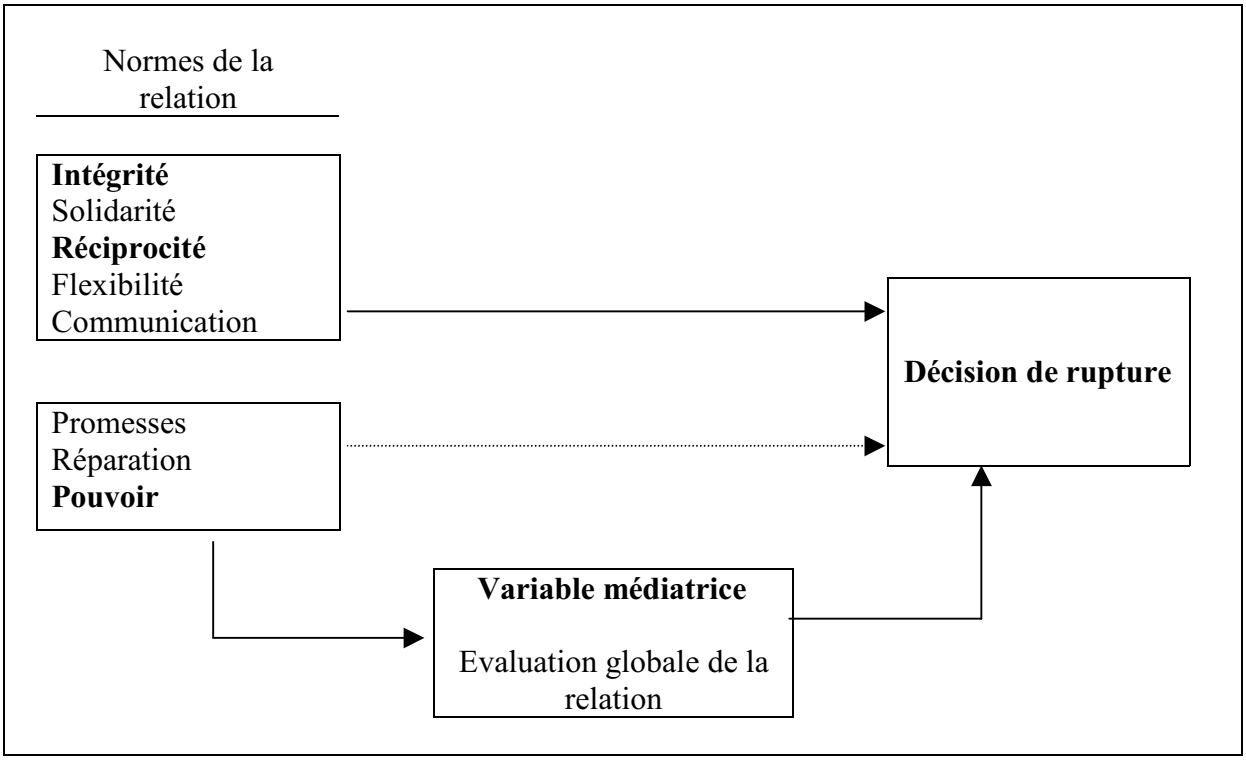
[185] $p<0,01$ pour chacune des trois normes.

I.2.3. - Conclusion

L'évaluation globale de la relation est un médiateur seulement pour les normes transactionnelles. Les résultats issus des tests relatifs au rôle de la variable médiatrice et ceux issus de la mesure de la force de la relation ne sont pas tout à fait convergents. En effet, nous aurions pu nous attendre à ce que les normes ayant une force de la relation relativement faible subissent un effet médiateur. Tel n'est pas le cas. La dichotomie repose sur une opposition normes relationnelles / normes transactionnelles.

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes interrogés sur la pertinence de la distinction entre les normes transactionnelles et les normes relationnelles. Cependant, le rôle joué par la variable médiatrice justifie, dans une certaine mesure, cette distinction. Il semble en effet que les normes transactionnelles puissent se compenser les unes les autres via l'effet médiateur de l'évaluation globale de la relation. De plus amples investigations seraient nécessaires pour vérifier cela. Si tel était le cas, il est possible qu'une défaillance importante sur une des normes transactionnelles entraîne une rupture de la relation, alors qu'une défaillance moins importante sur l'une des normes transactionnelles se compense avec de bonnes évaluations sur les autres normes transactionnelles.

Figure 40 -Schéma récapitulatif des effets directs et du rôle de la variable médiatrice



Légende : en caractère gras, normes ayant les indices de force de la relation les plus forts.

I.3. - La présence de variables modératrices

Seules trois des quatre variables modératrices initialement incluses dans le modèle initial ont été testées. En effet, l'existence d'un refus récent est très liée à l'histoire de la relation. De ce fait nous n'avons retenu que cette dernière variable considérant qu'elle incluait l'existence de refus récents.

Les résultats des analyses statistiques montrent qu'il existe un nombre important d'effets modérateurs dans le modèle. Une première implication est qu'une grande attention doit être portée sur les trois variables que sont l'âge, l'histoire de la relation et le degré de contrainte du client.

L'**âge de la relation** semble être une donnée facile à collecter. Cependant, notre expérience sur le terrain nous a démontré le contraire. En effet, certaines relations qui nous étaient annoncées comme récentes étaient en fait des relations considérées par le client comme étant très anciennes. Ces cas concernaient le plus souvent des déménagements d'une agence de la banque vers une autre agence de la même banque. Il est par conséquent important d'assurer un suivi des comptes lors de ces déménagements. La conservation du même numéro de compte semble présenter une bonne garantie. De plus, le dossier du client doit pouvoir suivre de façon à participer à la mémoire collective de l'organisation dont nous avons déjà parlé.

L'**histoire de la relation** est une donnée plus abstraite. Cependant, la constitution par la banque d'un dossier solide doit permettre au chargé d'affaires de synthétiser facilement cette information. Cette variable a pour caractéristique de présenter un lien direct significatif avec l'état de la relation.

L'évaluation du **degré de contrainte** du client nécessite une bonne connaissance de la santé financière de ce client, de ses relations avec ses autres partenaires bancaires et de l'activité commerciale de la concurrence. Un entretien avec un chargé d'affaires lors de la phase exploratoire nous a montré que ce dernier peut obtenir des informations *via* ses clients. En effet, ce chargé d'affaires s'était rendu compte que plusieurs de ses clients dans un même quartier avaient été contacté par une même banque. Il a ainsi été alerté d'une offensive commerciale de cette banque auprès de sa clientèle et a considéré cette information pour gérer ses relations.

Ces variables étant de nature contextuelle, il est difficile pour la banque d'agir directement dessus. En revanche, il est intéressant de bien les connaître pour mieux en maîtriser les effets et mieux gérer les relations *via* leur personnalisation et une meilleure adaptation de l'offre.

Nous allons voir, dans un premier temps, l'influence des variables modératrices sur les liens entre les normes de la relation et l'état de la relation. Nous verrons ensuite l'influence des variables modératrices sur la variable médiatrice.

I.3.1. - L'influence des variables modératrices sur les liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation

L'***âge de la relation*** modère le lien entre six des normes de la relation et l'état de la relation. Il renforce ces liens sauf pour les normes relationnelles de flexibilité et de communication. Plus la relation est ancienne plus la 'bonne gestion' des normes de la relation est importante.

Cependant, nous avons vu précédemment qu'il serait peut être intéressant de considérer d'autres formes d'influence de l'âge sur les deux normes relationnelles sur lesquelles nous ne trouvons pas d'effet modérateur significatif (par exemple, une relation en "U"). Nous avons déjà évoqué cette possibilité pour la norme de communication (cf. page 268).

L'***histoire de la relation*** a un lien direct significatif avec l'état de la relation[186]. Elle joue donc le rôle d'un quasi modérateur. Lorsque l'histoire de la relation est évaluée positivement, elle diminue la force du lien entre les normes relationnelles de réciprocité et de communication et l'état de la relation et elle renforce celui entre les trois normes transactionnelles et la variable dépendante. Les effets modérateurs diffèrent donc selon le caractère relationnel ou transactionnel de la norme. En revanche, elle n'a pas d'effet modérateur sur le lien entre les normes relationnelles d'intégrité, de solidarité et de flexibilité. Ce résultat peut sembler surprenant dans la mesure où il signifie que plus l'histoire de la relation est bonne plus les composantes transactionnelles de l'interaction prennent de l'importance dans la décision de rupture. Cela peut s'interpréter de la façon suivante : les clients qui évaluent leur histoire positivement ont une tolérance supérieure aux problèmes de non récompense de leur fidélité et de manque de communication. En revanche, l'histoire de la relation n'a pas d'influence sur l'impact des autres normes relationnelles. Le renforcement de l'impact des normes transactionnelles traduit une exigence accrue des clients sur ces éléments.

[186] La régression logistique donne un r de 0,2787 ($p<0,01$) - cf page 247 -.

Le ***degré de contrainte*** dans la relation modère la relation entre les normes relationnelles de flexibilité et de communication et l'état de la relation. En d'autres termes, moins le client est contraint dans la relation plus le lien entre la norme de flexibilité et l'état de la relation est fort et moins le client est contraint dans la relation plus le lien entre la norme de communication et l'état de la relation est fort. Nous pouvons interpréter le résultat lié à la flexibilité de la façon suivante : les clients apprécient que leur relation avec leur banque soit suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution de leurs besoins. Cependant si elle ne l'est pas, ils recherchent la flexibilité sur le marché en ayant recours à une nouvelle banque. Si nous avons vu précédemment que la force du lien direct entre la norme de flexibilité et l'état de la relation n'est pas très fort, il est toutefois important pour la banque et pour son chargé d'affaires de veiller à ce que la flexibilité de la relation soit adaptée au degré de contrainte du client dans la relation. S'il est facile et peu onéreux pour le client de trouver une autre banque, alors la banque doit faire des efforts particuliers pour accroître la flexibilité de la relation. De même, moins le client est contraint plus il peut facilement entrer en contact avec d'autres banques et récolter des informations (sur les prix, sur les produits, etc.). De ce fait, lorsque le chargé d'affaires identifie une relation peu contrainte, il doit ajuster au mieux la fréquence des contacts avec ce que désire son client et lui procurer un large éventail d'informations de façon à inciter son client à ne pas "aller voir et écouter ailleurs".

L'analyse qualitative des questionnaires fait ressortir un élément supplémentaire qui n'a pas été intégré dans le modèle. Pour beaucoup de représentants de PME, la contrainte des clients dans la relation semble s'appréhender essentiellement en terme de *santé financière* de l'entreprise. Dès l'instant où une entreprise ne présente pas un risque financier inconsidéré, elle trouve très facilement des banques partenaires. Les coûts à la sortie peuvent être maîtrisés en transférant progressivement les activités d'une banque vers une autre banque. Ainsi, il n'y a pas de rupture de contrat et l'entreprise qui souhaite changer de banque économise les coûts qui s'y rapportent. Cette réflexion nous conduit à penser qu'une nouvelle variable modératrice mériterait d'être testée : la cotation des entreprises en terme de risque financier. Des agences spécialisées fournissent cette information. Pour les petites entreprises, la cotation Banque de France peut être une excellente référence.

I.3.2. - L'influence des variables modératrices sur la variable médiatrice

Les résultats statistiques indiquent que le lien entre la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation, et l'état de la relation est modéré par l'âge et l'histoire de la relation. Les trois variables modératrices ont un effet sur un nombre important de liens du modèle relatifs à la variable médiatrice.

L'**âge de la relation** modère (renforce) les liens entre les huit normes de la relation et l'évaluation globale de la relation. Une interprétation peut être que, plus la relation avance dans le temps, plus les clients développent des attentes fortes.

Une bonne évaluation de l'**histoire de la relation** renforce le lien entre les normes relationnelles de réciprocité, de flexibilité et de communication et l'évaluation globale de la relation et diminue le lien entre les normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation. Il semblerait donc, que lorsque l'histoire de la relation est appréciée par le client, ce dernier entre dans un schéma de nature plus compensatoire entre ces trois normes relationnelles. Il les considère moins de façon individuelle mais de façon globale. Ainsi, une défaillance sur l'une de ces normes est plus facilement acceptée à condition que l'évaluation sur les autres normes soit bonne. Cette constatation va dans le même sens que ce qui a été observé précédemment, c'est-à-dire qu'une bonne évaluation de l'histoire de la relation diminue la force du lien direct entre les normes relationnelles et l'état de la relation. De plus, le rôle médiateur de l'évaluation globale de la relation sur les normes transactionnelles est amoindri lorsque l'évaluation de l'histoire de la relation est bonne. Ce résultat est également cohérent avec ce qui a été obtenu précédemment puisque nous avons montré que la bonne évaluation de l'histoire de la relation renforce le lien direct entre les normes transactionnelles et l'état de la relation. Cependant, la mise en avant des éléments transactionnels dans une relation qui se déroule bien sur le long terme reste difficile à expliquer.

Le **degré de contrainte** du client renforce le lien entre les normes relationnelles, de flexibilité et de communication et l'évaluation globale de la relation et diminue le lien entre les normes transactionnelles et l'évaluation globale de la relation. Ce résultat nous indique

que, moins le client est contraint dans la relation, plus les éléments relationnels prennent de l'importance car le client peut facilement capter les éléments transactionnels sur le marché.

Conclusion

Pour conclure, nous rappelerons juste que les résultats empiriques de cette recherche doctorale montrent l'importance des normes de la relation et tout particulièrement des normes relationnelles d'intégrité du rôle et de réciprocité dans la prise de décision par le représentant d'une PME de la rupture de sa relation avec une banque. L'action des normes transactionnelles est affectée par la variable médiatrice, l'évaluation globale de la relation. Il est également important pour les banques de bien évaluer les variables modératrices de façon à gérer au mieux leurs relations avec leurs clients.

II. Les contributions de la recherche

Les contributions de cette recherche sont à la fois de nature académique (théorique et méthodologique) et de nature managériale. En effet, la revue de la littérature et le travail empirique permettent d'améliorer ou de développer des instruments de mesure ainsi que d'accroître la connaissance sur les déterminants de la rupture des relations de long terme entre organisations. Cette connaissance conduit ensuite à la formulation de recommandations à l'attention des responsables marketing du marché des entreprises au sein des banques et des chargés d'affaires en contact avec la clientèle.

II.1. Les contributions académiques

II.1.1. - Les contributions théoriques de la recherche

Ce travail de recherche représente un double apport théorique : d'une part, il poursuit le travail déjà accompli par d'autres chercheurs sur un certain nombre de variables, et d'autre part, il met en avant des pistes de recherche non encore explorées.

Les travaux relatifs aux ruptures de relations de long terme entre organisations sont peu nombreux. Nous nous sommes efforcés de soigneusement les répertorier afin d'analyser les différents facteurs potentiels de rupture des relations de long terme entre organisations. Pour cela, nous avons eu recours à des champs de recherche aussi variés que le droit, l'économie, la psychologie et le marketing. L'élaboration du cadre conceptuel est essentiellement fondée sur cette revue de la littérature, même si nous avons jugé nécessaire de l'enrichir sur quelques points par les apports de la phase exploratoire.

Ayant fait le choix de limiter notre investigation aux variables d'interaction, nous avons veillé à retenir un cadre d'analyse le plus complet possible, permettant d'intégrer de façon quasi exhaustive les variables d'interaction. Les travaux du juriste Ian Macneil nous ont semblé être les plus appropriés pour cela. De ce fait, nous avons conduit une large revue des travaux de cet auteur ainsi que des applications marketing qui en ont été faites. Cette synthèse, ainsi que l'approche contingente que nous avons utilisée pour adapter le cadre des normes de la relation à l'explication des ruptures des relations de long terme entre organisations, nous semble être un des apports principaux de ce travail doctoral.

Ainsi, ce travail de recherche représente une synthèse des différents travaux sur les ruptures de relations et leur intégration dans un cadre d'analyse complet.

Le caractère novateur de ce travail réside essentiellement sur deux points :

- Le *thème de la recherche* : les travaux sur les ruptures de relations de long terme sont, comme nous l'avons dit, assez rares. Nombre d'entre eux restent des travaux conceptuels (*e.g.*, Stewart, 1998 ; Hocutt, 1998) ou exploratoires (*e.g.*, Perrien, 1995). De plus, ils ne prennent en compte que quelques variables d'interaction. Nous avons, par conséquent, voulu entreprendre une recherche à la fois conceptuelle et empirique, recouvrant l'ensemble des variables d'interaction. Ainsi, nous avons pu montrer le rôle majeur joué par les composantes de l'interaction entre les individus dans les ruptures de relations de long terme entre organisations.

- L'*utilisation du cadre d'analyse de Macneil* sous sa forme complète pour définir l'interaction est à notre connaissance unique. En effet, les travaux que nous avons pu consulter, et qui se réfèrent aux normes de Macneil, se limitent à l'utilisation des normes relationnelles (voire de quelques normes relationnelles, mais pas de l'ensemble de ces normes). Notre travail a tout d'abord consisté à définir clairement ces normes de la relation puis à tester leurs liens avec la décision de rupture. Ainsi, nous avons pu montrer la pertinence de l'utilisation des normes transactionnelles et de l'inclusion de la norme de réciprocité dans les normes relationnelles. L'analyse factorielle que nous avons conduite sur l'ensemble des normes de la relation tend à montrer leur unidimensionalité. Ceci signifie que dans l'esprit des clients, ces normes sont toutes considérées de façon homogène. Cependant, les résultats obtenus sur l'influence de la variable médiatrice et des variables modératrices montrent que les normes relationnelles et les normes transactionnelles n'empruntent pas les mêmes "chemins" pour influencer la décision de rupture. De ce fait, la distinction entre les normes transactionnelles et les normes relationnelles demeure pertinente, même si sa présentation mérite d'être revisitée.

Le recours au concept d'évaluation globale de la relation à la place des concepts plus traditionnels de satisfaction ou de qualité, nous semble également être une contribution de ce travail de recherche. Ce construit semble être un compromis intéressant pour mesurer une évaluation d'une relation.

II.1.2. - Les contributions méthodologiques de la recherche

Les contributions méthodologiques sont de plusieurs ordres :

- La collecte de données dyadique lors de la phase exploratoire ;
- Le développement de nouvelles échelles de mesure ;
- La méthode de sélection des cas de rupture.

Lors de la phase exploratoire, nous avons entrepris une collecte des données dyadique de façon à pouvoir confronter les perceptions des clients avec celles de leur chargé d'affaires. Ce mode de collecte de données reste rare du fait des difficultés inhérentes à sa mise en œuvre. Cette méthodologie permet notamment d'opérer une triangulation des données. Elle doit également permettre de déceler des différences de perceptions systématiques entre les différents acteurs. Dans notre cas, elle a permis de mettre en avant un petit nombre de différences d'interprétations entre les acteurs, que nous n'avons pas jugées suffisamment importantes pour justifier la mise en œuvre d'une collecte des données dyadique pour la phase quantitative.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons du développer ou adapter un certain nombre d'outils de mesure. Notamment, le travail entrepris sur les normes de la relation représente un apport important de cette thèse, même si certaines mesures méritent encore d'être améliorées. Par exemple, la mesure de la norme de communication qui ne retient qu'un seul item pour deux des dimensions du construit. De plus, un certain nombre de mesures restent très simples, en particulier pour les normes transactionnelles qui n'ont été mesurées que par deux items.

La méthode de sélection des cas de rupture est à notre connaissance unique. La plupart des études s'intéressant aux ruptures de relation font référence à des méthodologies qualitatives. Ces études sont très souvent des études de cas longitudinales ou historiques[187]. Nous avons retenu, pour cette recherche doctorale, une approche quantitative dans laquelle la sélection des cas de rupture a été opérée auprès des nouveaux clients d'une banque. Le fait de les interroger sur une rupture de relation par rapport à un autre 'fournisseur' et de réaliser cette enquête avec leur nouveau 'fournisseur' permet d'améliorer le taux de réponse. Cette méthode

[187] L'école scandinave est un bon exemple de ce type de recherches.

permet très certainement d'obtenir des réponses plus objectives que lorsque les entretiens sont conduits par le fournisseur rejeté.

Si la réalisation des entretiens en face-à-face n'est pas un apport méthodologique en soi, elle constitue néanmoins une des forces de ce travail de recherche. En effet, si cette méthodologie est lourde à mettre en place (elle a représenté plus de 150 journées de travail), elle permet une collecte des données très riche. En effet, l'analyse qualitative des questionnaires nous a très largement aidé à interpréter les résultats.

II.2. Les contributions managériales

La question des ruptures de relations est un domaine peu exploré dans le domaine bancaire. Les praticiens ont longtemps accordé plus d'importance à conquérir de nouveaux clients qu'à retenir les clients existants.

Cette étude nous a permis de mettre en avant le rôle des facteurs d'interaction dans la décision de rupture prise par le client. De ce fait, ce travail apporte un certain nombre de réponses sur les déterminants de la rupture. Notamment, il montre l'importance cruciale de la norme d'intégrité du rôle. Un certain nombre de recommandations ont été formulées à ce sujet dans la section précédente. Elles sont synthétisées dans des tableaux, pages 289 et 290. Ces dernières devraient notamment permettre d'améliorer la formation des chargés d'affaires en leur faisant prendre conscience des éléments clés de leur comportement vis-à-vis de leur clientèle. Les résultats mettent également l'accent sur le fait qu'un certain nombre de consignes simples et répandues ne sont pas toujours suivies par les chargés d'affaires. L'utilisation d'un vocabulaire technique et complexe face à des personnes n'ayant pas été formées à la finance est un exemple flagrant d'une consigne non suivie.

Les partenariats mis en œuvre dans un premier temps avec le CIC Paris pour la phase exploratoire, puis avec la Banque Hervet pour la phase quantitative, témoignent de l'intérêt managérial de cette recherche pour les banques. En effet, ces dernières ont à faire face à un taux de rotation de leur clientèle assez élevé, notamment parmi leur clientèle PME. Si la

tendance demeure à la mise en œuvre de moyens importants pour attirer de nouveaux clients, la question de savoir pour quelles raisons les clients quittent la banque et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour les retenir commence à faire son chemin. La concentration des efforts sur les déterminants les plus importants de la rupture (notamment les composantes de l'intégrité du rôle) doit permettre une meilleure optimisation de l'allocation des ressources.

Tableau 119 - Les recommandations relatives aux normes relationnelles

Normes	Dimensions	Recommandations
Intégrité du rôle		*Variable clé*
	▪ Compétence du chargé d'affaires	Importance de l'empathie du chargé d'affaires ; Améliorer la capacité du chargé d'affaires à identifier les compétences dans son organisation (création d'organigrammes clairs et à jour : utilisation pour cela du serveur de la banque) Permettre aux chargés d'affaires de mettre régulièrement à jour leur connaissance d'un secteur d'activité donné : utilisation du serveur pour mettre à disposition des chargés d'affaires des fiches sectorielles
	▪ Multiplicité des contacts dans la banque	Ne pas changer simultanément les différents interlocuteurs (dans la banque) d'une relation.
	▪ Information sur le changement de chargé d'affaires	Avertir le client du changement de son chargé d'affaires avant que le changement n'intervienne et non pas de façon rétroactive.
	▪ Unicité des contacts dans l'entreprise	Expliquer à sa clientèle l'intérêt pour le bon déroulement de la relation et pour sa continuité que plusieurs personnes bien coordonnées soient impliquées dans la relation chez les deux partenaires
Réciprocité		*Variable clé*
		Nécessité pour le chargé d'affaires de bien connaître la relation de façon à la récompenser de façon "juste". Importance de la mémoire institutionnelle pour assurer un bon suivi de la relation lors du changement de chargé d'affaires. Importance d'une bonne préparation de la passation de pouvoir entre les chargés d'affaires.
Flexibilité		Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la flexibilité de la relation
	▪ Disponibilité du chargé d'affaires	Le chargé d'affaires doit être disponible, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir répondre rapidement aux demandes des clients.
	▪ Caractère informel de la relation	Rendre la relation moins formelle n'est pas forcément une action pertinente car le formalisme traduit le sérieux et la rigueur de chargé d'affaires.
Communica-tion		Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la communication
	▪ Fréquence des communications par procuration	Evaluer régulièrement si le client se déclare satisfait sur ce critère
	▪ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires	Evaluer régulièrement (par exemple lors de la présentation des bilans) la fréquence à laquelle le client souhaite rencontrer son chargé d'affaires.

Tableau 120 - Les recommandations relatives aux normes transactionnelles

Normes	Recommandations
Réalisation des promesses	Gérer très amont les divergences d'appréciation sur un dossier entre le chargé d'affaires et sa hiérarchie
Réparation des erreurs	Assurer le client que l'erreur sera réparée. La rapidité de réparation n'est pas, sauf cas extrêmes, un critère important.
Pouvoir de négociation	Les chargés d'affaires accordent souvent plus de pouvoir de négociation à leur client que celui que les clients s'accordent à eux-mêmes. Il serait, à ce niveau, intéressant de réfléchir à une politique de communication de la part du chargé d'affaires. Mais cette communication doit être très prudente, car elle risquerait de se retourner contre la banque

Tableau 121 - Les recommandations relatives aux autres variables du modèle

Variables	Recommandations
Evaluation globale de la relation	Mesurer l'évaluation globale de la relation régulièrement
Age de la relation	Assurer le suivi de la relation lors d'un changement d'agence de façon à ne pas enregistrer la relation comme une nouvelle relation. Transférer le dossier pour assurer la continuité de la relation.
Histoire de la relation	Développer la mémoire institutionnelle de façon à permettre aux nouveaux chargés d'affaires de reconstituer l'histoire des relations.
Degré de contrainte	Evaluer l'attractivité du client sur le marché ; S'informer sur les offensives commerciales de la concurrence (notamment en recoupant les informations données par les clients).

Ces recommandations montrent le potentiel des nouvelles technologies de l'information pour gérer, en interne, les relations et développerune mémoire collective des ces relations. Le développement de l'intranet devrait devenir un outil de lutte contre les ruptures de relations de long terme entre organisations.

Il est également probable qu'une partie de ces recommandations soient directement transposables au marché des particuliers.

De façon plus générale, la recherche sur les ruptures de relations de long terme entre organisations doit aider les responsables marketing à répondre à quatre grandes catégories de

préoccupations[188] : améliorer la création de valeur dans la relation, répondre à des impératifs économiques, mieux former le personnel et faire de la veille commerciale.

