

Les facteurs clés de succès d'une approche relationnelle bancaire en ligne : une introspection à l'aide de la cartographie cognitive

Par **Isabelle Brun**
Fabien Durif

Cahier de recherche CMSF03-2009

CHAIRE

**de management
des services financiers**

ESG UQAM

Papier présenté au 2^{ième} Colloque sur le Management relationnel et Collaboration, Actes du 77^e Congrès de l'Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences (ACFAS), mai 2009, Université d'Ottawa, Ottawa, Canada.

Visitez aussi le site internet 2^{ième} Colloque sur le Management relationnel et Collaboration <http://www.relationnel.uqam.ca/>

Isabelle Brun, Candidat au doctorat (Ph.D) École des sciences de la gestion, Université du Québec (Montréal)
Courriel: brun.isabelle@courrier.uqam.ca

Fabien Durif, Professeur de Marketing, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Courriel: Fabien.Durif@USherbrooke.ca

N.B. Les commentaires et suggestions sont bienvenus, et devraient être adressés à/aux auteur-e-s.

Pour consulter les documents de travail du VDR-ESG, visitez notre site Internet <http://www.esg.uqam.ca/recherche/document/>

Publié par : UQAM - École des sciences de la gestion



Les facteurs clés de succès d'une approche relationnelle bancaire en ligne : une introspection à l'aide de la cartographie cognitive

Depuis 25 ans, deux grands changements ont marqué le domaine du marketing : (1) l'intérêt accru pour l'approche relationnelle; et (2) l'arrivée et l'expansion des technologies de l'information. Les chercheurs en marketing ont largement étudié les échanges relationnels, cependant les avancements technologiques ont apporté un domaine de recherche nouveau, soit celui du contexte du commerce électronique. D'un point de vue théorique, cette étude contribue au développement des apprentissages et connaissances en fournissant un aperçu des facteurs qui sont prédominants voir prioritaires ou cruciaux afin d'assurer la réussite du marketing relationnel via l'Internet. Sur le plan méthodologique, cette étude repose sur des entretiens (expert bancaire, consommateur des services bancaires en ligne et chercheur académique) en utilisant la méthode de la cartographie cognitive proposée par Cossette (2004). La réalisation d'une phase qualitative innovatrice telle la cartographie cognitive se voit rare en marketing apportant donc une certaine contribution méthodologique. Les résultats démontrent que les éléments ou concepts importants en ce qui concerne l'approche relationnelle en ligne se réfèrent à des notions relationnelles (à la satisfaction du client, à la valeur ajoutée ainsi qu'à l'implication de la banque envers son client et sa stratégie relationnelle) mais aussi à des notions reliées au marketing en ligne (à la simplicité et la facilité de l'expérience en ligne, et à la qualité perçue du site).

1. Introduction

Depuis 25 ans, deux grands changements ont marqué le domaine du marketing : (1) l'intérêt accru pour l'approche relationnelle; et (2) l'arrivée et l'expansion des technologies de l'information. Or, pour plusieurs chercheurs (ex. Sheth, 2002), les technologies de l'information, incluant Internet, vont influencer l'avenir et le parcours du marketing relationnel¹. Cette approche donne la primauté au développement et au maintien de relations avec le client ainsi qu'avec les divers acteurs et partenaires (Morgan et Hunt, 1994). Elle a des impacts positifs sur la probabilité de la poursuite de la relation, la propension à faire du bouche-à-oreille (recommandation), la fidélisation/loyauté, l'accroissement de la performance de vente et la coopération, soit tous des éléments profitables pour l'entreprise (Palmatier et al., 2006).

¹ Marketing relationnel et approche relationnelle sont couramment utilisés dans l'article et réfèrent à la même chose.

Peu de recherches ont tenté d'examiner les caractéristiques d'Internet et son apport au domaine relationnel, et ce, autant du côté de la littérature en marketing relationnel que celle en marketing électronique (Ching et Ellis, 2006). Pourtant, l'impact d'Internet au domaine du marketing relationnel au niveau théorique non moins au niveau managérial semble déterminant. Entre autres, Internet permet un certain niveau d'interactivité entre l'acheteur et le vendeur qui facilite la co-production entre les acteurs et la personnalisation de l'interaction (Durkin et Howcroft, 2003). Selon son utilisation, il a la capacité de créer un avantage compétitif pour l'entreprise (Duncan, 2000) étant donné le caractère direct de la communication entre l'acheteur et le vendeur ainsi que l'importance des informations stockées.

Ainsi, l'objectif de cet article est d'explorer et de mieux comprendre l'approche relationnelle en ligne et d'y repérer les éléments qui sont prédominants, voire prioritaires, ou cruciaux afin d'assurer sa réussite via Internet. D'un point de vue théorique, cette étude contribue au développement des apprentissages et connaissances dans le domaine du marketing relationnel et du commerce électronique en fournissant un aperçu des facteurs sous-jacents au développement des relations gagnant-gagnant en ligne. D'un point de vue managérial, elle permet aux gestionnaires de mieux comprendre l'applicabilité d'une approche relationnelle en ligne pour ainsi cibler plus efficacement les actions.

Cette recherche exploratoire, de type qualitative, utilise comme outil de collecte de données et d'analyse, une technique originale en marketing, la cartographie cognitive. Alors qu'elle est fréquemment utilisée pour l'analyse d'un seul cas (répondant), cette étude met en relief la perception de trois types d'intervenants. En effet, les cartes cognitives d'un expert en e-banking, d'un client de services bancaires en ligne et d'un chercheur académique sont examinées et comparées pour répondre à l'objectif de recherche. La réalisation d'une phase qualitative innovatrice telle la cartographie cognitive se voit rare en marketing apportant donc une certaine contribution méthodologique.

Dans les prochaines pages, un bref retour est réalisé sur le marketing relationnel et le contexte en ligne. Ensuite, la méthodologie puis les résultats, exposant les éléments importants à une approche

relationnelle en ligne, sont présentés. Finalement, une dernière partie présente la discussion et les conclusions de l'étude ainsi que les limites et directions futures de recherche.

2. Le marketing relationnel

Depuis son introduction dans la littérature par Berry en 1983, le marketing relationnel s'est imposé comme une tendance majeure en marketing (Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2007). Cependant, les chercheurs et les praticiens n'ont toutefois pas atteint un consensus sur sa définition et son positionnement (Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2007). Il existe différentes définitions ainsi que diverses applications dans la littérature du marketing relationnel (Duncan, 2000). Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme étant « *toute activité marketing directement orientée vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis* » (p.22). Quant à Perrien et Ricard (1995), « *le marketing relationnel peut se définir comme un processus marketing asymétrique et personnalisé qui se déroule à long terme, qui fournit des bénéfices bilatéraux et qui repose sur une compréhension profonde des caractéristiques des consommateurs et de leurs besoins* » (p.38). Cette deuxième définition fait ressortir certaines notions fondamentales du marketing relationnel, soit le long terme, la connaissance mutuelle des partenaires à l'échange, la personnalisation et la notion de partenariat gagnant-gagnant. Ce sont les motivations dyadiques et une certaine congruence au niveau des objectifs relationnels qui permettent le développement et le maintien de la relation.

Malgré les différences dans la littérature, les définitions semblent converger sur trois points majeurs : (1) les bénéfices mutuels (Duncan, 2000; Palmatier, 2008); (2) l'existence d'un processus dynamique à plusieurs étapes englobant un certain cycle de vie de la relation – identification, développement, maintenance et dissolution – (Grönroos, 2004; Pamatier, 2008); et (3) le développement de relations à long terme avec la clientèle.

Ces dernières années, plusieurs études ont tenté d'identifier les composantes principales du marketing relationnel. Parmi celles-ci, les travaux de synthèse du champ de 1987 à 2004 de Palmatier et al. (2006) s'avèrent intéressants. Les résultats de leur méta-analyse soulignent que la confiance, l'engagement,

la satisfaction avec la relation et la qualité de la relation sont les dimensions les plus étudiées. Cependant, ils mettent clairement en avant qu'il n'y a pas encore de consensus sur les dimensions clés du champ du marketing relationnel.

Dans le tableau 1, nous avons compilé plusieurs recherches reconnues dans la littérature, principalement des modèles ou des synthèses sur l'approche relationnelle, de manière à identifier les principaux concepts qui y sont associés dans un contexte d'interactions traditionnelles, c'est-à-dire « non électroniques ». Les divers concepts du tableau sont soit des variables dites relationnelles ou sinon des antécédents ou conséquences relationnels. Il est à noter que dans la littérature, certains concepts sont présentés de manières interchangeables, c'est-à-dire que des éléments sont parfois identifiés comme des antécédents, des composantes ou des conséquences du relationnel. Ce tableau fait ressortir des variables clés telles la confiance, la satisfaction, l'engagement, la coopération, les conflits (ou la gestion des conflits), la performance et la communication.

