

**Altante Désirée BIBOUM, Ph.D**

ESSEC de Douala, Université de Douala  
Tel : 00 237 77 11 771 28 / 00 237 99 98 13 09  
altantebiboum@gmail.com

et

**Raphael Nkakleu**

Maître de conférences Agrégé  
ESSEC de Douala, Université de Douala  
Tel : 00 237 99 97 02 70  
nkakleur@hotmail.fr

## **Comment les clients perçoivent-ils la performance des entreprises? Une appréciation à travers le prisme des relations client-banque au Cameroun.**

### **Abstract:**

This research addresses the links between customer-supplier relationships and the perceived performance for commercial banks in Cameroon. The conceptual framework sets out the theoretical underpinnings of different types of relationships that could affect the performance of banks and argues for the between transactional and relational approaches for the improvement of the perceived performance.

The results of a quantitative survey among 600 customers of commercial banks in Cameroon reported in one hand on the effective links between both transactional and relational approaches and the performance perceived by customers; and in the other on the complementarity of the two approaches for better performance of Cameroonian banks.

**Keywords:** Customer-supplier relationship - Transactional Approach - Relational approach - perceived performance - Banks in Cameroon.

### **Résumé :**

La présente recherche traite des liens entre les relations client-fournisseur et la performance perçue des banques camerounaises. Le cadre conceptuel expose les fondements théoriques des différentes formes de relations susceptibles d'impacter sur la performance des banques et plaide en faveur de la complémentarité des approches transactionnelle et relationnelle pour une amélioration de la performance perçue.

Les résultats de l'étude quantitative auprès de 600 clients des banques commerciales au Cameroun indiquent d'une part des liens effectifs entre les approches transactionnelle et relationnelle et la performance perçue par les clients; et d'autre part une complémentarité des deux approches pour une meilleure performance des banques camerounaises.

**Mots clés :** Relations client-fournisseur – Approche transactionnelle – Approche relationnelle – Performance perçue – Banques camerounaises.

## Introduction

Depuis quelques années, de nombreux chercheurs en sciences sociales et en marketing (Granovetter, 1985 ; McNeil ; 1980, Evans et Laskin, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Ricard et Perrien, 1996 ; Ganesan, 1994 ; N'goala, 1998 ; Bikourane et al., 2005), ont montré l'importance du concept de relation dans les organisations. La revue de la littérature "Marketing", relative aux approches transactionnelle et relationnelle, tend à appréhender le développement et l'amélioration de la relation client-fournisseur comme source de compétitivité pour les entreprises. Cependant, la plupart des travaux les ont abordés de manière exclusive. L'approche transactionnelle renvoie à l'analyse du contrat *stricto sensu* conçu comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction (Bikourane et al., 2005); alors que l'approche relationnelle fonde les échanges sur le contrat relationnel, un accord tacite comprenant un ensemble de règles informelles, de normes et de pratiques ayant une orientation à long terme des rapports sociaux (MacNeil, 1980). Or l'association de ces deux approches semble en mesure de permettre une meilleure compréhension des leviers de performance des entreprises. De ce fait, l'exploitation de la relation et les limites de son traitement dans les travaux théoriques justifient la problématique de la gestion des relations client-fournisseur dans les entreprises en général et dans le secteur bancaire camerounais en particulier.

En effet, après l'adoption des politiques d'ajustement structurel qui a abouti à la libéralisation des établissements financiers relevant du portefeuille de l'Etat dans les années 90, le secteur bancaire camerounais opère dans un environnement « métissé », caractérisé par une forte présence des filiales des banques étrangères (banques d'origine française, anglaise et panafricaine) et des banques locales. De plus, ce secteur connaît également une forte concurrence des établissements de micro-finance (EMF)<sup>1</sup> dont le nombre a fortement augmenté ces dernières années au Cameroun. Ces EMF proposent des offres plus ou moins similaires à celles des banques et se caractérisent par une forte proximité avec les clients. La concurrence entre les banques et les EMF portant sur à peu près les mêmes produits/services, la gestion de la relation client-banque devient un enjeu central. A cet égard, la dynamique de la

---

<sup>1</sup> Le secteur des EMF connaît une forte éclosion depuis la libéralisation du secteur financier et il a engrangé au fil du temps un grand nombre de clients issue pour la plupart du secteur bancaire (pour plus de détails, voir : Bekolo et Onomo (2008).

coopération n'est pertinente qu'au regard de la performance perçue par les clients et/ou réalisée par les fournisseurs.

Aussi notre recherche a-t-elle pour objet l'examen des liens entre les approches transactionnelles et/ou relationnelles et la performance des banques telle que perçue par les clients. De là découle notre problématique qui est de savoir **comment les banques au Cameroun valorisent les relations avec les clients dans leurs stratégies commerciales et in fine quels liens établir entre ces pratiques et la performance perçue par les clients.**

La réponse à ce questionnement est structurée en quatre parties : la première revisite le cadre théorique des relations et propose un modèle explicatif de la performance perçue. La deuxième partie présente l'approche méthodologique pour mener l'investigation empirique auprès des clients des banques camerounaises. La troisième partie quant à elle présente les principaux résultats qui sont discutés dans la quatrième partie.

## **1. Cadre théorique des relations client - fournisseur et de la performance perçue**

La présente partie traite respectivement des développements récents des approches transactionnelle et relationnelle et leur impact supposé sur la performance des entreprises. Ces développements portent sur la dynamique de la relation client-fournisseur en marketing, notamment les développements et limites des approches transactionnelle et relationnelle en marketing.

### **1.1. La dynamique de la relation client-fournisseur en marketing**

La relation client-fournisseur est marquée par de nombreuses mutations qui se traduisent par le passage de l'ère transactionnelle à l'ère relationnelle.

#### **1.1.1. Les développements et limites de l'approche transactionnelle**

Fondée sur la logique de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975), l'approche transactionnelle renvoie au marketing traditionnel, basé sur le marketing-mix (Kotler et Dubois, 1997 ; Gronroos, 1997). L'économie des coûts de transactions évoque les divers coûts qu'il est nécessaire de supporter pour faire respecter les droits de propriété. A ce propos, Williamson (1975, 1979) pense que les coûts de transaction sont des coûts de développement et de maintien d'une relation d'échange, de contrôle du comportement d'échange et de prévention contre l'opportunisme des partenaires d'échanges. Williamson

identifie et décrit trois dimensions clés<sup>2</sup> de la transaction qui sont supposées générer les coûts de transaction.

