



Rapport de recherche

2003

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Orientation vers le marché (OVM), qualité des services et satisfaction des clients dans le secteur du private banking (PB)

Denis, Jean-Emile; Graber, Stéphane; Czellar, Sandor

How to cite

DENIS, Jean-Emile, GRABER, Stéphane, CZELLAR, Sandor. Orientation vers le marché (OVM), qualité des services et satisfaction des clients dans le secteur du private banking (PB). 2003

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5797>

**Orientation vers le marché (OVM), qualité des services et satisfaction des clients
dans le secteur du private banking (PB)¹**

Jean-Emile Denis
Professeur de marketing

Stéphane Graber
Candidat au doctorat et assistant

Sandor Czellar
Maître-Assistant

HEC-Université de Genève

Résumé

Ce texte s'appuie sur les résultats d'une étude empirique effectuée précédemment sur l'orientation vers le marché (OVM) dans le secteur du private banking (PB). Après avoir rappelé les principales caractéristiques de l'OVM et les avoir comparé à celles de la gestion de la qualité totale (TQM) et de la gestion de la relation client (CRM) un bref examen de l'état des connaissances sur la qualité des services et la satisfaction des clients est effectué. L'examen des résultats de l'enquête suggère ensuite que les institutions de PB demeurent certes attentives aux attentes des clients, mais qu'elles sont plus encore préoccupées par les stratégies de la concurrence. Il est observé cependant que plus elles sont orientées vers le marché plus elles accordent de l'importance à la satisfaction de leur clientèle.

Abstract

This text is based on the results of a previous empirical study on the market orientation (MO) in the private banking (PB) sector. MO is first defined and compared with Total Quality Management (TQM) and Customer Relationship Management (CRM). A brief overview of the state of the art in service quality is then effected. Our empirical evidences suggest that private banking institutions are certainly concerned by customer satisfaction but even more by the competition. However, the more they are market oriented, the greater the importance they grant to customer satisfaction.

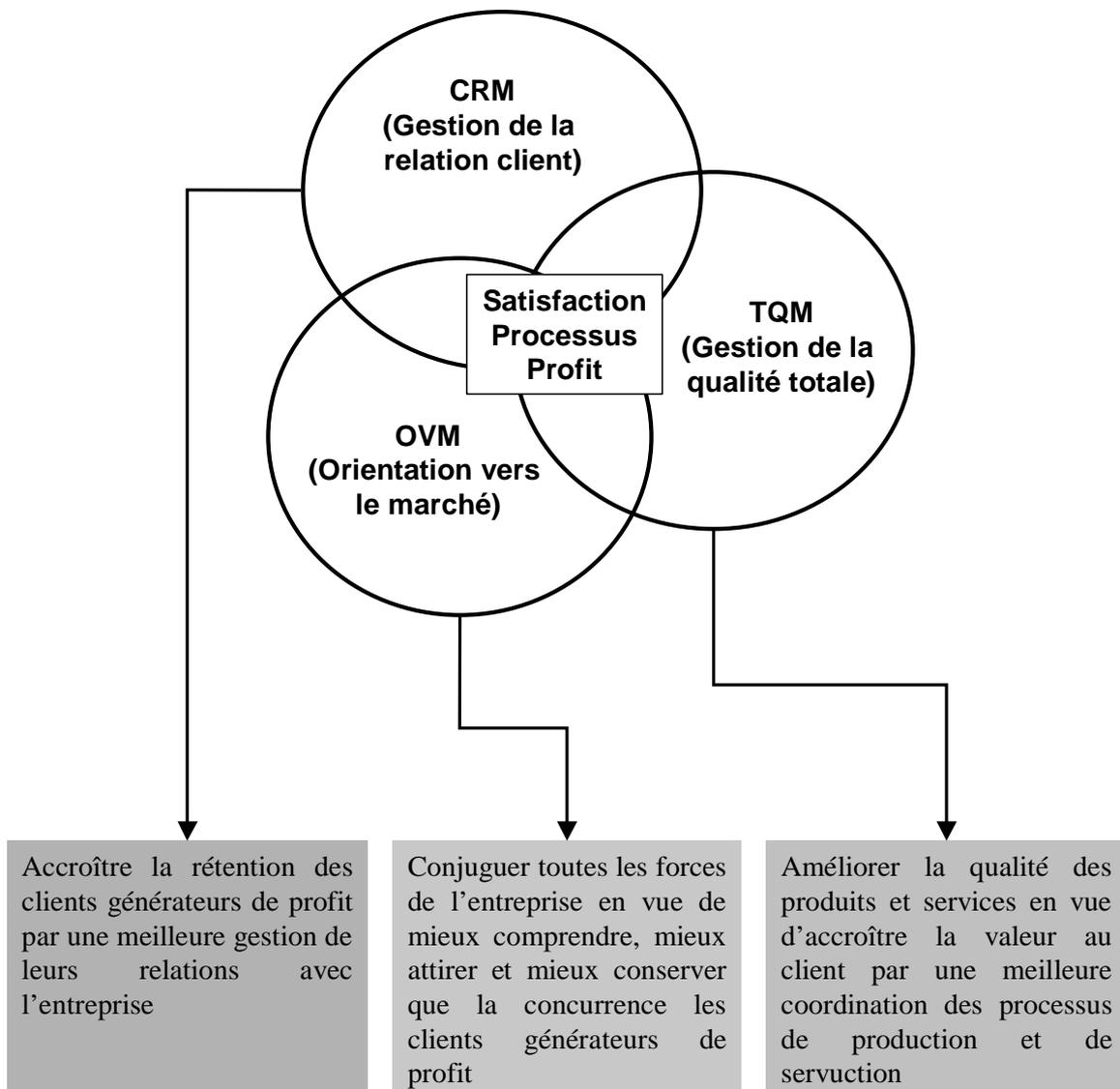
¹ Ce texte est adapté d'une présentation effectuée lors de la 3rd International Private Banking Retreat organisée par la Swiss Banking School à Interlaken le 3 septembre 2001.