Les résultats de cette étude exploratoire pourront ainsi être comparés avec la liste des facteurs identifiés dans le tableau 1, mais surtout permettront de découvrir les facteurs pouvant influencer le succès dans un contexte de commerce en ligne. En effet, aujourd'hui, il se révèle que la forte croissance de l'utilisation d'Internet, autant par les entreprises que par les consommateurs, modifie et va profondément changer les principes mêmes de l'approche relationnelle en marketing. Or, peu de recherches se sont intéressées à l'approche relationnelle dans un contexte de commerce électronique. Pourtant, plusieurs problématiques découlent de l'explosion d'Internet dans les pratiques actuelles des entreprises en ce qui concerne leur stratégie relationnelle. Par exemple, Duncan (2000) postule qu'Internet représente un excellent médium afin d'établir et de maintenir des relations avec les consommateurs. En constatant le potentiel de ce champ de recherche, il propose plusieurs questions de recherche pertinentes entre autres, « comment l'Internet peut-il être utilisé efficacement par les entreprises afin de développer des relations avec leurs consommateurs? (p.78)»

Tableau 1 – Les principaux concepts associés au marketing relationnel²

	Anderson et Narus	Mohr et Speckman (1994)	Morgan et Hunt (1994)	Gruen (1995)	Wilson (1995)	Morris, Brunyee et Pate (1998)	Cannon et Perreault (1999)	Garbarino et Johnson (1999)	Ricard et Perrien (1999)	Ivens et Mayrhofer (2003)	Hunt, Arnett et Madhavaram	Palmatier et al. (2006)	Nombre d'occurrences
Confiance	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	10
Satisfaction	√	√		√	√		√	√	√		√	√	9
Engagement		√	√	√	√	√		√			√	√	8
Coopération	√		√		√	√	√				√	√	7
Conflit (ou gestion de conflit)	√	*	√			√			√	√		√	7
Performance		√		√		√	√		*		√	√	7
Communication	√	√	√			√					√	√	6
Intensité de la dépendance ou interdépendance	√	*			√	√						*	5
Adaptation/flexibilité					√	√	√		√	√			5
Comportements opportunistes/usage du pouvoir			√	√		√				√	√		5
Pouvoir (symétrie ou asymétrie)	√				√	√			√				4
Échange ou partage d'informations		√				√	√			√			4
Investissements dans la relation (non recouvrables)					√	√						√	3
Partage des technologies					√	√					√		3
Comparaison des alternatives	√				√	√							3
Liens structurels/opérationnels					√	√	√						3
Relation gagnant-gagnant /réciprocité/équité						√			√	√			3
Durée de la relation**						√			*			*	3
Incertitude (ou diminution de l'incertitude)			√			√					√		3
Liens légaux						√	√				√		3
Propension de quitter ou de rester			√	√							√		3
Bénéfices de la relation			*								√	√	3
Objectifs communs					√	√							2
Liens sociaux					√	√							2
Coûts de dissolution de la relation			√								√		2
Valeurs partagées			√								√		2
Consentement (acquiescence)			√								√		2
Fréquence des interactions ou transactions						√						*	2
Recommandation/bouche à oreille									√			√	2
Coordination		√				√							2

* = Variables qui étaient dans le modèle, mais dont le test empirique démontre qu'elle est non-significative ou seulement partiellement significative.

** Habituellement dans les définitions, mais moins traitée comme variable.

² À noter que certains éléments ont été mentionnés par un seul auteur et ne sont pas inclus dans le tableau, entre autres : Création de valeur, Personnalisation de la relation, Avantage concurrentiel, Vente croisée, Intention comportementale future, Attente de continuité, Qualité de la relation.

Il est vrai que les progrès technologiques ont apporté des avantages aux consommateurs, entre autres, le fait qu'ils peuvent maintenant en seulement quelques minutes obtenir une quantité importante d'information et faire leurs achats en ligne. Du côté des entreprises, l'influence des technologies améliore l'efficacité des canaux, diminue les coûts et facilite les échanges profitables entre les différentes parties prenantes (Durkin et Howcroft, 2003). Cependant, en plus d'offrir la possibilité aux consommateurs de facilement comparer plus de produits et services, Internet pose certaines menaces pour les entreprises surtout que l'anonymat et la distance ressentie en utilisant Internet comme médium transactionnel font en sorte que les clients se sentent plus à l'aise d'abandonner leur loyauté (Ching et Ellis, 2006). Le manque de confiance dans la sécurité financière sur Internet de la part des consommateurs et le manque de contact humain, soit la déshumanisation de la relation, peuvent aussi s'avérer problématique pour l'approche relationnelle en ligne (Colgate et Smith, 2005). Néanmoins, Durkin et Howcroft (2003) énoncent que puisque Internet réduit l'interaction sociale et physique présente, il devient encore plus essentiel pour l'entreprise de gérer et renforcer les relations avec ses consommateurs, vu l'importance du marketing relationnel dans le contexte du commerce électronique.

Dans le futur, les nouvelles technologies devraient rendre les stratégies de marketing relationnel plus abordables et plus performantes, toutefois, elles doivent être adaptées et bien appliquées afin de faire preuve de succès (Colgate et Smith, 2005). Les dimensions du marketing relationnel telles qu'étudiées depuis longtemps, soit, entre autres, la confiance, l'engagement, l'orientation à long terme, la réciprocité, la coopération et la communication pourraient possiblement être transférables dans un contexte électronique. Néanmoins, plusieurs considèrent (ex. : Ching et Ellis, 2006) que d'autres recherches sont nécessaires afin de mieux éclaircir le phénomène. Ces auteurs ajoutent qu'en effet, les caractéristiques d'Internet telles que son interactivité, sa connectivité et sa capacité de tenir des records des visites des consommateurs sont avantageuses aux processus relationnels. Par exemple, l'interactivité et la connectivité du Web permettent l'échange d'information entre les diverses parties prenantes en tout temps et dans des espaces

géographiques différents, et ce, entre deux acteurs ou même plusieurs. De plus, la possibilité d'avoir les informations sur les dernières visites offre ainsi aux entreprises en ligne la possibilité de personnaliser la visite, l'offre et l'expérience du consommateur (Ching et Ellis, 2006).

Afin de développer des relations à long terme et conserver sa clientèle, il devient donc important pour les entreprises de bien formuler leur stratégie relationnelle en ligne et de comprendre les facteurs ayant une influence sur celle-ci.

3. La méthodologie³

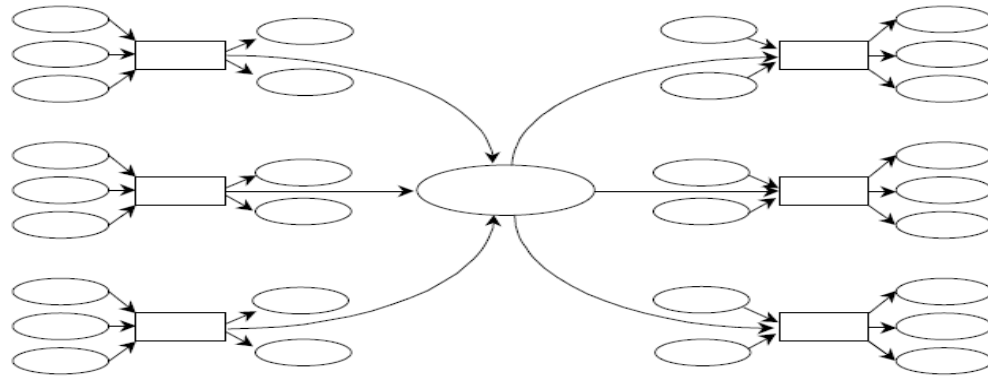
Pour répondre à l'objectif de cette recherche exploratoire, la technique de la cartographie cognitive proposée par Cossette (2004), jusqu'à présent peu connue en marketing, a été utilisée. Cette technique permet la découverte de l'univers cognitif des individus et s'avère pertinente pour mieux comprendre comment s'organise le concept d'approche relationnelle en ligne et comment elle est perçue par les différents acteurs, dans ce cas, expert, académicien et client. Durif et Perrien (2008) suggèrent que cette méthode pourrait être un outil puissant en recherche puisque permettant, entre autres, d'analyser des nouveaux contextes peu connus, ce qui est le cas de cette étude exploratoire.

La carte cognitive peut être définie comme étant « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (Cossette, 2003; p. 34). Les représentations discursives de l'individu, qui sont considérées comme le résultat où le reflet de l'activité mentale du répondant (Verstraete, 1998) aident le chercheur à constituer graphiquement le schéma du sujet concernant l'objet de l'étude (Cossette et Audet, 1992). Plus simplement, la carte cognitive est un graphique représentant les idées et les liens entre ces idées. Le but visé de cette étude est de découvrir la représentation mentale des facteurs sous-jacents au développement des relations gagnant-gagnant en ligne pour chacun des trois répondants, ce qui permettra une meilleure compréhension du nouveau phénomène.

³ Le lecteur qui veut en connaître plus sur cette technique est invité à consulter Cossette (2004).

La technique de recherche employée selon la « méthode des questions spontanées et de l'exploration libre » développée par Cossette (2001) consiste à inviter le sujet à se demander quelles questions il se pose ou devrait se poser à propos d'un objet plus ou moins général, dont le contexte est plus ou moins précisé et dans lequel il est plus ou moins engagé. Comme suggéré par Cossette (2003, p.44), « on demande à la personne de s'interviewer elle-même, soit de formuler toutes les questions qui lui viennent à l'esprit à propos d'une situation donnée ». Cette première étape de questionnement permet au répondant d'identifier les dimensions qui sont, selon lui ou elle, importantes à l'approche relationnelle dans le contexte du commerce. Dans le cas de cette étude, deux questions de départ étaient présentées aux répondants : « Quelles questions vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à comment une entreprise doit développer une approche relationnelle en ligne avec ses clients bancaires? » et « Quelles sont les questions les plus importantes à se poser en tant qu'entreprise voulant développer une approche relationnelle en ligne avec ces clients bancaires? ». Chaque question énoncée par le répondant était transformée par l'interviewer en une variable, par exemple la confiance, placée au centre d'une « grille d'exploration systématique » (une grille par dimension), pour ensuite explorer les explications et conséquences de cette dimension, soit les facteurs ayant une influence sur cette dernière (côté gauche de la grille) et les facteurs qui en sont influencés (côté droit de la grille). L'exercice continuait de part et d'autre de chaque grille jusqu'à saturation des données par le sujet, c.-à-d. jusqu'à ce que le sujet ne trouve plus d'autres concepts en lien avec les dimensions. Il est important de noter que les cases ne doivent pas nécessairement être toutes remplies et d'autres cases peuvent aussi être ajoutées. D'autre part, plusieurs grilles peuvent aussi contenir une même variable (Verstraete, 1998), ce qui est souvent le cas. La figure 1 donne un exemple d'une grille d'exploration systématique vierge.