Aussi, la théorie des coûts de transaction est-elle fortement utile à la compréhension des relations client-fournisseur dans la mesure où elle spécifie la nature des transactions entre les parties à court, moyen et long terme. Ces transactions peuvent être tacites ou contractuelles. Dans ce dernier cas, on passe alors des contrats classiques dans lesquels l'identité des partenaires est inconnue à des contrats néoclassiques dans lesquels l'identité des partenaires est centrale (Williamson, 1979).

Les transactions ne pouvant être explicitées de manière exhaustive et les contrats encadrant ces transactions ne pouvant spécifier *ipso facto* toutes les situations, l'économie des conventions (EC) vient compléter ce courant de pensées et préciser la compréhension de la relation. Partant de la prémisse que le marché, loin d'être universel, n'est qu'une institution (Williamson, 1975, 1979), l'EC repère plusieurs logiques<sup>3</sup> à l'œuvre au sein de la société (Batifoulier, 2001). Elle part de l'idée que pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées.

Ces conventions impliquent d'après Froehlicher (2001) un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements. Elles peuvent être écrites ou non, explicites ou implicites. Dès lors, les acteurs sont insérés dans des situations à la fois conflictuelles et coopératives, et on doit dépasser le clivage entre [économie](#) et [sociologie](#). On comprend ainsi que l'analyse conventionnaliste se démarque des approches contractualistes<sup>4</sup> car selon l'économie des conventions, la forme organisationnelle adoptée est fonction d'un arbitrage portant sur les différentes conceptions du bien commun, c'est-à-dire des valeurs à partir desquelles l'entreprise souhaite être jugée.

---

<sup>2</sup> D'après Williamson (1975), la **spécificité des actifs** exprime l'importance des investissements, matériels et/ou immatériels, réalisés par un acteur pour soutenir ou renforcer les relations d'échanges. La **fréquence des échanges** exprime le volume et la densité des transactions traitées à travers un dispositif d'échange donné. L'**incertitude** enfin pose un problème transactionnel de nature différente.

<sup>3</sup> Ces logiques prennent notamment forme au travers de deux grands types d'entreprise : l'entreprise marchande qui s'appuie sur la logique marchande qui fait du prix le critère de jugement de la qualité ; et l'entreprise fordiste qui matérialise les principes de la logique industrielle. Une troisième logique dite domestique, est un autre ordre essentiel engendrant une forme spécifique d'organisation. Une quatrième logique occupe une place importante : la convention des réseaux.

<sup>4</sup> On y retrouve notamment la théorie des coûts de transactions, les théories de l'agence et des droits de propriété et chez ces dernières, la forme organisationnelle adoptée répond à un souci d'efficacité économique par exemple, minimiser les coûts de transaction, cette efficacité étant évaluée à partir d'un référent unique : la logique marchande.

Dans les recherches en marketing (Kotler et Dubois ; 1997), les échanges entre clients et fournisseurs dans la perspective transactionnelle sont alors envisagés sous l'angle d'un échange ponctuel marqué par la mobilisation des quatre variables du marketing-mix (cf. tableau 1) dans un espace-temps discontinu et discret. La perspective temporelle adoptée dans cette approche est le court terme.

Au-delà de la rationalité limitée et des comportements opportunistes des agents (Williamson, 1979, 1991) qui sont des éléments perturbateurs ou incitatifs des relations d'échange, on peut relever que ces dernières ne sont pas analysées dans la perspective de long terme dans la mesure où elles ne s'inscrivent pas dans la durée. Ensuite, elles ne sont abordées que dans leur succession et leur caractère répétitif, mais pas dans leur continuité. Enfin, le marketing transactionnel ne prend pas en compte la dimension sociale et relationnelle dans l'analyse des relations d'échange client-fournisseur alors que la pertinence de l'encastrement social des échanges économiques a été démontrée (Granovetter, 1985).

Nous souscrivons à cette thèse de Granovetter ce d'autant plus que la réalité des marchés est caractérisée notamment par l'augmentation exponentielle des ventes et la volatilité des clients. Par conséquent nous remettons en cause, à la suite de Gronroos (1997), la validité du modèle de marketing-mix comme seul levier d'actions marketing. En effet, les échanges fondés uniquement sur les transactions se situent dans le court terme commençant et finissant par la vente, nous apparaît limitée dans la mesure où le respect des termes contractuels crée la confiance entre les parties (Sako, 1992). Pourtant, cette confiance est de nature à rendre la relation durable.

Fort de ces développements, les variables retenues pour expliquer l'approche transactionnelle sont celles qui, de notre point de vue, caractérisent le plus la transaction dans le cadre d'un échange entre le fournisseur et le client, à savoir : la tarification, l'accessibilité des produits/services, la disponibilité des produits/services, la communication de masse (variables du marketing-mix) et la confiance contractuelle. Le tableau 1 ci-après présente la synthèse des variables de l'approche transactionnelle issues de la littérature.

## Tableau : Les caractéristiques de l'approche transactionnelle (AT)

Approche	Caractéristiques
<b>transactionnelle</b>	
<b>La tarification</b>	La politique de tarification est élaborée pour capter les clients potentiels ; elle indique les prix pratiqués des produits et services mis en vente dans un marché, selon Kotler et Dubois (1997, p. 465). Elle renvoie aux prix pratiqués par un fournisseur par rapport à ses principaux concurrents.
<b>L'accessibilité des produits/services</b>	L'accessibilité des produits renvoie, d'après Kotler et Dubois (1997), à la politique de distribution. A ce titre, elle concerne aussi bien la restructuration globale des circuits et réseaux de distribution que le suivi commercial des clients.
<b>La disponibilité des produits/services</b>	La disponibilité des produits/services est un facteur fortement indicateur de la qualité. Elle traduit le fait que les clients peuvent disposer à tout moment des produits/ services (Kotler et Dubois, 1997).
<b>La communication de masse</b>	La communication de masse se traduit par une gestion efficace et efficiente des moyens et supports de communication utilisés pour capter l'attention des clients (Kotler et Dubois, 1997).
<b>La confiance contractuelle</b>	Elle indique les clauses contractuelles de base, et tacites entre le client et son fournisseur. Elle est matérialisée par un contrat d'engagement signé par les deux parties (Sako, 1992).