Les facteurs de ruptures de relations de long terme entre organisations que nous avons mis en lumière doivent permettre aux managers d'améliorer leur création de valeur tout au long du cycle de vie de la relation. L'étude de ces facteurs doit initier un *processus d'apprentissage*. Notamment, la surveillance accrue des facteurs de rupture et la concentration des ressources sur ces facteurs doit contribuer à la prévention des ruptures, mais également au traitement des relations en phase terminale de façon à les relancer. Ce faisant, les managers pourront améliorer leur taux de rétention. Les informations ainsi collectées grâce aux études sur les ruptures de relations de long terme entre organisations doivent également permettre une meilleure adaptation de l'offre aux besoins de la clientèle et une amélioration de la qualité des produits et des services mais aussi de leur délivrance au client. Cette amélioration bénéficiera à l'ensemble de la clientèle et non pas seulement à celle dont la relation est en péril. La collecte systématique d'informations auprès des nouveaux clients sur la rupture qu'ils viennent de vivre doit permettre une amélioration et une meilleure personnalisation de l'offre qui leur est faite. Enfin, le fait de s'interroger sur les raisons du départ de sa propre clientèle peut entraîner des modifications de la stratégie de l'entreprise de façon à répondre à de nouvelles attentes de la clientèle et à corriger les faiblesses structurelles.

Diverses *raisons économiques* doivent inciter les responsables marketing à s'intéresser aux ruptures de relations de long terme entre organisations. Notamment, comme nous l'avons déjà mentionné, il est en général moins coûteux de maintenir et de développer une relation existante que d'en créer une nouvelle. De plus, il est probable que les clients mécontents qui quittent leur fournisseur se chargent d'en faire la publicité à travers le bouche-à-oreille. Ce type de communication, non maîtrisé par la banque, a un coût très difficile à évaluer.

Une meilleure connaissance des phénomènes de rupture doit permettre une meilleure formation du *personnel de l'entreprise* et un meilleur management en interne. Ce problème a déjà été évoqué dans cette section.

[188] Conclusions du groupe de travail sur les apports managériaux de la recherche sur les ruptures de relations auquel l'auteur a participé à l'occasion du 1st Nordic Workshop on Relationship Dissolution, Kuusamo, Finlande, septembre 2000.

Enfin, l'étude systématique des facteurs de rupture auprès des nouveaux clients à propos de leurs précédentes relations est un formidable outil de *veille commerciale*. En effet, ainsi faisant, un fournisseur peut apprendre beaucoup de choses sur les faiblesses de ses concurrents et adopter une attitude proactive vis-à-vis de son nouveau client.

III. - Les limites de la recherche

Toute recherche contient un certain nombre de limites. Dans le cadre de ce travail doctoral, certains choix ont du être opérés tant dans l'élaboration du cadre conceptuel que dans la partie empirique de la recherche. L'inclusion de l'ensemble des antécédents potentiels de la rupture aurait rendu le modèle impossible à tester. L'accumulation des connaissances se construit régulièrement sur des modèles partiels. En terme de collecte des données, les moyens financiers dont nous avons disposé pour cette recherche ainsi que des contraintes de temps, nous ont obligés à faire des choix restrictifs.

Nous allons présenter ici les principales limites de ce travail de recherche.

III.1. - La spécificité du pays et du secteur d'activité retenu

Nous avons appliqué notre recherche au marché des PME du secteur bancaire français. Avant même d'aborder la question du secteur d'activité, il nous faut noter que les quelques parallèles que nous avons pu établir avec les travaux de Paulin (1998) et de Paulin *& al.* (1997, 1998) nous ont montré qu'il existe des ***différences culturelles***. Ces auteurs indiquent notamment que la tendance à changer de banque semble varier d'un pays à l'autre. Ainsi 13% de l'échantillon canadien déclare avoir l'intention de changer de banque contre 57% de l'échantillon mexicain! Sur l'ensemble des questionnaires que nous avons collectés, 16% des entreprises ont rompu ou ont l'intention de le faire dans un futur proche. Ces chiffres se

rapprochent de ceux obtenus au Canada, d'autant plus que nous avons essayé d'accroître artificiellement le nombre de ruptures dans notre échantillon.

L'importance des normes dans la décision de rupture semble également être influencée par la culture. Ainsi, la flexibilité et la solidarité sont les normes les plus importantes au Canada. Pour le Mexique, il s'agit de la solidarité. En France, nos résultats indiquent qu'il s'agit de l'intégrité du rôle et de la réciprocité.

L'application de notre recherche à un seul pays est donc insuffisante pour valider notre cadre conceptuel. Il serait intéressant d'étendre cette application à de nouveaux pays, certains culturellement proches et d'autres très éloignés, de façon à tester la généralité des résultats obtenus.

Le ***secteur d'activité*** retenu dans cette étude est celui des relations entre les banques et les PME. Il s'agit donc de relations de services. Il serait, de ce fait, intéressant d'étendre cette recherche à des relations industrielles, au sens propre du terme. En effet, le secteur des services a des caractéristiques propres notamment du fait de l'intangibilité de l'offre. De plus, le secteur bancaire est un secteur encore assez fortement réglementé par les autorités, ce qui lui confère de nombreuses spécificités.

III.2. - La sélection de l'échantillon et la collecte des données

La ***taille de l'échantillon*** constitue une première limite liée à la sélection de l'échantillon. Malgré les 322 entretiens que nous avons pu réaliser, seulement 106 entretiens ont été directement exploités pour expliquer les ruptures (50 relations stables et 56 ruptures ou relations fortement menacées). En effet, 22 entretiens ont été écartés soit parce qu'ils étaient incomplets soit parce qu'ils présentaient des incohérences. Les 300 entretiens restant ont pu être utilisés pour travailler les échelles de mesure, mais seulement 106 correspondaient aux critères imposés pour la constitution des deux sous-groupes : relations stables et relations rompues ou fortement menacées.

Cependant, cette taille réduite pour un échantillon n'est pas exceptionnelle en marketing industriel où les contraintes d'accès aux données sont en général plus fortes qu'en comportement du consommateur (*e.g.*, Noordewier & *al.*, 1990 ; Deshpandé & *al.*, 1993 ; Paulin, 1998).

Nous pouvons également regretter de n'avoir pas conduit ***une étude quantitative dyadique***. La phase exploratoire nous a indiqué que les différences de perception entre les clients et leur chargé d'affaires ne sont pas très importantes. Cependant, quelques différences existent. Mieux les connaître permettrait aux banques et aux chargés d'affaires de mieux "lire" les signaux envoyés par les clients.

Une ***collecte des données quantitatives unique*** représente une des limites majeures de ce travail de recherche. En effet, cela nous a obligé à réaliser l'ensemble des traitements statistiques sur un seul et même échantillon, ce qui ne nous a pas permis de suivre les procédures habituelles de tests et de re-tests. Cependant, il faut souligner que le caractère unique de cette collecte de données n'est pas un choix mais a été dicté par les contraintes du terrain d'étude.

Enfin, le ***nombre de valeurs manquantes***, parfois important[189], peut représenter une limite à cette recherche que nous avons tenté de pallier en testant le modèle de façon fragmentée.

III.3. - Les sources de variance non contrôlées

Les sources de variance non contrôlées ont deux origines : les banques et les entreprises.

La ***sélection des cas de rupture*** présente un certain nombre de limites. N'ayant pu interroger les clients ayant quitté la Banque Hervet, nous avons dû interroger des clients récents de la Banque Hervet ayant décidé de quitter une autre banque. Du fait de

l'hétérogénéité des banques avec lesquelles les clients ont décidé de rompre, nous n'avons pu contrôler un certain nombre de sources de variance comme par exemple la réputation de la banque, la politique générale de la banque vis-à-vis des PME, etc. Cependant, nous avons limité l'impact du changement de politique mis en œuvre par quelques banques qui ont décidé de se retirer intégralement du marché des PME en excluant de notre échantillon les quelques entreprises concernées.

La ***santé financière des entreprises*** n'a pas été contrôlée. Cet élément a très certainement des incidences sur le degré de contrainte du client dans la relation et sur certaines variables d'interaction comme, par exemple, le pouvoir de négociation. En effet, l'analyse qualitative des entretiens montre que les clients n'analysent pas de la même façon leur relation bancaire selon que la santé financière de leur entreprise est bonne ou mauvaise. Il semblerait que lorsqu'elle est mauvaise ils ont le sentiment de subir cette relation alors que lorsqu'elle est bonne ils ont le sentiment de la conduire.

III.4. - La définition et la mise en œuvre des normes de la relation

La définition et la mise en œuvre des normes de la relation méritent de plus amples investigations. Les définitions proposées par Macneil (1980) indiquent que les normes de la relation ne sont pas indépendantes les unes des autres. Par exemple, Macneil (1983) suggère que la norme de flexibilité est nécessaire à la réalisation des autres normes. De ce fait, il n'est pas surprenant de trouver des coefficients de corrélations bivariées très élevés. Des coefficients similaires à ceux obtenus dans cette recherche (voire plus élevés encore[190]) sont présents dans la littérature (Noordewier & *al.*, 1990 ; Heide & John, 1992 ; Paulin, 1998).

L'unidimensionalité des normes relationnelles[191] a par ailleurs été montré par l'utilisation de modèles d'analyse factorielle confirmatoire de second-ordre (LISREL) par Noordewier &

[189] Notamment pour les normes de communication et d'intégrité. Pour cette dernière, le nombre de valeur manquante est liée au nombre important d'items et à la façon dont nous avons calculé le score de la norme (à partir des scores factoriels).
[190] Par exemple, les coefficients de corrélations entre les normes relationnelles obtenus par Paulin (1998) vont de 0,54 à 0,94 pour la Canada et de 0,43 à 0,86 pour le Mexique.
[191] Ces deux travaux utilisent trois normes relationnelles : la solidarité, la flexibilité et la communication.

al. (1990) et Heide & John (1992). Nous avons ici montré l'unidimensionalité de l'ensemble des normes de la relation. Les modèles d'équations structurelles devraient permettre de pousser plus avant les investigations dans ce domaine.

III.5. - Les mesures des variables du modèle

Les mesures obtenues pour quatre des normes de la relation mériteraient d'être retravaillées : la norme relationnelle de communication et les trois normes transactionnelles. Nous avons également choisi de mesurer la variable dépendante selon le caractère stable *versus* rompu ou fortement menacé de la relation. La mesure de la stabilité aurait pu être affinée.

La norme de ***communication*** est composée de trois dimensions. Deux de ces trois dimensions ne sont mesurées, après analyse factorielle, que par un seul item, ce qui nous autorise à douter de la capacité de ces mesures à restituer toute la richesse des dimensions qu'elles représentent. Il serait donc intéressant de conduire de nouvelles analyses à partir d'un ensemble d'items plus important. Une deuxième remarque relative à la mesure de la communication est que les répondants ont trouvé que ces questions avait un caractère répétitif et ennuyeux[192]. C'est sans doute ce qui explique le taux de non-réponse relativement élevé sur cette partie précise du questionnaire. De plus, il faut noter que la norme relationnelle de communication n'est pas corrélée aux autres normes de la relation. Ce résultat est assez surprenant et pose la question de la pertinence de la mesure de cette norme

Nous avons suivi pour établir la mesure de la norme de communication les travaux de Mohr & *al.* (1996) et de Mohr & Nevin (1990). Ces auteurs opérationalisent la communication par la fréquence d'utilisation des différents modes de communication et par la bidirectionalité des informations échangées. Une mesure plus fortement centrée sur le *contenu* de la communication aurait peut-être apporté des résultats plus probants.

[192] Cette remarque n'a pourtant jamais été faite lors des prétests qualitatifs.

Deux items seulement ont été introduits pour mesurer chacune des ***normes transactionnelles***. L'augmentation du nombre d'items aurait sans doute permis de mieux capturer la richesse de ces concepts.

Enfin, nous nous sommes contentés pour la mesure de la ***variable dépendante*** d'établir la stabilité de la relation (par opposition aux relations rompues ou fortement menacées). Cette catégorie de relations dissimule en fait une diversité de cas. Stabilité ne signifie pas fidélité. Il est important de noter qu'il existe une distinction forte entre ces deux concepts. La fidélité peut être assimilée à une attitude alors que la stabilité se limite à un comportement (Ennew & Binks, 1996). De ce fait, il peut exister dans les relations stables des comportements liés à la fidélité, la rétention ou à l'inertie (Bozzo, 1999). La *fidélité* reflète un comportement lié à des attitudes positives (Jacoby & Chestnut, 1978). La *rétention* reflète une dépendance non partagée du client envers son fournisseur. Enfin, l'*inertie* reflète des situations où le "*comportement est le fruit de l'habitude, c'est-à-dire lorsque le client ne se sent pas contraint de continuer la relation, ne développe pas particulièrement d'attitudes positives ou négatives vis-à-vis du fournisseur (il est plutôt neutre ou sans opinion), mais continue sans réellement se poser de questions*" (Bozzo, 1999, p. 919).

Les relations stables utilisées pour tester empiriquement le modèle sont composées de ces trois catégories de relations. Et si la dépendance non partagée a été mesurée par l'insertion dans le modèle de la variable *degré de contrainte dans la relation*, il ne nous est pas possible de différencier, de façon satisfaisante, les entreprises composant le sous-échantillon "relations stables" en fonction de la nature de la stabilité.

III.6. - Les méthodes statistiques

Pour pallier les problèmes de multicolinéarité et de faible taille des échantillons, mais également pour permettre de tester le modèle dans sa globalité, il serait intéressant de se tourner vers les modèles statistiques de seconde génération (équations structurelles avec

bootstrap ou régression PLS[193]). En effet, l'utilisation des méthodes de première génération a été fortement contrainte par les problèmes de multicolinéarité et de faible taille des échantillons. Il n'a, ainsi, pas été possible de tester le modèle dans son ensemble. La régression ou l'analyse discriminante PLS semblent offrir des possibilités intéressantes pour de nouveaux traitements de nos données. "*De nombreux problèmes industriels ou de management peuvent être décrits sous la forme d'un système à entrées-sorties : on peut plus ou moins agir sur les variables d'entrées X d'un système et on observe les variables de sorties Y. On souhaite comprendre et décrire les relations souvent très complexes entre Y et X en l'absence d'un modèle théorique. De plus le nombre de variables d'entrée X est souvent très important (quelques centaines, voire plusieurs milliers) par rapport au nombre d'observations (quelques dizaines). La régression PLS (Partial Least Squares régression) est une méthode d'analyse des données spécifiquement construite pour l'étude de ce type de problème*." (Tenenhaus, 1998, p. 1).

IV. - De nouvelles voies de recherche pour une meilleure compréhension des ruptures des relations de long terme entre organisations

Qu'elles soient sur la définition des construits, sur leur mise en œuvre ou sur la collecte des données, les limites que nous venons de présenter représentent autant de voies de recherche pour le futur. D'autres voies de recherche sont également envisageables afin de poursuivre et d'enrichir ce travail. Il est intéressant de le poursuivre car il ne représente qu'une première tentative de mieux connaître les déterminants des ruptures des relations de long terme entre organisations. Ainsi, des réplications dans d'autres domaines seront riches d'enseignement. Il est intéressant de le compléter car le modèle testé ne prend pas en compte l'ensemble des facteurs intervenant dans la rupture.

[193] Partial Least Squares.

Nous allons nous attarder sur quelques voies de recherche qui nous semblent être parmi les plus intéressantes soit d'un point de vue académique, soit d'un point de vue managérial. Il est évident qu'elles ne sont qu'une petite partie des voies de recherche qu'il est possible d'explorer.

IV.1. - La généralisation de la recherche à d'autres domaines

Ce point a déjà été abordé dans les limites de la recherche mais il nous parait essentiel. L'extension de ce travail à d'autres secteurs dans le domaine des services (les assurances par exemple), puis à des relations industrielles permettra la généralisation du modèle présenté dans ce travail. De même, l'extension de ce travail à d'autres pays permettra de compléter les premiers résultats obtenus au Canada, au Mexique et en France.

L'extension de l'utilisation des normes de la relation en comportement du consommateur pourrait être très intéressante. En effet, il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux utilisant les normes de la relation dans ce domaine du marketing. Cette grille d'analyse pourrait se révéler très riche pour expliquer les rencontres de service et pour faciliter la synthèse des travaux existants sur les phénomènes d'interaction entre les individus et sur les comportements de rupture des particuliers.

IV.2. - L'élargissement du modèle à d'autres variables

Nous avons délibérément restreint, dans notre modèle, les antécédents de la rupture des relations de long terme entre organisations aux facteurs d'interaction. Cependant, ces facteurs ne sont pas les seuls à intervenir et n'expliquent qu'une partie du phénomène. De façon générale quatre grandes catégories de facteurs semblent intervenir dans la rupture (cf. Tableau 6, page 58) : (1) les facteurs d'interaction, (2) les facteurs concurrentiels -ou économiques-,

(3) les facteurs propres au fournisseur, (4) les facteurs propres au client, (*e.g.*, Perrien *& al.*, 1991b, 1995).

Les facteurs concurrentiels comprennent de façon générale le facteur prix et le facteur produit (dans le cas de la banque, il s'agit essentiellement du portefeuille de produits et services offerts par une enseigne). Les facteurs propres au fournisseur font référence, par exemple, aux procédures internes. Les facteurs propres au client sont relatifs à des besoins financiers excessifs, à un changement de statut (par exemple, le rachat de l'entreprise par une autre entreprise), à un déménagement, etc.

Les entretiens exploratoires et l'analyse qualitative des entretiens de la phase quantitative montrent qu'il serait très intéressant d'étudier simultanément l'influence des facteurs d'interaction et du facteur prix.

IV.3. - Le développement d'une approche processuelle de la rupture

Des chercheurs suggèrent, ou ont adopté, une approche dynamique de la rupture de la relation (*e.g.*, Dwyer *& al.* 1987 ; Tähtinen, 1999). Ces auteurs s'intéressent donc au processus de dissolution de la relation et pas seulement à sa rupture. Cette approche représente une voie de recherche pour les travaux présentés dans ce document. Des investigations supplémentaires pourraient ainsi montrer si l'importance des normes de la relation évolue au fil du processus de dissolution, comme le suggèrent Dwyer & *al.* (1987).

De plus, une approche dynamique permettrait de déterminer l'efficacité d'un certain nombre de recommandations que nous avons pu énoncer dans la première section de ce chapitre.

Les antécédents de la rupture identifiés dans cette recherche représentent les bases d'une étude sur les processus de rupture.

IV.4. - La prise en compte des comportements de réclamation

Cette nouvelle voie de recherche s'inscrit dans la continuité de la précédente. Nous avons déjà évoqué le fait que la rupture est un mode de réaction parmi d'autres. Le client peut réagir à un mécontentement par la rupture, par une réclamation ou encore il peut ne pas réagir. Il serait intéressant d'étudier plus précisément les liens entre ces différents modes de comportement et notamment de voir dans quelle mesure un traitement adéquat des réclamations peut permettre d'éviter une rupture.

L'étude des comportements de réclamation est importante pour l'explication de la rétention des clients pour trois raisons au moins :

- Les réclamations sont une source importante d'information sur les dysfonctionnements d'une entreprise et de ses produits ou de ses services. Elles le sont d'autant plus que le client les formule de façon constructive[194]. De ce fait, un traitement adéquat de l'information contenue dans les réclamations peut permettre d'améliorer les produits ou les services. Il peut également permettre d'améliorer la délivrance de ces produits ou services. Or la présente étude montre l'importance de ce dernier élément dans la décision de rupture ;
- Des études en comportement du consommateur ont montré que si une firme répond rapidement et correctement à une réclamation, le client peut atteindre une satisfaction de second-ordre (Bearden & Oliver, 1985 ; Oliver, 1997) ;
- Enfin, Lapidus & Pinkerton (1995) indiquent que les individus satisfaits par la réponse à leur réclamation deviendraient plus fidèles que les autres clients.

IV.5. - La prise en compte de l'orientation relationnelle des clients

Nous avons retenu, dans ce travail de recherche, l'approche relationnelle de l'échange. Pour cela, nous nous sommes limités à l'étude de relations longues. Cependant, tous les clients

[194] Les réclamations constructives rejoignent l'idée de "*friendly complaints*" développée dans Prim & Pras (1999).

ne recherchent pas le même type de relation et la durée de la relation n'est pas toujours un critère suffisant pour déterminer le caractère relationnel d'un échange.

Il nous semble donc intéressant de prolonger ce travail en segmentant les clients selon leur propension relationnelle[195]. Cette dernière peut être définie comme "*une attitude basée sur l'orientation affective, fonctionnelle et temporelle du client, ainsi que sur des éléments contextuels*" (Benamour & Prim, 2000, p. 1116).

Ainsi, il sera possible de voir si les clients dits "transactionnels" donnent de l'importance aux mêmes facteurs que les clients dits "relationnels". L'hypothèse selon laquelle les clients à forte orientation relationnelle donnent un poids supérieur dans leur décision de rupture aux normes relationnelles que les clients dits "transactionnels" pourra être vérifiée. De même pour l'hypothèse selon laquelle les clients transactionnels donnent une importance prépondérante aux normes transactionnelles dans leur processus de décision.

Cette segmentation de la clientèle permettrait d'affiner les résultats obtenus sur les déterminants de la rupture des relations de long terme entre organisations. De ce fait, elle donnerait aux banques un outil favorisant une meilleure allocation des ressources de l'organisation tant au niveau humain que financier.

Conclusion du chapitre VI

Ce dernier chapitre nous a permis d'interpréter les résultats obtenus lors de la phase de recherche quantitative et de les mettre en perspective avec les travaux antérieurs.

Ce travail nous a permis de montrer le rôle crucial joué par les normes de la relation dans la rupture des relations de long terme entre organisations. Notamment, les normes relationnelles d'intégrité du rôle et de réciprocité doivent être l'objet de toutes les attentions.

[195] Nous parlons indifféremment de "propension" ou d' "orientation" relationnelle.

L'influence des normes transactionnelles passe par la variable médiatrice que représente l'évaluation globale de la relation.

Cette recherche représente un apport théorique, notamment par l'utilisation du cadre des normes de Macneil pour l'explication des ruptures. Elle représente également des apports méthodologiques et managériaux.

Cependant, nous avons mis en avant un certain nombre de limites à notre travail doctoral (par exemple, des problèmes de définition des normes de la relation, des problèmes de mesure et de collecte des données). Chacune de ces limites représente une voie de recherche future. D'autres voies de recherche ont été énoncées. Notamment, la prise en compte des comportements de réclamation et de l'orientation relationnelle des clients semblent être deux voies de recherche très prometteuses.

Conclusion de la deuxième partie

La première partie de ce travail de recherche avait permis l'élaboration d'un cadre conceptuel permettant l'étude des déterminants de la rupture de relations de long terme entre organisations et la formulation d'hypothèses et de propositions de recherche. Cette seconde partie nous a permis de mettre en œuvre le cadre conceptuel par la mise en œuvre des variables et par le test des hypothèses et des propositions de recherche.

Le premier chapitre de cette deuxième partie, le chapitre III, synthétise les apports de l'étude qualitative que nous avons conduite dans un but exploratoire. Cette étude nous a permis d'affiner la définition des normes de la relation et de vérifier la pertinence de notre cadre conceptuel dans un contexte spécifique : les relations entre les banques et les PME en France.

Le chapitre IV récapitule l'ensemble des questions soulevées par la mise en œuvre des variables et par la constitution des questionnaires. Deux questionnaires ont été développés en parallèle, l'un pour les clients de plus de trois ans de la Banque Hervet, l'autre pour les clients de moins de dix-huit mois. L'objectif de la distinction entre ces deux sous-populations était de pouvoir constituer deux sous-échantillons suffisamment importants, l'un comprenant des relations "stables", l'autre comprenant des relations "fortement menacées ou rompues".

L'avant-dernier chapitre, le chapitre V, présente les résultats statistiques de la recherche. Les analyses relatives à la constitution des instruments de mesure ont été inclues dans ce chapitre et non pas dans le chapitre méthodologique qui précède. Le travail sur les instruments de mesure a été réalisé à l'aide d'analyses factorielles exploratoires. Les tests des hypothèses sur les liens directs entre les normes de la relation et l'état de la relation reposent sur des tests de comparaison de moyennes pour échantillons indépendants. Les propositions relatives aux variables médiatrices et modératrices ont essentiellement été testées à partir de régressions linéaires et de régressions logistiques.

Enfin, le dernier chapitre propose une discussion des résultats des tests des hypothèses et des propositions. De manière très schématique, il faut retenir que les normes de la relation ont une influence directe sur la rupture des relations de long terme entre organisations. Les normes relationnelles d'intégrité du rôle et de réciprocité sont les plus importantes. L'évaluation globale de la relation est un médiateur pour les normes transactionnelles de réalisation des promesses, de réparation et de pouvoir. L'âge, l'histoire de la relation et le degré de contrainte du client dans la relation ont un rôle modérateur. Un certain nombre de limites et de voies de recherche ont ensuite été exposées.

Conclusion générale

Cette recherche visait à déterminer les facteurs de ruptures des relations de long terme entre organisations et à mieux comprendre ce phénomène. En effet, la littérature marketing, notamment en marketing industriel et en marketing relationnel, a consacré de nombreuses pages à la création et au développement des relations entre organisations (*e.g.*, Dwyer & *al.*, 1987 ; Sheth & Parvatyar, 1995). Cependant, alors que des auteurs remarquent l'importance des relations durables comme un potentiel de ressources pour les entreprises (Webster, 1992), peu de recherches ont été consacrées à cette question. Notamment, il semble très important de se poser la question des raisons de la rupture des relations (Dwyer & *al.*, 1987 ; Perrien & *al.*, 1995 ; Täthinen & Halinen, 1999).

Pour y répondre, nous avons conduit une revue de littérature transversale, abordant des travaux relatifs à la notion d'échange en économie, en psychologie, en droit et, bien entendu, en marketing. Ces travaux montrent l'importance des facteurs d'interaction dans les ruptures des relations de long terme entre organisations. Ces facteurs peuvent être décomposés selon des normes de la relation, normes introduites par la théorie du contrat social et par le juriste Ian Macneil (1980).