Figure 1 – Grille d’exploration systématique



Finalement, une carte cognitive intégrative a été élaborée par répondant permettant de voir les liens entre les différents concepts abordés durant l’entrevue. La carte est composée de deux éléments, soit des concepts pouvant être traités comme des variables, facteurs ou construits ainsi que des liens entre ces concepts démontrant des relations d’influence ou de causalité (Cossette, 2002). La carte permet une visualisation relativement facile de l’agencement des concepts et liens causaux (Verstraete, 1996). Les grilles ont été compilées et codifiées à l’aide du logiciel Decision Explorer de manière à créer trois cartes cognitives, une par sujet. Ces cartes ont par la suite été validées par chacun des répondants. Les trois cartes ont été subséquentment analysées selon les quatre aspects analytiques proposés par Cossette, tels que décrits dans le tableau 2, et soumises à comparaison en suivant les conseils d’Eden et Ackermann (1998). Selon Cossette (2004), on peut comparer les cartes provenant de répondants différents, mais qu’il faut garder en tête qu’une carte cognitive « doit renvoyer à une conception idiosyncrasique de la réalité étudiée, ce qui implique que les concepts en faisant partie ne peuvent vraisemblablement pas être les mêmes d’un individu à l’autre » (p.172). Il ajoute qu’en respectant le caractère unique des cartes, on peut faire une analyse comparative visant à faire ressortir les similitudes et les différences des cartes et à compléter le portrait préliminaire du relationnel en ligne.

Dans la présente étude, les données ont été recueillies à partir de trois entrevues qui ont duré en moyenne 85 minutes. Trois sujets ont été interrogés : un « expert bancaire », responsable de la stratégie

Internet aux particuliers dans le domaine depuis huit ans et ce, pour une des grandes banques du Canada; un « client » assidu des services bancaires en ligne, entrepreneur, dans la fin de la vingtaine et un « chercheur académique » spécialisé dans le domaine bancaire réalisant des recherches dans ce secteur depuis plus d'une dizaine d'années. À l'aide du logiciel Decision Explorer, trois cartes cognitives ont été réalisées : la carte de l'expert bancaire, contient 66 concepts; la deuxième, celle du client de services bancaires en ligne, 60 concepts et la troisième, celle du chercheur académique en services bancaires, 49 concepts.

Selon Cossette (2004), l'évaluation de la « différenciation » et de l'« intégration » des multiples cartes cognitives (deux mesures associées à la complexité d'un schème, p.167) peut permettre une certaine comparaison des cartes cognitive. Ce chercheur dit que « la différenciation s'évalue par le nombre de concepts faisant partie de la carte cognitive, alors que l'intégration a trait au nombre de liens unissant ces concepts (p.167) » (Cossette, 2004). Pour ce qui est de la différenciation, il est observé que la carte cognitive de l'expert bancaire est un peu plus « différenciée » puisqu'elle contient plus de concepts, suivie du client bancaire et de l'expert académique. Quant à l'intégration, elle peut être établie par le ratio « nombre de liens/nombre de concepts ». En appliquant cette formule, il est observé que chaque concept de la carte cognitive de l'expert bancaire a en moyenne 1.86 lien (la carte contient au total 66 concepts et 123 liens) versus l'expert académique qui a en moyenne 1.63 lien pour chaque concept (la carte contient au total 49 concepts et 80 liens) et le consommateur qui a en moyenne 1.56 lien pour chaque concept (la carte contient au total 60 concepts et 94 liens). Selon Eden et Ackermann (1998), le ratio typique pour les cartes individuelles tracées à partir d'entrevue serait de 1,15-1,25. Comme ce ratio est plus grand pour les trois répondants, cela démontre que les cartes sont assez denses et intégrées.

Cossette (2004) propose un modèle d'analyse portant sur l'examen de quatre aspects afin d'examiner et de comprendre une carte cognitive. La prochaine section présente les résultats en fonction de chacun des types d'analyse proposée au tableau 2.

Tableau 2		
Les quatre analyses proposées par Cossette (2004, p. 166)		
L'analyse	La procédure	La contribution
L'importance relative de chacun des concepts	Évaluée à partir du nombre de facteurs auxquels un même concept est relié directement ou indirectement.	Met en évidence l'importance relative qu'attribue le sujet à chacun des concepts de sa carte cognitive.
Le regroupement des concepts	Évalué à partir d'une analyse de regroupement réalisée sur la base de la similitude des liens entre les concepts.	Met en évidence les dimensions particulières à partir desquelles il organise ou structure sa pensée.
Les explications et conséquences privilégiées	Évalué en étudiant les caractéristiques des concepts selon qu'ils appartiennent surtout à l'une ou l'autre de ces catégories, ou aux deux de façon à peu près égale.	Met en évidence les facteurs qu'il envisage surtout ou parfois exclusivement comme des explications ou comme des conséquences d'autres facteurs.
Les boucles	Évalué le nombre et caractéristiques des concepts engagés dans la formation de boucles, nombre et caractéristiques des boucles positives, (orientées vers le changement) et négatives (orientées vers la stabilité)	Met en évidence la logique plus ou moins circulaire, complexe et stabilisatrice qui caractérise son mode de pensée.

4. Les résultats de l'étude

Pour faciliter la comparaison des résultats, ils sont successivement présentés en fonction des trois premiers aspects d'analyse du tableau 2. Quant à la quatrième analyse proposée, le logiciel Decision Explorer n'a détecté aucune « boucle » dans les cartes cognitives ce qui pourrait signifier une faible complexité cognitive pour le sujet à l'étude du marketing relationnel dans le contexte du commerce électronique (le e-relationnel). Cette analyse n'est donc pas discutée dans les résultats. Il est à noter que d'autres études n'ont pas découvert de boucles. En effet, c'est le cas de celle de Durif et Perrien (2008) qui, elle aussi, utilise la cartographie cognitive dans un contexte marketing.

4.1 Les concepts clés dans l'approche relationnelle en ligne : l'analyse de l'importance relative des concepts

L'importance d'un concept dans une carte cognitive est mesurée par le nombre de liens qui le relie aux autres concepts, soit le nombre de facteurs qui l'influencent et/ou qu'il influence (Cossette et Audet, 1992 ; Cossette et Lapointe, 1997). Le « score de centralité » d'un concept est une mesure complexe qui tient compte de ses liens directs et indirects avec les autres. Selon Cossette (2004), « la prise en compte des

liens indirects est intéressante parce que l'individu ne réalise pas toujours l'importance qu'il accorde lui-même à une variable (p.168) ». Ce score de centralité permet de ressortir les concepts jugés de plus importants dans chacune des cartes. Le tableau 3 présente les concepts les plus importants, et ce, en fonction des trois répondants (les scores de centralité sont entre parenthèses). Pour alléger la présentation des résultats, les concepts sont présentés selon des rassemblements thématiques proposés par les chercheurs: « le client », « les caractéristiques du site », « la simplicité et facilité de l'expérience client en ligne », « la banque et ses partenaires » et « la rétention ». Afin d'assurer une validation de cette catégorisation thématique, en plus des chercheurs, trois experts externes en marketing relationnel et en Internet ont examiné le tableau et, à l'exception de modifications mineures, les résultats étaient très similaires.

Afin de mieux comprendre les résultats du tableau, les trois cartes sont analysées une à une, suivi d'un bref retour pour faire une comparaison des trois. Tout d'abord, pour **l'expert bancaire**, les résultats de l'analyse de l'importance des concepts démontrent que, parmi les concepts ayant les scores de centralité les plus élevés, un grand nombre d'entre eux concernent la « simplicité et la facilité » de l'expérience du client. Si l'on considère que tous les concepts de la catégorie « les caractéristiques du site » peuvent mener à la « simplicité et la facilité de l'expérience client en ligne » (voir les items suivis d'un *), il peut alors être dit que près de deux tiers des principaux concepts pour l'expert bancaire se relient à une e-expérience simple et facile. Ces résultats laissent supposer que la simplicité et la facilité de l'utilisation des services en ligne s'avèrent d'une importance déterminante dans la réussite d'une approche relationnelle en ligne dans la pensée de l'expert. La catégorie « client » est aussi prédominante, surtout qu'elle contient les deux concepts ayant les plus hauts scores de centralité, soit la *satisfaction* (41) qui semble être un facteur clé de succès de l'approche relationnelle en ligne particulièrement décisif à ses yeux, suivi de la *valeur ajoutée* pour le client (35).