### 1.1.2. L'approche relationnelle en marketing

L'approche relationnelle est un développement récent en marketing et de ce fait connaît un engouement certain aussi bien de la part des chercheurs que des praticiens (N'goala, 1998). Selon Evans et Laskin (1994), le marketing relationnel est « *une procédure par laquelle une firme construit et développe des alliances à long terme avec les clients actuels et potentiels* ». En raison de la place du consommateur dans la société moderne, le défi du marketing relationnel est alors de prendre en compte les attentes des clients pour redonner un sens à l'acte d'achat. Car, le consommateur est un acteur stratégique, au sens de Crozier et Friedberg (1977) et à ce titre, la caractérisation des relations permettrait d'identifier les éléments de leur gestion efficace. Pour Laskin et Evans (1994), le marketing relationnel « *est un processus continu qui permet aux dirigeants d'une firme d'être plus proches de leurs clients afin de mieux évaluer leurs attentes* ». Ce processus continu impose à la firme une communication constante avec les clients et une intégration de la politique relationnelle dans son plan d'action. Enfin, nous rejoignons Gronroos (1997) qui définit le marketing relationnel comme « *l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, de manière à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés*. Cette définition met un accent sur la notion d'échange relationnel et suppose pour les parties impliquées, la mobilisation de diverses ressources et notamment cognitives.

En effet, pour surmonter l'épreuve du temps, les partenaires seront conduits à partager des valeurs et à se conformer à des principes éthiques qui les transcendent, tels que l'équité ou la moralité dans l'échange, et devront combattre l'incertitude inhérente au contexte marchand en lui opposant une attitude de confiance (Morgan et Hunt, 1994). Pour que l'échange relationnel soit effectif, les parties prenantes doivent se faire confiance et s'engager de manière active. L'engagement se définit, d'après Dwyer, Schurr et Oh (1987), comme une garantie explicite ou implicite de continuité relationnelle entre les partenaires d'échange. Cette garantie d'actions réciproques repose, selon Morgan et Hunt (1994) ; sur la croyance d'un partenaire d'échange qu'une relation continue avec un autre est tellement importante qu'il devrait produire le maximum d'efforts pour la maintenir. En fait, l'engagement est consubstantiel à la confiance : les échanges entre acteurs sont socialement ancrés (Granovetter, 1985) parce que le partage d'un ensemble de référentiels (valeurs culturelles, us et coutumes ; religions, respect de la parole donnée ; identification à un groupe ethnique ou culturel, à un pays, etc.) amène les individus à se faire confiance mutuellement. Dans le champ marketing, la confiance est une variable clef de l'équation relationnelle et révèle plusieurs dimensions (Sako, 1992 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Guibert, 1999). La confiance relationnelle ou personnalisée indique la prédisposition de chacune des deux parties prenante dans un échange à se faire mutuellement confiance durant l'échange (MacNeil, 1980). Il est attendu que les individus qui se font confiance communiquent avec plus d'aisance. La communication formelle ou informelle qui consiste en la transmission de messages facilite donc les relations d'échange (Bikourane et al., 2005). Dans le cadre de l'analyse des relations entre les offreurs (vendeurs) et les demandeurs (acheteurs), la communication personnelle suppose le partage d'informations justes qui permettent à toutes les parties d'opérer un choix qui satisfasse leurs attentes. Dans ces conditions, ces parties peuvent entretenir des relations de dépendance (Ganesan, 1994) en l'absence d'alternatives possibles. La relation de dépendance apparaît comme une obligation à s'engager dans l'échange qui, dans des contextes de culture communautaire tel le contexte camerounais (Kamdem, 2002 ; Hofstede et Bollinger, 1987), amener les acteurs à rester fidèle dans la relation d'échange. Dès lors, l'aptitude à rester fidèle apparaît comme une caractéristique du marketing relationnel (Evrard, 1985).

L'échange purement relationnel dans le cadre des échanges commerciaux nous semble réducteur pour expliquer la compétitivité des entreprises. En effet, toute transaction doit intégrer une dimension relationnelle et toute relation se justifie par une transaction aussi ponctuelle soit-elle (Ngoala, 1998). Le positionnement de cet auteur trouve un champ



d'application fertile en contexte camerounais dans la mesure où la réussite de toute transaction tient à son inscription dans des échanges relationnels entre les clients et leurs fournisseurs. Dans le cadre de cette recherche, les variables retenues pour expliquer l'approche relationnelle (Tableau 2) sont celles issues de la littérature qui, de notre point de vue, caractérisent le plus la relation entre le fournisseur et le client, à savoir : la confiance relationnelle, l'engagement, la dépendance, la communication personnelle et l'aptitude à rester fidèle.

**Tableau : Les caractéristiques de l'approche relationnelle (AR)**

<b>Approche</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Relationnelle</b>	
<i>La confiance relationnelle</i>	Elle est appréhendée comme étant le sentiment de sécurité qui anime chacun des partenaires vis-à-vis de l'autre et qui permet également d'entretenir une relation à long terme ; elle augmente le potentiel de résolution des désaccords entre les partenaires dans la transaction (MacNeil, 1980).
<i>L'engagement</i>	l'engagement qui indique le désir de maintenir une relation de valeur. C'est la prédisposition, l'acceptation et la mise en œuvre des moyens permettant d'établir et obtenir une relation dans le temps (Morgan et Hunt, 1994).
<i>La dépendance</i>	La dépendance d'un client vis-à-vis d'un vendeur se réfère au besoin de ce dernier de maintenir la relation pour la réalisation des buts désirés. Elle implique le manque d'alternatives possibles. Elle est l'obligation volontaire ou pas de chacune des parties à rester dans la relation (Genesan ; 1994).
<i>La communication personnelle</i>	La communication personnelle que nous avons retenue est le fait de partager de manière formelle et/ou informelle des informations par les parties prenantes (Bikourane et al, 2005). Communiquer consiste à transmettre un message à un partenaire.
<i>L'aptitude à rester fidèle</i>	L'aptitude à rester fidèle se manifeste par l'intention de demeurer dans la même entreprise. (Marion, 2001)

## **1.2.Liens entre les approches relationnelle et transactionnelle et la performance perçue**

La réussite des relations client-fournisseur est communément appréciée sous le prisme du niveau de performance commerciale des entreprises. S'agissant des clients, nous montrerons que leur perception de la performance est conditionnée à la fois par la qualité des transactions et relations dans les échanges avec leur fournisseur.