Les normes de la relation se composent de cinq normes relationnelles et de trois normes transactionnelles. Les normes relationnelles sont prépondérantes dans des contextes de relations de long-terme et comprennent l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité, la flexibilité et, enfin, la communication. Les normes transactionnelles sont présentes dans tous les échanges mais prennent une importance prépondérante dans les échanges de nature discrète. Ces normes sont la réalisation des promesses, la réparation des erreurs et le pouvoir de négociation.

A ces facteurs de rupture des relations de long terme entre organisations, la littérature associe d'autres variables. L'évaluation globale de la relation apparaît comme un médiateur du lien entre les normes de la relation et la rupture. L'âge de la relation, l'histoire de la relation, l'existence d'un refus récent et le degré de contrainte de la relation comme des modérateurs potentiels des liens entre les normes de la relation et la rupture.

Nous avons choisi de tester empiriquement les hypothèses et les propositions de recherche dans le secteur des relations entre les banques et les PME. Les PME sont des moteurs de l'économie. De même, le secteur bancaire est économiquement important. De plus ce secteur est soumis à de fortes évolutions du fait de la construction de l'Union Européenne et de l'avènement de l'Euro. Les fusions récentes et le développement de la concurrence transfrontalière y rendent encore plus prégnante la préoccupation des ruptures de relations.

L'étude empirique quantitative que nous avons conduite avec la Banque Hervet auprès de 300 PME (dont 50 représentant des relations très stables et 56 représentant des relations fortement menacées ou rompues) nous a permis de montrer l'importance des normes de la relation dans les ruptures de relations de long terme entre organisations. En effet, les analyses statistiques montrent le rôle crucial joué par les normes de la relation dans la rupture des relations de long terme entre organisations.

Les normes relationnelles d'intégrité du rôle et de réciprocité ont une importance particulière et doivent être au cœur des stratégies de rétention de la clientèle. Une analyse factorielle sur l'ensemble des normes de la relation montre l'unidimensionalité des normes : il existerait une "super norme" de la relation. Ce résultat tend à montrer l'homogénéité de la perception des différentes normes par les représentants des PME. Cependant, les analyses relatives aux effets de la variable médiatrice et des variables modératrices montrent que la dichotomie conceptuelle opérée entre les normes relationnelles et les normes transactionnelles a un sens au plan empirique. En effet, seule l'influence des normes transactionnelles passe par la variable médiatrice que représente l'évaluation globale de la relation et le rôle de ces normes n'est pas à négliger. L'évaluation globale de la relation a, elle-même, un impact assez fort sur la décision de rupture. Il est donc important de se pencher plus avant sur ses déterminants. Enfin, des effets modérateurs (de l'âge, de l'histoire de la relation et du degré de contrainte du client dans la relation) ont été constatés. Ces effets modérateurs diffèrent assez

souvent selon que l'on s'intéresse aux normes transactionnelles ou aux normes relationnelles et doivent être considérés dans la compréhension des phénomènes de ruptures de relations de long terme entre organisations.

Comme nous l'avons remarqué dans le chapitre VI de nombreuses pistes de recherche restent à explorer et de plus amples investigations sont nécessaires pour assurer la généralisation des résultats et dépasser certaines limites de la présente recherche. Parmi les voies de recherche évoquées, deux d'entre elles nous semblent tout particulièrement prometteuses pour mieux comprendre et prédire les comportements de rupture, mais également pour mieux maîtriser les conséquences de la rupture. Il s'agit de la prise en compte des comportements de réclamation et du développement des recherches sur l'orientation relationnelle des clients.

Les comportements de réclamation peuvent être concommitants à la mise en œuvre de la procédure de rupture, mais ils peuvent également la précéder ou la suivre. Les étudier dans une perspective de mieux comprendre les ruptures devrait permettre de compléter le présent travail.

De même, la rupture ne signifie pas forcément la même chose, selon que l'individu attache peu ou beaucoup d'importance à la relation. Développer les travaux permettant la segmentation de la clientèle selon son orientation relationnelle devrait permettre de mieux adapter les politiques visant à diminuer les nombre de ruptures de la relation. Cette connaissance devrait également permettre de concentrer les efforts sur les clients qui attachent une véritable importance aux relations fortes.

Cette thèse a également permis la réalisation d'une collecte des données allant bien au-delà de ce qui a été exploité dans ce travail doctoral. La base de données ainsi constituée présente encore un potentiel non négligeable pour des recherches connexes.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS S.J., 1976, The Structure and Dynamics of Behaviors in Organizational Boundary Roles. *In* M. Dunette (Ed.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Chicago, Rand McNally, pp. 1175-1199.

AMINE A. & FORGUES B., 1993, Vers une mesure de la désirabilité sociale dans les réponses aux questionnaires, *Actes de l'Association Française de Marketing*, vol. 9, Marseille, pp. 109-128.

ANDERSON E. & WEITZ B., 1983, Make or Buy Decisions : Vertical Integration and Marketing Productivity, *Sloan Management Review*, 27, Spring, pp. 3-19.

ANDERSON E. & WEITZ B., 1989, Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8, 4, pp. 310-323.

ANDERSON J.C. & NARUS J.A., 1984, A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, 48, 4, pp. 62-74.

ANDERSON J.C. & NARUS J.A., 1990, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, January, pp. 42-58.

ANDERSSON B.E. & NILSSON S.G., 1964, Studies in the Reliability and Validity of the Critical Incident Technique, *Journal of Applied Psychology*, 48, 6, pp.398-403.

ARIÑO A. & DE LA TORRE J., 1998, Learning from Failure : Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures, *Organization Science*, 9, 3, pp. 306-325.

ARNDT J., 1979, Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, 43, Fall, pp. 69-75.

ARNOLD S. J. & JOSHI A. W., 1997, The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms, *Psychology and Marketing*, 14, 8 (Dec.), pp. 823-845.

ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES, 1999, *L'image des banques auprès des PME : Satisfaction et confiance*, Point de Presse du 16 décembre.

BAGOZZI R.P & YI Y., 1988, On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, Spring, pp. 74-79.

BARNES J.G., 1997, Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers, *Psychology and Marketing*, 14, 8, Dec., 765-790.

BARON R.M & KENNY D.A., 1986, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, pp. 1173-1182.

BEARDEN W.O., NETEMEYER R.G., MOBLEY M.F., 1993, *Handbook of Marketing Scales*, London: Sage Publications.

BEARDEN W.O. & OLIVER R.L., 1985, The Role of Public and Private Complaining in Satisfaction with Problem Resolution, *Journal of Consumer Affairs*, vol. 19, Winter, pp. 222-240.

BENAMOUR Y., 2000, *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client - entreprise de service : Une application au secteur bancaire français*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.

BENAMOUR Y. & PRIM I., 2000, Orientation relationnelle *versus* transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français, *Actes du XIVème Congrès de l'Association Française de Marketing*, Montréal, Canada, vol. 16, Tome 2, pp. 1111-1123.

BENDAPUDI N. & BERRY L.L., 1997, Customers' Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers, *Journal of Retailing*, 73, 1, pp. 15-37.

BERRY L.L., 1983. Relationship Marketing, *in* Berry, Shostack et Upah Eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, pp.25-28.

BITNER M.J., 1990, Evaluating Service Encounter : the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54, April, pp. 69-82.

BITNER M.J., BOOMS B.M. & TETREAULT M.S., 1990, The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, January, pp.71-84.

BITNER M.J. & HUBBERT A.R., 1994, Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: The Customer's Voice, *in* Rust Roland T., Oliver Richard L., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, 72-94.

BITNER M.J., NYQUIST J. & BOOMS B., 1985, The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter, *in* Bloch, Upah & Zeithaml (Eds.), *Service Marketing in a Changing Environment*, A.M.A., pp. 48-51.

BOLTON R.N. & DREW J.H., 1991, A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17, March, 375-384.

BOZZO C., 1999, Fidélité, rétention et inertie des clients industriels : Proposition d'un modèle conceptuel, *Actes du XV*ème *Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Strasbourg, vol. 15, pp. 911-928..

BROWN S.W. & SWARTZ T.A., 1989, A Gap Analysis of Professional Service Quality, *Journal of Marketing,* 53, April, pp.92-98.

BURGESS R.L. & HUSTON T.L., 1983, Social Exchange in Developing Relationships : An Overview, *in* Burgess R.L. & Huston T.L (Eds.), *Social Exchange in Developing Relationships*, New York, Academic Press, pp. 1-28.

CAVES R.E., 1980, Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, *Journal of Economic Literature*, 18, pp. 64-92.

CEFAG, 1992, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 2nde Edition.

CHANDON J.-L., LEO P.-Y. & PHILIPPE J., 1997, Service Encounter Dimensions - A Dyadic Perspective: Measuring the Dimensions of Service Encounters as Perceived by Customers and Personnel, *International Journal of Service Industry Management*, 8, 1, pp. 65-86.

CHARREAUX G., 1999, La théorie positive de l'agence : Lectures et relectures, *in* Koenig G. (Ed.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, Chap. 2, pp. 61-141.

CHURCHILL G.A., 1995, *Marketing Research : Methodological Foundations*, 6th Edition, Dryden.

CHURCHILL G.A. & PETER J., 1984, Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales : A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, pp. 360-375.

COASE R.H., 1937, The Nature of the Firm, *Economica*, 4, pp. 386-405.

CROSBY L. A., EVANS K. R. & COWLES D., 1990, Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, July, pp. 68-81.

CROSBY L.A. & STEPHENS N., 1987, Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry, *Journal of Marketing Research*, 24, Nov., pp. 404-411.

CURRAN P.J., WEST S.G. & FINCH J.F., 1996, The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis, *in* American Psychology Association, *Psychological Methods*, 1, pp. 16-29.

CYERT R.M. & MARCH J.G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

DABHOLKAR P.A., 1993, Customer Satisfaction and Service Quality : Two Constructs or One?, *in* Cravens D.W. & Dickson P.R., eds, *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, vol. 4, , American Marketing Association, pp. 10-18.

DABHOLKAR P.A., JOHNSTON W.J. & CATHEY A.S., 1994, The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, pp. 130-145.

DAHLSTROM R., MCNEILLY K.M. & SPEH T.W., 1996, Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 2, pp.110-124.

D'ASTOU A., 2000, *Le projet de recherche en marketing*, Chenelière/McGraw-Hill, 2nde Edition.

DAY R.L., 2000, Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 24-30.

DE MONTMORILLON H., 1999, Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, *in* Koenig G. (Ed.), *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, pp. 171-198.

DESHPANDÉ R., FARLEY J.U. & WEBSTER F.E., 1993, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57, Jan., pp. 23-37.

DONADA C., 1998, *L'Avantage Partenarial des Entreprises Fournisseurs : Une Etude Empirique des Relations Clients-Fournisseurs dans l'Industrie Automobile*, Thèse de Doctorat, HEC.

DONALDSON L., 1995, *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press.

DONEY P.M. & CANNON J.P., 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, pp. 35-51

DOZ I. & PRAHALAD C.K., 1991, Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, *Strategic Management Journal,* 12, Special Issue, pp. 145-164.

DUCK S., 1994, *Dynamics of Relationships*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

DWYER F.R., SCHURR P.H. & OH S., 1987, Developing Buyer-Seller Relations, *Journal of Marketing*, 51 (April), pp.11-28.

EIGLIER P. & LANGEARD E., 1987, *Servuction : Le marketing des services*, Mac Graw Hill.

EMERSON R.M., 1962, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, pp. 31-41.

ENNEW C.T. & 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*, 7, pp. 219-230.

EVANS F., 1963, Selling as a Dyadic Relationship - A New Approach, *American Behavioral Scientist*, 6, May, p. 76.

EVRARD Y., PRAS B. & ROUX E., 1993, *Market, Etudes et recherche en marketing*, Nathan.

EVRARD Y., PRAS B. & ROUX E., 1997, *Market, Etudes et recherche en marketing*, Nathan, 2nde Edition.

FAMA E.F. & JENSEN M.C., 1983, Agency Problems and Residual Claim, *Journal of Law and Economics*, 26, June.

FAVEREAU O., 1989, Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, 40, 2,.

FINCH J., WEST S. & MACKINNON D., 1997, Effects of Sample Size and Nonnormality on the Estimation of Mediated Effects in Latent Variable Models, *Structural Equation Modeling*, 4, 2, pp. 87-107.

FLANAGAN J.C., 1954, The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51, 4, pp.327-358.

FORD D., 1978, Stability Factors in Industrial Marketing Channels, *Industrial Marketing Management*, 7, Dec., pp. 410-422.

FORD D., 1980, The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, 14, pp. 339-354.

FORD D., 1990, *Understanding Business Markets : Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, San Diego.

FRAZIER G.L., 1983a, Interorganizational Exchange in Marketing Channels : A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 43, Fall, pp. 68-78.

FRAZIER G.L., 1983b, On the Measurement of Interfirm Power in Channels Distribution, *Journal of Marketing Research*, 20, May, pp. 158-166.

FRAZIER G.L., SPEKMAN R.E. & O'NEAL C.R., 1988, Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 52, October, pp. 52-67.

FRAZIER G.L. & SUMMERS J., 1984, Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 38-48.

GANESAN S., 1994, Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, pp. 1-19.

GASKI J.F., 1984, The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 9-29.

GASKI J.F. & NEVIN J.R., 1985, The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22, May, pp. 130-142.

GIBBS J., 1981, *Norms, Deviance and Social Control, Elsevier*, New York.

GIROD-SÉVILLE M. & PERRET V., 1999, Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

GOFFMAN E., 1969, *Strategic Interaction*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 224p.

GOLDBERG V.P., 1979, The Law and Economics of Vertical Restrictions : A Relational Perspective, *Texas Law Review*, 58, pp. 91-129.

GOMEZ P.-Y., 1996, *Le Gouvernement de l'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.

GOMEZ P.-Y., 1997, *Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université de Paris IX Dauphine.

GRAYSON K. & AMBLER T., 1999, The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services, *Journal of Marketing Research*, 36, February, pp. 132-141.

GRANOVETTER M., 1985, Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, November, pp.481-510.

GRÖNROOS C., 1989, A Relationship Approach to Marketing Services : Some Implications, *in* Avlonistis & *al.* (Eds.), *Marketing Thought and Practice in the 1990's*, vol.1, pp. 497-511.

GRÖNROOS C., 1990, *Service Management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition*, (pp.125-153), Lexington, MA: Lexington Books.

GRÖNROOS C., 1993, Toward a Third Phase in Service Quality Research : Challenges and Future Directions, *Advances in Services Marketing and Management*, 2, pp. 49-64.

GRÖNROOS C., 1995, Relationship Marketing : The Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 252-254.

GUMMESSON E., 1987, The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20, 4, pp. 10-20.

GUNDLACH G.T. & ACHROL R.S., 1993, Governance in Exchange : Contract Law and its Alternatives, *Journal of Public Policy and Marketing*, 12, 2, pp. 141-155.

HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. & BLACK W.C., 1998*, Multivariate Data Analysis,* Prentice Hall, 5th Edition.

HALINEN A. & TÄHTINEN J., 1999, *Towards a Process Theory of Relationship Dissolution*, Series Discussion and Research Paper N. 9, Turku School of Economics and Business Administration.

HALINEN A. & TÄHTINEN J., 2000, *Ending Buyer-Seller Relationships : A Research Review*, 1st Nordic Workshop on Relationship Dissolution, Kuusamo, Finland, September, unpublished paper.

HANSEN S.W., SWAN J.E. & POWERS T.L., 1996, Encouraging "Friendly" Complaint Behavior in Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 271-281.

HART O.D., 1991, Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, *in* Williamson O.E. & Winter S. (Eds.), *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, pp. 138-158.

HART O.D. & MOORE J., 1988, Incomplete Contracts and Renegociation, *Econometrica*, Vol.56, N.4, July, pp. 755-785.

HEIDE J.B., 1987, *Explaining « Closeness » in Industrial Purchasing Relationships : The Effects of Dependence Symmetry on Inter-Organizational*, Doctoral Dissertation, University of Wisconsin, UMI N. 8800712.

HEIDE J.B. & JOHN G., 1988, The Role of the Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52, pp. 20-35.

HEIDE J.B. & JOHN G., 1992, Do Norms Matter in Marketing Relationships*?, Journal of Marketing*, 56, Apr., pp. 32-44.

HELME-GUIZON A., 1997, *Image, imagerie mentale et effets de la communication persuasive : application à une oeuvre d'art incluse dans une annonce publicitaire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine, Janvier.

HERZBERG F., 1966, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World Publishing Company.

HINKIN T.R., 1998, A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires, *Organizational Research Methods*, 1, pp. 104-121.

HIRSCHMAN A.O., 1970, *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States,* Cambridge, MA : Harvard University Press.

HIRSCHMAN A.O., 1974, Exit, Voice and Loyalty - Further Reflections and a Survey of Recent Contributions, *Social Science Information*, 13, 1, pp. 7-26.

HOCUTT M.A., 1998, Relationship Dissolution Model : Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship*, International Journal of Service Industry Management*, 9, 2, pp. 189-200.

HONORÉ L., 1998, Systèmes de contrainte, systèmes disciplinaires et décision face au risque. Le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1, 3, pp.85-106.

HOWARD J.A. & SHETH J.N., 1969, *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley, New York, NY.

HOWELL D.C., 1998, *Méthodes statistiques en sciences humaines*, De Boeck.

HUNT S.D., 1983, *Marketing Theory : The Philosophy of Marketing Science*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

HUNT S.D. & NEVIN J.R., 1974, Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11, May, pp. 186-193.

IACOBUCCI D & OSTROM A., 1996, Commercial and Interpersonal Relationships ; Using the Structure of Interpersonal Relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationships in Commerce, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 53-72.

JACKSON B.B., 1985, *Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books.

JACOBY J. & CHESTNUT R., 1978, *Brand Loyalty : Measurement and Management*, New York, John Wiley and Sons.

JOFFRE P., 1999, L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXè siècle, *in* Koenig G. (Ed.), *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, pp.143-170.

JONES T. O. & SASSER W.E., 1995, Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 88-99.

KALWANI M.U. & NARYANDAS N., 1995, Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 59, January, pp. 1-16.

KAUFMANN P.J. & STERN L.W., 1988, Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32, 3, Sept., pp.534-552.

KEAVENEY S.M., 1995, Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, 59, pp.71-82.

KENNY D.A., 1998, *Mediation*, site internet [http://nw3.nai.net/~dakenny/mediate.htm].

KERLINGER F.N., 1973, *Foundations of Behavioral Research*, 2nd Edition, New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.

KOENIG G., 1999, La théorie positive de l'agence, *in* Koenig G. (Ed.), *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, pp. 61-141.

KOPALLE P.K. & LEHMANN D.R., 1997, Alpha Inflation? The Impact of Eliminating Scale Items on Cronbach's Alpha, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 3, pp. 189-197.

KOSTECKI M., 1994, Nouvelles Tendances du Marketing des Services, *Revue Française de Marketing*, N.149, 4, pp.25-31.

LAPIDUS R.S. & PINKERTON L., 1995, Customer Complaint Situations : An Equity Theory Perspective, *Psychology and Marketing*, 12, 2, pp. 105-122.

LAURENT G. & KAPFERER J.-N., 1986, Les profils d'implication, *Recherches et Applications Marketing*, 1, 1, pp. 41-57.

LEVINGER G., 1965, Marital Cohesiveness and Dissolution : An integrative Review, *Journal of Marriage and the Family*, 27, pp.19-28.

LEVINGER G., 1976, A Social Psychological Perspective on Marital Dissolution, *Journal of Social Issues*, 32, pp.21-47.

LEVINGER G., 1980, Toward the Analysis of Close Relationships, *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, pp. 510-544.

LEWIS R.A. & SPANIER G.B., 1979, Theorizing about the Quality and Stability of Marriage, *in* Burr, Hill, Nye & Reiss (Eds.), *Contemporary Theories about the Family : Research-based Theories*, pp.268-294, New York, Free Press.

LEWIS R.A. & SPANIER G.B., 1982, Marital Quality, Marital Stability, and Social Exchange, in Nye (Ed.), *Family Relationships: Rewards and Costs* (pp.49-65), Beverly Hills, CA : Sage.

LLOSA S., 1996, *Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services*, Thèse de Doctorat, Université d'Aix-Marseille.

LUSCH R.F., 1976, Sources of Power : Their Impact in Intra Channel Conflict, *Journal of Marketing Research*, 13, August, pp. 382-390.

LUSCH R.F., 1977, Franchisee Satisfaction : Causes and Consequences, *International Journal of Physical Distribution*, 7, February, pp. 128-140.

LUSCH R. F. & BROWN J. R., 1996, Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60, Oct., pp. 19-38.

MACAULAY S., 1963, Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study, *American Sociological Study*, 28, pp. 55-70.

MACNEIL I.R., 1974, The Many Future of Contracts, *Southern California Law Review*, 47, pp. 691-816.

MACNEIL I.R., 1978, Contracts : Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, *Northwestern Law Review*, 12, 854-901.

MACNEIL I.R., 1980, *The New Social Contract*, Yale University Press.

MACNEIL I.R., 1981, Economic Analysis of Contractual Relations : Its Shortfalls and the Need for a "Rich Classificatory Apparatus", *Northwestern University Law Review*, 75, 6, pp. 1018-1063.

MACNEIL I.R., 1983, Values in Contract : Internal and External, *Northwestern University Law Review*, 78, pp. 340-418.

MALHOTRA N.K., 1993, *Marketing Research : An Applied Orientation*, Prentice Hall, 2nd Edition.

MARCH J.G. & SIMON H.A., 1958, *Organizations*, Wiley : New York.

MICHIE D.A., 1978, Managerial Tactics : An Alternative Explanation of Warranty Satisfaction in a Channel of Distribution, *in* Subbash C. Jain (Ed.), *Research Frontiers in Marketing : Dialogues and Directions*, Chicago, pp.260-265.

MITTAL V., ROSS W.T. & BALDASARE P.M., 1998, The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions, *Journal of Marketing*, 62, January, pp. 33-47.

MOHR J.J., FISHER R.J. & NEVIN J.R., 1996, Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 60, July, pp. 103-115.

MOHR J. & NEVIN J. R., 1990, Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54, pp. 36-51.

MÖLLER K. & HALINEN A., 2000, Relationship Marketing Theory : Its Roots and Direction, *Journal of Marketing Management*, 16, pp. 29-54.

MOORMAN C., DESHPANDÉ R. & ZALTMAN G., 1993, Factors Affecting Trust in Market Research Relationship, *Journal of Marketing*, 59, pp. 17-28.

MORGAN G., 1980, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 605-622.

MORGAN R.M. & HUNT S.D., 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, July, pp. 20-38.

MORIARTY R.T., KIMBALL R.C. & GAY J.H., 1983, The Management of Corporate Banking Relationships, *Sloan Management Review*, 24, pp.3-16.

NOORDEWIER T. G., JOHN G. & NEVIN J. R., 1990, Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54, Oct., pp. 80-93.

OLIVER R.L., 1997, *Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw Hill.

PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A. & BERRY L.L., 1988, SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.

PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A. &. BERRY L.L., 1994, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58, Jan., 111-124.

PAULIN M., 1998, *Services Management and Relationships in Business-to-Business Exchanges : A Comparison of Commercial Banking in Canada and Mexico*, Doctoral Dissertation, Université du Québec à Montréal.

PAULIN M., PERRIEN J. & FERGUSON R., 1997, Relational Contract Norms and the Effectiveness of Commercial Banking Relationships, *International Journal of Service Industry*, 8, 5, Dec., pp.435-452.

PAULIN M., PERRIEN J., FERGUSON R., ALVAREZ SALAVAR A.-M. & SERUYA L.M., 1998, Relational Norms and Client Retention : External Effectiveness of Commercial Banking in Canada and Mexico, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 1, pp. 24-31.

PERRIEN J., FILIATRAULT P. & RICARD L., 1991a, *The Implementation of Relationship Marketing as an Entrepreneurial Strategic Process*, Working Paper, N.03-91, UQAM, 29 pages.

PERRIEN J., LALONDE M.-F. & FILIATRAULT P., 1991b, *Divorce in a Relationship: The Case of Commercial Banking*, Working Paper N. 16-91, UQAM, 16 pages.

PERRIEN J., PARADIS S. & BANTIG P. M., 1995, Dissolution of a Relationship, The Saleforce Perception, *Industrial Marketing Management*, 24, pp.317-327.

PERRIEN J. & RICARD L., 1995, The Meaning of a Marketing Relationship : A Pilot Study, *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 37-43.

PETERSON R.A., 1994, A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21, Sept., pp. 381-391.

PFEFFER J., 1981, *Power in Organizations*, Ballenger Pub.

PFEFFER J. & SALANCIK G.R., 1978, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Approach*, New York, Harper and Row.

PING R.A., 1993, The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism and Neglect, *Journal of Retailing*, 69, 3, pp. 320-352.

PING R.A., 1999, Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel, *Journal of Retailing*, 75, 2, pp. 218-241.

PING R.A. & DWYER R.F., 1992, A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel*, pp.215-233.

PRIM I., 1998, Qualité de service et satisfaction : une perspective de long terme pour une approche réconciliatrice, *Actes du XIVème Congrès de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux, vol. 14, pp. 957-973.

PRIM I. & PRAS B., 1999, « Friendly » Complaining Behaviors : Toward a Relational Approach, *Journal of Market-Focused Management*, 3, 3-4, pp. 331-350.

REICHHELD F.F., 1993, Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-73.

REIDENBACH E.R. & SANDIFER-SMALLWOOD B., 1990, Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified SERVQUAL Approach, *Journal of Health Care Marketing*, 10, December, pp. 47-55.

RICARD L., 1995, *Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: le cas du secteur bancaire commercial*, Thèse de Doctorat, Université du Québec à Montréal, Canada.

RICARD L. & PERRIEN J., 1996, Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels, *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, Poitiers, vol. 12, pp. 201-213.

RIEUNIER S., 2000, *L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine, Janvier.

RING P.S. & VAN DE VEN A.H., 1992, Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483-498.

ROMELAER P., 1998, Notes sur l'entretien semi-directif centré, CEFAG, Séminaire "Méthodes qualitatives de recherche en gestion", Barbizon (77), Juin.

ROOS I., 1996, *Customer Switching Behavior in Retailing*, Working Paper 327, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, *in* Stewart K., 1998.

ROSSE J.G. & HULIN C.L., 1985, Adaptation to Work : An Analysis of Employee Health, Withdrawal and Change, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 324-347.

RUSBULT C., FARRELL D., ROGERS G. & MAINOUS G., 1988, Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect : An Interpretative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31, 3, pp. 599-627.