Tableau 3

Les concepts les plus importants à la réussite d'une approche relationnelle en ligne selon le score de centralité

	Expert bancaire	Client	Expert académique
Le Client	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction (41) • Valeur ajoutée (35) • Impression d'avoir un meilleur service (client) (27) • Crédibilité perçue (21) • Confiance (21) • Parler en bien (21) • Recommandation (21) 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction du client (30) • Éviter des frustrations (21) • Recommandation (20) • Confiance des clients dans le site (14) 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction (25) • Recommandation (22) • Confiance au site (18) • Motivation à acheter (12)
Les caractéristiques du site	<ul style="list-style-type: none"> • Support visuel (35)* • Plateforme intégrée multi-canal de la communication (29)* • Vision consolidée (centralisée) des infos bancaires du client (26)* • Outils interactifs (25)* • Offrir des outils de gestion de ses finances sur le Web (22)* • Archiver les données (22)* • Fournit des références (22)* 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure et organisation du site (24)* • Vitesse du site (20)* • Engin de recherche (17)* • Beau design visuel du site (16) • Serveur rapide dédié au site (15)* • Section « Réponses aux questions fréquentes » (14)* • Raccourcis sur le site (14)* • Page d'accueil avec les informations les plus importantes (13)* • Pas de gel du site (freeze) (11)* • Sécurité du site (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du site* (29) • Personnalisation du site* (21) • Vitesse du site (20)* • Possibilité d'adapter le site (19) • Vitesse de téléchargement ou « download » (18)* • Possibilité d'engin de recherche efficace (17)* • Forum de clients* (15) • Design du site (15) • Temps d'attente (15)* • Longueur du processus (14)* • Possibilité d'émettre des commentaires (feedback)* (14) • Présence de cookies (13) • Qualité des protocoles de sécurité (12)
Simplicité et facilité de l'expérience client en ligne	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicité (transactionnel et communication) (34) • Accessibilité (33) • Meilleur contrôle de mes finances (client) (33) • Agréable de transiger avec la banque (31) • Rapidité du service (30) • Facilité de l'échange (30) • Transiger sans déplacements (29) • Possibilité de choisir le moyen de communiquer (28) • Transiger sans pression de vente (27) • Transiger de la façon que le client désire (26) • Transiger lorsque le client le désire (26) • Facilite et encourage les échanges (26) • Gain de temps de la part du client (25) • Pratique (24) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations accessibles et faciles à trouver (25) • Efficacité pour le client (25) • Simplicité du site (user-friendly) (18) • Transiger sans déplacements (18) • Simplicité transactionnelle (10) • Service rapide (10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de transiger (21) • Facilité l'accès à l'information (20)
La banque et ses partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'échange (34) • Satisfaction de l'employé (29) • La banque gère les attentes du client (25) • Employé outillé pour donner un meilleur service (23) 	<ul style="list-style-type: none"> • Démontre que la banque travaille pour le client (21) • Démontre que la banque est impliquée dans le commerce électronique (20) • Investissement de la banque (17) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication avec les clients (23) • Publicité ciblées aux besoins des clients (19) • Connaissances des préférences (17)

Rétention	<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté (25) • Acquérir plus de produits (client) (25) 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe d'experts (16) • Recherche des besoins des clients (15) • Produits et services innovateurs (12) • Banque veut faciliter la vie du client (12) • Équipe de R&D (11) • Évite les clients de changer de banque (21) • Client continue d'utiliser les services en ligne versus en succursale (19) • Loyauté (19) • Continuer de transiger (16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix (taux) (14) • Réponse rapide de l'institution aux demandes des clients (13) • Qualité du feedback (12)
			<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des ventes ou des intentions d'achats (26)

Gras : Indique les items parmi les plus importants pour le répondant, sur la base du score de centralité.

* : Indique les « caractéristiques du site » qui peuvent mener à la « simplicité et la facilité de l'expérience client en ligne ».

Pour ce qui est du **client de services bancaires en ligne**, les éléments entourant la dimension de « simplicité et de facilité » de l'expérience en ligne semblent par ailleurs capitaux à ses yeux, surtout que plusieurs des « caractéristiques du site » s'y rapportent. Les résultats de l'analyse de l'importance des concepts soulèvent aussi la place déterminante que le client accorde aux efforts de la banque dans sa stratégie relationnelle et sa stratégie en ligne en examinant la catégorie « la banque et ses partenaires ». L'approche relationnelle en ligne réussie passerait par une implication forte de la banque envers son client et les nouvelles technologies. Plusieurs concepts (tableau 3) appuient ce constat. Il est à noter que la *satisfaction du client* (catégorie client) serait de loin le « concept » le plus important à prendre en considération dans un site Web relationnel avec le plus haut score de centralité de 30.

Enfin pour le **chercheur académique**, il est possible de remarquer que les caractéristiques du site Internet en tant que tel s'avèrent cruciales, surtout la *qualité du site* (29), concept avec le plus haut score de centralité. Puisque plusieurs des concepts de la catégorie « les caractéristiques du site » permettent aussi la « simplicité et la facilité de l'expérience client », tout comme les deux autres répondants, il peut être dit que cette dimension est très importante dans la stratégie relationnelle. Il peut aussi être noté que certains éléments dans « les caractéristiques du site » sont en lien avec la dimension temporelle de l'expérience du service en ligne (ex. vitesse, temps d'attente, longueur du processus...). Les deux prochains concepts avec les plus hauts scores de centralité sont *l'augmentation des ventes ou des intentions d'achat* (26) démontrant l'importance de la performance et la *satisfaction* (25), encore, tel que vu par les deux autres répondants.

La **comparaison** des résultats de l'analyse de l'importance des concepts des trois cartes cognitives permet de faire ressortir des éléments similaires et certaines différences dans la réussite d'une approche relationnelle en ligne. Dans un premier temps, le tableau permet de constater que la satisfaction ressort comme un concept dominant, et ce, pour les trois intervenants. Toutefois, ce résultat n'est pas surprenant puisque la satisfaction est à la base même des principes de l'échange en marketing. En plus de la satisfaction, les trois répondants ont fait ressortir certaines similitudes quant à cette première catégorie « client » du tableau; la *recommandation* et la *confiance au site* sont présentes. Pour ce qui est de la

prochaine catégorie, les trois ont souligné des éléments reliés aux « caractéristiques du site » bien que des dimensions différentes soient ressorties. En effet, l'expert bancaire souligne le *support visuel*, le client l'importance de la *structure et l'organisation du site* alors que l'expert académique en parle plutôt sous l'angle de la *qualité du site*. Quant à la troisième catégorie, « la simplicité et facilité » de la e-expérience, elle semble cruciale notamment pour l'expert bancaire. Son importance se fait aussi voir chez les deux autres répondants, surtout en observant les « caractéristiques du site » qui sont reliées à la simplicité et la facilité de l'expérience client en ligne (tel que démontré par les * dans le tableau 3). La prochaine catégorie concernant « la banque et ses partenaires » est d'ailleurs significative pour le client bancaire qui démontre que les efforts, ressources et investissements de la banque dans la stratégie relationnelle en ligne semblent déterminants à son succès. Finalement, la dernière catégorie relève de la « rétention », aspect dominant de l'approche relationnelle vue le développement de relations durables. Plusieurs auteurs s'accordent que conserver sa clientèle est devenu impératif (Berry, 1995) puisqu'il s'avère beaucoup plus économique de miser sur la revente et le *cross-selling* de sa clientèle existante (Grönroos, 1991) que de chercher à s'approprier de nouveaux consommateurs. Un concept de cette catégorie que l'on retrouve à la fois chez l'expert bancaire et chez le client est la *loyauté* tandis que pour l'expert académique le concept prend la forme de l'*augmentation des ventes ou des intentions d'achats* (le deuxième concept avec le plus haut score de centralité pour ce dernier).

4.2 Les concepts clés dans l'approche relationnelle en ligne : l'analyse du regroupement des concepts

Après avoir analysé les éléments importants en fonction de regroupements des chercheurs dans l'objectif d'alléger le texte, il s'avère primordial de regarder les données en fonction de regroupements simples reliées aux intervenants. En effet, « L'analyse de regroupement fait ressortir la façon dont un sujet structure sa propre pensée, sans nécessairement en être conscient [...] chaque groupe est composé de concepts fortement reliés entre eux, mais faiblement reliés aux autres ensembles de concepts (p.169) » (Cossette, 2004). Les individus créent des groupes afin de simplifier leur réalité de l'objet étudié et un grand nombre de regroupements démontre un grand besoin d'organiser sa pensée de manière moins complexe

comparativement à une occasion où peu de regroupements seraient présents. Le tableau 4 expose les résultats de l'analyse du regroupement des concepts effectuée par le logiciel Decision Explorer.

Dans le cas de l'**expert bancaire**, deux regroupements ont été identifiés à partir du logiciel Decision Explorer. Le premier groupe contient 34 concepts essentiellement liés à « L'orientation client ». Dépendant de leurs consommateurs, les entreprises qui développent une orientation client essaient de comprendre les besoins de leurs clients, de satisfaire leurs exigences, de surpasser leurs attentes et de leur proposer des solutions appropriées et parfois personnalisées. Ce groupe comprend aussi des concepts associés aux outils offerts par l'entreprise afin de mieux satisfaire le consommateur.

Le deuxième groupe contient 32 concepts reliés en grande partie à « la e-expérience », soit l'expérience vécue par le client dans le contexte Internet. Pour l'entreprise, il est très important que cette expérience soit évaluée positivement par sa clientèle. Tel que vu ultérieurement, la simplicité et la facilité de l'expérience et de la relation semblent être cruciales pour l'expert bancaire et le second regroupement le confirme avec plusieurs concepts associés à cette notion.