### ***1.2.1. Le concept de performance perçue***

Dans la littérature la performance est un concept protéiforme (Bourguignon, 1995, Liouville et Bayard, 2001). La performance commerciale, est au centre de notre recherche et, se définit comme l'évaluation de la contribution des actions commerciales à la réalisation des objectifs de l'organisation (Behrman et Perreault, 1982), Cravens et al.,1993). Elle doit refléter des éléments normatifs qui caractérisent les comportements d'un vendeur (par

exemple la banque) et qui font de lui un « bon » ou « mauvais » vendeur à la lumière des objectifs et buts de l'organisation (Churchill et al., 2000). La performance commerciale des banques perçue par les clients serait donc tributaire de la qualité des relations avec ces derniers.

La performance perçue est une déclinaison de la performance commerciale, vue sous l'angle du client et serait comprise comme la capacité du fournisseur à attirer et à maintenir une audience nombreuse et favorable dans le but de fructifier et de pérenniser son activité. L'évaluation de celle-ci impose de recourir à des indicateurs « qualitatifs » (Parissier et al., 2005). Dans notre cas, les critères qualitatifs telles que la satisfaction des clients, l'image de l'institution, la valeur perçue semblent plus pertinents car ne se prêtent pas à une évaluation chiffrée, mais sont opérationnalisés par un jugement ou une interprétation faite de la réalité observée et relative à la performance du fournisseur. Les clients vont s'engager dans une relation ce d'autant plus qu'ils en tirent une satisfaction. La satisfaction est un sentiment favorable d'un partenaire résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit ou service à ses attentes (Bardon, 1993). Un client est satisfait si son évaluation lui démontre que son expérience a été au moins aussi bonne qu'elle était censée être. Selon Crosby et Stephens (1987), la satisfaction du client s'opère à trois niveaux : le service de base, l'agent et l'institution. Dans le cadre des services bancaires, les services de base correspondent à l'offre générale des services ; l'agent est représenté par le personnel en charge de la clientèle et l'institution est l'établissement bancaire. La satisfaction est une dimension de la performance perçue.

Dans un environnement réputé concurrentiel, l'image que renvoie une entreprise à ces clients peut constituer un élément déclencheur de l'acte d'achat. En considérant l'image comme un ensemble de représentations résultantes d'une perception (Kalika, 1988), la perception qu'a le client de l'image de l'entreprise peut l'amener à accepter les termes de l'échange. Dans ces conditions, l'image de l'entreprise apparaît également comme une caractéristique de la performance perçue. Le client va s'investir dans les relations avec son fournisseur sur la base de la valeur perçue à savoir : la préférence et l'évaluation du client des attributs du produit, de ses performances et des conséquences de son utilisation (ou de son vécu) facilitant ou bloquant l'atteinte des objectifs dans les situations d'usage (Woodruff, 1997). La qualité de l'offre (produit ou service) est consubstantielle à la qualité de la relation entre le client et son fournisseur (Barnes, 1995). L'aptitude de la banque à traiter les requêtes

et à répondre aux sollicitations des clients serait quant à elle, perçue comme indicateur de la qualité des transactions (Dubois, 1996 ; Bikourane et al., 2005).

Nous avons retenu après l'exploitation des travaux théoriques quatre indicateurs pour la performance perçue (Tableau3): la satisfaction des clients, l'image de l'entreprise, la valeur perçue et l'aptitude à traiter les requêtes.

**Tableau : Les caractéristiques de la performance perçue (PP)**

<b>La performance perçue</b>	<b>Caractéristiques</b>
<i>La satisfaction</i>	La satisfaction se traduit par l'appréciation des prestations reçues par les clients, qui se décline par rapport à l'accès facile à l'information, à la qualité du service, à la bonne image du fournisseur.
<i>L'image</i>	L'image de l'entreprise représente aux yeux des consommateurs un symbole à la fois simple et puissant, illustrant l'ensemble des valeurs et des caractéristiques du service et de l'entreprise
<i>La valeur perçue</i>	La valeur perçue est déterminée par l'intensité du lien qui existe entre la connaissance de l'entreprise (valeurs personnelles) et la connaissance du produit (attributs et conséquences).
<i>L'aptitude à traiter les requêtes</i>	L'aptitude à traiter les requêtes dénote de la capacité de l'entreprise à répondre promptement ou non aux doléances des clients avant, pendant et/ou après le service. (Bikourane et al., 2005)

*1.2.2. Le modèle de recherche et les hypothèses de recherche*

**Le modèle de recherche proposé établit les liens entre les approches (transactionnelle et relationnelle et la performance perçue. L'idée essentielle à la base de cette recherche étant que la performance des entreprises – fournisseurs dépend de la nature des transactions et relations avec les clients. Dans ces conditions, la situation du fournisseur reste étroitement liée à l'appréciation par ses clients des prestations qui leur sont offertes. La performance perçue des entreprises peut être conceptualisée comme une résultante de l'effectivité des transactions et des relations d'échanges entre l'entreprise et ses clients. Sur cette base, nous proposons le modèle de recherche suivant (voir Figure1).**

**Figure : Le modèle conceptuel de la performance commerciale des entreprises**

-

Ce modèle met en relation trois concepts à savoir : l'approche transactionnelle, l'approche relationnelle et la performance perçue.

Les études ayant montré que les facteurs transactionnels (la tarification, l'accessibilité des produits, la disponibilité des produits, la communication de masse et la confiance contractuelle) détermine la performance commerciale des entreprises (Kotler et Dubois, 1997), nous formulons l'hypothèse H1 selon laquelle la performance commerciale telle que perçue par les clients est positivement associée au degré d'application des variables transactionnelles : plus les pratiques transactionnelles avec le client sont améliorées, plus le niveau de performance perçue est élevé.

Les recherches en marketing relationnel soulignent également l'influence des facteurs relationnels (la confiance relationnelle, l'engagement, la dépendance, la communication personnalisée et l'aptitude à rester fidèle) sur la performance des organisations (Evans et Laskin (1994), Gronroos, 1997). La performance perçue étant une

dérivée de la performance (Bouguignon, 1995), nous soutenons que les facteurs relationnels améliorent la performance perçue par les clients. Aussi, formulons-nous l'hypothèse H2 selon laquelle la performance commerciale telle que perçue par les clients est positivement associée au degré d'application des variables relationnelles : plus les pratiques relationnelles avec le client sont améliorées, plus le niveau de performance perçue de l'entreprise est élevé.