RUSBULT C.E., ZEMBRODT I.M. & GUNN L.K., 1982, Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvement, *Journal of Personal and Social Psychology*, 43, pp. 1230-1242.

SCHELL C., 1996, Corporate Banking, *in* Buttle F. (Ed.*), Relationship Marketing : Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London, pp. 91-103.

SCHULTZ R.M., BIGONESS W.J. & GAGNON J.-P., 1987, Determinants of Turnover Intentions Among Retail Pharmacists, *Journal of Retailing*, 68, Summer, pp. 174-193.

SEABRIGHT M.A., LEVINTHAL D.A. & FICHMAN M., 1992, Role of Individual Attachments in the Dissolution of Interorganizational Relationships, *Academy of Management Journal*, 35, 1, pp.122-160.

SHARMA S., DURAND R.M. & GUR-ARIE O., 1981, Identification and Analysis of Moderator Variables, *Journal of Marketing Research*, 28, August, pp. 291-300.

SHERMAN S., 1992, Are Strategic alliances Working?, *Fortune*, September, pp. 77-78.

SHETH J.N. & PARVATIYAR A., 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4, 4, pp. 397-418.

SINGH J., 1988, Consumer Complaint Intentions and Behavior : Definitional and Taxonomical Issues, *Journal of Marketing*, 52, January, pp. 93-107.

SINGH J., 1990, Voice, Exit and Negative Word-of-Mouth Behaviors : An Investigation across Three Service Categories, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 1, pp. 1-15.

SINGH J. & PANDYA S., 1991, Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviors, *European Journal of Marketing*, 25, 9, pp. 7-21.

SOLOMON M.R., SURPRENANT C., CZEPIEL J.A & GUTMAN E.G., 1985, A Role Theory Perspective on Dyadic Interaction : The Service Encounter, *Journal of Marketing*, 49, pp. 99-111.

SPSS, 1999, *Modèles de régression*, SPSS 9.0.

STERN L.W. & EL-ANSARY A., 1992, *Marketing Channels*, Prentice Hall, 4th Edition.

STERN L.W. & REVE T., 1980, Distribution Channel as Political Economies : A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44, Summer, pp. 52-64.

STEWART K., 1998, The Customer Exit Process - A Review and Research Agenda, *Journal of Marketing Management*, 14, pp. 235-250.

STINCHCOMBE A.L., 1985, Contracts as Hierarchical Documents, in *Organization Theory and Project Management : Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*, Al. Stinchcombe & Heimer L., eds. Universitetsforlaget, Oslo, pp. 121-171.

SURPRENANT C. & SOLOMON M., 1987, Predictability and Personalization in the Service Encounter, *Journal of Marketing*, 51, April, pp. 86-96.

SWAN J.E. & TRAWICK F.I., 1981, A Model of Industrial Satisfaction / Complaining Behavior, *Industrial Marketing Management*, 10, pp. 23-30.

TÄHTINEN J., 1999, *The Existence and the Dissolution of a Business Relationship in Tailored Software Business : A Theoretical Framework*, Ph.D. Proposal, University of Oulu, Finland, Research Report N. 39.

TÄHTINEN J. & HALINEN A., 1999, A Business Divorce. How Does it Happen?, *Proceedings, ANZMAC Conference*, 28 Nov.-1 Dec, CD-ROM.

TEAS K.R., 1993, Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, 25, May, pp. 18-34.

TENENHAUS M., 1996, *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod, 2nde Edition.

TENENHAUS M., 1998, *La régression PLS, théorie et pratique*, Technip.

THIBAUT J.W. & KELLEY H.H., 1959, *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley.

VAN DE VEN A.H., 1975, A Framework for Organization Assessment, *Academy of Management Review*, 1, 1, pp. 64-78.

VARADARAJAN P. & RAJARATNAM D., 1986, Symbiotic Marketing Revisited, *Journal of Marketing*, 50, January, pp. 1-17.

WEBSTER F.E., 1992, The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 3, pp. 1-17.

WEITZ B.A., 1981, Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, 45, Winter, pp.85-103.

WHITE F. M. & LOCKE E.A., 1981, Perceived Determinants of High and Low Productivity in Three Occupational Groups : A Critical Incident Study, *Journal of Management Studies*, 18, 4, pp.375-387.

WHITFORD W.C., 1985, Ian Macneil's Contribution to Contracts Scholarship, *Wisconsin Law Review*, pp. 545-561.

WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press : New York.

WILLIAMSON O.E., 1981, The Economics of Organizations : The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87, 3, pp. 548-577.

WILLIAMSON O.E., 1985, *The economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, NY, Free Press.

WILLIAMSON O.E. & OUCHI W.G., 1981, The Markets and Hierarchies Program of Research : Origins, Implications, Prospects, in Joyce W. & Van de Ven A. Eds., *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley Interscience, New York, pp. 347-370.

WILSON D.T., 1995, An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 335-345.

WILSON D.T. & MUMMALANENI V., 1986, Bonding and Commitment in Supplier Relationship : A Preliminary Conceptualization, *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, pp. 44-58.

WINNER B.J., BROWN D.R. & MICHELS K.M., 1991, *Statistical Principles in Experimental Design*, McGraw-Hill, NY, 3rd Ed.

WRIGHT L., 1993, The Effects of Service Type on New Service Success, *in* Swartz T., Bowen D. & Brown S. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, 2, pp. 253-277.

YOUNG J.A., GILBERT F.W. & MCINTYRE F.S., 1996, An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances, *Journal of Business Research*, 35, pp.139-151.

YOUNG L. & DENIZE S., 1995, A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10, N.5, 22-37.

ZAJAC E. J. & OLSEN C.P., 1993, From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies, *Journal of Management Studies*, 30, 1, pp. 131-145.

ZEITHAML V., 1981, How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, *in* Donnelly J.H. & George W.R. (eds.), *Marketing of Services*, AMA, Chicago, IL.

ZEITHAML V., BERRY L. & PARASURAMAN A., 1996, The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60, April, pp. 31-46.

ZOLLINGER M. & LAMARQUE E., 1999, *Marketing et stratégie de la banque*, 3ème édition, Dunod.

Liste des annexes

Annexe 1 - Les guides d'entretiens de la phase exploratoire **328**

Annexe 2 - Exemple de retranscription, de codage et d'analyse d'un entretien qualitatif **332**

Annexe 3 - La méthode des incidents critiques **356**

Annexe 4 - La lettre envoyée par la Banque Hervet aux entreprises pour annoncer l'enquête **361**

Annexe 5 - Le questionnaire destiné aux clients de la Banque Hervet depuis plus de trois ans **362**

Annexe 6 - Le questionnaire destiné aux clients de la Banque Hervet depuis moins de 18 mois **376**

Annexe 7 - Les conditions d'utilisation des analyses factorielles en composantes principales: quelques rappels **391**

Annexe 8 - Aide à la lecture des tableaux de *test t d'égalité des moyennes* **396**

Annexe 9 - Les tests de Normalité des dimensions et des construits **397**

Annexe 1 - Les guides d'entretiens de la phase exploratoire

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CLIENTS

Présentation de l'étude :

« Bonjour,

Isabelle Prim, je suis chargée d'une étude sur le marché bancaire des entreprises au Centre de Recherche en Marketing et Stratégie de l'Université de Paris-Dauphine, réalisée en collaboration avec le C.I.C. Paris. L'objectif de ce travail est de mieux comprendre pourquoi les clients sont satisfaits ou non des services rendus par leur banque.

Pour cela, je rencontre un certain nombre de représentants d'entreprises.

Notre conversation est bien sûr strictement confidentielle.

Je souhaiterais, pour le bien-fondé de cette étude, que vous exprimiez sans réserve toutes vos opinions.

Tout ce que vous pourrez me dire sera intéressant, jusqu'aux plus petits détails.

Si vous m'y autorisez, je souhaiterais enregistrer notre conversation. Cela me permettrait de prendre moins de notes et d'être totalement à votre écoute ».

1. Relation avec la banque :

- Pourriez-vous m'indiquer depuis combien de temps votre entreprise est cliente du C.I.C.?
- Auriez-vous une idée des critères qui ont poussé votre entreprise à choisir cette banque?
- Etes-vous multibancarisé? si oui quelles sont vos autres banques? quelle est la part de chacune de ces banques dans votre volume d'opérations bancaires et financières?

2. Incidents critiques

Je souhaiterais que vous me racontiez un événement positif et un événement négatif récents que vous avez vécus avec votre banque/chargé d'affaires.

3. Entretien Semi-Directif Centré

Selon vous qu'est-ce qui est important dans la relation avec votre chargé d'affaires et plus généralement votre banque?

Pour vous, qu'est-ce que le CHARGÉ D'AFFAIRES idéal? la banque idéale ?

(Thèmes à aborder au cours de l'entretien)

- **Intégrité du rôle** (évolution de la fonction du chargé d'affaires, rôle dans l'agence dans le temps, contradiction)
- **Réciprocité**
- **Mise en œuvre du planning** (respect des délais, anticipation des besoins)
- **Réalisation de la promesse** (les tenir, sinon que faire? / lien entre communication enseigne et chargé d'affaires)
- **Communication**
- **Flexibilité** (réaction du chargé d'affaires en cas de problème)
- **Solidarité contractuelle** (préservation de la relation surtout si problème)
- **Attentes** (du client vis-à-vis de la banque et du chargé d'affaires)
- **Création et restriction de pouvoir** (pensez-vous avoir un pouvoir de négociation, sur quoi, pourquoi ?)
- **Confiance** (dans quelle mesure pouvez-vous compter sur la banque/ le chargé d'affaires?)

Y a-t-il d'autres éléments marquants dans la relation ?

Une brève et dernière question : Avez-vous récemment quitté une banque, ou bien êtes-vous en passe de rompre une relation ? Si oui pourquoi ?
Comment avez-vous décidé de réaffecter les activités que vous aviez avec cette banque ?

Est-ce que vous recommanderiez cette banque/chargé d'affaires ? Pourquoi ?

FICHE D'IDENTIFICATION

Date de création de la société
Taille entreprise :
CA
Nombre d'employés
Secteur d'activité
Poste du répondant
Est-il le décideur en matière bancaire ?
Formation
Parcours professionnel
(Sexe)

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CHARGÉS D'AFFAIRES

Dénomination du client

Entreprise N. :
CHARGÉ D'AFFAIRES:
NOM:

1. Relation avec le client

- Pourriez-vous m'indiquer depuis combien de temps cette entreprise est cliente de votre banque ?
- Sauriez-vous me dire comment (à quelle occasion) le C.I.C. est entré en relation avec ce client ?

2. Incidents critiques

Je souhaiterais que vous me racontiez brièvement un événement positif et un événement négatif récents que vous avez vécus avec cette entreprise.

3. Entretien Semi-Directif Centré

- Selon vous qu'est-ce qui est important dans la relation et plus particulièrement dans cette relation?
- Selon vous, qu'est-ce que le client apprécie/n'apprécie pas dans sa relation avec vous/avec votre banque de façon plus générale ?
- Que recherche-t-il plus particulièrement ?

Pour les relances

Intégrité du rôle (évolution de la fonction, rôle dans l'agence, dans le temps, contradiction)

Réciprocité

Mise en œuvre du planning (dans les semaines ou les mois à venir, que pensez-vous lui vendre, comment pensez-vous l'aborder. De quoi votre client aurait plus particulièrement besoin?)

Réalisation de la promesse (les tenir, sinon que faire? / lien entre communication enseigne et chargé d'affaires)
Communication (chargé d'affaires/banque, sur quoi, comment ?)
Flexibilité (réaction du chargé d'affaires en cas de problème du client)
Solidarité contractuelle (préservation de la relation surtout si problème)
Attentes (du client vis-à-vis de la banque et du chargé d'affaires et de la banque vis-à-vis du client)
Création et restriction de pouvoir (le client a-t-il un pouvoir de négociation, sur quoi, pourquoi?)
Confiance (peut-on compter sur le client et inversement ?)
Fréquence des rencontres (Comment cela se passe-t-il, qui en a l'initiative ?...)

Pour conclure
Quels sont les autres éléments marquants dans la relation ?

Quelques précisions sur le client :

- Le client est-il multibancarisé ? si oui, quelle est la part de chacune des banques ? comment « joue »-t-il avec cette multibancarisation et les prospections ?
- La personne en charge des décisions bancaires au sein de cette entreprise a-t-elle son compte personnel chez vous ? Comment se passent vos relations avec elle ?
- Avez-vous récemment refusé un prêt à cette entreprise ? et de façon plus lointaine ?
- Quelle est la tendance du volume d'activité de cette entreprise avec vous ?
- Quel est le CA de cette entreprise ?
- Quel est le degré de risque du client ? Santé de l'entreprise ? du secteur d'activité ?
- Quel est le niveau de sa marge de crédit ?

Au premier entretien :
Quelques précisions sur le chargé d'affaires :
Formation
Parcours professionnel
En poste dans cette agence depuis...
Age
(Sexe)

Annexe 2 - Exemple de retranscription, de codage et d'analyse d'un entretien qualitatif

Les pages suivantes proposent un exemple de retranscription, de codage et d'analyse d'une dyade. Nous présenterons successivement l'entretien avec le responsable de l'entreprise et le codage de cet entretien. Puis nous aborderons l'entretien avec le chargé d'affaires en charge de cette entreprise et son codage. Dans un troisième temps, nous présenterons une analyse complète de l'entretien réalisé auprès du client. Enfin, nous étudierons les différences entre le discours du client et celui de son chargé d'affaires.

Il faut noter que les analyses présentées ici vont bien au-delà de ce qui a été utilisé dans ce travail doctoral. Ces analyses ont été conduites de façon à faciliter la familiarisation de l'auteur au secteur bancaire et à répondre aux attentes de la banque partenaire.

ENTRETIEN AVEC LE REPRESENTANT DE L'ENTREPRISE B

Entretien du 29 juillet 1998
avec **Monsieur M.**

Entreprise : B
Chargé d'affaires : II
Secteur d'activité : Négoce du bois
Age : 35 ans

Remarque : il n'a pas été rappelé lors de l'entretien que l'étude était faite en collaboration avec le C.I.C, ce qui justifie l'absence de questions telles que «quels ont été les critères de choix du C.I.C.? ».

M : Monsieur M.
IP : Isabelle Prim-Allaz

	Entretien	**Eléments identifiés et citations**
IP	Etes-vous multibancarisé?	
M	Oui, nous avons les banques suivantes : • CCF • B.N.P. • UBP • C.I.C. • Crédit du Nord • La Poste, on la considère ici comme une banque. Les trois premières citées sont les banques principales. Elles se répartissent un volume d'affaires relativement similaire. L'une des deux entre le C.I.C. et le Crédit du Nord doit sortir car cela fait trop de banques. Nous sommes dans une période de transition où l'on	6 banques, mais phase transitoire d'essai de nouvelles banques avant d'en supprimer et rationaliser le « portefeuille » de banques.

	essaie de nouvelles banques pour en remplacer d'autres.	
IP	Quels ont été vos critères de choix pour ces banques?	
M	Pour la B.N.P., il s'agit de l'ancienneté, c'est-à-dire une relation historique. Elle a été la seule à nous soutenir dans des moments difficiles. A cette période nous avons dû faire un emprunt à long terme, ce qui vous lie à une banque, en échange on leur a donné 50% de notre volume pendant un temps. Pour ce qui est des nouvelles banques, les critères de choix se répartissent en deux classes en fonction de la santé de votre entreprise : 1er cas : si votre entreprise ne va pas très bien, vous prenez la banque qui vous accepte! et si il y en a plusieurs, vous prenez celle qui vous accepte en vous demandant le moins de garanties. 2ème cas : lorsque votre P.M.E. ne va pas trop mal, le choix se fait sur les taux, les moins chers peuvent devenir notre nouvelle banque. Dans notre cas, la B.N.P. est moins performante que ces nouveaux entrants, d'où une diminution progressive de notre volume d'activité fait avec eux.	Relation historique avec la B.N.P. Soutien en période difficile (solidarité) Lien du fait d'un emprunt à long terme Critère de choix d'une nouvelle banque par une P.M.E. en bonne santé: les meilleurs taux. La solidarité n'a que des incidences sur le court terme...
IP	Selon quels critères éliminez-vous une banque de votre « portefeuille »?	
M	Des habitudes de travail se créent, il peut y avoir une souplesse de fonctionnement, des rapports téléphoniques avec le banquier. Le choix est difficile à faire. Actuellement nous voulons en supprimer au moins une et j'hésite toujours. Le contact humain est important mais de toute façon il change tous les 3 ou 4 ans. De plus il y a des changements d'organisation au sein des banques. Par exemple, l'UBP a évolué et le chef d'agence n'a plus de pouvoir, que celui de préparer avec vous le dossier et de le présenter ensuite à sa hiérarchie. L'avantage est que le chef d'agence devient un véritable partenaire dans la constitution du dossier, l'inconvénient est que la réponse est lente. A la B.N.P., il y a différents interlocuteurs pour différents types d'opérations. Par exemple on a un responsable export. Ainsi chacun est capable de prendre sa décision. Il faut aussi très certainement prendre en ligne de compte qu'avant on avait une filiale qui pesait 40 millions de CA, par rapport à nous qui en faisions 15. On était un groupe et on les intéressait sûrement plus. On était en relation avec des gens plus performants que maintenant. On est repassé dans une autre catégorie, inférieure.	Dissolution : • habitude de travail • souplesse • contacts font que le choix est difficile. Contact humain important, mais instable du fait de la rotation des chargés d'affaires Intégrité du rôle Autonomie (avantage et inconvénient) Autonomie par séparation des compétences Reconnaissance
IP	Faites-vous l'hypothèse que les chargés d'affaires les plus compétents sont attribués aux plus grosses entreprises?	
M	Oui. Soit c'est comme cela pour tout le monde, soit ça c'est juste fait pour nous.	

IP	Pourriez-vous me raconter un incident positif et un incident négatif...?	
M	On va commencer par le négatif! En 1993, alors que nous avions 2 millions de découvert autorisé, nous avons atteint les 2,8 millions, on avait 4 banques à l'époque, trois d'entre elles nous ont demandé de revenir à 0 du jour au lendemain. On était devenu trop à risque et c'était la période où l'on paniquait quant à l'immobilier. En fait on a failli être piégé par une réaction en chaîne des différentes banques, il y a eu une perte de confiance en chaîne. C'était un peu notre faute si le découvert était tel, mais c'était surtout lié à la conjoncture économique L'événement positif est qu'un banquier a suivi (la B.N.P.). Il nous a prêté de l'argent même si c'était cher. Deux ans après, ce même banquier a accepté de ré étaler sur 7 ans un emprunt initialement fait sur 4 ans et qui était un peu lourd à supporter. Et en plus le banquier a été intelligent car il a permis la remise à jour de la trésorerie (sur 7 ans également). C'est lui qui l'a proposé car c'était bon pour l'entreprise. Le banquier a regardé l'intérêt de l'entreprise sur le long terme pour la sauver, plus que pour gagner, lui, de l'argent sur du court terme.	Evénement négatif : • Non-solidarité « *On a failli être piégé par une réaction en chaîne des différentes banques* » Evénement positif : • solidarité: « *un banquier a suivi* » Cherté -> rémunération du risque (équité) Bienveillance Proactivité de la banque qui, de plus, s'est intéressée à l'intérêt de long terme de l'entreprise (solidarité)
IP	Qu'est-ce qui vous paraît le plus important dans votre relation avec votre chargé d'affaires et votre banque?	
M.	La confiance et la communication	Importance de : • la confiance • la communication
IP	Pouvez vous me définir ce que vous entendez par là?	
M	A moi d'être honnête dans ma présentation de l'entreprise que je leur fais, à eux d'être honnêtes, d'accepter dans la mesure du possible et du raisonnable ce qu'on leur demande et sinon nous expliquer pourquoi. Il faut un dialogue.	Transparence et honnêteté réciproques importance d'expliquer un refus « il faut un dialogue »
IP	(La banque idéale)	
M.	C'est celle qui connaît bien l'histoire de l'entreprise, et le chef de l'entreprise, ça c'est important, qui connaît bien son métier, qui sait dire lorsqu'elle ne sait pas faire. Puisqu'on travaille avec plusieurs banques, autant chercher ce qu'il y a de meilleur dans chacune d'entre elles. Il faut une honnêteté bilatérale.	Bonne connaissance de l'entreprise et de ses hommes (contre l'anonymat) Dire quand on ne sait pas faire : honnêteté et transparence, la compétence est alors d'indiquer le bon interlocuteur

IP	Quelles doivent être les qualités humaines d'un bon chargé d'affaires?	
M	Bon commercial, qui ne cherche pas uniquement à vendre sa sauce, il doit être présent, disponible si l'on a besoin qu'un dossier soit traité rapidement, il doit apporter des conseils qu'on ne lui demande pas.	Qualités humaines : bon commercial, disponible, rapide, anticipateur, conseiller
IP	*Doit-il se comporter comme un partenaire?*	
M	*Oui, au même titre qu'un client ou un fournisseur*	*banque = fournisseur*[196]
IP	(Rôle du chargé d'affaires dans la banque)	
M.	Les chargés d'affaires restent au maximum 4 ans à la même place et les banques le font exprès. On peut essayer de le suivre s'il ne va pas trop loin, mais c'est rare et la proximité c'est important.	Proximité
IP	(Fidélité)	
M.	Du côté de la banque (B.N.P.), leur fidélité a été récompensée, puisqu'on payait plus cher et on continuait à travailler avec eux. En plus ils avaient la moitié de notre volume. De notre côté, la B.N.P. nous a soutenus lorsqu'on a eu de gros problèmes. La B.N.P. est aussi un choix de notre part, puisque j'estime qu'elle est la mieux placée, la plus à même de nous aider sur nos exportations. On peut aussi dire que l'on est fidèle parce que la performance est là. Si une banque n'est plus performante, même si elle nous a aidés à un moment, on va finir par la laisser tomber. Avant on avait une banque pour 20 ans ou toute une vie. Ce n'est plus le cas. La mémoire est plus courte. Si une banque nous aide on s'en souvient un peu mais après quelques années le souvenir s'estompe. C'est comme dans le commerce.	Fidélité de la banque (solidarité) : permet à la banque de facturer plus cher Fidélité du client : permet d'être soutenu en période de crise (solidarité) Compétence Solidarité : dominance de la performance sur la reconnaissance, le souvenir d'une action solidaire
IP	(Anticipation)	
M	Non, ils n'anticipent pas. Ils font parfois des propositions, mais c'est pour vendre, pour faire du chiffre, ce n'est pas spécifiquement adapté à nos besoins du moment.	Pas d'anticipation (mais attention à l'exemple précédent de la B.N.P.) : des marchands!
IP	Je reviens sur la communication...	
M	On a peu de contact avec les chargés d'affaires. On est deux à communiquer dans l'entreprise, la comptable et moi-même. Quand il y a un problème, ils m'appellent et alors c'est un rapport de force. Quand ça va mieux, on se voit une ou 2 fois par an, puis on se téléphone sur un sujet précis. En fait c'est moi qui appelle.	Peu de contact sauf quand il y a des problèmes, sinon c'est à l'initiative du client

[196] Cette question était peut-être trop directe. En effet, le répondant se contredit par la suite, en qualifiant les banques d' « outil de travail, pas de partenaire ». Il ne sera donc pas donné de poids à cette réponse.

IP	Et la communication sur l'Euro?	
M	Chaque banque essaie de vendre sa sauce. On a l'impression qu'elles essaient de placer leurs produits commerciaux, plus qu'une réelle volonté d'aider. Je suis un fervent partisan de l'Euro et je veux tout mettre en place au plus tôt. Leurs présentations nous ont alertés sur un certain nombre de problèmes, mais leur conseil s'est arrêté là, il n'y a rien de vraiment concret. Les premières réunions sur l'Euro étaient assez générales mais très intéressantes avec des informations générales sur le calendrier... Le choix des réunions auxquelles j'ai assisté s'est fait par rapport à mes besoins et non pas par rapport à une banque	De la communication générale au concret... Choix des réunions en fonction de la praticité et non pas des banques
IP	(Réactivité)	
M	Lorsque l'on a un petit problème (par ex. sur les dates de valeur), c'est la comptable qui s'en occupe. Ils ne sont pas forcément rapides, mais on n'a pas forcément besoin qu'ils soient rapides, le tout est que le coup soit bien rattrapé. Pour les plus gros problèmes, on a souvent besoin de réactivité et ils ne l'ont pas toujours. Par exemple tous les ans on traite avec une banque des traites avalisées d'achats à l'ONF. La banque qui le fait est toujours très longue car la hiérarchie est longue et il faut un jour par niveau à la montée et à la descente. On n'a pas la personne responsable en direct.	Réactivité : pas toujours nécessaire (il suffit alors que la réparation soit juste), mais quand nécessaire pas toujours là. Rapidité Avoir le bon contact dans la banque.
IP	Avez-vous l'impression d'avoir un pouvoir de négociation?	
M	Le pouvoir de négociation est la forme de l'entreprise, si je suis à risque, ils me le font payer. Ma négociation, c'est la concurrence. Lorsqu'une banque me propose quelque chose je demande aux autres de s'aligner, celles qui ne le font pas finissent par sortir. Le CCF m'a fait une proposition intéressante, je vais passer le mouvement de 25 à 30% pour lui montrer que j'apprécie le geste, sans rien lui dire dans un premier temps et en le lui expliquant à la prochaine rencontre s'ils soulèvent le fait que notre mouvement a augmenté.	Rémunération du risque Le pouvoir de négociation dépend : • de la santé de l'entreprise ; • du niveau de concurrence entre les banques. Réciprocité
IP	(Confiance)	
M	Faible! Si aujourd'hui on a un incident... Les banques ne prêtent un parapluie que lorsqu'il fait beau et elles le retirent lorsqu'il se met à pleuvoir. On peut avoir confiance à court terme sur des petites choses, mais sur le long terme, si on a un gros incident, on perd son banquier.	Confiance : • possible sur le court terme et sur des petites choses ; • dès que l'enjeu est plus gros, il devient difficile de compter sur elles.