**Tableau 4
Les groupements de concepts**

Expert bancaire	Client bancaire en ligne
<div data-bbox="342 394 680 512" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Groupe 1 « L'orientation client »</p> </div> <p>34 concepts incluant : Satisfaction, valeur ajoutée, qualité de l'échange, rapidité du service, impression d'avoir un meilleur service, possibilité de choisir le moyen de communiquer, outils sur le site, simulations interactives et participatives, centre de communication personnalisé, vision consolidée, archivage des données, références, transiger sans déplacement, lorsqu'il le désire et de la façon qu'il le désire</p> <div data-bbox="350 735 688 852" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Groupe 2 « La e-expérience client »</p> </div> <p>32 concepts incluant : Support visuel, la simplicité (transactionnelle et de communication), meilleur contrôle des finances du client, l'accessibilité, facilité de l'échange, outils interactifs, agréable de transiger, pratique, accès au site 24/24 et 7/7, facilité la vie du client, gain de temps, traçabilité des échanges, communication conservée dans le temps, perception de disponibilité et de facilité d'accès au conseil et tout se passe à un endroit</p>	<div data-bbox="967 401 1305 518" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Groupe 1 « L'orientation client »</p> </div> <p>17 concepts incluant : Satisfaction, l'efficacité pour le client, service rapide, transiger sans déplacement, faciliter la vie du client, recherche des besoins, questionnaires, suggestions de la clientèle, simplicité du site, la vitesse du site, structure et l'organisation du site et beau design visuel du site</p> <div data-bbox="967 686 1305 804" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Groupe 2 « Investissement vers la fidélisation »</p> </div> <p>17 concepts incluant : Équipe de recherche et développement, observer la compétition, offrir des produits et services comparables aux autres, être à l'avant des compétiteurs, offrir des produits et services innovateurs, banque démontre qu'elle travaille pour le client, qu'elle est impliquée dans le commerce électronique, qu'elle veut faciliter la vie du client, loyauté, recommandation, confiance des clients dans le site et évite les clients de changer de banque</p> <div data-bbox="967 1043 1305 1161" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Groupe 3 « Accessibilité à l'expertise et l'information »</p> </div> <p>16 concepts incluant : Informations accessibles et faciles à trouver, bonnes bases de données, page d'accueil avec les informations les plus importantes, section de réponses aux questions fréquentes, raccourcis sur le site, engin de recherche, serveur rapide dédié au site, éviter des appels à la banque, plus profitable pour la banque, équipe d'experts, garder le site à jour, apporter les modifications du site au besoin</p> <div data-bbox="967 1354 1305 1472" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Groupe 4 « Expérience positive vers la rétention »</p> </div> <p>10 concepts incluant : Sécurité du site, site bien développé, pas de gel, pas de page d'erreur sur le site, gains de temps, éviter les frustrations, agréable de transiger, continuer de transiger, continuer d'utiliser les services en versus en succursale</p>

Pour le **client bancaire en ligne**, le logiciel a identifié quatre groupes. Le premier groupe (17 concepts) se réfère surtout à « L'orientation client ». La *satisfaction du client* est très déterminante pour ce dernier, construit qui est raffermi par plusieurs autres concepts tels l'*efficacité pour le client*, le *service*

rapide et transiger sans déplacement. Finalement, certains concepts de ce regroupement se rattachent aux besoins des consommateurs et aux caractéristiques du site

Le deuxième groupe (17 concepts) englobe des concepts essentiellement reliés aux « Investissements vers la fidélisation ». Afin d'assurer la réussite de la stratégie relationnelle de la banque et la fidélisation de la clientèle, la banque doit y fournir certains « investissements » voir des ressources ou efforts et ce regroupement rassemble certaines actions qui seraient avantageuses pour la banque. Quant à la « fidélisation », elle est repérée par les concepts suivants : *loyauté, recommandation, confiance des clients dans le site et évite les clients de changer de banque*.

Le troisième groupe (16 concepts) renvoie à l'« Accessibilité à l'expertise et l'information » et contient des concepts tels, des *informations accessibles et faciles à trouver, une page d'accueil avec les informations les plus importantes, une section de réponses aux questions fréquentes, et un engin de recherche*. Tous ces éléments devraient permettre et accroître l'accessibilité aux informations pour le client et ainsi devenir plus profitables pour la banque.

Le quatrième et dernier groupe (10 concepts) est surtout lié à une « Expérience positive vers la rétention ». Une expérience positive en ligne est très importante afin d'inciter le client à revenir sur le site et à réutiliser les services de la banque et pourrait s'accomplir, selon la pensée du client par la *sécurité du site, un site bien développé, pas de gel et pas de page d'erreur sur le site et des gains de temps*. Cette expérience positive conduirait à une certaine rétention, soit deux autres concepts de ce regroupement : *continuer de transiger et continuer d'utiliser les services en versus en succursale*.

Par contre, l'analyse du regroupement des concepts n'a donné aucun résultat significatif pour le **chercheur académique**. Il se peut que subconsciemment, le répondant n'ait pas senti le besoin de découper le thème en sous-thème puisque sa structure cognitive et l'organisation de ses idées quant au sujet de l'étude n'est pas complexe. En outre, le nombre plus faible de concepts constituant la carte du chercheur académique pourrait être une autre explication. En examinant les thèmes abordés par l'expert, il est aussi

possible de penser que les concepts se rassemblent sous un seul groupement pouvant se définir comme étant l'« e-relationnel » puisque la majorité est associée au site et au relationnel.

Finalement, même si le nombre de regroupements et le nom qu'on leur accorde peuvent différer, l'organisation de la pensée de l'expert bancaire et du client bancaire démontre que des thématiques importantes semblables ressortent. L'orientation client (le premier regroupement pour les deux répondants, malgré qu'il contient deux fois plus de concepts chez l'expert bancaire) est déterminante. Une belle expérience en ligne (groupe 2 – expert et groupe 4 – client) se révèle aussi comme importante pour l'approche relationnelle. Quant au client bancaire, la fidélisation et la rétention s'annoncent aussi au premier plan en plus de l'accessibilité aux informations et de l'investissement de la banque.

4.3 Les concepts clés dans l'approche relationnelle en ligne : l'analyse facteurs explicatifs et conséquences

Le tableau 5 présente les résultats du logiciel Decision Explorer en ce qui concerne les explications et conséquences majeures des cartes cognitives pour les trois sujets à l'étude. Il permet de voir si les concepts sont plutôt des intrants (explications), soit des concepts ayant une influence sur plusieurs autres ou des extrants (conséquences), soit des concepts sur lesquels plusieurs autres exercent directement une influence (Cossette, 2004). Comme de nombreuses études dans la cartographie cognitive, seuls les concepts influencés directement par au moins quatre autres facteurs et les concepts influençant directement au moins quatre autres facteurs ont été relevés, car il s'agit des plus importants.

Tableau 5			
Les conséquences et explications majeures de l'approche relationnelle dans un contexte Internet			
	Expert bancaire	Client bancaire en ligne	Chercheur académique
EXPLICATIONS MAJEURES			
1.	Support visuel (10) ⁴	Efficacité pour le client (5)	Communication avec les clients (4)
2.	Accessibilité (7)	Structure et organisation du site (5)	Facilité de transiger (4)
3.	Satisfaction du client (7)	Équipe d'experts (5)	Personnalisation du site (4)
4.	Facilité de l'échange (6)	Investissement de la banque (5)	Vitesse de téléchargement ou «download» (4)
5.	Plateforme intégrée multi-canal de la communication (6)	Transiger sans déplacements (4)	
6.	Transiger sans déplacements (6)	Démontre que la banque travaille pour le client (4)	
7.	Simplicité (transactionnel et communication) (5)	Satisfaction du client (4)	
8.	Vision consolidée (centralisée) (4)		
CONSÉQUENCES MAJEURES			
1.	Satisfaction du client (17)	Satisfaction du client (10)	Qualité perçue du site (11)
2.	Valeur ajoutée (14)	Évite les clients de changer de banque (6)	Augmentation des ventes ou des intentions d'achat (9)
3.	Agréable de transiger avec la banque (7)	Informations accessibles et faciles à trouver (5)	Satisfaction (8)
4.	Meilleur contrôle de mes finances (client) (7)	Efficacité pour le client (5)	Recommandation (WOM) (6)
5.	Qualité de l'échange (6)	Recommandation (5)	Communication avec les clients (4)
6.	Simplicité (transactionnel et communication) (5)	Client continue d'utiliser les services en ligne versus en succursale (5)	
7.	Possibilité de choisir de moyen de communiquer (5)	Recherche des besoins des clients (4)	
8.	Rapidité du service (5)		
9.	Accessibilité (4)		
10.	Outils interactifs (4)		
11.	Satisfaction de l'employé (4)		
12.	Acquérir plus de produit (client) (4)		

Ce tableau permet de repérer les explications majeures d'une approche relationnelle réussie en plus des conséquences importantes qui en découlent. En examinant les résultats de l'**expert bancaire**, il est évident que le *support visuel* est une explication importante de même que l'*accessibilité* et la *satisfaction du client*. En ce qui a trait aux conséquences, la *satisfaction du client* et la *valeur ajoutée* sont des facteurs influencés plus que déterminants à une approche relationnelle en ligne réussie.

⁴ () En parenthèses, le nombre d'entrants ou d'extrants

Pour le **client bancaire en ligne**, les explications majeures incluent l'*efficacité pour le client*, la *structure et l'organisation du site*, l'*équipe d'expert* et l'*investissement de la banque* tandis que les conséquences majeures les plus importantes sont la *satisfaction du client* et *évite que les clients changent de banque*.

Quant au **chercheur académique**, les explications majeures comprennent la *communication avec les clients*, la *facilité de transiger*, la *personnalisation du site* et la *vitesse de téléchargement*. Il peut être observé que la *qualité perçue du site*, l'*augmentation des ventes ou des intentions d'achat* et la *satisfaction* sont des conséquences importantes.

Il faut remarquer que certains concepts sont à la fois des conséquences majeures et explications majeures dans les cartes cognitives des trois répondants. Cela démontre que ces concepts sont centraux dans la représentation cognitive en ce qui concerne les facteurs clés de réussite d'une approche relationnelle en ligne. Pour l'**expert bancaire**, ces concepts sont : la *satisfaction du client*, l'*accessibilité* et la *simplicité (transactionnelle et de communication)*. Pour le **client bancaire en ligne**, ces concepts centraux sont l'*efficacité pour le client* et la *satisfaction du client*. Finalement, pour le **chercheur académique**, il faut souligner la place centrale de la *communication avec les clients*, à la fois explication et conséquence majeure en l'approche relationnelle en ligne.