Bien que les approches transactionnelles et relationnelles soient théoriquement analysées dans la littérature marketing, peu de travaux ont tenté de conceptualiser et de tester empiriquement la complémentarité des approches transactionnelle et relationnelle et leur impact sur la performance commerciale des entreprises. Cornette et Pontier (2001) ont analysé les relations client fournisseur dans la distribution des automobiles aux Etats-Unis et montré que la réussite commerciale se construit autour des transactions et des relations. Nous nous fondons sur les résultats des travaux de Cornette et Pontier (2001) pour bâtir notre troisième hypothèse H3: la performance commerciale dépend à la fois du degré d'application des variables transactionnelles et relationnelles : les approches transactionnelle et relationnelle sont complémentaires. Cette complémentarité des deux approches pourrait contribuer, plus que chacune d'elle prise singulièrement, à l'amélioration de la performance perçue des entreprises.

## **2. Méthodologie de recherche retenue**

Afin de tester le modèle explicatif de la performance perçue des entreprises, nous avons opté pour une démarche quantitative (Thietart et al., 2000) qui a consisté à administrer un questionnaire construit à partir des informations issues de la littérature. Ce questionnaire a été prétesté auprès des banquiers et des clients pour fins de validation empirique.

### ***2.1. Construction de l'échantillon et procédures de collecte de données***

L'échantillon a été sélectionné sur la base de deux critères : avoir un compte bancaire depuis au moins un an ; et avoir effectué récemment au moins une opération bancaire (généralement, les personnes interviewées ont été approchées à leur sortie des banques). Six cents (600) questionnaires ont été administrés aux clients particuliers<sup>5</sup> des établissements

---

<sup>5</sup>La répartition de ces 600 personnes interrogées ne s'est pas faite au prorata des différentes banques. Tout fois, nous avons veillé pendant le déroulement de l'enquête que toutes les banques soient représentées dans notre échantillon. Nous reviendrons sur cette répartition dans la présentation de l'échantillon des clients interrogés.

financiers au Cameroun. Finalement, 565 questionnaires ont été retournés parmi lesquels 500 valides, soit un taux de réponses valides de 83%.

Le questionnaire comportait des questions fermées divisées en quatre grandes parties : les caractéristiques des transactions avec la principale banque (partie 1) ainsi que les caractéristiques de la relation avec la principale banque (partie 2) permettent de décrire l'ensemble des variables expliquées de notre modèle. L'évaluation de la performance perçue de la principale banque (partie 3) est la variable explicative. Enfin la quatrième partie du questionnaire porte sur l'identification des enquêtés.

Les caractéristiques de l'approche transactionnelle qui illustre la nature des échanges entre le client et sa banque ont été mesurées à l'aide de 5 items (par exemple : le degré d'accessibilité ou facilité d'acquisition de produits bancaires)..Pour caractériser les relations avec la principale banque, nous avons utilisé 6 items (par exemple : le niveau de confiance dans les relations avec votre banquier). La performance perçue quant à elle a été mesurée à partir de 5 items (par exemple : le degré de satisfaction par rapport à l'offre globale de votre banque). L'évaluation s'est faite sur la base de l'échelle de Likert à cinq points.

Dans l'ensemble, les items que nous avons utilisés pour mesurer nos variables sont conçus en se référant à la fois à la littérature mobilisée sur les approches transactionnelle et relationnelle (Evans et Laskin, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Ricard et Perrien, 1996 ; Ganesan, 1994 ;Kotler et Dubois, 1997 ; N'goala, 1998 ; Guibert, 1999).

## ***2.2. Techniques d'analyse et validation du modèle***

L'information collectée a été dépouillée, puis analysée à l'aide du logiciel « Statistical Package for Social Sciences » qui présente une robustesse dans les analyses univariées, bivariées et multidimensionnelles. Nous avons procédé au test des corrélations de Pearson pour analyser les liens entre les variables explicatives et la variable expliquée et à la régression multiple pour apprécier l'influence d'une valorisation des relations client-fournisseurs sur la performance perçue des banques.

Nous avons retenu le l'alpha de Cronbach pour la mesure de la fiabilité des données qui doit être supérieure à 0,6. Dans notre étude, les valeurs alpha de Cronbach sont satisfaisantes pour les trois dimensions(Voir tableau 4).

**Tableau : Structure factorielle des trois dimensions de notre modèle**

Dimension du modèle	Approche transactionnelle	Approche relationnelle	Performance perçue
<b>Variables clés</b>			
Accessibilité des produits	0,712		
Disponibilité des produits	0,751		
Niveau de tarification	0,726		
Communication de masse	0,812		
Confiance contractuelle	0,752		
Confiance relationnelle		0,681	
Dépendance		0,609	
Aptitude à rester fidèle		0,859	
Engagement		0,70	
Communication personnelle		0,725	
Image de l'entreprise			0,70
Satisfaction			0,66
Valeur perçue.			0,83
Aptitude à traiter les requêtes			0,78
Proportion de la variance expliquée	0,319	0,123	0,185
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,803</b>	<b>0,704</b>	<b>0,77</b>

### 3. Résultats

#### *3.1. Liens entre approche transactionnelle et performance perçue des banques camerounaises*

Cette hypothèse H1 établit une relation significative entre les variables transactionnelles et celles de la performance perçue des banques camerounaises. Le tableau de corrélation (Tableau 5) indique le degré de corrélation entre chacune des variables transactionnelles retenues et les variables de la performance perçue.

**Tableau : Corrélation entre l'approche transactionnelle et la performance perçue**

	Aptitude à traiter les requêtes	Image de l'entreprise	Satisfaction	Valeur perçue
Accessibilité des produits	0,226(**)	0,134(**)	0,303(**)	0,289(**)
Disponibilité des produits	0,081	0,155(**)	0,258(**)	0,188(**)
Tarification moyenne des produits	0,233(**)	0,268(**)	0,349(**)	0,339(**)
Communication de masse	0,165(**)	0,369(**)	0,043	0,002
Confiance contractuelle	0,092	0,013	0,535(**)	0,535(**)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

La tarification des produits est significativement et positivement corrélée avec:(i) l'aptitude à traiter les requêtes ( $r= 0,233$ ) ; (ii) l'image de la banque ( $r= 0,268$ ) ; (iii) la satisfaction ( $r= 0,349$ ) et (iv) la valeur perçue ( $r=0,339$ ). En somme la tarification est corrélée à chacune des variables retenues pour la performance commerciale.

L'accessibilité des produits est significativement et positivement corrélée avec:(i) l'aptitude à traiter les requêtes ( $r=0,226$ ) ; (ii) l'image de la banque ( $r=0,134$ ) ; (iii) la satisfaction ( $r=0,303$ ) et (iv) la valeur perçue ( $r=0,289$ ). L'accessibilité des produits est corrélée à chacune des variables de la performance perçue des banques.