	De plus elles sont plus réactives. Par exemple on ne pourrait pas aujourd'hui renouveler l'histoire des 2,8 millions de découvert.	
IP	(Autres éléments)	
M	De nos jours, la P.M.E. comprend mieux les impératifs des banques, leurs modes de fonctionnement, car on nous l'explique plus, on comprend les règles du jeu	Meilleure connaissance des banques par les P.M.E. qui favorise le dialogue
IP	Je souhaiterais revenir sur le choix d'une nouvelle banque et sur ceux qui vous font vous séparer d'une banque...	
M	On ne cherche pas de banques, ce sont les commerciaux qui viennent (comme par exemple le CCF) Je leur demande une proposition après leur avoir donné tous les éléments nécessaires. Si la proposition est inférieure aux autres banques, je leur demande une proposition globale, ensuite je les teste, notamment au niveau de la relation, de la souplesse. Les critères de choix sont fonction de la santé de l'entreprise et ces critères se modifient donc en fonction de cette santé. On est content de nos 3 banquiers principaux, on ne cherche pas vraiment ailleurs, ils nous suffisent et si c'est pour gagner 0,005% ce n'est pas intéressant.	Choix d'une nouvelle banque : importance du démarchage, évaluation sur une demande spécifique, puis sur une demande globale, test sur la relation et la souplesse. Un faible écart de prix ne justifie pas de rompre une relation qui marche bien.
IP	(Recommandation)	
M	Je ne sais pas si cela va répondre à votre question mais avec mon frère et un groupe d'amis on avait l'habitude de changer de banque ensemble, pour nos comptes personnels. Ainsi on formait un groupe, avec un certain poids. J'estime que lorsque l'entreprise est en difficulté il vaut mieux séparer le professionnel, du personnel. J'ai de très bon rapport avec le chargé d'affaires du Crédit du Nord (qui a 10% de notre volume) et qui a mon compte personnel. J'ai développé une grande confiance avec le chargé d'affaires et je m'en sers un peu comme un outil pour mettre les autres en concurrence. Sa proposition sert d'étalon.	Recommandation comme recherche de pouvoir de négociation Lien personnel/professionnel Confiance -> le chargé d'affaires sert de référence (d'étalon)
IP	Peut-il y a avoir un lien, une influence entre compte personnel et compte de l'entreprise?	
M	Le compte personnel offre une relation privilégiée et permet de développer la confiance dans le chargé d'affaires, mais peut-être ai-je un bon rapport car je suis un bon client potentiel? et je sais négocier. Par exemple, mon frère a tout dans la même banque, compte personnel et 100% des mouvements de sa société. Cela a des effets sur les deux comptes et lui offre des grandes souplesses.	

	Il travaille en négatif sur les deux comptes. Beaucoup de P.M.E. ont réagi comme moi, et ont une dent contre les banquiers. Ils nous tiennent et on a eu trop besoin d'eux. Mon but est de me libérer des banques, elles sont un outil de travail, pas un partenaire, on a risqué de déposer le bilan à cause d'eux. On peut mettre tous les chargés d'affaires dans le même sac. De temps en temps, il y en a un qui sort du lot. Ils ont envie de travailler avec nous, mais cela ne va pas plus loin. Par exemple, on vient de passer à l'escompte en valeur, ils auraient dû nous le proposer d'eux-mêmes car c'est vraiment ce dont on a besoin. Je ne savais même pas que ça existait avant que la filiale ne nous en parle. Et lorsque je leur ai demandé, ils ont mis du temps à l'accepter et ont presque vérifié que je savais de quoi je parlais.	 Dépendance vis-à-vis des banques qui a créé une méfiance générale Banque = outil de travail Pas d'anticipation Manque de reconnaissance Pas de comportement proactif de la banque
	Date création de la société : 1912 CA 10-11 millions 12 employés Négoce de bois de placage P.D.G. Décideur DUT commercial plus un an complémentaire à l'Edhec Un an aux USA pour travailler puis dans l'entreprise. Homme	

Remarque faite par le client après l'entretien : il estime que lorsque l'on détache la responsabilité du chargé d'affaires de celle de la banque, on se cherche de fausses excuses.

RETRANSCRIPTION ET CODAGE DE L'ENTRETIEN AVEC LE CHARGÉ D'AFFAIRES EN CHARGE DE L'ENTREPRISE B

Entreprise B
Monsieur M
Chargé d'affaires: II

IP	[Problème sur le tout début de l'enregistrement]	
II		
IP		
II	La banque principale est la B.N.P. qui est la banque qui, en fait, lui a fait le plus gros prêt à moyen terme. Après...	
IP	Moyen terme?	
II	C'est au moins un prêt sur 5 ans. C'est à un moment où il a fait de la spéculation sur de la loupe, c'est du placage, vous avez du voir dans l'entrée, il y a un bouquin, je voulais le lui acheter, il a toutes les essences, et je crois que si je ferme le compte je vais lui demander si je peux les lui acheter mais je crois que cela vaut très très cher. Mais bon, intrinsèquement on a de bonne relation. Donc historiquement la B.N.P. qui doit faire au moins deux millions. La spéculation, la loupe de... c'est un bois très rare donc très cher. Lui, le bois ça se vend, vous prenez un chêne, on prend la partie noble pour faire du placage, le haut et les branches ça va faire du bois de chauffage et les petites parties ça va être utilisé pour faire des petites cagettes. Donc lui, il prend la partie noble pour faire du placage. Eventuellement ce sera du massif, mais les meubles en massif ça n'existe pratiquement plus et donc cette loupe et la ronce, il a voulu acheter ça en gros et il l'a débitée lui-même pour le vendre en placage. C'était une spéculation puisque comme c'est très cher... et en fait ça lui est quand même resté beaucoup sur les bras. La B.N.P. l'a suivi. Je crois que quand on est rentré en	Bonne relation (mais relation historique avec la B.N.P. -solidarité-) Entrée en relation car viré par

	relation c'est qu'il y a une banque qui le virait. Il avait déjà l'UBP et il y avait une tierce banque qui le virait, je ne sais plus laquelle mais je vais le retrouver. Donc Claude est arrivé, je ne sais plus si c'est sur prospection H2A ou comment il est arrivé, mais ça je peux peut-être le retrouver....	une autre banque + démarchage
IP	Ce secteur est attribué à votre centre d'affaires?	
II	Oui, par contre ça va changer... Bon il est arrivé je ne sais pas pourquoi! Bref et donc en remplaçant cette banque on lui a fait des propositions à partir d'une ligne de caisse dont il avait besoin et comme on avait besoin d'une garantie pour la caisse, on a pris un engagement d'hypothèque à première demande. Donc on était trois banques, B.N.P., UBP, C.I.C. Il faut savoir qu'on est arrivé au moment où ça allait mal. Maintenant ça va mieux, ça y est il s'est sorti de son truc.	
IP	C'était quand l'ouverture du compte?	
II	Juin 93. En fouillant vraiment partout voilà c'est une prospection H2A, donc on était demandeur, mais lui aussi avait une demande. On était allé le voir parce qu'il avait une bonne cotation et c'est juste au moment où ça se dégradait. On l'a aidé, ça c'est amélioré, on n'a jamais eu énormément de mouvement quand même, mais il s'entendait très bien avec Claude, et puis après je pense qu'il s'est très bien entendu avec moi aussi. Et c'est très marrant parce qu'en fait il se trouve que mon père est très bricoleur, et comme il fait des meubles en plaqué et bien il connaissait M.. Et puis un jour, c'était très drôle, je me suis pointée dans la boîte et je trouve mon père en train de discuter copain comme cochon avec Monsieur M. Et bien ça fait drôle! Et puis ce qui s'est passé, moi je m'en suis aperçue au début de l'année : janvier, février très peu de mouvement. Donc je téléphone, j'y vais et là il m'apprend qu'il avait ouvert une nouvelle banque qui est le CCF. Je pense que le CCF est très actif dans ce coin là-bas, parce que j'ai un autre client qui se fait draguer à mort par le CCF et qui pour l'instant n'a pas craqué et reste toujours banque unique chez moi, et donc, du coup il possède quatre banques. Il m'a clairement expliqué le problème qui est que lui il n'en veut que trois, plus la Poste. Il en a même une autre, il a le Crédit du Nord parce qu'il a son compte perso là-bas et ils l'ont forcé à ouvrir un compte. Mais il m'a dit que ça ne mouvementait pas le Crédit du Nord. Il s'est dit il y a une banque à éliminer c'est soit l'UBP, soit le C.I.C.	5 ans, relation longue Ouverture par démarchage *« On l'a aidé »*: solidarité Bonnes relations humaines Démarche active du chargé d'affaires
IP	Et?	

II	Et il ne pouvait pas virer la B.N.P. qui a un gros crédit. Concrètement il ne peut pas virer l'UBP car ils ont aussi un crédit, je ne sais pas si c'est complètement remboursé et puis il s'entend bien avec eux. Donc il reste le C.I.C. Là-dessus on a eu une longue conversation au téléphone, je lui ai rappelé qu'on avait fait des efforts pour lui à l'époque, on l'avait suivi, qu'effectivement on avait pris des garanties, mais que j'étais prête à la faire sauter et il était drôlement embêté. On s'était mis d'accord pour renouveler le dossier sur des conditions, parce qu'en plus le CCF est rentré avec des conditions vraiment canons, complètement folles, donc je m'alignais sur les conditions de tout le monde, que je faisais sauter ma garantie, que comme il promettait très peu de mouvement je révisais ma caisse, mais il était d'accord sur le sujet, il me demandait de l'escompte en compte et c'est pour ça que je dois l'appeler. C'est une forme d'escompte particulière sur lesquelles on prend des frais minimum de 5000 francs par an et ça j'ai complètement oublié de lui en parler au téléphone parce que je l'avais plus en tête. Et je me dis que comme ça risque de coincer il faut que je l'aie avant de... du coup je suis allée voir le directeur de l'agence et il est d'accord sur toutes les conditions mais on ne s'assoit pas sur ces fameux 5000 francs. Donc à mon avis si je lui dis ça et qu'il refuse et bien je ferme le compte et dans tous les cas j'ai 10% du mouvement. Voilà l'histoire en résumé.	Fidélité passive du fait de crédits Histoire de la relation : solidarité/fidélité ; *« je lui ai rappelé qu'on avait fait des efforts pour lui à l'époque, on l'avait suivi, qu'effectivement on avait pris des garanties, mais que j'étais prête à la faire sauter et il était drôlement embêté ».* Concurrence sur les prix du CCF Offre-prix
IP	Et est-ce qu'il y a des anecdotes, à part celle du papa!	
II	Ce n'est pas très important, je ne crois pas qu'il y ait accordé une importance quelconque. Non, particulière non. Ce qu'il faut savoir aussi, c'est que c'est une boîte où c'est très délicat. C'est très familial comme capital, c'est-à-dire qu'à l'origine, je ne sais même pas si c'était à l'origine, il y avait trois frères, alors peut-être que les trois frères déjà avant il y avait un père, et après il y a une tripotée de cousin, donc les conseils d'administration c'est du M., c'est très dilué comme capital, il y a forcément des problèmes de famille, il m'en a un petit peu parlé donc ça veut dire qu'il y en a beaucoup!	Intégrité du client
IP	Selon vous qu'est-ce qui est pour lui important dans la relation?	
II	Je pense que ça a changé, c'est-à-dire que ce qui était important au départ c'était qu'on le suive et c'était surtout de trouver une banque qui l'accepte et qui lui fasse confiance sur le fait qu'il allait se rétablir. Et dans le secteur il y a eu de la casse, énormément de	Éléments importants : Au départ importance de la solidarité; maintenant que l'entreprise va mieux, importance des conditions.

	casse et maintenant ça a changé, maintenant que ça va mieux, et bien il s'attache aux conditions. Et il a quand même une notion, et c'est pour ça qu'il n'ose pas fermer son compte, parce que j'ai été un peu dure sur le sujet en lui disant que je l'avais aidé en son temps, et je pense qu'effectivement il a des remords à fermer son compte et qu'il ne sait pas comment s'en tirer. Moi je pense qu'il est franc quand il me dit ça.	Réciprocité : *« il a quand même une notion, et c'est pour ça qu'il n'ose pas fermer son compte, parce que j'ai été un peu dure sur le sujet en lui disant que je l'avais aidé en son temps, et je pense qu'effectivement il a des remords à fermer son compte et qu'il ne sait pas comment s'en tirer ».*
IP	Ce sera certainement plus facile s'il change de chargé d'affaires étant donné qu'il est prévu que vous partiez.	
II	Le problème c'est qu'il m'a dit, ce qu'il allait faire, il croyait que l'interlocuteur de l'UBP avec qui il s'entendait très bien allait changer, mais bon ça ne changeait pas tout de suite, mais il m'a dit et bien je fermerais le compte de l'UBP mais seulement quand l'interlocuteur changera donc je vais garder votre compte, mais en fait je sais très bien que c'est moi qui vais partir avant l'interlocuteur de l'UBP, donc je pense qu'au changement d'interlocuteur il risque aussi de fermer le compte. C'est mal parti!...	Turnover : le changement d'interlocuteur rompt la relation historique
IP	Qu'est-ce qu'il apprécie et n'apprécie pas dans la relation?	
II	Il y a un truc que j'ignore c'est s'il a besoin d'un contact permanent parce que je reconnais que je ne vais pas le voir très souvent, donc ça c'est peut-être un problème. Et on a du mal à savoir si les clients sont très demandeurs de visites. Des fois ils n'en voient pas l'intérêt. Et puis ce qu'il apprécie c'est qu'on lui fasse confiance quand il dit que ça va aller mieux. Il apprécie sûrement aussi qu'on lui donne des conseils.	Difficulté à appréhender la fréquence des contacts souhaitée par le client. Élément positif : Le chargé d'affaires prend le client sur parole (confiance), conseils
IP	Si on en vient à la fidélité?	
II	A priori pour moi elle ne va pas être récompensée, je ne peux pas encore le dire vraiment, mais c'est mal parti pour, parce qu'en fait il y a un concurrent qui est arrivé en cassant les prix et puis voilà, il a tout foutu en l'air. Et de l'autre côté est-ce que moi je l'ai récompensé de sa fidélité, je dirais que oui parce que justement, je veux dire que je l'ai bien suivi quand ça	Fidélité de la banque : Non récompensée (la relation n'était pas assez solide pour résister aux assauts de la concurrence en terme de prix. Fidélité du client récompensée

	allait mal, enfin quand je dis "je" c'était Claude et puis maintenant que ça va mieux je suis prête à aligner mes conditions.	par de la solidarité et un avantage prix.
IP	En terme d'anticipation, difficile de parler au futur, mais est-ce que dans les semaines ou les mois à venir, il y aurait quelque chose à faire avec eux?	
II	Si, il est très accroc sur l'Euro, c'est clair il faut revenir à la charge sur l'Euro, proposer des services, des besoins de financement il risque fort d'en avoir, des conseils il va en avoir besoin et au plan technique, je pense qu'il a besoin de savoir comment ça se passe. Je pense que le CCF sur l'Euro il est vraiment au point ainsi que la B.N.P., l'UBP je ne sais pas on peut peut-être avoir un avantage de ce côté-là.	Anticipation sur l'Euro : services et conseils (notamment pour la mise en oeuvre)
IP	L'UBP est quand même une filiale à 100% du CCF...	
II	Oui donc il n'y aura aucun problème non plus.	
IP	En terme de communication?	
II	Ce qui serait bien si Claude revient c'est que vous l'interrogiez, peut-être qu'il s'entendait mieux avec M. que moi, je m'entends bien, mais c'est vrai que les relations se sont un peu espacées aussi. C'est toujours pareil, du temps où il avait des problèmes on communiquait sur ses problèmes, pas tellement sur les services.	Fréquence des contacts décroissante
IP	En terme de pouvoir de négociation?	
II	Du temps où ça n'allait pas il n'en avait pas énormément, mais là en ce moment il est très très fort parce qu'on est menacé d'une fermeture.	Pouvoir de négociation fort, du fait de la menace de fermeture du compte
IP	C'est du chantage?	
II	Oui et non parce qu'en fait il se retrouve avec plein de banques et il le comprend très bien.	Pouvoir de négociation du fait de la concurrence
IP	La fréquence des rencontres?	
II	Quand même je dirais trois ou quatre fois par an, quand même assez fréquent.	Fréquence des contacts : 3 ou 4 fois/an
IP	Est-ce qu'il y a d'autres éléments marquants dans la relation?	
II	Non l'élément vraiment marquant c'est qu'il y a une banque qui est arrivée en cassant les prix et ça a tout changé. Puis bon il est quand même dans un secteur d'activité difficile, la boîte, le CA n'augmente pas vraiment, c'est dur, c'est un marché qui décline et les meubles en plaqué il n'y en a plus des masses.	Rôle de la concurrence dans le risque de rupture *« des prix canons »*
IP	Est-ce que vous lui avez récemment refusé quelque chose?	
II	Je pense qu'à l'entrée en relation il a dû faire des demandes plus importantes que ce qu'on a accordé, mais il s'en est souvenu et j'ai traîné un peu pour lui enlever la garantie sur la caisse, c'est clair. Et même encore maintenant le bilan il n'est pas terrible.	

IP	Le CA ?	
II	10 millions.	
IP	Le degré de risque?	
II	Reste encore présent parce que malgré tout il peut y en avoir.	
IP	La santé de l'entreprise?	
II	Correcte.	

ANALYSE DE L'ENTRETIEN CONDUIT AVEC LE REPRESENTANT DE L'ENTREPRISE B

FICHE SIGNALETIQUE

Entreprise: B			
Interlocuteur	Monsieur M	Position	P.D.G.
Chargé d'affaires		II (Madame)	
Date de l'entretien		Entretien du 29 juillet 1998	
Secteur d'activité		Négoce de bois	
Chiffre d'affaires		10-11 millions	
Multibancarisation		Oui, CCF, B.N.P., UBP, C.I.C., Crédit du Nord, La Poste Mais ce « portefeuille » est en voie de restructuration, vers une diminution du nombre de banques (période de transition)	
Santé financière		Des difficultés il y a quelques années, assainissement de la situation	
Durée de la relation		4/5 ans	

CHOIX DU C.I.C. :		
?		
CHOIX D'UNE AUTRE BANQUE :		
Offre - prix		*« Lorsque votre P.M.E. ne va pas trop mal, le choix se fait sur les taux, les moins chers peuvent devenir notre nouvelle banque. »*
Offre - produit		
Autres	• importance du démarchage • évaluation sur une demande spécifique (prix) • évaluation sur une demande globale • test de la relation • test de la souplesse	*« On ne cherche pas de banques, ce sont les commerciaux qui viennent (comme par exemple le CCF).* *Je leur demande une proposition après leur avoir donné tous les éléments nécessaires. Si la proposition est inférieure aux autres banques, je leur demande une proposition globale, ensuite je les teste, notamment au niveau de la relation, de la souplesse. »*
DEFECTION (Eléments considérés, la défection n'ayant pas été consommée)		
Turnover	Le contact humain est important, mais instabilité des chargés d'affaires à leur poste : on ne peut donc pas s'attacher à une personne.	*« Le contact humain est important mais de toute façon il change tous les 3 ou 4 ans. »*
Flexibilité	Souplesse	
Autonomie/Intégrité du rôle		*« Par exemple, l'UBP a évolué et le chef d'agence n'a plus de pouvoir, que celui de préparer avec vous le dossier et de le présenter ensuite à sa hiérarchie. L'avantage est que le chef d'agence devient un véritable partenaire dans la constitution du dossier, ...*
Rapidité	Lenteur d'exécution	*...l'inconvénient est que la réponse est lente. »*
Durée de la relation	Habitudes de travail	*« ... rendent le choix difficile »*

EVENEMENT POSITIF		
Solidarité	Soutien de l'entreprise dans une période difficile, vision de long terme.	*« Un banquier a suivi ».* *« Deux ans après, ce même banquier a accepté de ré étaler sur 7 ans un emprunt initialement fait sur 4 ans et qui était un peu lourd à supporter. Et en plus le banquier a été intelligent car il a permis la remise à jour de la trésorerie (sur 7 ans également). »* *« Le banquier a regardé l'intérêt de l'entreprise sur le long terme pour la sauver, plus que pour gagner, lui, de l'argent sur du court terme. »*
Mise en œuvre du planning	Initiative de la banque	*« C'est lui qui l'a proposé car c'était bon pour l'entreprise. »*
Equité	Rémunération du risque	*« Ils nous ont prêté de l'argent même si c'était cher ».*
EVENEMENT NEGATIF		
Confiance	Perte de confiance	*« On était devenu trop à risque et c'était la période où l'on paniquait quant à l'immobilier. En fait on a failli être piégé par une réaction en chaîne des différentes banques, il y a eu une perte de confiance en chaîne. »*
Solidarité	Abandon en situation difficile par 3 des quatre banques de l'entreprise.	*« En 1993, alors que nous avions 2 millions de découvert autorisé, nous avons atteint les 2,8 millions, on avait 4 banques à l'époque, trois d'entre elles nous ont demandé de revenir à 0 du jour au lendemain. »*

Entreprise B (Suite)

CATEGORISATION DES ELEMENTS

NORMES	ELEMENTS		CITATIONS
	de Satisfaction	d'Insatisfaction	
Intégrité du rôle	Le contact humain est important... Compétence	... mais il change régulièrement. Changements d'organisation qui diminuent l'autonomie du chargé d'affaires.	
Réciprocité	Transparence bilatérale Accepte un surcoût en échange d'aide.		*« Le CCF m'a fait une proposition intéressante, je vais passer le mouvement de 25 à 30% pour lui montrer que j'apprécie le geste, sans rien lui dire dans un premier temps et en le lui expliquant à la prochaine rencontre s'ils soulèvent le fait que notre mouvement a augmenté. »*
Mise en œuvre du planning	Anticipation, proposition de remise à jour de la trésorerie. Le chargé d'affaires comme conseiller. Disponibilité	Ne pas chercher à vendre à tout prix des produits non adaptés à l'entreprise. Manque parfois de réceptivité aux propositions faites par l'entreprise.	*« Il doit apporter des conseils qu'on ne lui demande pas ».*
Réalisation de la promesse			

Communication	Communication réciproque Expliquer les refus de la banque	Incomplète (par ex. sur l'Euro) : passage au concret?	*« Il faut un dialogue ».*
Flexibilité	Souplesse de fonctionnement.		
Solidarité Contractuelle	Soutien lors de périodes difficiles (B.N.P.), mais cette solidarité très appréciée sur le court terme est effacée au cours du temps par des facteurs d'efficacité économique. Suivi des intérêts de long terme de l'entreprise.	Abandon lors de périodes difficiles	*« Si une banque n'est plus performante, même si elle nous a aidés à un moment, on va finir par la laisser tomber. Avant on avait une banque pour 20 ans ou toute une vie. Ce n'est plus le cas. La mémoire est plus courte. Si une banque nous aide on s'en souvient un peu mais après quelques années le souvenir s'estompe. C'est comme dans le commerce. »*
Attentes			
Réparation	Lorsqu'il s'agit de petits problèmes, l'important n'est pas la rapidité, mais que tout soit bien rattrapé.	Pour les gros problèmes, manque de réactivité.	
Créations et Restriction de pouvoir	Lié à la santé de l'entreprise et au niveau de concurrence entre les banques. Accroissement du pouvoir *via* les recommandations.		*« Lorsqu'une banque me propose quelque chose je demande aux autres de s'aligner, celles qui ne le font pas finissent par sortir. »*
Confiance	Se construit par la transparence, l'équité.	Faible!	*« A moi d'être honnête dans ma présentation de l'entreprise que je leur fais, à eux d'être honnêtes, d'accepter dans la mesure du possible et du raisonnable ce qu'on leur demande et sinon nous expliquer pourquoi Il faut un dialogue. »* *« Les banques ne prêtent un parapluie que*

	Etalon		*lorsqu'il fait beau et elles le retirent lorsqu'il se met à pleuvoir ».* *« J'ai de très bon rapport avec le chargé d'affaires du Crédit du Nord (qui a 10% de notre volume) et qui a mon compte personnel. J'ai développé une grande confiance avec le chargé d'affaires et je m'en sers un peu comme un outil pour mettre les autres en concurrence. Sa proposition sert d'étalon. »*
Offre - prix		La différence en terme de coût diminue l'impact de la durée et de la qualité de la relation.	*« Dans notre cas, la B.N.P. est moins performante que ces nouveaux entrants, d'où une diminution progressive de notre volume d'activité fait avec eux ».*
Offre - Produits	Avantage de la B.N.P. à l'international		
proximité 1 (géographique)			
proximité 2 (« affecto-cognitive »)	Création d'habitudes de travail Bonne connaissance de l'entreprise et de son dirigeant.	Reconnaissance (on donne les meilleurs chargés d'affaires aux plus grosses entreprises)	
Durée de la relation	Relation historique (avec la B.N.P.) + Relation de fait, du fait d'un emprunt à long terme.		