Il faut ajouter à ces résultats plusieurs points intéressants : (1) le fait que la carte de l'expert bancaire contient deux fois plus de conséquences majeures que les cartes du client et du chercheur académique. Cela signifie que l'expert accorde de l'importance aux répercussions positives de l'approche relationnelle en ligne; (2) le rôle central du concept de la *satisfaction* en tant que facteur clé de succès de l'approche relationnelle en ligne : explication et conséquence majeure pour l'expert bancaire et le client bancaire, conséquence majeure pour le chercheur; (3) la nécessité d'offrir un site facile et simple d'utilisation et surtout performant.

5. Discussion/Conclusion

Il y a un peu plus de 25 ans, Berry (1983) introduisait le marketing relationnel et, depuis, certains postulent (ex. Ravald et Grönroos, 1996) que le marketing a subi un changement de paradigme : passage d'une ère où le but était d'attirer des consommateurs à une ère où l'objectif devenait non seulement d'obtenir de nouveaux consommateurs, mais de s'occuper et de maintenir une relation avec eux. Aujourd'hui, les nouvelles avancées technologiques incluant Internet ont aussi apporté des changements importants à l'approche du marketing relationnel (Sheth, 2002) et ces évolutions nécessitent d'être étudiées. L'objectif de ce projet exploratoire est de mieux comprendre l'approche relationnelle en ligne et d'y repérer les éléments qui sont importants et prédominants afin d'assurer sa réussite via Internet. Pour cela, nous avons utilisé la méthode de la cartographie cognitive.

L'analyse et l'interprétation des cartes cognitives de l'expert bancaire, du consommateur de services bancaires en ligne et du chercheur académique ont permis une meilleure compréhension de l'approche relationnelle dans le contexte du commerce électronique. Plus précisément, l'organisation de la pensée des répondants entourant l'objet de l'étude a pu être examinée. En comparant le « contenu » des cartes cognitives des trois répondants, certaines observations intéressantes se sont dévoilées. Dans un premier temps, les éléments similaires qui s'avèrent comme cruciaux dans les trois cartes sont examinés de plus près, soit la facilité et simplicité de l'expérience client en ligne et la satisfaction. Deuxièmement, les différences chez les trois répondants sont soulevées; même s'ils n'apparaissent pas dans les trois cartes, l'importance de certains concepts fait en sorte qu'on ne peut pas les négliger. Par la suite, la contribution de l'étude est soulevée, suivie des implications managériales. Finalement, les limites et directions futures de recherche sont discutées.

5.1 Les similitudes chez les trois répondants : l'importance de la simplicité et facilité de l'expérience et de la satisfaction

Certains résultats similaires chez les trois répondants se font voir. Premièrement, une des priorités émergeant dans les trois cartes est la « simplicité et facilité » d'utilisation du site Web et de l'expérience du

client. Plusieurs concepts sont étroitement reliés à cette dimension. Dans la littérature, certains académiciens discutent de l'importance de la simplicité et la facilité de l'expérience client. Szymanski et Hise (2000) ainsi qu'Evanschitzki et al. (2004), démontrent, qu'entre autres, le design du site et la convenance (convenience) occupent un rôle prédominant dans l'évaluation de la satisfaction en ligne des consommateurs. Flavian, Guilanu et Torres (2006) ajoutent que dans le cas du e-banking, l'adoption même du canal Internet pourrait dépendre de la facilité d'utilisation du site. Finalement, Gefen et al. (2003), étudient la confiance en ligne et expliquent que la perception de la facilité d'utilisation (perceived ease of use) de la part des consommateurs est importante afin de créer un climat de confiance. Comme la confiance a été à maintes reprises implorée dans la littérature du marketing relationnel, ses propos sont forts intéressants. Gefen et al. (2003) ajoutent même qu'un site qui est n'est pas facile à utiliser pourrait transmettre au consommateur que l'entreprise n'est pas transparente ni honnête, ce qui nuirait inévitablement à l'établissement et le maintien d'une relation réussie. En gros, la stratégie relationnelle Web des entreprises doit inclure des procédures permettant de rendre l'expérience facile et simple, voir accessible et à la portée de tous.

Un autre « concept » qui s'avère comme un élément central et crucial de l'approche relationnelle en ligne pour les trois répondants est la satisfaction. Dans la pratique marketing ainsi que dans la littérature, la satisfaction de la clientèle est un des thèmes grandement abordés, ce qui est aussi le cas dans le secteur bancaire. Justement, dans le tableau 1 rassemblant les principaux concepts du marketing relationnel, la satisfaction est en deuxième rang, suite à la confiance. Il n'est alors pas surprenant de voir la satisfaction prendre les rangs dans les cartes cognitives des deux experts ainsi que pour celle du consommateur. L'importance prédominante qu'ils lui accordent démontre bien son influence à la réussite d'une approche relationnelle en ligne. Il est donc essentiel que l'entreprise, dans ce cas la banque, assure la satisfaction de sa clientèle si elle veut développer et maintenir des relations avec ses consommateurs.

Cependant, une question intéressante doit être posée : est-ce que la satisfaction est issue et associée aux mêmes éléments dans un contexte électronique que dans un contexte traditionnel? Quelques observations intéressantes peuvent être mentionnées en examinant les explications de la satisfaction chez les

trois répondants. Certaines des explications qui pourraient être considérées plutôt « traditionnelles » de la satisfaction sont présentes dans les trois cartes (voir la colonne de gauche du tableau 6). Cependant, un grand nombre des explications de la satisfaction des cartes cognitives sont étroitement reliées au contexte Internet (voir la colonne de droite du tableau 6). Les résultats démontrent que dans un contexte Internet, certaines des stratégies doivent être adaptées afin d'assurer la satisfaction de la clientèle, surtout que ce concept s'avère si important pour la réussite de l'approche relationnelle en ligne.

Tableau 6	
Les explications de la satisfaction	
Dans un contexte traditionnel	Dans un contexte Internet
<ul style="list-style-type: none"> - <i>L'impression d'avoir un meilleur service</i> (expert) - <i>La qualité de l'échange</i> (expert) - <i>La facilité de l'échange</i> ou de <i>transiger</i> (expert et chercheur) - <i>La valeur ajoutée</i> (expert) - <i>L'accessibilité</i> (expert) - <i>la rapidité du service</i> (expert) - <i>La communication avec les clients</i> (chercheur) - <i>La qualité du feedback</i> (chercheur) - <i>Les prix ou taux</i> (chercheur) - <i>L'efficacité pour le client</i> (client) - <i>L'évitement des frustrations</i> (client). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La simplicité du site</i> (expert et client) - <i>La personnalisation du site</i> (chercheur) - <i>La vitesse du site</i> (client) - <i>La structure et organisation du site</i> (client) - <i>Le beau design visuel du site</i> (client) - <i>Un engin de recherche efficace</i> (chercheur) - <i>Transiger sans déplacement</i> (expert et client) - <i>Transiger lorsque le client le désire</i> (expert) - <i>Transiger sans la pression de vente</i> (expert) - <i>Gain de temps de la part du client</i> (expert).

Dans leur étude de la « e-satisfaction », Szymanski et Hise (2000) font ressortir quatre facteurs dominants qui influencent le niveau de la satisfaction du client envers son expérience en ligne qui sont les suivants : 1) le design du site (fast, uncluttered, and easy to navigate sites), 2) la convenance (saving time and making browsing easy), 3) la sécurité financière des transactions en ligne et 4) les informations sur les produits (more extensive and higher quality). En regardant les concepts de notre étude associés à la satisfaction énumérés ci-haut, ces quatre facteurs semblent présents à l'exception de la sécurité financière. À ce niveau, en ce qui concerne le chercheur académique, la *qualité des protocoles de sécurité* représente un concept dans sa carte, mais il est indirectement lié à la *satisfaction* en passant en premier par le concept de *facilité de transiger*. Quant au consommateur bancaire en ligne, il fait ressortir sa préoccupation pour la sécurité par les trois concepts suivants, soit la *sécurité du site*, un *logiciel de sécurité mis en place* et

l'affichage de garantie de sécurité sur le site, mais ceux-ci ne sont pas liés, ni directement ou indirectement à la *satisfaction* dans sa carte cognitive. Il est intéressant de noter que l'expert bancaire ne fait pas mention de la sécurité dans sa carte cognitive. Cela est peut-être en raison que la sécurité en ligne est tellement tenue pour acquise ou pour une nécessité, surtout dans le domaine bancaire, qu'il ne ressentait pas le besoin de la faire ressortir. Justement, dans leur étude, Bart et al. (2005) trouve que la sécurité n'est pas un déterminant important de la confiance en ligne, mais explique ce phénomène par le fait qu'elle est une nécessité de base et ainsi attendue d'être présente dans tous les sites transactionnels. De plus, Evanschitzky et al. (2004) ont repris l'étude de Szymanski et Hise (2000), mais ce, dans le contexte « bancaire en ligne » et ont trouvé que les mêmes facteurs étaient présents pour la e-satisfaction à l'exception de la sécurité financière en ligne qui n'était pas significative. La raison qu'ils utilisent pour expliquer ce phénomène est que les clients ont grandement confiance dans les institutions financières, surtout les banques puisque ce secteur est grandement réglementé. En gros, les résultats de notre étude permettent de voir des pistes de recherches intéressantes pour étudier les « nouveaux » antécédents de la satisfaction dans un contexte relationnel en ligne.