La disponibilité des produits/services n'est pas corrélée avec l'aptitude à traiter les requêtes, le test n'étant pas significatif. La disponibilité des produits/services est significativement et positivement corrélée avec : (i) l'image de la banque ( $r=0,155$ ) ; (ii) la satisfaction des clients ( $r=0,258$ ) ; et (iii) la valeur perçue des banques ( $r=0,188$ ). Nous pouvons donc conclure que la disponibilité des produits est corrélée à 75% à la performance perçue.

La communication de masse est significativement et positivement corrélée avec l'aptitude à traiter les requêtes ( $r=,165$ ) et avec l'image de la banque ( $r=,369$ ). La communication de masse n'est corrélée ni à la satisfaction des clients ni à la valeur perçue des banques. La communication de masse est corrélée à 50% à la performance perçue.

La confiance contractuelle n'est corrélée ni avec l'aptitude à traiter les requêtes, ni avec l'image de la banque. Par contre, elle est significativement et positivement corrélée avec la satisfaction des clients ( $r=0,535$ ) et avec la valeur perçue de la banque ( $r=0,535$ ). La confiance contractuelle est corrélée à 50% à la performance perçue.



Des cinq variables constituant les déterminants de l'approche transactionnelle en relation avec la performance perçue des banques, deux variables sont corrélées à 100% à la performance et trois autres sont corrélées partiellement. **L'hypothèse H1 est partiellement vérifiée.**

### ***3.2. Liens entre approche relationnelle et performance perçue des banques camerounaises***

S'agissant des relations possibles entre l'approche relationnelle et la performance perçue des banques, le tableau 6 indique le degré de corrélation entre chacune des variables relationnelles retenues et les variables de la performance perçue des banques.

**Tableau : Corrélation entre l'approche relationnelle et la performance commerciale**

	Aptitude à traiter les requêtes	Image de l'entreprise	Satisfaction	Valeur perçue
Q09 - Confiance relationnelle	0,220(**)	0,265(**)	0,363(**)	0,330(**)
Q10 – Engagement	0,016	0,044	0,203(**)	0,079
Q13 – Dépendance	0,092(*)	0,368(**)	0,115(*)	0,096(*)
Q14 - Aptitude à rester fidèle	0,074	0,265(**)	0,361(**)	0,315(**)
Q151. Communication personnalisée	0,081	0,08	0,107(*)	0,145(**)

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La confiance relationnelle est significativement et positivement corrélée avec: (i) l'aptitude à traiter les requêtes ( $r=0,220$ ); (ii) l'image de la banque ( $r=0,265$ ); (iii) la satisfaction des clients ( $r=0,363$ ) et (iv) la valeur perçue de la banque ( $r=0,330$ ).

L'engagement des clients dans la relation n'est corrélée ni avec l'aptitude à traiter les requêtes, ni avec l'image de la banque et ni avec la valeur perçue. Elle est significativement et positivement corrélée exclusivement à la satisfaction ( $r=0,203$ ).

La dépendance est significativement et positivement corrélée avec: (i) l'aptitude à traiter les requêtes ( $r=0,092$ ); (ii) l'image de la banque ( $r=0,368$ ); (iii) la satisfaction des clients ( $r=0,115$ ) et (iv) la valeur perçue ( $r=0,096$ ).

La communication personnalisée n'est corrélée ni avec l'aptitude à traiter les requêtes, ni avec l'image de la banque. Elle est significativement et positivement corrélée avec la satisfaction des clients ( $r=0,145$ ) et avec la valeur perçue de la banque ( $r=0,145$ ).

L'aptitude à rester fidèle n'est pas corrélée à l'aptitude à traiter les requêtes. Par contre, elle est significativement et positivement corrélée avec: (i) l'image de la banque ( $r=$

0,265) ; (ii) la satisfaction des clients ( $r= 0,361$ ) et (iii) la valeur perçue de la banque ( $r= 0,315$ ).

En somme, les résultats montrent que la confiance relationnelle et la dépendance sont totalement corrélées à la performance perçue des banques alors que la communication personnelle et l'aptitude à rester fidèle le sont partiellement. **L'hypothèse H.2 est partiellement vérifiée.**

### ***3.3. Impact des approches transactionnelle et relationnelle sur la performance perçue des banques camerounaises***

Notre préoccupation étant de mesurer l'impact des variables transactionnelles (VT) et relationnelles (VR) sur la performance perçue des banques (PC), le tableau 7 récapitule les résultats du modèle de régression. L'équation de régression multiple se présente comme suit :

$$PC = 1,424 + 0,262 VR + 0,352 VT + e.$$

**Tableau : Les résultats de la régression multiple du modèle de performance perçue des banques camerounaises**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Signification
	B	Erreur standard			
Constante	1,424	0,173		8,254	0,00
Moyenne relationnelle	0,262	0,036	0,292	7,182	0,00
Moyenne transactionnelle	0,352	0,041	0,348	8,579	0,00

#### **a. Variable dépendante : performance moyenne**

Les résultats de la régression montrent une influence positive de chacune des approches transactionnelle et relationnelle sur la performance perçue. Une variation de 1,00 point de l'approche transactionnelle entraîne une variation positive de la performance perçue de 0,352 point tandis que la variation de l'approche relationnelle de 1,00 engendre, quant à elle, une variation de la performance perçue de 0,262 point.

Bien que les variables indépendantes expliquent la variation de la variable dépendante, cela n'implique pas nécessairement une relation de causalité. Pour compléter notre analyse, nous avons également procédé à des tests ANOVA. Le test F est significatif à un seuil de 0% et établit une valeur F égale à 94,31. Ces résultats complètent les résultats de

la régression multiple et confirment que les variables des approches relationnelles et transactionnelles concourent effectivement à l'amélioration de la performance perçue des banques. De ce fait l'**hypothèse H3 est vérifiée**.

#### **4. Discussion**

Nous avons apporté à travers cette communication quatre contributions :

La première contribution est une construction de l'approche transactionnelle sur la base des variables du marketing mix et de la confiance contractuelle ; et de l'approche relationnelle sur la base des dimensions suivantes : confiance relationnelle, dépendance, aptitude à rester fidèle, engagement et communication personnelle. Le test de l'échelle de mesure valide les caractéristiques spécifiques des approches transactionnelle et relationnelle appliquées au secteur bancaire camerounais. A l'instar d'autres études menées en Occident (Guibert, 1999 ; Cornette et Pontier 2001), le marketing transactionnel et le marketing relationnel sont des réalités dans les entreprises camerounaises.