ANALYSE DES DIFFERENCES DE DISCOURS ENTRE LE CHARGÉ D'AFFAIRES ET SON CLIENT

Entreprise B
Monsieur M
Chargé d'affaires : II

Catégorie d'éléments	Eléments de différenciation	Eléments identifiés chez le chargé d'affaires	Eléments correspondants identifiés chez le client
Entrée en relation		bonne relation (mais relation historique avec la B.N.P. -solidarité-) bonnes relations humaines entrée en relation car viré par une autre banque + démarchage	relation historique avec la B.N.P. (solidarité + fidélité passive du fait d'un emprunt)
Durée de la relation anticipation		5 ans, relation longue démarche active du chargé d'affaires (pour comprendre pourquoi la relation s'effrite)	
confiance			Confiance : • possible sur le court terme et sur des petites choses ; • dès que l'enjeu est plus gros, il devient difficile de compter sur elles

intégrité du client		intégrité du client (capital familial avec des tensions entre les actionnaires)	
éléments importants		éléments importants : au départ importance de la solidarité ; maintenant que l'entreprise va mieux, importance des conditions. élément positif : le chargé d'affaires prend le client sur parole (confiance)	• communication (expliquer un refus) • transparence et honnêteté réciproque • confiance • bonne connaissance de l'entreprise et de ses hommes • le chargé d'affaires doit être un bon commercial, disponible, rapide, anticipateur et conseiller • proximité
réciprocité	le chargé d'affaires surestime probablement le sentiment de redevabilité du client	histoire de la relation : solidarité/fidélité ; *« je lui ai rappelé qu'on avait fait des efforts pour lui à l'époque, on l'avait suivi, qu'effectivement on avait pris des garanties, mais que j'étais prête à la faire sauter et il était drôlement embêté ».* *« on l'a aidé [dans des moments difficiles] »* réciprocité : *« il a quand même une notion, et c'est pour ça qu'il n'ose pas fermer son compte, parce que j'ai été un peu dure sur le sujet en lui disant*	le client, de façon spontanée, n'évoque pas la solidarité du C.I.C., mais seulement celle de la B.N.P. la solidarité n'a des incidences que sur le court terme, si la banque devient nettement moins performante que la concurrence elle est exclue, quelle qu'ait été la relation historique habitude de travail, souplesse et contacts font que le choix de la banque

		que je l'avais aidé en son temps, et je pense qu'effectivement il a des remords à fermer son compte et qu'il ne sait pas comment s'en tirer ».	à exclure est difficile à faire
turnover/histoire de la relation		turnover : le changement d'interlocuteur rompt la relation historique	le contact humain est important mais instable du fait de la rotation des chargés d'affaires.
fréquence des contacts	difficulté à évaluer la fréquence souhaitée par le client	difficulté à appréhender la fréquence des contacts souhaitée par le client. fréquence des contacts décroissante fréquence des contacts : 3 ou 4 fois/an	peu de contacts sinon sur l'initiative du client *« Quand ça va mieux, on se voit une ou 2 fois par an, puis on se téléphone sur un sujet précis. En fait c'est moi qui appelle »*
fidélité de la banque fidélité du client		fidélité de la banque : non récompensée (la relation n'était pas assez solide pour résister aux assauts de la concurrence en terme de prix) fidélité du client récompensée par de la solidarité et un avantage prix. fidélité passive du fait de crédits	permet de faire payer plus cher (dans le cas de la B.N.P.) permet d'être soutenu en période de crise (solidarité)
anticipation	la perception de l'anticipation diffère, même si l'analyse du besoin est identique	anticipation sur l'Euro : services et conseils (notamment pour la mise en œuvre)	*« Je suis un fervent partisan de l'Euro et je veux tout mettre en place au plus tôt »* *« Non, ils n'anticipent pas.* *Ils font parfois des propositions, mais c'est pour vendre, pour faire du chiffre, ce n'est pas spécifiquement adapté à*

			nos besoins du moment »
pouvoir de négociation		pouvoir de négociation fort, du fait de la menace de fermeture du compte pouvoir de négociation du fait de la concurrence	*« 1er cas : si votre entreprise ne va pas très bien, vous prenez la banque qui vous accepte! et s'il y en a plusieurs, vous prenez celle qui vous accepte en vous demandant le moins de garanties. 2ème cas: lorsque votre P.M.E. ne va pas trop mal, le choix se fait sur les taux, les moins chers peuvent devenir notre nouvelle banque. »* le pouvoir de négociation dépend : • de la santé de l'entreprise ; • du niveau de concurrence entre les banques recommandation comme recherche de pouvoir de négociation
concurrence		Rôle de la concurrence dans le risque de rupture *« des prix canons »*	mais un faible écart de prix ne justifie pas de rompre une relation qui marche bien

Annexe 3 - La méthode des incidents critiques

Cette méthode est fondée sur l'analyse de récits choisis en fonction de leur caractère extrêmement satisfaisant ou insatisfaisant, ou encore de récits de grands succès ou de grands échecs.

Flanagan (1954) a été un des précurseurs de la méthode, dans son application civile. Cette méthode a été initialement développée par l'armée de l'air américaine pendant la deuxième guerre mondiale. L' « Aviation Psychology Program » avait pour objectif d'affiner la définition des postes afin de permettre un recrutement plus juste et une meilleure formation des militaires.

Herzberg (1966) a utilisé cette méthode pour étayer sa théorie de la bi-factorialité. Plus récemment, des chercheurs en marketing s'y sont également intéressés. Nous retrouvons, parmi eux, Keaveney (1995) qui étudie avec cette méthode le comportement d'abandon par un client particulier d'une entreprise pour une entreprise concurrente. Bitner (1990), quant à elle, l'utilise à d'autres fins, *i.e.* la recherche des dimensions sous-jacentes au sentiment de satisfaction du client (étude en comportement du consommateur).

Présentation de la méthode

La méthode des incidents critiques est essentiellement une procédure permettant la collecte de certains faits importants relatifs à des comportements, et ce dans des situations données. Elle représente une méthode de classification qui peut être comparée aux autres procédures inductives de regroupement, telles que les analyses factorielles, les analyses typologiques et les échelles multidimensionnelles (Hunt, 1983, p.354). Une telle méthode permet donc de définir des catégories à partir de l'analyse d'un ensemble spécifique de données. Elle est particulièrement utile lorsque l'on dispose de peu de documentation quant aux propriétés susceptibles d'être importantes pour la classification (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). A la différence d'autres procédures de regroupement, la méthode des

incidents critiques utilise l'analyse du contenu d'histoires et non pas des solutions quantitatives (Kerlinger, 1973).

La méthode des incidents critiques n'est pas une méthode figée, un ensemble prédéterminé de règles pour la collecte des informations. Selon Flanagan (1954), la méthode doit, au contraire, être appréhendée comme un ensemble flexible de principes, devant être adapté au cadre de l'étude.

La technique consiste à demander aux acteurs d'une situation de simples récits d'événements marquants (soit parce que très positifs, soit parce que très négatifs).

Dans le contexte des échanges commerciaux, un incident doit, pour être qualifié et retenu dans la classification, présenter les caractéristiques suivantes (Bitner, Booms & Tetreault, 1990) :

1. représenter une interaction entre un vendeur et un acheteur ;
2. être un événement soit très satisfaisant soit très insatisfaisant du point de vue du consommateur (criticité de l'incident) ;
3. être un épisode ponctuel ;
4. être raconté avec suffisamment de détails.

Il faut ensuite identifier et classer les incidents en catégories, *via* une analyse de contenu classique[197].

L'originalité de la méthode réside surtout sur le type d'événements auxquels le chercheur s'intéresse et sur la façon de collecter les informations (des événements « extrêmes », *i.e.* le chercheur collecte des informations brutes -un récit- qu'il interprète ensuite).

Un exemple d'utilisation de la méthode est proposé par Bitner & *al.* (1985). Les questions posées aux employés d'hôtels, de restaurants ou de compagnies aériennes étaient les suivantes:

- Penser à un exemple d'interactions délicates ou inconfortables avec un (des) client(s) ;

[197] La règle veut que deux experts au moins s'attèlent à ce travail de classification, tout d'abord de façon indépendante, puis en cherchant un compromis sur les incidents sur lesquels ils sont en désaccord.

- Décrire les circonstances de l'incident ;
- Donner des détails jusqu'à ce que l'enquêteur puisse visualiser précisément chaque incident.

Limites de la méthode

Une première limite est relative au contexte dans lequel nous utilisons cette méthode. Flanagan (1954) considère que lorsque cent incidents supplémentaires ne créent pas de catégorie supplémentaire, il y a saturation. Cette règle de saturation s'applique plus difficilement en marketing industriel qu'en comportement du consommateur. De plus, la méthode des incidents critiques est ici utilisée dans un contexte exploratoire. Le nombre d'entretiens est, de ce fait, limité.

Certaines critiques ont été formulées à l'encontre de la méthode. Llosa (1996, p. 115) les a repris pour justifier le choix d'une autre méthodologie. Elle donne les arguments suivants :

- La méthode des incidents critiques force le client à se placer en situation exceptionnelle, ce qui, par définition ne reflète pas le service « habituel » rendu par l'entreprise.
- Cependant, pour remédier à cette limite, il est possible d'avoir recours à l'utilisation combinée des méthodes basées sur les attributs avec celle utilisant les incidents critiques. Ainsi, l'ensemble des cas (routiniers et non-routiniers) est retenu ;
- Cette méthodologie semble peu pertinente dans le cas d'un premier achat ou de services peu fréquents ;
- Il est préférable que la personne interrogée ait à la fois un souvenir positif et un souvenir négatif, ce qui implique d'appliquer cette méthode à des utilisateurs expérimentés. L'exemple évoqué précédemment et proposé par Bitner *& al.* (1985) est un contre exemple de cette critique. En effet, dans cette étude les auteurs se contentent d'étudier les incidents négatifs.

Ces deux dernières critiques ne tiennent pas dans un contexte relationnel. En effet, comme nous avons eu l'occasion de l'écrire à plusieurs reprises, l'échange relationnel se caractérise par des échanges réguliers et soutenus dans le long terme. Le client finit donc par être expérimenté et par avoir une large connaissance de l'échange et de ses caractéristiques.

Avantages de la méthode

La méthode des incidents critiques présente quatre forces principales. Tout d'abord, elle semble particulièrement adaptée au secteur des services dans la mesure où l'intangibilité de l'objet de l'échange et la simultanéité de la production et de l'échange du service favorisent les « expériences » et les incidents. Le consommateur étant, au moins partiellement, impliqué dans la production, il est probable qu'il ressente sa participation plus comme une séquence d'incidents que comme une somme d'attributs (Llosa, 1996).

Un second argument en faveur de la méthode des incidents critiques est qu'il est difficile d'observer de façon exhaustive un nombre important d'interactions. Il est alors plus facile de demander aux individus de raconter *leur histoire*. Le fait de leur demander de parler d'une situation 'forte' permet de limiter les risques inhérents à l'effet de mémoire. En effet, il est probable qu'un individu se souviendra *mieux* d'un événement marquant que de quelque chose de banal.

En s'intéressant à des cas extrêmes, la méthode des incidents critiques permet d'introduire plus de variance dans les analyses que les méthodes plus traditionnelles.

Enfin, la fiabilité et la validité de la technique ont été évaluées par Anderson & Nilsson (1964) qui concluent que « l'information collectée par cette méthode est à la fois fiable et valide ». White & Locke (1981) parviennent à la même conclusion.

Dans notre cas, au moins trois éléments semblent pouvoir justifier l'utilisation de cette méthode pour la phase exploratoire :

1. Les déterminants des ruptures des relations de long terme sont encore mal connus ; il est donc intéressant de générer des items et de valider l'hypothèse que nous avons faite sur les normes relationnelles (selon laquelle les items se classent en fonction des catégories de normes relationnelles) ;
2. La méthode des incidents critiques met l'accent sur les phénomènes d'interaction, phénomènes au cœur de notre problématique ;

3. Cette technique est applicable à la fois à la partie amont et à la partie aval de l'échange (*i.e.*, le vendeur et le client). Cela nous permettra de déceler les différences de perception entre ces deux parties, si elles existent. Flanagan (1954) cite deux études, l'une de Wagner et l'autre de Smith, qui font apparaître de telles divergences de perceptions quant à la définition des éléments critiques (dans le domaine médical pour le premier et universitaire pour le second).

De plus, la méthode des incidents critiques peut permettre l'émergence de causes de rupture quantitativement rares, mais qualitativement déterminantes. Il faut donc être très vigilant, lors de la classification des items générés à ne pas systématiquement éliminer les items peu cités.

Annexe 4 - La lettre envoyée par la Banque Hervet aux entreprises pour annoncer l'enquête

BANQUE HERVET

CENTRE DE RECHERCHE DMSP

Civilité Y
Entreprise y
00, rue bbbbbbb
00 000 Ville

Mieux vous connaître,
pour mieux vous servir...

Neuilly, le 21 mai 1999

Civilité,

La Banque Hervet a toujours eu à cœur de satisfaire sa clientèle et d'améliorer sa qualité de service.

Voilà pourquoi nous nous associons aujourd'hui au Centre de Recherche DMSP de l'Université de Paris-Dauphine pour interroger les entreprises qui nous font confiance.

Un enquêteur, mandaté par le Centre de Recherche DMSP, vous téléphonera dans les jours prochains pour fixer avec vous un rendez-vous à votre convenance.
Nous vous remercions par avance de l'accueil que vous lui réserverez et du temps que vous voudrez bien lui consacrer.

Nous espérons que cette démarche remportera votre adhésion et qu'elle nous permettra de mieux vous servir.

Veuillez agréer, *Civilité*, l'expression de notre considération.

Centre de Recherche DMSP

Directeur

Banque Hervet

Directeur du Marketing

BANQUE HERVET : 127, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine - Tél. 01 46 40 90 00 - Fax ; 01 46 40 90 05
Siège social : 1, place de la Préfecture - 18000 Bourges - S.A. au capital de 110 233 240 francs - 553 720 152 RCS BOURGES

Annexe 5 - Le questionnaire destiné aux clients de la Banque Hervet depuis plus de trois ans

REF. : QUEST. CF

MIEUX VOUS CONNAITRE,

POUR MIEUX VOUS SERVIR …

BANQUE HERVET

CENTRE DE RECHERCHE DMSP
DAUPHINE MARKETING STRATEGIE PROSPECTIVE

CODE ENQUETEUR : /_/_/_/_/
CODE QUESTIONNAIRE: /_/_/_/_/
CODE SAISIE: /_/ /_/_/_/_/

HEURE DEBUT:.....
HEURE FIN:.....

"Bonjour,
Merci d'avoir accepté de me recevoir. Comme j'ai pu vous le dire au téléphone, cette étude est conduite par le Centre de recherche en marketing de l'Université de Paris-Dauphine en collaboration avec la Banque Hervet.
Afin de permettre à la Banque Hervet de vous apporter un meilleur service et de mieux vous satisfaire, nous devons mieux connaître vos besoins et votre opinion sur leurs prestations.
Nous vous demandons de **répondre à ce questionnaire par rapport à la Banque Hervet** dont vous êtes client.
Je vais vous lire un certain nombre de questions. Vous devrez me dire si vous êtes d'accord ou non avec l'énoncé et, dans certains cas, préciser si c'est un élément important pour vous. Pour vous aider à répondre voici une feuille contenant un certain nombre de grilles de réponse que nous allons utiliser au cours de notre entretien.
Prenons un exemple avec le CHOIX N. 1:
A la question "la Banque Hervet s'intéresse aux P.M.E.", vous donnerez votre degré d'accord en répondant soit "pas du tout d'accord", soit "plutôt pas d'accord", soit "plutôt d'accord", soit "tout à fait d'accord". Vous nous direz également si cet élément est pour vous "assez peu important", "moyennement important", "important", ou "très important".
Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Il est très important pour nous que votre réponse soit spontanée."

QUESTIONNAIRE

Q1 Depuis combien d'années votre entreprise est-elle cliente de la Banque Hervet?
_____Années /_/

Q2a La Banque Hervet est-elle votre banque principale? Oui ☐1 **suite Q2b**
Non ☐0 **suite Q2c** /_/

Q2b Depuis combien d'années l'est-elle?_____ Années - **Passer à la section A** /_/

Q2c La Banque Hervet a-t-elle été, par le passé, votre banque principale?
Oui ☐1 **suite Q2d**
Non ☐0 **suite Section A** /_/

Q2d Depuis combien d'années la Banque Hervet n'est plus votre banque principale? ____Années /_/

Q2e Pouvez-vous nous expliquer rapidement pourquoi ce changement est intervenu:

A - VOTRE BANQUE…

CHOIX N.1

Selon vous…	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp		
1. La Banque Hervet s'intéresse aux P.M.E.	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/
2. La Banque Hervet encourage ses clients à faire des commentaires et/ou des réclamations	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/
3. A la Banque Hervet les affaires sont bien suivies	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/

4. La Banque Hervet s'implique vraiment vis-à-vis de ses clients	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
5. La Banque Hervet mesure la satisfaction de ses clients de façon régulière	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
6. La politique commerciale de la Banque Hervet vis-à-vis des P.M.E. change très souvent	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
7. La politique commerciale de la Banque Hervet est claire	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
8. La Banque Hervet a une bonne image	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

B - LA BANQUE HERVET ET SON RESEAU COMMERCIAL…

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez eu important ← → Très important	nsp		
1. Dans notre entreprise une seule personne est en contact régulier avec le chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
2. Dans notre entreprise une seule personne est en contact régulier avec les services administratifs de la banque	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
3. Notre seul interlocuteur dans la banque est le chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
4. Nous avons plusieurs interlocuteurs réguliers dans la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
5. Nous avons trop d'interlocuteurs différents dans la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
6. Nous avons peu de contacts avec le supérieur hiérarchique de notre chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
7. Les horaires d'ouverture de la Banque Hervet nous conviennent	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
8. Les services télématiques complètent bien les horaires d'ouverture de la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

Q.9 Avez-vous des suggestions à faire concernant les horaires d'ouverture de la banque

Q.10 a Seriez-vous intéressé par un accueil téléphonique (avec un interlocuteur) disponible en dehors des horaires d'ouverture des agences?

Pas du tout intéressé □1 Plutôt pas intéressé □2
Plutôt intéressé □3 Très intéressé □4 /_/

Q.10 b Si OUI, (réponses 2,3 et 4 à la question Q10a), si NON, Q.11a

Quels jours dans la semaine: du …… au ……
Sur quelle plage horaire: de ……heures …….. à ……heures …..

Q.10c Pour traiter quels types de sujets?……

Q.11a Votre chargé d'affaires se déplace-t-il parfois dans votre entreprise?

Oui ❑1 **suite Q11b**
Non ❑0 **suite Q12** /_/

Q.11b Combien de fois par an vient-il vous voir?_____fois/an /_/

Q.11c Vient-il vous voir suffisamment souvent?

Oui ❑1 **suite Q11e**
Non ❑0 **suite Q11d** /_/

Q.11d Combien de fois par an souhaiteriez vous le voir venir?_____fois/an /_/

Q.11e Vous déplacez-vous le plus souvent à l'agence? ❑1
ou bien
Est-ce votre chargé d'affaires qui se déplace dans votre entreprise? ❑2 /_/

Q.12 Dans le cadre de vos fonctions dans votre entreprise, comment jugez-vous la proximité géographique de votre banque?

CHOIX N.2	Plutôt loin ← → Plutôt proche	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp		
1. Par rapport à votre lieu de travail	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/	/_/
2. Par rapport à votre domicile	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/	/_/

Lequel des deux est pour vous le plus important: (cochez la bonne réponse)
Proximité au lieu de travail ❑1
Proximité au domicile ❑2

Ne rien inscrire
/_/ /_/ /_/

Q. 13 Lorsque vous vous rendez dans votre agence commerciale de la Banque Hervet, pour quelles raisons le faites-vous?

C - L'OFFRE DE LA BANQUE HERVET...

Comment jugez-vous pour la Banque Hervet ...

CHOIX N.3	Plutôt mauvaise ← → Plutôt bonne	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp	
1. la gamme des produits/services de la banque	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/
2. l'adaptation des offres de financement aux besoins de votre entreprise	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/
3. l'évolution des produits/services offerts	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/

CHOIX N.1

Selon vous, la Banque Hervet ….	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp	
4. …offre suffisamment de services par l'intermédiaire de la télétransmission	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
5. … offre suffisamment de services par l'intermédiaire du Minitel (Vidéotex)	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/

Q.6 Si vous souhaitez développer la télétransmission, dans quel délai souhaitez-vous le faire? Sur quels services?...

Délai:
Services:

Q.7 Si vous souhaitez développer l'utilisation du Minitel (Vidéotex), dans quel délai souhaitez-vous le faire? Sur quels services?...

Délai:
Services:

Q.8a Internet…	oui	non	nsp	
1. Votre entreprise est-elle équipée pour l'utilisation d'Internet	□1	□0	□9	/_/
2. Souhaitez-vous développer vos communications avec la banque via Internet	□1	□0	□9	/_/
Si Non, suite Q.9				
3. Souhaitez-vous remplacer les outils de télématique traditionnels par l'Internet	□1	□0	□9	/_/

Q.8b Pour quelles raisons envisagez-vous l'utilisation d'Internet dans vos relations avec votre banque (cochez les cases correspondantes):

	Oui	**Non**	
1. Recherche d'informations générales et financières	□1	□0	/_/
2. Possibilité de communiquer avec notre chargé d'affaires par courrier électronique	□1	□0	/_/
3. Obtention d'informations sur la situation de vos comptes bancaires	□1	□0	/_/
4. Possibilité de passer des ordres (virements, remises d'effets, etc.)	□1	□0	/_/
5. Autres (merci de préciser):……..			/_/

CHOIX N.4

Comment trouvez-vous….	Peu Satisfaisant ← → Satisfaisant	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp		
9. … le niveau des conditions tarifaires faites par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
10. … le rythme d'évolution du niveau des conditions tarifaires faites par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

CHOIX N.5	Difficile à déchiffrer ← → Facile à déchiffrer	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp		
11. … le système de tarification de la banque est…	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

D - MIEUX VOUS CONNAITRE ....

CHOIX N.6	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.		
1. De façon générale, nous aimons bien discuter avec nos chargés d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
2. Peu importe l'interlocuteur, ce qui nous intéresse est l'offre de base faîte par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
3. Nous n'aimons pas changer trop souvent d'interlocuteur	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
4. Pour nous, la personnalité de notre interlocuteur dans la banque est au moins aussi importante que les services offerts par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
5. Nous nous renseignons régulièrement auprès de plusieurs banques	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
6. Nous sommes plutôt fidèles dans nos relations commerciales	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
7. Nous sommes très sensibles aux offres promotionnelles que peuvent nous faire les autres banques	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
8. Nous pourrions très bien gérer nos affaires bancaires sans l'intervention d'un chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
9. Si la banque avait un programme de fidélisation, nous adhèrerions	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
10. Une bonne relation avec notre chargé d'affaires est pour nous quelque chose d'essentiel	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
11. Je n'aimerai pas rencontrer mon chargé d'affaires en dehors du contexte professionnel	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
12. Nous considérons que notre chargé d'affaires doit nous fournir un service personnalisé	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
13. Il serait facile pour notre entreprise de changer de banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
14. Une partie importante des opérations que nous réalisons avec cette banque requiert une bonne coordination qui est difficile à mettre en place	□4 □3 □2 □1	□9	/_/	
15. La nature des opérations que nous réalisons avec la banque rend un changement de banque difficile	□4 □3 □2 □1	□9	/_/	
16. Nous avons passé pas mal de temps et d'efforts pour bien comprendre et maîtriser les procédures utilisées par la Banque Hervet	□4 □3 □2 □1	□9	/_/	
17. Nous sommes régulièrement sollicités par des banques pour ouvrir un compte	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
18. Parmi les banques qui nous sollicitent pour ouvrir un compte, certaines viennent nous voir très régulièrement	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	
19. Pour nous inciter à ouvrir un compte, les banques concurrentes nous font des offres très alléchantes	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	

20. Lorsque vous prenez la décision de continuer à faire affaires avec une banque ou encore de la quitter, les éléments suivants sont-ils importants ou pas?

CHOIX N.7	Assez peu important ← → Très important	nsp	
• La qualité du service	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• La qualité de la relation (c'est-à-dire, avoir une bonne relation avec le chargé d'affaires et le personnel de la banque)	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Les produits proposés	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• La rapidité de réponse en matière de crédit	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Les conditions de crédit	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Le montant et la nature des lignes de crédit accordées	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Les frais de services	□1 □2 □3 □4	□9	/_/

E - PARTENARIAT....

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp		
1. Nous apprécions la franchise de notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
2. Nous avons une entière confiance en notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
3. La Banque Hervet soutient le développement de notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
4. La Banque Hervet s'intéresse au développement et au succès de notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
5. En cas de difficulté, notre entreprise peut compter sur la Banque Hervet	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
6. Notre entreprise est redevable à la Banque Hervet du soutien qu'elle a pu nous apporter par le passé	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
7. Notre chargé d'affaires nous fait confiance	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
8. Les contacts que nous avons avec la Banque Hervet sont le plus souvent à notre initiative	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

Sur les <u>douze derniers mois</u>, indiquez la fréquence avec laquelle vous avez communiqué avec votre chargé d'affaires

CHOIX N.8	Nombre de fois dans l'année	Peu fréquemment ← → Très fréquent	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp			
9. en face-à-face								
• pour affaires	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/	/_
• pour raisons extra-professionnelles	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/	/_
10. par téléphone								
• pour affaires	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/	/_
• pour raisons extra-professionnelles	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/	/_
11. par courrier	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/	/_

Sur le <u>dernier mois</u>, indiquez la fréquence avec laquelle vous avez communiqué avec la banque (hors chargé d'affaires)

CHOIX N.9	Nombre de fois dans le mois	Peu fréquemment ← → Très fréquent	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp	
12. avec les services administratifs						
• par téléphone	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
• en face-à-face	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
13. par coursier	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
14. par courrier	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
15. par télétransmission	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp
16. Nous faisons part à notre chargé d'affaires de nos réactions quant aux produits/services et aux conditions offertes par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
17. Nous informons volontiers notre chargé d'affaires de tous les projets concernant notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
18. Notre relation avec la Banque Hervet est très formelle	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
19. La Banque Hervet est très exigeante à l'ouverture d'un nouveau contrat (renseignements demandés, procédures administratives, etc.)	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
20. La Banque Hervet est très stricte sur la gestion quotidienne des dépassements	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
21. Notre chargé d'affaires est très attentif à nos besoins	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
22. Il nous faut toujours attendre longtemps avant d'avoir un rendez-vous avec notre chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
23. Lorsque cela est nécessaire notre chargé d'affaires sait:				
• se rendre disponible	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
• réagir très rapidement	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
24. Notre chargé d'affaires est facilement joignable	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
25. Même sur des points importants, nous travaillons beaucoup par téléphone avec notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
26. La plupart des décisions prises par notre chargé d'affaires doivent être validées par son supérieur	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
27. Notre chargé d'affaires accomplit sa mission avec compétence	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
28. Notre chargé d'affaires sait trouver le bon interlocuteur lorsqu'il ne se sent pas compétent sur un problème	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/

Vous sentez-vous proche de votre chargé d'affaires sur les points suivants:

CHOIX N.10	Très différent ← → Très proche	nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp
29. compétence professionnelle	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
30. intérêts et loisirs	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
31. manière de travailler	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/

Q32. Selon vous quelle serait la durée idéale pendant laquelle un chargé d'affaires devrait rester en place:
_____années /_/

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	Nsp.	Assez peu important ← → Très important	nsp
33. Notre interlocuteur à la Banque Hervet change trop souvent	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
En général, lorsque notre chargé d'affaires à la Banque Hervet change…				
34. … nous sommes informés du changement suffisamment à l'avance	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
35. … il nous présente son successeur	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
36. … la reprise en main de notre dossier ne pose pas de problème	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
37. Notre chargé d'affaires actuel connaît bien notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
38. Notre chargé d'affaires nous conseille utilement sur la vie et les choix de notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
39. Notre chargé d'affaires actuel a une bonne connaissance des mouvements habituels effectués sur nos comptes	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
40. Notre chargé d'affaires actuel tient toujours ses promesses	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
41. Notre chargé d'affaires actuel accomplit toujours son travail dans le temps qu'il nous annonce	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
Notre chargé d'affaires actuel sait reconnaître et valoriser notre fidélité en terme …				
42. … de conditions tarifaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
43. … d'une bonne relation (par exemple, développement de relations informelles, bonne communication, etc.)	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
44. .. de soutien dans les moments difficiles	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
45. Lorsqu'un problème mineur intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
46. Lorsqu'un problème important intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
47. En règle générale, nous obtenons les révisions de conditions que nous demandons	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/
48. Nous pouvons négocier avec notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9 /_/ /_/

F - L'HISTOIRE DE VOTRE RELATION AVEC LA BANQUE HERVET…

CHOIX N.6	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	
1. Nous n'avons jamais eu de problèmes majeurs avec les chargés d'affaires de la Banque Hervet	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
2. Par le passé, nous avons eu des différends importants avec la Banque Hervet	□4 □3 □2 □1	□9	/_/

3. Nous n'avons jamais eu de problèmes majeurs avec le personnel (autre que le chargé d'affaires) en contact avec la clientèle	□1 □2 □3 □4	□9 /_/
4. Par le passé, nous avons eu des différends mineurs avec cette banque	□4 □3 □2 □1	□9 /_/
5. Depuis que nous sommes clients dans cette banque, tout s'est toujours bien passé	□1 □2 □3 □4	□9 /_/

Q.6 La Banque Hervet vous a-t-elle récemment refusé:

- un concours bancaire oui ❑1 non ❑0 /_/
- une demande de révision de conditions oui ❑2 non ❑0 /_/

Autres: (merci de préciser):.....… /_/

..... 0 si pas de refus

G. VOTRE APPRECIATION GENERALE…

CHOIX N.6	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	
1. De façon générale, nous sommes satisfaits de notre relation avec la Banque Hervet	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
2. De façon générale, nous sommes satisfaits de notre relation avec notre chargé d'affaires de la Banque Hervet	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
3. Notre relation avec la Banque Hervet est vraiment agréable	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
4. Dans l'ensemble, la qualité de la relation que nous entretenons avec la Banque Hervet est bonne	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
5. Dans l'ensemble, la qualité des services rendus par la Banque Hervet est satisfaisante	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
6. Nous souhaitons développer nos activités avec la Banque Hervet	□1 □2 □3 □4	□9	/_/

6. Si un proche ou une connaissance était à la recherche d'une banque pour son entreprise, lui recommanderiez-vous la Banque Hervet? **CHOIX 12**

- Non, certainement pas □1
- Non, probablement pas □2
- Ne sais pas □9
- Oui, probablement □3
- Oui, certainement □4 /_/

CHOIX N.11	nulle ← → élevée	nsp.	
8. Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la Banque Hervet d'ici un an	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
9. Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec la Banque Hervet d'ici deux ans	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/

Q.10. Vous êtes-vous récemment multibancarisé (depuis moins de 18 mois)?