5.2 Les différences chez les trois répondants : les concepts distincts qui s'avèrent cruciaux

Les résultats de notre étude exploratoire diffèrent sur certains points en fonction des répondants, et ces éléments sont aussi intéressants à relever. Même si les trois répondants ne font pas toujours mention des mêmes concepts dans leurs cartes, il peut tout de même être considéré que certains sont importants à la réussite de l'approche relationnelle en ligne, surtout ceux pour lesquels les scores de centralité sont élevés. Tout d'abord, l'**expert bancaire** considère le concept de la *valeur ajoutée* comme très déterminant. Ces résultats concordent avec ceux de Ravald et Grönroos (1996) pour lesquels la valeur est une dimension centrale du marketing relationnel. Pour ces derniers, en augmentant la valeur perçue par le consommateur, sa satisfaction est ainsi accrue. L'expert fait aussi ce lien entre le concept de *valeur ajoutée* et celui de la *satisfaction du consommateur*.

Ensuite, pour le **client bancaire**, les efforts et investissements de la banque dans sa stratégie relationnelle en ligne en plus de l'implication forte de la banque envers son client demeurent les facteurs clés de succès. Ces éléments doivent donc aussi être pris en considération dans l'élaboration stratégique relationnelle en ligne des entreprises. Ce qui est intéressant est le fait que le client bancaire veut que ces investissements soit « visibles » tel qu'observé par les concepts *démontrer que la banque travaille pour le client* et *démontrer que la banque est impliquée dans le commerce électronique*.

Finalement, pour le **chercheur académique**, la *qualité perçue du site* ressort définitivement comme un facteur de succès à l'approche relationnelle en ligne. Cet élément a déjà été relevé dans la littérature en marketing relationnel (par ex : Palmatier et al., 2006; Bergeron, Ricard et Perrien, 2001; Crosby, Evans et Cowles, 1990). Cependant, il faut noter que ces auteurs parlent généralement de la qualité du service ou de la qualité de la relation. Pour notre chercheur académique, la qualité est à comprendre dans un contexte électronique, celui du site Web. Le deuxième concept le plus important pour le chercheur académique est *l'augmentation des ventes ou des intentions d'achat*. La notion de profit se positionne donc au premier plan pour le répondant, démontrant que les stratégies d'approche relationnelle doivent, en plus d'établir des relations à long terme avec les acteurs, être profitables.

5.3 Les contributions de l'étude

Premièrement, l'utilisation de la méthode de la cartographie cognitive a certaines contributions intéressantes. Le nombre de chercheurs qui s'intéressent à la perspective cognitiviste est croissant ces dernières années. Plus précisément, la cartographie cognitive est une méthode qui « a suscité énormément d'intérêt au cours des dernières années, tant auprès des chercheurs que des consultants, qui y ont vu un instrument susceptible de les aider dans leur travail » (Cossette, 2004, p. 137) et « dont on a encore peu exploité les possibilités » (p.175). Cette recherche exploratoire a été capable de démontrer que la méthode de la cartographie cognitive est un « bon » outil pour mieux comprendre l'approche relationnelle en ligne. Comme cette méthode est rarement utilisée en marketing, son utilisation dans cette recherche, auprès de trois intervenants, a un certain apport méthodologique nouveau.

Deuxièmement, les résultats de l'étude sont bien intéressants, mais afin d'assurer un nouvel apport théorique, nous avons posé la question suivante : est-ce que les résultats sont nouveaux et étroitement liés à la stratégie en ligne, ou est-ce que les résultats ne sont que principalement ceux attendus du marketing relationnel dans un contexte d'interaction « traditionnel »? Pour examiner la nouvelle contribution du contexte électronique au domaine relationnel et de voir si un nombre important des variables retenues dans l'étude sont propres au domaine en ligne, les concepts ont été examinés pour distinguer ceux spécifiques à la perspective Internet. Une analyse des trois cartes a été faite et les variables affectées à la stratégie en ligne ainsi que celles représentant les bénéfices de la stratégie Internet ont été identifiées et dotées de « concepts électroniques ». La carte de l'expert bancaire contient 30 concepts « électroniques » sur un total de 66, la carte du chercheur académique contient 27 concepts « électroniques » sur un total de 49 et la carte du consommateur bancaire en contient 29 sur un total de 60. Selon ces constats, près de la moitié des concepts de cette étude est directement liée à la stratégie relationnelle en ligne. Pour ce qui est des facteurs clés de succès d'une approche relationnelle en ligne qui sont relativement similaires à ceux dans un contexte « non électronique », ils comprennent : « l'échange d'information », « la création de valeur » (i.e. la *valeur ajoutée* pour l'expert), « la communication bilatérale » et « la recommandation ».

Finalement, la contribution théorique se fait aussi voir par la comparaison des résultats de notre étude exploratoire avec la littérature, soit les composantes traditionnelles apposées au champ du marketing relationnel tel que nous les avons identifiées dans le tableau 1. Cette comparaison permet de remarquer que pour les trois variables avec la plus grande occurrence dans le tableau 1 :

(1) la « confiance », concept central dans l'approche relationnelle, est ressorti chez les trois malgré qu'il ne soit pas parmi les facteurs de succès les « plus » importants (au 34^e rang pour l'expert bancaire, au-delà du 10^e rang pour le chercheur et le client), même si on tient en compte les concepts reliés à la sécurité qui, encore une fois, n'ont pas pris les rangs : cela est peut-être en raison que la confiance en ligne est prise pour acquis ou pour une nécessité, surtout dans le domaine bancaire, que les répondants ne ressentent pas le besoin de la faire ressortir; cependant, il est intéressant de noter que Rajaobelina (2007) avait aussi obtenu

un résultat similaire, c.-à-d. l'absence de mention importante de la notion de confiance dans son étude dans un contexte touristique.

(2) la « satisfaction », telle qu'élaborée antérieurement, est de loin un des concepts clés du succès de l'approche relationnelle en ligne pour les trois répondants; et

(3) l'« engagement », troisième concept central dans l'approche relationnelle, n'a pas été révélé dans l'étude d'un contexte relationnel électronique : par contre, des concepts liés à la rétention – *loyauté* (expert bancaire et client), le *client continue d'utiliser les services en ligne versus en succursale* (client), *continuer de transiger* (client) ou *augmentation des ventes et intentions d'achats* (expert académique) – ont été identifiés. De plus, l'importance de l'investissement de la banque dans sa stratégie relationnelle en ligne, tel que démontré par les résultats du client bancaire, peut être liée à cette variable puisque selon Gefen et al. (2003), lorsque le vendeur investit dans son site web, cela démontre son investissement dans la relation et ainsi son engagement envers la relation.

En gros, les résultats de cette recherche ont permis de mieux comprendre l'approche relationnelle, et ce, dans un contexte bien particulier, soit celui du commerce électronique, démontrant ainsi un apport théorique très pertinent.

5.4 Les implications managériales de l'étude

Au niveau managérial, l'implantation d'une stratégie relationnelle en ligne requiert beaucoup de temps et de ressources de la part de l'entreprise (Hunt, Arnett et Madhavaram, 2006). Il s'avère donc important de bien comprendre l'approche relationnelle en ligne et les facteurs ou variables qui les influencent, et ce, encore plus, dans le secteur bancaire. Cette recherche apporte des apports managériaux intéressants puisqu'elle aide à guider les actions des entreprises dans le développement de leurs stratégies relationnelles sur le Web. Plus spécifiquement, les éléments dotés d'importants dans cette étude doivent être mis de l'avant par les entreprises afin d'assurer le succès des relations gagnant-gagnant par l'entremise d'Internet.

Une dimension essentielle qui est ressortie de cette étude est la « facilité et simplicité » démontrant qu'il est impératif d'assurer une expérience simple, facile, rapide et accessible aux consommateurs afin de développer des stratégies relationnelles en ligne réussies. Il est recommandé d'avoir un site web qui a une bonne navigabilité fluide, qui a un design bien structuré et sans désordre, qui rend le « browsing » facile et qui sauve du temps (Szymanski et Hise, 2000). Gefen et al. (2003) suggèrent aux entreprises d'avoir un site Web dont la structure et le design sont familiers et en quelque sorte similaires aux autres sites typiques du domaine, puisque les expériences antérieures du consommateur pourront être transférées et ainsi rendre l'expérience plus facile en plus d'augmenter la confiance des clients. L'efficacité du site est aussi très importante pouvant être conquise en offrant des outils sur le site (ex. engin de recherche, outils interactifs, archivage des données, etc.).

En plus de transiger, les consommateurs se rendent sur les sites des entreprises pour amasser des informations. Les progrès technologiques font en sorte que les clients peuvent maintenant en seulement quelques minutes obtenir une quantité importante d'information et facilement comparer plus de produits et services, et ce, à des coûts réduits (Day et Hubbard, 2003 ; Duncan, 2000). Il est donc aussi important de rendre l'accès aux informations simple et facile. Les bases de données, les engins de recherche et les réponses aux questions les plus fréquemment demandées permettent aux consommateurs de facilement repérer les informations qu'ils recherchent (Duncan, 2000), en plus des raccourcis sur le site et une page d'accueil avec les informations les plus importantes.