La deuxième contribution est la construction de la performance perçue qui prend en compte l'image de l'entreprise, la satisfaction, la valeur perçue et l'aptitude à traiter les requêtes. Le test de l'échelle mesure élaboré valide les dimensions de la performance perçue des clients des banques au Cameroun. Ces variables sont essentiellement subjectives et rejoignent celles de Parissier et al., (2005).

La troisième contribution valide la relation approche transactionnelle et performance perçue d'une part, et approche relationnelle et performance perçue d'autre part. Ces deux approches, bien que traitées séparément dans la littérature sont pertinentes au regard des résultats obtenus. Cependant, les variables transactionnelles auraient plus d'impact sur la performance perçue que les variables relationnelles dans le secteur bancaire camerounais. Ces résultats ne sont pas étonnants car la forte concurrence observée dans le secteur bancaire camerounais explique la stratégie des banques qui consiste à développer les outils facilitant les transactions avec leurs clients ; et à les compléter par la démarche relationnelle appropriée. Alors que la tarification, l'accessibilité et la disponibilité des produits/services (variables transactionnelles) déterminent la performance perçue, on note également que la confiance relationnelle, la dépendance et l'aptitude à rester fidèle (variables relationnelles) sont positivement et significativement corrélées avec la performance perçue. Dans un contexte socioculturel caractérisé par les valeurs qui fondent la culture communautaire (Kamdem, 2002), la singularité des échanges entre acteurs dans la société camerounaise, et donc entre les

banques camerounaises et leurs clients, repose sur l'importance des échanges gouvernés par la confiance relationnelle (Morgan et Hunt, 1994, Guibert, 1999). Cette confiance de nature organique favorise les relations commerciales et place les parties prenantes dans une relation de dépendance (Ganesan, 1994). Cette relation de dépendance semble porteuse de relations commerciales durables puisque les clients sont prêts à rester fidèles à leurs banques.

La quatrième contribution qui paraît originale établit que la combinaison des approches transactionnelle et relationnelle améliore la performance. Les variables pertinentes en contexte bancaire camerounais sont : pour l'approche transactionnelle : la tarification, l'accessibilité et la disponibilité du produit ou service et pour l'approche relationnelle : la confiance relationnelle, la dépendance et l'aptitude à rester fidèle. Ces différentes variables ont été significativement et positivement corrélées avec chacune des variables de la performance perçue. Ce qui nous amène à proposer un modèle de performance perçue revisité.

**Figure : Modèle revisité de la performance perçue des banques camerounaises**

-

## **5. Limites et perspectives de recherche**

Cette communication comporte deux principales limites : le choix ad hoc de l'échantillon réduit la validité externe de nos résultats. Notre échantillon aurait dû être constitué sur la base des fichiers clients des banques camerounaises. En l'absence de ces derniers, nous avons recruté des clients sur la base de leur accord et disponibilité à répondre à nos questions. Par ailleurs, nous n'avons pas utilisé des quotas pour retenir le nombre de clients à interroger par banque. La prise en compte des clients de toutes les banques et l'adoption de la méthode de quotas auraient permis d'obtenir des résultats plus intéressants en distinguant la nationalité des banques (banques locales, filiales de groupes africains, filiales de groupes français et filiales de groupes anglo-saxons). La méthode de classification aurait permis de classer les banques suivant l'échelle de valorisation des approches transactionnelle et relationnelle dans leurs stratégies commerciales.

Une autre limite tient à la construction du modèle de recherche et à l'opérationnalisation des différents concepts mobilisés. En effet, la plus part des indicateurs des variables transactionnelle, relationnelle et de la performance relève de notre propre

construction. L'échelle de mesure proposée devra être affinée et appliquée à d'autres contextes.

En perspective, nous envisageons dans les recherches futures d'élargir notre champ d'investigation à d'autres secteurs d'activités plus problématiques et aussi intéressants (notamment celui de la micro-finance, les assurances...). Nous envisageons par ailleurs approfondir notre modèle de recherche en s'interrogeant sur d'autres leviers de performance autres que les approches transactionnelles et relationnelles. Nous pensons par exemple à examiner l'influence des groupes sociaux ou communautaires sur la performance perçue des fournisseurs. Enfin, l'utilisation des équations structurelles permettrait de déterminer le poids de chacune des variables transactionnelle et relationnelle sur l'amélioration de la performance des entreprises.

## **6. Implications managériales**

Les résultats de cette recherche apportent aux acteurs du secteur bancaire camerounais un éclairage sur l'importance du marketing transactionnel et du marketing relationnel dans l'élaboration des stratégies de conquête et de fidélisation des clients.

Ces résultats plaident en faveur des actions sur le plan marketing et des pratiques de gestion des ressources humaines ; lesquelles doivent être adossées à une vision transactionnelle et relationnelle de la firme. S'agissant des actions relevant du marketing transactionnel, une meilleure tarification ainsi que l'accessibilité et la disponibilité des produits et services bancaires sont des déterminants de la qualité des transactions. Dans ces conditions, des innovations allant dans le sens d'une meilleure qualité de services consisteraient à valoriser les transactions par le développement de la banque à distance, comme le montre Lamarque (2005) dans le cas des banques françaises.

Pour ce qui concerne les pratiques du marketing relationnel, les responsables des banques devront mettre un accent sur la confiance relationnelle dans la mesure où les échanges interpersonnels reposent sur un ensemble de valeurs symboliques (appartenance au même groupe linguistique, ethnique ou culturel) auxquelles sont attachés les individus en Afrique (Kamdem, 2002). Partageant ainsi de valeurs communes, les banquiers et les clients vont développer des relations commerciales de dépendance qui à leur tour pourront renforcer la fidélité des parties prenantes. L'analyse des bénéfices relationnels attendus pourra donc conduire à un ajustement des caractéristiques de l'offre de l'entreprise de manière à proposer des services en accord avec les attentes des clients et des exigences du marché.

Il s'en suit que, dans la perspective du marketing stratégique, les banques gagneraient à construire des stratégies commerciales fondées sur la valorisation des relations avec les clients. Par conséquent, la segmentation des clients (Perrien, 1998) permettrait d'identifier les profils des clients en termes de bénéfices relationnels et/ou transactionnels attendus et d'estimer la rentabilité de chaque segment de clientèle. Ainsi, en fonction des attentes de chaque groupe de clients et des bénéfices générés, les banques pourront opter pour une politique transactionnelle et/ou relationnelle, suivant les contextes concurrentiels.