Oui ❑1 **Suite Q.10**
Non ❑0 **Suite section H** /_/

Q.11 Pouvez-vous nous donner les raisons principales de votre multibancarisation (par ordre décroissant d'importance):

1. ..... /_/
2. ..... /_/
3. ..... /_/
4. ..... /_/
5. ..... /_/

Dans quelle banque avez-vous ouvert un compte (facultatif): ……

H. QUELQUES RENSEIGNEMENTS SUR VOUS ET SUR VOTRE ENTREPRISE….

1. Votre entreprise a-t-elle déjà été exclue par une banque suite à un désengagement sectoriel?
   - oui ❑1 • non ❑0 /_/
2. La personne en charge des relations bancaires, dans votre entreprise, a-t-elle récemment changé?
   - oui ❑1 **Suite question 3**
   - non ❑0 **Suite question4** /_/
3. Il y a combien de temps?: _____mois /_/
4. Le propriétaire (ou l'actionnariat) de votre entreprise a-t-il changé récemment (depuis moins de 18 mois)?
   - oui ❑1 **Suite question 5**
   - non ❑0 **Suite question 6** /_/
5. Il y a combien de temps: _____mois /_/
6. Quelle est l'année de création de votre entreprise: /1/9/__/__/
7. Quel est votre secteur d'activité:…….
8. En 1998, quel a été votre chiffre d'affaires:……
9. Si celui-ci est très différent du chiffre d'affaires, merci d'indiquer votre volume d'activité:……...
10. En 1998, quel a été votre taux de croissance:……..
11. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle? ……..
12. Quels sont les services bancaires que vous utilisez pour votre entreprise:
    .....
    ……
    ……
    ……
13. Quelle est votre banque principale :……..
14. Quel est le pourcentage d'activité que vous réalisez avec la Banque Hervet ?
15. Quelle est votre fonction dans l'entreprise (cochez la case correspondante):
    - Actionnaire majoritaire ❑1
    - Président, P.D.G., Directeur Général Adjoint ❑2 /_/ /_/
    - Directeur Financier ❑3 /_/
    - Contrôleur de gestion, Comptable ❑4 /_/
    - Autre, précisez: ..... /_/

16. Pouvons-nous vous demander quel est votre niveau de formation?

- Secondaire ❑1
- Niveau Bac + 2 ❑2
- Au-delà de Bac+2 ❑3 /_/

17. Pouvons nous vous demander votre âge? ..... ans

Cocher

18. Votre sexe: F ❑2 M ❑1 /_/

Nous vous remercions infiniment de votre collaboration !

(Possibilité de recueillir des commentaires, si l'interviewé le souhaite)

CODE ENQUETEUR : /_/_/_/_/
CODE QUESTIONNAIRE: /_/_/_/_/
CODE SAISIE: /_/ /_/_/_/_/

FICHE DE SYNTHESE (à remplir après l'entretien)

DATE:

DUREE DE L'ENTRETIEN:

NOM SOCIETE:

NOM DE LA PERSONNE RENCONTREE

ACCUEIL RESERVE A L'EQUETEUR:

- Hostile ❑1
- Réservé ❑2
- Intéressé ❑3
- Très favorable ❑4 /_/

Evolution de l'attitude de l'enquêté au cours de l'entretien (par rapport à son attitude initiale)

IMAGE DE LA BANQUE HERVET DANS L'ESPRIT DU CLIENT (MOTIVATIONS)

COMMENTAIRES GENERAUX DE L'ENQUETEUR

Annexe 6 - Le questionnaire destiné aux clients de la Banque Hervet depuis moins de 18 mois

REF. : QUEST. NC

MIEUX VOUS CONNAITRE,

POUR MIEUX VOUS SERVIR …

BANQUE HERVET

CENTRE DE RECHERCHE DMSP
DAUPHINE MARKETING STRATEGIE PROSPECTIVE

CODE ENQUETEUR : /_/_/_/_/
CODE QUESTIONNAIRE: /_/_/_/_/
CODE SAISIE: /_/ /_/_/_/_/

HEURE DEBUT:.....
HEURE FIN:.....

"Bonjour,
Merci d'avoir accepté de me recevoir. Comme j'ai pu vous le dire au téléphone, cette étude est conduite par le Centre de recherche en marketing de l'Université de Paris-Dauphine en collaboration avec la Banque Hervet.
Afin de permettre à la Banque Hervet de vous apporter un meilleur service et de mieux vous satisfaire, nous devons mieux connaître vos besoins et votre opinion sur leurs prestations.
Vous avez ouvert un compte à la Banque Hervet assez récemment. Nous souhaiterions savoir ce qui vous a convenu et ce qui ne vous a pas convenu dans **une précédente relation bancaire**. Nous vous demandons donc de **répondre à ce questionnaire par rapport à la banque qui vous a conduit à ouvrir un compte à la Banque Hervet (s'il n'y a pas de banque en particulier, répondez en fonction de celle qui répond le moins à vos besoins).**
Je vais vous lire un certain nombre de questions. Vous devrez me dire si vous êtes d'accord ou non avec l'énoncé et préciser si c'est un élément important pour vous. Pour vous aider à répondre voici une feuille contenant un certain nombre de grilles de réponses. Je vous indiquerai laquelle utiliser au fur et à mesure.
Par exemple:
A la question "la Banque Hervet s'intéresse aux P.M.E.", vous donnerez votre degré d'accord en répondant soit "pas du tout d'accord", soit "plutôt pas d'accord", soit "plutôt d'accord", soit "tout à fait d'accord". Vous nous direz également si cet élément est pour vous "assez peu important", "moyennement important", "important", ou "très important".
Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Il est très important pour nous que votre réponse soit spontanée."

Questionnaire

Q.1a (Facultatif) Quel est le nom de la banque qui vous a conduit à ouvrir un compte à la Banque Hervet?
_____ (ne rien inscrire) /_/

Q.1b Votre arrivée à la Banque Hervet fait-elle suite à …

une fermeture de compte	☐1	**Suite en Q3a**	/_/
une multibancarisation	☐2	**Suite en Q2**	/_/

[Si, malgré les filtres, le client a ouvert son compte suite à la création de son entreprise, alors administrer le questionnaire "clients fidèles".]

Q.2 Depuis combien d'années votre entreprise est-elle cliente de cette banque?
____Années /_/

Q2a Cette banque est-elle votre banque principale?

Oui	☐1	**suite Q2b**	/_/
Non	☐0	**suite Q2c**	/_/

Q2b Depuis combien d'années l'est-elle?_____ Années - **Passer à la QUESTION 4** /_/

Q2c Cette banque a-t-elle été, par le passé, votre banque principale?

Oui	☐1	**suite Q2d**	
Non	☐0	**suite QUESTION 4**	/_/

Q2d Depuis combien d'années cette banque n'est plus votre banque principale?
____Années /_/

Q2e Pouvez-vous nous expliquer rapidement pourquoi ce changement est intervenu:

ALLER EN Q4

Q.3a Pendant combien d'années avez-vous fait affaire avec cette banque? ____Années /_/

Q3b. Depuis combien de temps avez-vous fermé votre compte dans cette banque? ____Mois /_/

Q3c. Cette banque a-t-elle été votre banque principale? Oui ☐1 **suite Q3d**
Non ☐0 **suite Q.4** /_/

Q3d. Pendant combien de temps l'a-t-elle été? ____Années /_/

Q3d Depuis combien de temps cette banque n'est plus votre banque principale? _____an(s) /_/

Q3e Pouvez-vous nous expliquer rapidement pourquoi ce changement est intervenu:

Q.4 Pouvez-vous nous donner les raisons principales de [(votre **multibancarisation**) ou de (votre **rupture**)] (par ordre décroissant d'importance):

1. ..... Ne rien inscrire /_/
2. ..... /_/
3. ..... /_/
4. ..... /_/
5. ..... /_/

"Pour la suite de notre entretien, je vous demande de <u>bien répondre par rapport à la banque qui vous a incité à ouvrir un compte à la Banque Hervet</u> (multibancarisation ou fermeture de compte) et non pas par rapport à la Banque Hervet. Essayez de vous remémorer l'état d'esprit dans lequel vous et vos collaborateurs étiez lorsque vous avez pris cette décision. Au fil de notre discussion<u>, je vous poserai quelques questions relatives à la Banque Hervet</u>, mais je vous le spécifierai. Ces questions visent à mieux vous connaître, vous et vos besoins afin de mieux vous servir".

A - VOTRE "ANCIENNE" BANQUE...

CHOIX N.1 **Selon vous…**	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp		
1. Cette banque ne s'intéressait pas assez aux P.M.E.	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/
2. Cette banque n'encourageait pas assez ses clients à faire des commentaires et/ou des réclamations	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/
3. Dans cette banque les affaires n'étaient pas bien suivies	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/
4. Cette banque ne s'impliquait pas vraiment vis-à-vis de ses clients	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/
5. Cette banque ne mesurait pas la satisfaction de ses clients de façon régulière	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/	/_/

6. La politique commerciale de cette banque vis-à-vis des P.M.E. changeait très souvent	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
7. La politique commerciale de cette banque n'était pas très claire	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
8. Cette banque n'avait pas une bonne image	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

B - CETTE BANQUE ET SON RESEAU COMMERCIAL…

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp		
1. Dans notre entreprise une seule personne était en contact régulier avec le chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
2. Dans notre entreprise une seule personne était en contact régulier avec les services administratifs de la banque	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
3. Notre seul interlocuteur dans la banque était le chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
4. Nous avions plusieurs interlocuteurs réguliers dans la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
5. Nous avions trop d'interlocuteurs différents dans la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
6. Nous avions peu de contacts avec le supérieur hiérarchique de notre chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
7. Les horaires d'ouverture de cette banque nous convenaient	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
8. Les services télématiques complétaient bien les horaires d'ouverture de la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

Q.9 Avez-vous des suggestions à faire concernant les horaires d'ouverture de la **Banque Hervet**

Q.10a Seriez-vous intéressé, **à la Banque Hervet**, par un accueil téléphonique (avec un interlocuteur) disponible en dehors des horaires d'ouverture des agences?

Pas du tout intéressé □1 Plutôt pas intéressé □2
Plutôt intéressé □3 Très intéressé □4 /_/

Q.10 b Si oui, (réponses 2,3 et 4 à la question Q10a)

Quels jours dans la semaine: du …… au ……
Sur quelle plage horaire: de ……heures …….. à ……heures …..

Q.10c Pour traiter quels types de sujets?……

Dans votre "ancienne banque"…

Q.11a Votre chargé d'affaires se déplaçait-il parfois dans votre entreprise?

Oui □1 **suite Q11b**
Non □0 **suite Q12** /_/

Q.11b Combien de fois par an venait-il vous voir?_____fois/an /_/

Q.11c Venait-il vous voir suffisamment souvent?

Oui ❑1 **suite Q11e** /_/
Non ❑0 **suite Q11d** /_/

Q.11d Combien de fois par an auriez vous souhaité le voir venir?_____fois/an /_/

Q.11e Vous déplaciez-vous le plus souvent à l'agence? ❑1
ou bien
Etait-ce votre chargé d'affaires qui se déplaçait dans votre entreprise? ❑2 /_/

Q.12 Dans le cadre de vos fonctions dans votre entreprise, comment jugiez-vous la proximité géographique de votre banque?

CHOIX N.2	Plutôt loin ← → Plutôt proche	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
▪ Par rapport à votre lieu de travail	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/ *
▪ Par rapport à votre domicile	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/ *

Lequel des deux est pour vous le plus important: (cochez la bonne réponse)
Proximité au lieu de travail ❑1
Proximité au domicile ❑2

Ne rien inscrire
/_/ /_/ /_/

Q. 13 Lorsque vous vous rendiez à l'agence commerciale de cette banque, pour quelles raisons le faisiez vous?

C - L'OFFRE DE CETTE BANQUE...

Comment jugiez-vous pour cette banque ...

CHOIX N.3	Plutôt mauvaise ← → Plutôt bonne	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
1. la gamme des produits/services de la banque	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/
2. l'adaptation des offres de financement aux besoins de votre entreprise	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/
3. l'évolution des produits/services offerts	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
Selon vous, cette banque ….					
4. …offrait suffisamment de services par l'intermédiaire de la télétransmission	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/
5. … offrait suffisamment de services par l'intermédiaire du Minitel (Vidéotex)	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	❑1 ❑2 ❑3 ❑4	❑9	/_/ /_/

Q.6 Si vous souhaitez développer, **auprès de la Banque Hervet,** la télétransmission, dans quel délai souhaitez-vous le faire? Sur quels services?...

Délai: Services:

Q.7 Si vous souhaitez développer, **auprès de la Banque Hervet,** l'utilisation du Minitel (Vidéotex), dans quel délai souhaitez-vous le faire? Sur quels services?...

Délai: Services:

Q.8a Internet…	**oui**	**non**	**nsp**	
▪ Votre entreprise est-elle équipée pour l'utilisation d'Internet	□1	□0	□9	/_/
▪ Souhaitez-vous développer vos communications avec la banque via Internet	□1	□0	□9	/_/
Si Non, suite Q.9				
▪ Souhaitez-vous remplacer les outils de télématique traditionnels par l'Internet	□1	□0	□9	/_/

Q.8b Pour quelles raisons envisagez-vous l'utilisation d'Internet dans vos relations avec votre banque (cochez les cases correspondantes):

	Oui	**Non**	
▪ Recherche d'informations générales et financières	□1	□0	/_/
▪ Possibilité de communiquer avec notre chargé d'affaires par courrier électronique	□1	□0	/_/
▪ Obtention d'informations sur la situation de vos comptes bancaires	□1	□0	/_/
▪ Possibilité de passer des ordres (virements, remises d'effets, etc.)	□1	□0	/_/
▪ Autres (merci de préciser):……..			/_/

CHOIX N.4

Comment trouviez-vous dans votre <u>précédente banque</u>….	Peu Satisfaisant ← → Satisfaisant	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp		
9. … le niveau des conditions tarifaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
10. … le rythme d'évolution du niveau des conditions tarifaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
	Facile à déchiffrer ← → Difficile à déchiffrer	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp		
12. … le système de tarification de la banque était…	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

D - MIEUX VOUS CONNAITRE ....

CHOIX N.6

De façon générale…	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	
1. Nous aimons bien discuter avec nos chargés d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
2. Peu importe l'interlocuteur, ce qui nous intéresse est l'offre de base faîte par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
3. Nous n'aimons pas changer trop souvent d'interlocuteur	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
4. Pour nous, la personnalité de notre interlocuteur dans la banque est au moins aussi importante que les services offerts par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
5. Nous nous renseignons régulièrement auprès de plusieurs banques	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
6. Nous sommes plutôt fidèles dans nos relations commerciales	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
7. Nous sommes très sensibles aux offres promotionnelles que peuvent nous faire les autres banques	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
8. Nous pourrions très bien gérer nos affaires bancaires sans l'intervention d'un chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
9. Si la banque avait un programme de fidélisation, nous adhèrerions	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
10. Une bonne relation avec notre chargé d'affaires est pour nous quelque chose d'essentiel	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
11. Je n'aimerai pas rencontrer mon chargé d'affaires en dehors du contexte professionnel	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
12. Nous considérons que notre chargé d'affaires doit nous fournir un service personnalisé	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
Par rapport à votre "ancienne" banque			
13. Il était facile pour notre entreprise de changer de banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
14. Une partie importante des opérations que nous réalisions avec cette banque nécessitait une bonne coordination qui avait été difficile à mettre en place	□4 □3 □2 □1	□9	/_/
15. La nature des opérations que nous réalisions avec la banque rendait un changement de banque difficile	□4 □3 □2 □1	□9	/_/
16. Nous avions passé pas mal de temps et d'efforts pour bien comprendre et maîtriser les procédures utilisées par cette banque	□4 □3 □2 □1	□9	/_/
17. Nous étions régulièrement sollicités par des banques pour ouvrir un compte	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
18. Parmi les banques qui nous sollicitaient pour ouvrir un compte, certaines venaient nous voir très régulièrement	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
19. Pour nous inciter à ouvrir un compte, les banques concurrentes nous ont fait des offres très alléchantes	□1 □2 □3 □4	□9	/_/

20. Lorsque vous prenez la décision de continuer à faire affaires avec une banque ou encore de la quitter, les éléments suivants sont-ils importants ou pas?

	Assez peu important ← → Important	nsp	
• La qualité du service	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• La qualité de la relation (c'est-à-dire, avoir une bonne relation avec le chargé d'affaires et le personnel de la banque)	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Les produits proposés	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• La rapidité de réponse en matière de crédit	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Les conditions de crédit	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Le montant et la nature des lignes de crédit accordées	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
• Les frais de services	□1 □2 □3 □4	□9	/_/

E - PARTENARIAT.... AVEC VOTRE "ANCIENNE BANQUE"

	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp		
1. Nous appréciions la franchise de notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
2. Nous avions une entière confiance en notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
3. Cette banque ne soutenait pas le développement de notre entreprise	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
4. Cette banque ne s'intéressait pas au développement et au succès de notre entreprise	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
5. En cas de difficulté, notre entreprise pouvait compter sur cette banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
6. Notre entreprise était redevable à cette banque du soutien qu'elle avait pu nous apporter dans le passé	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
7. Notre chargé d'affaires ne nous faisait pas confiance	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/
8. Les contacts que nous avions avec la banque étaient le plus souvent à notre initiative	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/	/_/

Sur les <u>douze derniers mois (avant votre décision d'ouvrir un compte à la Banque Hervet)</u>, indiquez la fréquence avec laquelle vous aviez communiqué avec votre chargé d'affaires

CHOIX N.8	Nombre de fois dans l'année	Peu fréquemment ← → Très fréquent	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
9. en face-à-face						
▪ pour affaires	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/ /_
▪ pour raisons extra-professionnelles	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/ /_
10. par téléphone						
▪ pour affaires	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/ /_
▪ pour raisons extra-professionnelles	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/ /_
11. par courrier	fois/an	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/ /_

En moyenne, sur <u>un mois (avant votre décision d'ouvrir un compte à la Banque Hervet)</u>, indiquez la fréquence avec laquelle vous communiquiez avec la banque (hors chargé d'affaires)

CHOIX N. 9	Nombre de fois dans le mois	Peu fréquemment ← → Très fréquent	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
12. avec les services administratifs						
▪ par téléphone	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
▪ en face-à-face	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
13. par coursier	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
14. par courrier	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/
15. par télétransmission	fois/mois	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_//_/

CHOIX N.1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
16. Nous faisions part à notre chargé d'affaires de nos réactions quant aux produits/services et aux conditions offertes par la banque	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_/
17. Nous informions volontiers notre chargé d'affaires de tous les projets concernant notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_/
18. Notre relation avec cette banque était très formelle	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_//_/
19. Cette banque était très exigeante à l'ouverture d'un nouveau contrat (renseignements demandés, procédures administratives, etc.)	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
20. Cette banque était très stricte sur la gestion quotidienne des dépassements	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
21. Notre chargé d'affaires n'était pas attentif à nos besoins	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
22. Il nous fallait toujours attendre longtemps avant d'avoir un rendez-vous avec notre chargé d'affaires	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
23. Lorsque cela était nécessaire notre chargé d'affaires savait:					
▪ se rendre disponible	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
▪ réagir très rapidement	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
24. Notre chargé d'affaires n'était pas facilement joignable	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
25. Même sur des points importants, nous travaillions beaucoup par téléphone avec notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
26. La plupart des décisions prises par notre chargé d'affaires devaient être validées par son supérieur	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
27. Notre chargé d'affaires accomplissait sa mission avec compétence	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
28. Notre chargé d'affaires savait trouver le bon interlocuteur lorsqu'il ne se sentait pas compétent sur un problème	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/

Vous sentiez-vous proche de votre chargé d'affaires sur les points suivants:

CHOIX N.10	Très différent ← → Très proche	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
29. compétence professionnelle	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
30. intérêts et loisirs	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
31. manière de travailler	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/

Q32. Selon vous quelle serait la durée idéale pendant laquelle un chargé d'affaires devrait rester en place:
_____Années /_/

CHOIX N. 1	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
33. Notre interlocuteur dans cette banque changeait trop souvent	□4 □3 □2 □1	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
En général, lorsque notre chargé d'affaires dans cette banque changeait…:					
34. on était informé du changement suffisamment à l'avance	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
35. il nous présentait son successeur	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
36. la reprise en main de notre dossier ne posait pas de problème	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
37. Notre chargé d'affaires connaissait bien notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
38. Notre chargé d'affaires nous conseillait utilement sur la vie et les choix de notre entreprise	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
39. Notre chargé d'affaires avait une bonne connaissance des mouvements habituels effectués sur nos comptes	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
40. Notre chargé d'affaires tenait toujours ses promesses	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
41. Notre chargé d'affaires accomplissait toujours son travail dans le temps qu'il nous annonçait	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
Notre chargé d'affaires de notre "ancienne" banque savait reconnaître et valoriser notre fidélité en terme…					
42. de conditions tarifaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
43. d'une bonne relation (par exemple, développement de relations informelles, bonne communication, etc.)	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
44. de soutien dans les moments difficiles	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
45. Lorsqu'un <u>problème mineur</u> intervenait, le chargé d'affaires le réglait volontiers	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
46. Lorsqu'un <u>problème important</u> intervenait, le chargé d'affaires le réglait volontiers	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
47. En règle générale, nous obtenions les révisions de conditions que nous demandions	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
48. Nous pouvions négocier avec notre chargé d'affaires	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/

F - L'HISTOIRE DE VOTRE RELATION AVEC CETTE BANQUE...