Une structure et une organisation du site simples à utiliser apportent aussi la satisfaction du consommateur, soit un des concepts de l'étude qui s'avère très important. En ce qui concerne la satisfaction, la possibilité de personnalisation du site et de l'expérience est aussi déterminante. L'Internet encourage les dialogues (Day et Hubbard, 2003) et permet aux entreprises d'interagir avec les consommateurs d'une manière individualisée et personnelle. L'accumulation des informations dans le temps (i.e. la possibilité d'avoir les informations sur les dernières visites) devrait être utilisée par les entreprises en ligne pour personnaliser la visite, la communication (messages et publicités), l'offre et l'expérience du consommateur

(Ching et Ellis, 2006 ; Colgate et Smith, 2005 ; Day et Hubbard, 2003). Selon Zineldin (2000), un des plus grands bénéfices issus de la venue de l'Internet est la possibilité du marketing individualisé (one-to-one marketing), ce qui développe la fidélité chez les consommateurs. La possibilité qu'offre le site Web de pouvoir transiger sans déplacement (de n'importe où au monde avec l'accès à un ordinateur et l'Internet), lorsque le client le désire (24 heures sur 24, 7 jours sur 7) et sans la pression de vente (puisqu'il n'y a pas de rencontre face à face avec un agent) apporte aussi un certain niveau de satisfaction au client. Finalement, l'entreprise bancaire doit aussi mettre l'emphase sur un beau design visuel se qui rend l'expérience plus agréable amenant une certaine satisfaction accrue. Le support visuel du site offrant un bilan consolidé des informations bancaires du client est rendu la norme des sites bancaires transactionnels et ne devrait donc pas être négligé.

Un autre élément qui semble important est l'investissement et l'implication de la banque dans sa stratégie relationnelle ne ligne. Selon Gefen et al. (2003), lorsque l'entreprise développe un site structuré, facile à utiliser et aisément navigable, cela envoie le message au consommateur qu'elle participe activement à la relation et qu'elle est investie. Il est suggéré que l'entreprise investisse dans le développement de son site et que le projet Web soit dirigé par une équipe d'experts, et ce, tout en tenant compte des besoins de sa clientèle. Pour bien gérer leurs attentes, la banque doit faire la recherche des besoins et préférences de ses consommateurs; un processus qui doit être continu et flexible afin d'assurer la satisfaction de ceux-ci dans le temps. Pour conclure, les entreprises bancaires doivent développer une stratégie relationnelle en ligne qui repose sur une orientation client et un site Web de qualité permettant d'optimiser la e-expérience de leurs clients et ainsi accroître la rétention de ces derniers.

5.5 Les limites et directions futures de l'étude

Grâce à l'application de la technique de la cartographie, il a été possible d'explorer le nouveau contexte de l'approche relationnelle en ligne. Toutefois, cette étude exploratoire nécessite d'être approfondie notamment en ce qui concerne la taille de l'échantillon : les facteurs clés de succès identifiés dans cette recherche pourraient être intégrés à ceux relevés dans la littérature et être à la base d'une enquête

quantitative de plus grande échelle. En plus d'un échantillon restreint, une autre limite de cette recherche est qu'elle est subjective vu le fait que le développement des cartes se fait par les chercheurs selon leurs propres représentations des idées exprimées par les répondants alors il est impossible de refléter de façon identique ce qui est dans la tête de l'individu. Cependant, cette limite est souvent issue des recherches qualitatives de ce type. De plus, cette recherche s'est focalisée uniquement sur le domaine bancaire et des différences pourraient survenir lors de la même étude, mais dans divers secteurs.

Néanmoins, cette étude offre des pistes de recherche intéressantes. Il est recommandé d'examiner plus profondément les variables et dimensions qui semblent cruciales dans cette étude, par exemple, la satisfaction en ligne et la simplicité et la facilité de l'e-expérience. Pour ce qui en est de la satisfaction, une étude examinant plus profondément ses antécédents ou explications dans un contexte bancaire en ligne pourrait apporter des contributions dignes d'intérêt. D'autre part, étant donné que les transactions et échanges avec la banque réalisés par Internet sont médiatisés, il pourrait être intéressant d'examiner si la satisfaction du consommateur avec le site Web a un effet sur la satisfaction avec l'institution comme tel. Finalement, dans le domaine bancaire, les services en succursales ne peuvent être ignorés. Selon Thornton et White (2000), l'arrivée du e-banking (les services financiers en ligne) est apprécié par la majorité des clients mais celle-ci a tout de même l'intention de visiter les succursales physiques de manière régulière. Il est dit qu'Internet améliore l'efficacité des canaux (Durkin et Howcroft, 2003) et facilite les liens entre les points de contact avec les consommateurs (Day et Hubbard, 2003). Une piste de recherche future serait alors d'examiner les facteurs de succès du marketing relationnel d'une approche multi-canal et démontrant comment assurer une certaine intégration et synchronisation des différents canaux vu que le consommateur peut en utiliser plus d'un. Ce qui apporte aussi le questionnement à savoir si une approche relationnelle en ligne dans une entreprise œuvrant avec une stratégie multi-canal diffère de celle ayant une stratégie «pure player» où l'entreprise fait seulement affaire sur le Web. De toute évidence, le marketing relationnel dans un contexte de commerce électronique démontre des opportunités intéressantes et mérite d'être étudié

davantage pour que les praticiens puissent assurer sa réussite et bénéficier de ses retombées prometteuses.

Davantage de recherches sont exigées afin de dégager tout le potentiel de ce nouveau domaine.

6. Les références

- Anderson, J. C. et Narus, J. A.. (1990). A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working P. *Journal of Marketing*, 54(1), 42.
- Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F et Urban, G. (2005). Are the Driver and Role of Online Trust the Same for all Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study. *Journal of Marketing*, 69 (4), 133.
- Bergeron, J., Ricard, L. et Perrien, J. (2001). Relationship Marketing: The Role of Client Knowledge, Service Quality and Expertise , *Proceedings of the 9th International Colloquium on Relationship Marketing*, 24-26 septembre, Montréal, Canada.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. L. Shostack, and G.D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 25-28.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services - Growing interest, emerging perspectives. *Academy of Marketing Science. Journal*. 23(4), 236.
- Bonnemaizon, A., Cova B., et Louyot, M.-C. (2007). Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach. *European Management Journal*, 25 (1), 50.
- Cannon, J. P., et Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *JMR, Journal of Marketing Research*. 36(4), 439.
- Ching, H. L. et Ellis, P. (2006). Does Relationship Marketing Exist in Cyberspace ?. *Management International Review*. 46(5), 557.
- Colgate, M. et Smith, B. (2005). Relationship and the internet: The mediating role of relationship banker. *Journal of Financial Services Marketing*. 10(2), 140.
- Cossette, P. (2004). L'organisation : une perspective cognitiviste. Les presses de l'Université Laval, Québec, Canada.
- Cossette, P. (2003). Cartes Cognitives et Organisations. Les Éditions de l'ADREG, septembre.
- Cossette, P. (2002). Analysing the thinking of F.W. Taylor using cognitive mapping. *Management Decision*. 40(1/2) 168.
- Cossette, P. (2001). A systematic method to articulate strategic vision: An illustration with a small business owner-manager. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 173.
- Cossette, P. et Audet, M. (1992). Mapping of an Idiosyncratic Schema. *The Journal of Management Studies*. 29(3), 325.
- Cossette, P. et Lapointe, A. (1997). A mapping approach to conceptual models: The case of macroeconomic theory. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 14(1), 41.
- Crosby, L., Evans, K. et Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68.
- Durif, F. et Perrien, J (2008). Can Cognitive Mapping Enrich Our Understanding of Macneil's Contractual Norms? The Specific Case of Role Integrity. *Journal of Relationship Marketing*. 7(1).
- Eden, C. and Ackermann, F. (1998) Making strategy: the journey of strategic management. London: Sage.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Hesse J. et Ahlert, D. 2004. E-satisfaction: a re-examination. *Journal of Retailing*. vol. 80, no 3, p. 239
- Day, G. S. et Hubbard, K. J. (2003). Customer relationships go digital. *Business Strategy Review*. 14(1), 17.
- Duncan, M. (2000). The Internet and relationship marketing: A frame work for application. *American Marketing Association. Conference Proceedings*, 11, 72.
- Durkin, M. et Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (1), 61.

- Flavian, C., Guinaliu M. et Torres, E. (2006). How bricks-and-mortar attributes affect online banking adoption. *The International Journal of Bank Marketing*. 24 (6), 406.
- Garbarino, E. et Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*. 63(2), 70.
- Gefen, D., Karahanna E. et Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*. 27(1), 51.
- Grönroos, C. (1991). The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*. 29(1), 7.
- Gronröos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99.
- Gruen, T. W. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*. 4(4), 447-469.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B. et Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 21(2), 72.
- Ivens, B. et Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*, (31), 39-47.
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*. 15(2), 135.
- Morris, M., H, Brunyee, J. et Page, M. (1998). Relationship marketing in practice: Myths and realities. *Industrial Marketing Management*, 27(4), 359-371.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Coll. «Relevant Knowledge Series». Cambridge: Marketing Science Institute. 142p.
- Palmatier, R., W. , Dant, R., P. , Grewal, D., et Evans, K., R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 1.
- Rajaobelina, L. (2007). Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : le cas du secteur touristique. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Montréal, UQAM, 113 p.
- Ravald, A. et Gronröos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30(2), 19.
- Ricard, L. et Perrien, J. (1999). Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry : Client's perception. *Journal of Business Research*. 45, 1999.
- Sheth, J. (2002). The future of relationship marketing. *The Journal of Services Marketing*, 16 (7), 590.
- Szymanski, D. M. et Hise, R. T. (2000). e-Satisfaction: An initial examination. *Journal of Retailing*. 76(3), 309.
- Thornton, J. et White, L. (2000). Financial distribution channels : Technology versus tradition. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 59.
- Verstraete, T. (1996). La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès. *Ve conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (Mai).
- Verstraete, T. (1998). Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil. *Congrès Enseignement Supérieur et PME* (Mars).
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing: Technologicalship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*. 18(1), 9.