La réussite de ces stratégies commerciales dépend des pratiques de gestion des ressources humaines puisque l'efficacité des relations clients-banques repose sur les actions et les comportements du personnel de contact ou front office (attaché de clientèle, chef d'agence, caissière, conseiller de la clientèle, personnel d'accueil...). Des études ont mis en évidence un déficit de compétences organisationnelles dans les banques camerounaises ainsi qu'un déficit de compétences relationnelles chez le personnel de contact (Biboum et al., 2008). Dans ce cas, la valorisation des transactions et de relations semble compromise. A l'instar des conclusions de Lamarque (2005), nous suggérons que les banques camerounaises complètent le développement des compétences clés (Hamel et Prahalad, 1990), par la construction de compétences organisationnelles et relationnelles. Par conséquent, la construction des compétences spécifiques, qui trouvent leur ancrage dans le contexte socioculturel où les relations interpersonnelles sont caractéristiques des cultures communautaires (Kamdem, 2002), constituerait un levier de compétitivité des banques camerounaises.

## Bibliographie

**Bardon M-C.** (1993), "Les mesures de satisfaction de clientèle : Comment leur opérationnalité dans les entreprises de service", *Revue française du Marketing*, n°144 – 145, pp. 91-95.

**Barnes J.G.** (1995), "The Quality and Depth of Customer Relationships", *Proceedings of the 24 th EMAC Conference*, France, pp.131-147.

**Batifoulier P.** (2001), *Théorie des conventions*, Paris, Economica.

**Behrman D.N. et Perreault W.D.** (1982), "Measuring the performance of industrial salespersons", *Journal of Business Research*, 10, pp.335-370.

**Bekolo C. et Onomo C.** (2008), « Proximité marketing et offre de crédit dans les institutions de microfinance », *Gestion 2000*, Oct-Nov.

**Biboum A.D ; Bekolo C. et Nkakleu R.** (2008), « Relations client-fournisseur dans le secteur bancaire camerounais : vers le développement des compétences », *Revue des ressources humaines*, 70, Octobre-Novembre-Décembre 2008.

**Bikourane, S., Lamarque, E., Maque, I.** (2005), « La relation banque-entreprise : état des lieux et perspectives », dans Lamarque, E. *Management de la banque*. Vuibert, p. 111-131.

**Bourguignon A.** (1995), « Peut-on définir la performance ? » , *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet - août, pp. 60-65.

**Churchill G.A., Ford N.M., Walker O.C., Johnston M.W. et Tanner J.F.** (2000), *Sales force management*, Richard D. Irwin, 6ème édition.

**Cornette G. et Pontier S.** (2001), « D'un marketing à l'autre : les évolutions de la distribution automobile aux Etats-Unis », *Actes du colloque international du GERPISA*, Paris, 07 au 09 juin, CD ROM.

**Cravens D.W., Ingram T.N., LaForge R.W. et Young C.E.** (1993), "Behaviour-based and outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing Research*, 57, 4, octobre, pp.47-59.

**Crosby L.A. et Stephens N.** (1987), "Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry", *Journal of Marketing Research*, 24, 4, pp.404-411.

**Dubois B.** (1996), "Marketing situationnel pour les consommateurs caméléons" *Revue française de Gestion*, pp. 83-89.

**Dwyer F.R, Schurr P.H et Oh .S** (1987), "Developping Buyer – Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 51, April, pp.11 – 27.

**Evans J.R. et Laskin R.L.** (1994), "The relationship marketing process: A conceptualization and application" *Industrial Marketing Management* 23, New York, pp. 439-453.

**Evrard Y.** (1985), "Validité des mesures et fidélité en marketing", *Revue Française du Marketing*, n°101, pp.17-32.

**Froehlicher T.** (2001), "La dynamique de l'organisation relationnelle : convention et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement organisationnel", *Finance-contrôle-stratégie*, Juin, vol.3, pp. 113-143.

**Ganesan S.** (1994), "Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, pp. 1-19.

**Granovetter M.** (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.

**Grönroos C. (1990)**, *Service Management and Marketing, Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books.

**Gronroos.C** (1997). "keynote paper from Marketing Mix to Relationship Marketing". *Management Décision*, 35, 4, pp 67-89

**Guibert N.** (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.

**Hamel, G. et Prahalad, C.** (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79-93.

**Hofstede, G. et Bollinger, D. (1987)**, *Les différences culturelles dans le management*. Edition d'Organisation.



- Kalika M. (1988)**, *Structures d'entreprises-réalités, déterminants, performances*, Paris. Economica.
- Kamdem, E. (2002)**, *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. Edition Université Laval/ L'Harmattan.
- Kolter P. et Dubois B. (1997)**, *Marketing management*, 9ème Edition, Paris, Publi-Unlon.
- Lamarque E. et coll., (2005)**, *Management de la banque ; Risques, relation client, organisation*, Paris, Pearson Education.
- Lejeune A., Préfontaine L. et Ricard L. (2001)**, "Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et transformation des entreprises", *Gestion*, vol. 26, pp. 45-52.
- Liouville, J. et Bayad M. (2001)**, « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : proposition d'un modèle causal », *Actes Conférence de l'AIMS*, Laval, 13, 14 et 15 juin.
- MacNeil, I. (1980)**, *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press.
- Morgan R. et Hunt S. (1994)**, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- N'goala G. (1998)**, « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », *Actes du congrès de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux, pp. 1-47.
- Parissier C., Mathieu A. et Echchakoui S. (2005)**, « Comment définir et mesurer la performance du vendeur ? », *Décisions Marketing*, Paris, pp. 11-63.
- Perrien J. (1998)**, " Le marketing relationnel : oui mais... ", *Décisions Marketing* n°13, pp. 85-88.
- Perrien J. et Ricard L., (1995)**, "The Meaning of Relationship Marketing: A Pilot Study", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 37-43.
- Pontier. S. (1997)**, « Marketing relationnel-Marketing transactionnel : Les choix du téléachat en France », *Revue Française du Marketing*, 165, 5, pp.53-66.
- Ricard. L. et Perrien. J. (1996)**, « Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels », *Actes du XIIème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Poitiers, pp.201-213.

**Sako M.** (1999), *Does Trust improve business performance, Trust within and between Organizations*, Oxford University Press.

**Thiétart, R.A et Coll** (2000), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

**Williamson O.E** (1991), "Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269 – 296.

**Williamson O.E.** (1979), "Transaction – cost economics; the governance of contractual relation", *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, n°2, pp. 232-262.

**Williamson.O.E.** (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.

**Woodruff R. B.** (1997), Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n°2, pp. 139-153.