CHOIX N.6	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	
1. Nous n'avions jamais eu de <u>problèmes majeurs</u> avec les chargés d'affaires de cette banque	□1 □2 □3 □4	□9	/_/
2. Par le passé, nous avions eu des <u>différends importants</u> avec cette banque	□4 □3 □2 □1	□9	/_/

3. Nous n'avions jamais eu de problèmes majeurs avec le personnel (autre que le chargé d'affaires) en contact avec la clientèle	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9 /_/
4. Par le passé, nous avions eu des différends mineurs avec cette banque	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9 /_/
5. Durant tout le temps où nous avons été clients de cette banque, tout s'est toujours bien passé	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9 /_/

Q.6 Avant de prendre votre décision d'ouvrir un compte à la Banque Hervet, cette banque vous a-t-elle refusé:

- un concours bancaire oui ☐1 non ☐0 /_/
- une demande de révision de conditions oui ☐2 non ☐0 /_/

Autres: (merci de préciser):..... /_/

..... 0 si pas de refus

G. VOTRE APPRECIATION GENERALE…DE VOTRE 'ANCIENNE' BANQUE

CHOIX N.6	Pas d'accord ← → D'accord	nsp.	
1. De façon générale, nous étions satisfaits de notre relation avec notre chargé d'affaires de cette banque	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/
2. De façon générale, nous étions satisfaits de notre relation avec notre banque	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/
3. Notre relation avec cette banque n'était vraiment pas agréable	☐4 ☐3 ☐2 ☐1	☐9	/_/
4. Dans l'ensemble, la qualité des services rendus par cette banque était satisfaisante	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/
5. Dans l'ensemble, la qualité de la relation que nous entretenions avec cette banque était bonne	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/
6. (**multibancarisation seulement**) Nous souhaitons développer nos activités avec cette banque	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/

7. Si un proche ou une connaissance était à la recherche d'une banque pour son entreprise, lui recommanderiez-vous cette banque? **CHOIX 12**

- Non, certainement pas ☐1
- Non, probablement pas ☐2
- Ne sais pas ☐9
- Oui, probablement ☐3
- Oui, certainement ☐4

/_/

CHOIX N.11 (MULTIBANCARISATION SEULEMENT)	nulle ← → élevée	nsp.	
8. Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec cette banque d'ici un an	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/ /_/
9. Quelle est la probabilité pour que votre entreprise ne fasse plus affaires avec cette banque d'ici deux ans	☐1 ☐2 ☐3 ☐4	☐9	/_/ /_/

H. LES RAISONS DU CHOIX DE LA BANQUE HERVET

Pouvez-vous nous indiquer les raisons majeures qui vous ont décidé à choisir la Banque Hervet? (Par ordre décroissant d'importance)

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

Lorsque vous avez choisi la Banque Hervet, comment avez-vous jugé la qualité des éléments (évaluation négative/ évaluation positive) suivants, et leur importance dans votre choix (assez peu important/ très important). Lorsque vous n'avez pas été concerné par l'une de ces questions, merci de choisir la case 'ne sais pas' (n.s.p.):

CHOIX N. 1	Pas d'accord' ← → D'accord	nsp.	Assez peu important ← → Important	nsp	
1. La Banque Hervet nous a fait une offre très attrayante en terme de prix	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
2. La Banque Hervet a immédiatement accepté un engagement de crédit	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
3. Les conditions offertes par la banque Banque Hervet étaient meilleures que celles de ma banque précédente	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
4. Le contact humain lors de la prospection par la Banque Hervet a été très bon	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
5. La Banque Hervet est juste à côté de mon entreprise (ou de mon domicile) -**merci de rayer la mention inutile**-	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
6. J'avais un compte personnel à la Banque Hervet	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
7. La réponse de la Banque Hervet à ma demande a été très rapide	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
8. La Banque Hervet a une très bonne réputation	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
9. Nous recherchions une banque avec une bonne réputation	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
10. Le chargé d'affaires de la Banque Hervet était vraiment motivé pour travailler avec nous	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
11. La Banque Hervet nous a accordé quelque chose que notre banque nous refusait (**merci de noter ce qui a été accordé**)	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
12. Le chargé d'affaires de la Banque Hervet s'est montré très disponible	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
13. La Banque Hervet s'est montrée capable de nous aider à l'international	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
14. La Banque Hervet est particulièrement adaptée pour les P.M.E.	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
15. Le chargé d'affaires de la Banque Hervet nous a été vivement recommandé	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/
16. La Banque Hervet nous a été vivement recommandée	□1 □2 □3 □4	□9	□1 □2 □3 □4	□9	/_/ /_/

I. QUELQUES RENSEIGNEMENTS SUR VOUS ET SUR VOTRE ENTREPRISE....

1. Votre entreprise a-t-elle déjà été exclue par une banque suite à un désengagement sectoriel?
   - oui ❑1 • non ❑0 /_/
2. La personne en charge des relations bancaires, dans votre entreprise, a-t-elle récemment changé?
   - oui ❑1 **Suite question 3**
   - non ❑0 **Suite question4** /_/
3. Il y a combien de temps?: _____mois /_/
4. Le propriétaire (ou l'actionnariat) de votre entreprise a-t-il changé récemment (depuis moins de trois ans)?
   oui ❑1 **Suite question 5**
   non ❑0 **Suite question 6** /_/
5. Il y a combien de temps: _____mois /_/
6. Quelle est l'année de création de votre entreprise: /1/9/__/__/
7. Quel est votre secteur d'activité:…….
8. En 1998, quel a été votre chiffre d'affaires:……
9. Si celui-ci est très différent du chiffre d'affaires, merci d'indiquer votre volume d'activité:……...
10. En 1998, quel a été votre taux de croissance:……..
11. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle? ……..
12. Quels sont les services bancaires que vous utilisez pour votre entreprise:
.....…
……
……..
13. Quelle est votre banque principale :……..
14. (pour les **multibancarisés**) Quel est le pourcentage d'activité que vous réalisez avec la banque dont vous venez de nous parler?
15. Quel est le pourcentage d'activité que vous réalisez avec la Banque Hervet?
16. Quelle est votre fonction dans l'entreprise (cochez la case correspondante):
    - Actionnaire majoritaire ❑1
    - Président, P.D.G., Directeur Général Adjoint ❑2 /_/ /_/
    - Directeur Financier ❑3 /_/
    - Contrôleur de gestion, Comptable ❑4 /_/
    - Autre, précisez: ..... /_/

17. Pouvons-nous vous demander quel est votre niveau de formation?
- Secondaire ❑1
- Niveau Bac + 2 ❑2
- Au-delà de Bac+2 ❑3 /_/

18. Pouvons nous vous demander votre âge? ..... ans

Cocher
19. Votre sexe: F ❑2 M ❑1 /_/

Nous vous remercions infiniment de votre collaboration !

(Possibilité de recueillir des commentaires, si l'interviewé le souhaite)

CODE ENQUETEUR : /_/_/_/_/
CODE QUESTIONNAIRE: /_/_/_/_/
CODE SAISIE: /_/ /_/_/_/_/

FICHE DE SYNTHESE (à détacher et à remplir après l'entretien)

DATE:

DUREE DE L'ENTRETIEN:

NOM SOCIETE:

NOM DE LA PERSONNE RENCONTREE

ACCUEIL RESERVE A L'EQUETEUR:

- Hostile ❑1
- Réservé ❑2
- Intéressé ❑3
- Très favorable ❑4 /_/

Evolution de l'attitude de l'enquêté au cours de l'entretien (par rapport à son attitude initiale)

IMAGE DE LA BANQUE HERVET DANS L'ESPRIT DU CLIENT

COMMENTAIRES GENERAUX DE L'ENQUETEUR

Annexe 7 - Les conditions d'utilisation des analyses factorielles en composantes principales: quelques rappels

Les **objectifs de l'analyse factorielle en composantes principales** peuvent être appréhendés selon deux points de vue :

1. Un point de vue empirique : "l'analyse factorielle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres individus/variables, en *remplaçant les valeurs initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs*[198]" (Evrard *& al.*, 1993, p. 365).
2. Un point de vue théorique : l'analyse factorielle permet une démarche psychométrique de mesure de concepts non observables, d'identification des dimensions (Churchill, 1995). Il s'agit de passer des mesures à des concepts théoriques ne pouvant être mesurés directement. "Les variables sont alors considérées comme des combinaisons d'un certain nombre de facteurs communs sous-jacents non observables -"variables latentes"-" (Evrard *& al.*, 1993, p. 366).

L'analyse factorielle permet donc la structuration des variables, c'est-à-dire la réduction des colonnes de la matrice des données (Evrard *& al.*, 1993).

Les étapes nécessaires à la conduite d'une analyse factorielle ont été respectées : (1) la vérification de l'intérêt de l'utilisation de l'analyse factorielle ; (2) dans notre cas, la rotation oblique[199] (3) l'analyse en composantes principales ; (4) le choix des axes ; et enfin (5) la mesure de la fiabilité et de la validité.

Vérification de l'intérêt de l'utilisation de l'analyse factorielle

Deux tests ont été utilisés pour vérifier la pertinence de la méthode de l'analyse factorielle aux données collectées :

[198] En italique dans le texte.
[199] Du fait de la dépendance des facteurs.

- Le **test de Kaiser-Meyer-Olkin** (KMO) qui mesure l'adéquation de l'échantillon avec la méthode de l'analyse factorielle. Des valeurs élevées, *i.e.* supérieures à 0,5[200], indiquent que l'analyse factorielle est réalisable (Malhotra, 1993) ;
- Le **test de sphéricité de Bartlett** permet de rejeter l'hypothèse d'une matrice des covariances égale à une matrice identité (Malhotra, 1993).

Rotation oblique

La plupart des échelles étant conceptuellement définies comme multidimensionnelles et la condition de l'orthogonalité des facteurs n'étant pas remplie, nous avons procédé à des rotations obliques (Malhotra, 1996), sauf dans le cas où une première rotation oblique montrait l'indépendance des facteurs (coefficients de corrélation des facteurs inférieurs à 0,2).

Lors d'une première analyse, il est recommandé d'observer le niveau de corrélation entre les facteurs. Si ce niveau est élevé, il est préférable d'avoir recours à des rotations obliques. Si les facteurs se révèlent indépendants, une rotation Varimax sera préférée.

L'analyse en composante principale (ACP)

Pour conduire notre analyse factorielle, nous avons retenu l'ACP. Cette méthode est recommandée lorsque l'objectif est d'extraire un minimum de facteurs tout en maximisant la variance expliquée (Evrard *& al.*, 1993).

Nous procédons à une première ACP avec rotation oblique comprenant l'ensemble des variables associées au construit étudié. Trois éléments doivent alors être vérifiés :

1. Il faut que la variable, après la rotation, soit fortement liée à un facteur. Sa contribution (présentée dans la matrice des types) doit être supérieure à 0,5. Dans le cas contraire, cette variable doit être exclue de l'analyse ;

[200] Ce test est toujours compris entre 0 et 1.

2. La variable ne doit être liée qu'à un seul facteur, *i.e.* la différence de contribution entre le facteur principal et le second facteur sur lequel elle est représentée doit être d'au moins 0,3 (Amine & Forgues, 1993);
3. La qualité de la représentation de la variable doit être satisfaisante, *i.e.* supérieure à 0,5.

Lorsqu'une variable ne respecte pas l'une de ces trois conditions, elle doit être exclue de l'analyse. Nous avons, ici, procédé pas à pas, c'est-à-dire que nous avons exclu les variables une à une et ce tant qu'il restait une variable de mesure ne remplissant pas les critères mentionnés ci-dessus.

Choix des axes

Deux méthodes[201] peuvent être utilisées :

1. Méthode de la restitution minimale : dans ce cas, on se fixe à l'avance un seuil correspondant au minimum de la variance que l'on souhaite restituer et on retient le nombre d'axes correspondant. Malhotra (1993) propose d'expliquer au minimum 60% de la variance[202] ;
2. Méthode basée sur la restitution de l'information par chaque facteur : la règle la plus usuelle (*règle de Kaiser*) est de retenir les facteurs correspondant à des valeurs propres supérieures à l'unité (Evrard *& al.*, 1993).

Nous procédons ici par combinaison de ces deux règles de choix.

[201] Il faut noter que ces méthodes sont essentiellement empiriques. De ce fait une application trop stricte des règles ainsi établies pourrait être dommageable. Il est nécessaire à chaque fois que les critères sont limites de procéder à une réflexion de nature qualitative avant de trancher.
[202] Bagozzi & Yi (1988) proposent une limite moins restrictive de 50%.

Fiabilité et validité de l'échelle

La détermination des échelles de mesure finale doit satisfaire à trois critères (Evrard *& al.*, 1993) :

1. La fiabilité (ou fidélité) ;
2. La validité ;
3. La sensibilité.

L'α de Cronbach est généralement retenu pour mesurer la fiabilité. L'α de Cronbach est calculé pour chaque dimension (comprenant au moins deux items). Il est en général recommandé d'obtenir un α supérieur à 0,6 dans les études exploratoires et 0,8 dans les études s'intéressant à des construits mieux connus (Evrard *& al.*, 1993). Churchill & Peter (1984) constatent que la plupart des recherches publiées en marketing présentent des alphas supérieurs à 0,5[203].

Il faut toutefois noter que l'α est mécaniquement tiré vers le bas lorsque (1) chaque facteur comporte un petit nombre d'items d'origine ; (2) chaque item est mesuré sur un petit nombre d'échelons (Peterson, 1994[204] ; Kopalle & Lehman, 1997). Ces deux conditions sont souvent rassemblées dans le cadre de cette étude (échelles en quatre points et nombre d'items limités du fait de la longueur du questionnaire). Il sera alors nécessaire de faire appel à une réflexion de nature conceptuelle pour déterminer si le facteur est conservé ou non. Enfin, Peterson (1994) montre que les questionnaires auto-administrés aboutissent à des α supérieurs que les questionnaires administrés par un enquêteur. L'auteur explique ce phénomène par le fait que l'auto-administration laisse à l'enquêté plus de liberté pour lire et relire les questions et pour répondre à son rythme.

L'évaluation de la validité d'un instrument de mesure doit permettre de dire si cet instrument mesure bien (le mieux possible) le phénomène que l'on cherche à mesurer. Il existe trois sortes de validité (Evrard *& al.*, 1993) :

[203] Peterson (1994) sur un échantillon conséquent d'articles calcule que 75% des alphas publiés sont supérieurs à 0,7.

[204] L'impact de cette caractéristique du questionnaire reste incertain. En effet, Peterson (1994) montre qu'il est surtout présent lorsque l'on passe d'échelles à deux catégories (α=0,7) à des échelles à plus de deux catégories (α =0,77).

1. *La validité de contenu* : elle est fondée sur le jugement du chercheur et d'experts. L'instrument de mesure doit faire l'unanimité parmi ces individus. Dans le cadre de cette recherche, outre le travail du chercheur, nous avons eu recours à différentes catégories d'experts : les responsables marketing de deux banques ainsi que des chargés d'études au sein de ces deux mêmes banques ; des élèves en formation continue, anciennement chargés d'affaires, et des personnalités du monde académique.

   L'élaboration méticuleuse des items, leur ancrage fort dans la littérature et dans la phase exploratoire, ainsi que les pré-tests qualitatifs conduits autour de ce questionnaire vont dans le sens d'une bonne validité de contenu ;
2. *La validité de trait* (ou validité de construit) permet de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier. Si les indicateurs sont supposés mesurer le même phénomène, ils doivent être corrélés (validité convergente), en revanche s'ils mesurent des phénomènes différents leur corrélation doit être la plus faible possible (validité discriminante) ;
3. *La validité nomologique* (ou validité prédictive) : elle s'intéresse à la liaison entre les différents concepts (et leurs mesures). Il s'agit ici de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles des autres concepts sont ou non conformes aux prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes.

La mesure de la <u>sensibilité</u> consiste à se doter d'un instrument capable d'enregistrer des variations assez fines des phénomènes mesurés. Ce critère est rarement utilisé pour juger de la qualité d'une mesure (Evrard *& al*., 1993) et nous ne le retiendrons pas ici.

Annexe 8 - Aide à la lecture des tableaux de *test t d'égalité des moyennes*

Avant de s'intéresser aux tests *t* de comparaison de moyennes, il est nécessaire de vérifier si l'hypothèse d'égalité des variances est respectée. Plusieurs solutions existent pour réaliser ce test. L'une des plus simples, prônée par Levene, est reprise par le logiciel SPSS. Si la probabilité associée à la valeur du F est supérieure à 0,05, l'hypothèse d'égalité des variances ne peut être rejetée (Howell, 1998). Dans ce cas, nous utilisons les résultats des tests de comparaison de moyennes dont les calculs reposent sur l'hypothèse d'égalité des variances. Dans le cas de variances inégales, le calcul de l'erreur standard estimée est

$$s_{\bar{x}1-\bar{x}2} = \sqrt{\frac{\hat{s}_1^{\,2}}{n_1} + \frac{\hat{s}_2^{\,2}}{n_2}} \text{ au lieu de } s_{\bar{x}1-\bar{x}2} = \sqrt{\hat{s}^2\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}$$

et les degrés de liberté sont calculés à partir d'une moyenne pondérée des degrés de liberté des échantillons indépendants (Churchill, 1995). Cependant, d'Astou (2000) remarque que les résultats du test ne sont généralement pas tellement modifiés lorsque les variances des populations sont inégales.

Caractéristiques des entreprises		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff. de moy	Diff. écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf.	Sup.
Chiffre d'affaires	Hyp. de variances égales	.829	.365	.731	102	.467	1.5837	2.1670	-2.7144	5.8818
	Hyp. de variances inégales			.727	97.354	.469	1.5837	2.1789	-2.7406	5.9080

Lorsque le test de Levenne n'est pas significatif, nous considérons le résultat du test basé sur l'hypothèse de variances égales. Lorsqu'il est significatif, il faut alors considérer le résultat du test basé sur l'hypothèse des variances inégales (ligne du dessous).

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilat.)	Diff moy	Diff écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence Inf	Sup
Solidarité, bienveillance	Hyp. de variances égales	4.089	.046	-4.021	83	.000	-.8008	.1992	-1.1969	-.4046
	Hyp. de variances inégales			-4.127	82.945	.000	-.8008	.1920	-1.1826	-.4190

Annexe 9 - Les tests de Normalité des dimensions et des construits

Pour examiner la normalité des variables, deux indices doivent être analysés : le coefficient d'asymétrie (ou Skewness) et le coefficient de concentration (ou Kurtosis). Le *coefficient d'asymétrie* indique si les valeurs sont équitablement réparties autour de la moyenne. Si tel est le cas, alors l'indice est égal à 0 (il est positif si les valeurs sont plutôt concentrées vers les valeurs les plus faibles et négatif dans le cas contraire). Le coefficient de concentration compare la forme de la courbe de la distribution à celle de la loi normale. Si la courbe est égale à celle de la loi normale, le coefficient est nul (si la concentration est supérieure à celle de la loi normale, le coefficient est positif, si elle est plus "aplatie", il est négatif) -Evrard & al., 1993-. En règle générale[205], on considère que la valeur absolue du Skewness doit être inférieure à 1 et celle du Kurtosis à 1,5.

L'ensemble des valeurs présentées ci-dessus représente les distributions relatives aux seuls questionnaires exploités. Les coefficients, ci-dessous, indiquent que l'on peut considérer les dimensions et les construits comme ayant une distribution normale.

[205] Cependant certains auteurs considèrent qu'une distribution est modéremment éloignée de la courbe de Gauss lorsque la valeur de l'indice d'asymétrie est inférieure à 2 et celle de l'indice de concentration inférieure à 7 (Curran *& al.*, 1996 ; Finch *& al.*, 1997).

Tableau 122 - Tests de normalité des construits sur les questionnaires sélectionnés, n=300

	Asymétrie		Concentration	
	Statistique	Erreur Std	Statistique	Erreur Std
Variables indépendantes, Normes relationnelles				
NORME DE FLEXIBILITE	-.556	.302	-.044	.595
NORME DE COMMUNICATION	-.711	.244	.886	.483
NORME D'INTEGRITÉ	-.433	.378	-.427	.741
NORME DE SOLIDARITÉ	-.357	.153	-.814	.306
NORME DE RECIPROCITE	-.011	.289	-1.286	.570
Variables indépendantes, Normes transactionnelles				
REALISATION DES PROMESSES	-.477	.255	-.579	.506
REPARATION	-.653	.247	-.245	.490
POUVOIR DE NEGOCIATION	-.177	.249	-.682	.493
Variable médiatrice				
EVALUATION GLOBALE DE LA RELATION	-.542	.257	-.271	.508
Variables modératrices				
HISTOIRE DE LA RELATION	-.513	.254	-.442	.503
AGE DE LA RELATION [206]	1.934	.174	4.950	.346
DEGRE DE CONTRAINTE	.683	.263	.854	.520

Tableau 123 - Tests de normalité des dimensions sur les questionnaires sélectionnés, n=300

	Aplatissement		Concentration	
	Statistique	Erreur Std	Statistique	Erreur Std
Flexibilité				
Disponibilité/flexibilité	-.565	.302	-.719	.595
Non-formalisme/flexibilité	.428	.302	-.619	.595
Communication				
Fréquence de communication par procuration / communication	-.297	.244	.409	.483
Remontée information / communication	-.727	.244	-.039	.483
Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires / communication	.205	.244	-.618	.483
Intégrité du rôle				
Compétence / intégrité	-.488	.378	-.577	.741
Multiplicité des contacts dans la banque / intégrité	.021	.378	-1.285	.741
Information sur le changement de cda / intégrité	-.519	.378	-.983	.741
Unicité des contacts dans l'entreprise / intégrité	-.772	.378	-.636	.741
Solidarité				
Bienveillance / solidarité	-.215	.153	-1.290	.306
Honnêteté / solidarité	-.853	.153	-.097	.306
Histoire de la relation				
Histoire de la relation avec le chargé d'affaires / histoire	-.869	.254	.072	.503
Histoire de la relation avec la banque / histoire	-.426	.254	-.908	.503
Degré de contrainte				
Coûts économiques à la sortie / degré de contrainte	.967	.263	1.091	.520
Autres possibilités sur le marché / degré de contrainte	.112	.263	-.309	.520

[206] La distribution de l'âge de la relation n'est pas normale. Ceci est dû au faible nombre de relations dont la durée est comprise entre 20 et 45 ans. Cependant, comme certains auteurs considèrent qu'une distribution est modérément éloignée de la courbe de Gauss lorsque la valeur de l'indice d'asymétrie est inférieure à 2 et celle de l'indice de concentration inférieure à 7 (Curran *& al.*, 1996 ; Finch *& al.*, 1997), la non normalité de l'âge de la relation ne pose pas de véritable problème.

Tableau 124 - Tests de normalité des construits sur les normes de la relation, n=106 (relations stables et relations rompues)

	Asymétrie		Concentration	
	Statistique	Erreur Std	Statistique	Erreur Std
Variables indépendantes, Normes relationnelles				
NORME D'INTEGRITÉ	-.351	.369	-.334	.724
NORME DE SOLIDARITÉ	-.100	.267	-.995	.529
NORME DE RECIPROCITE	.102	.285	-1.307	.563
NORME DE FLEXIBILITE	-.514	.304	-.069	.599
NORME DE COMMUNICATION	-.545	.239	.777	.474
Variables indépendantes, Normes transactionnelles				
REALISATION DES PROMESSES	-.406	,251	-.725	.498
REPARATION	-.635	.243	-.473	.481
POUVOIR DE NEGOCIATION	-.121	.244	-.810	.483

Tableau 125 - Tests de normalité des dimensions sur les normes de la relation, n=106 (relations stables et relations rompues)

	Aplatissement		Concentration	
	Statistique	Erreur Std	Statistique	Erreur Std
Intégrité du rôle				
Compétence / intégrité	-.361	.369	-.628	.724
Multiplicité des contacts dans la banque / intégrité	-.057	.369	-1,293	.724
Information sur le changement de cda / intégrité	-.546	.369	-.917	.724
Unicité des contacts dans l'entreprise / intégrité	-.806	.369	-.532	.724
Solidarité				
Bienveillance / solidarité	.720	.261	-1.337	.517
Honnêteté / solidarité	-.591	.261	-.575	.517
Flexibilité				
Disponibilité/flexibilité	-.608	.304	-.548	.599
Non-formalisme/flexibilité	.421	.304	-.592	.599
Communication				
Fréquence de communication par procuration / communication	-.286	.239	.298	.474
Remontée information / communication	-.717	.239	-.059	.474
Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires / communication	.282	.239	-.709	.474

Vu : le Président
M……

Vu : les suffragants
MM…….

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique chargé de la Recherche de l'Université de Paris IX Dauphine

LES RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS : CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS - UNE APPLICATION AUX RELATIONS BANQUES-PME -

✓ **Résumé en français**

Alors que de nombreux auteurs et managers remarquent l'importance des relations durables comme un potentiel de ressources pour les entreprises, peu de recherches ont été consacrées à cette question. Il semble pourtant très important de se poser la question des déterminants de la rupture des relations. Cette recherche vise donc à déterminer les facteurs de ruptures de relations de long terme entre organisations et à mieux comprendre ce phénomène. Pour ce faire, une revue de littérature a été conduite, utilisant des travaux en économie, en psychologie, en droit et en marketing. Elle a montré l'importance des composantes de l'interaction entre les individus dans les ruptures de relations de long terme entre organisations. Ces composantes ont été définies selon les normes de la relation proposées par Macneil (intégrité du rôle, solidarité, réciprocité, flexibilité et communication pour les normes relationnelles, et réalisation des promesses, réparation et pouvoir de négociation pour les normes transactionnelles). Une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative auprès de PME françaises ont permis de montrer le rôle majeur joué par l'intégrité du chargé d'affaires dans les relations entre les banques et leur clientèle PME. Les normes relationnelles ont une incidence directe sur la décision de rupture, alors que les normes transactionnelles exercent leur effet *via* une variable médiatrice : l'évaluation globale de la relation. L'âge, l'histoire de la relation et le degré de contrainte du client dans la relation ont une action modératrice. Pour conclure, cette recherche montre donc l'importance de l'ensemble des composantes de l'interaction dans les ruptures de relations de long terme entre organisations.

Mots clés : marketing relationnel - marketing bancaire - Macneil - normes de la relation - rupture - dissolution - relations de long terme - business-to-business -

✓ **English abstract**

While research fellows and manager are aware that long term relationships represent a high potential for companies, this field of research has been neglected. It seems to be of great interest to look for relationship termination factors. That is the reason why this research aims at identifying interorganizational long term relationship antecedents in order to better understand this phenomena. To do so, we have conducted a literature review embracing works in economics, psychology, laws, and marketing. This review has shown the primary role played by the factors representing the interaction between individuals in interorganizational long-term relationship termination. These factors are defined according to the relationship norms proposed by Macneil (role integrity, solidarity, mutuality and communication for the relational norms and effectuation of consent, restitution and negotiation power for the transactional norms. A qualitative exploratory study as well as a quantitative survey have been conducted with French small and medium scales enterprises. They show the major role played by the account manager role integrity in the relationship termination between banks and SME. The relational norms have a direct impact on the termination decision, while the transactional norms influence the relationship termination through their action on a mediator: the global evaluation of the relationship. The age, the story of the relationship, as well as the degree of constraint of the client in the relationship are mediators. To conclude, this research demonstrates the major role played by the relationship norms in interorganizational long-term relationship termination.

Key words : relationship marketing - banking marketing - Macneil - relationship norms - termination - exit - dissolution - long-term relationship - business-to-business -

✓ **Discipline** : Sciences de gestion

✓ **Intitulé et adresse du laboratoire** : Centre DMSP (Dauphine-Marketing-Stratégie-Prospective), Université de Paris IX Dauphine, Place du Mal de Lattre de Tassigny, 75 775 Paris cedex 16, http://www.dmsp.dauphine.fr/