Introduction

La qualité des prestations est une préoccupation majeure en gestion ainsi qu'en marketing. Elle occupe une place centrale dans les divers paradigmes de la gestion qui se sont développés au cours des quinze dernières années, qu'il s'agisse bien sûr du TQM « Total Quality Management », du CRM « Customer Relationship Management » ou de l'orientation vers le marché (OVM)². Ces trois paradigmes ont d'ailleurs beaucoup en commun (voir Figure 1). Le TQM se donne comme objectif d'améliorer la qualité des produits et des services dans un effort consenti par toutes les composantes de l'entreprise. Le CRM est « A management approach that enables organisations to identify, attract and increase retention of profitable customers by managing relationships with them » (Ryals, Knox & Maklan 2000). L'orientation vers le marché (OMV) se donne pour mission de diriger toutes les énergies de l'entreprise de manière coordonnée vers la satisfaction des clients (voir Denis, Graber et Czellar 2001). Dans tous les cas la préoccupation centrale des gestionnaires demeure la satisfaction des clients. Deux autres conditions sont aussi présentes : la mobilisation de toutes les forces internes de l'entreprise et la recherche de la réalisation des objectifs de profitabilité. L'accent est placé dans les trois paradigmes sur la gestion efficace des processus internes de gestion.

² Voir à ce sujet l'article de Lai et Weerakoon (1998) sur la complémentarité des philosophies de TQM et d'OVM.

Figure 1 - TQM, CRM, MDO et Qualité des Services



La qualité des produits et des services est un thème de recherche et d'action managériale dont l'antériorité dépasse celle du CRM. Elle fait l'objet d'un examen en marketing dès les années 80 et débouche très vite sur des questions qui passionneront et passionnent encore tant les universitaires que les praticiens. Comment définir la qualité ? Comment la mesurer ? Comment procéder pour l'améliorer ? Autant de questions bien documentées désormais, mais dont certaines n'en demeurent toujours pas moins en quête de réponses plus satisfaisantes encore. Au niveau sectoriel, la réflexion a été fort variée. De nombreuses expériences et applications ont été tentées tant dans les domaines de la production que de la mise en marché. D'abord dans la production sous l'impulsion du TQM, puis ensuite dans la servuction, notamment dans la gestion bancaire de détail et plus récemment dans le private banking (PB).

Il ne semble pas que la qualité, en tant que préoccupation majeure, remonte à très loin dans le secteur du PB. D'ailleurs même encore maintenant, selon le dernier Wealth Management Survey de PCW (PricewaterhouseCoopers 2000/2001), l'amélioration de la qualité n'apparaît pas comme une des priorités même si le secteur se targue de toujours se soucier de mieux retenir sa clientèle grâce, entre autre, à une qualité des services jugée traditionnellement comme hors pair³. L'étude réalisée par Arthur Andersen ne relève pas non plus de préoccupations particulièrement marquées pour la qualité des services aux clients (Arthur Andersen, 2000/2001).

Si les avantages qu'une qualité soignée apporte à l'entreprise sont généralement acceptés, l'importance toute particulière que celle-ci prend dans le PB est reconnue sans hésitation. La clientèle du PB est fortunée, exigeante et avertie. Il s'agit d'un service à haut niveau d'implication (« high involvement service ») et l'entretien d'étroites relations avec les clients est tout aussi naturel que la prose à Monsieur Jourdain. Notons au passage que les études publiées sur la qualité des services en PB sont cependant fort peu nombreuses alors qu'elles sont plus fréquentes dans le secteur du retail banking⁴.

Les recherches sur la qualité des services ont permis de parvenir à plusieurs conclusions fondamentales sur lesquelles il est bon de faire le point et qui seront succinctement rappelées dans les paragraphes qui suivent.

Etat de l'art en matière de qualité des services

Définition de la qualité. Un consensus existe désormais sur le fait que la qualité d'un service résulte d'un jugement d'ensemble sur la supériorité de ce service. La formation de ce jugement peut se faire pour certains par comparaison aux anticipations des clients (Parasuraman *et al.* 1988) ou par rapport à un standard idéal (Teas 1993). La tendance actuelle va plutôt vers l'abandon du premier modèle en faveur du second.

Relation entre qualité d'un service et satisfaction du client. Les deux concepts sont étroitement liés et l'antériorité de l'un par rapport à l'autre n'est pas nette. Les dernières

³ La qualité des services est certes relevée, mais en seconde position au chapitre des questions opérationnelles, après la conquête de nouveaux clients, la gestion de l'image et de la réputation et la rétention des clients (PCW, p.20).

⁴ Voir à ce sujet l'étude de Lassar *et al.*

évidences empiriques bénéficiant de méthodes statistiques d'analyse causale qui sont fort récentes permettent de lever le doute. La satisfaction procède de la qualité du service et non l'inverse. Ce n'est cependant pas parce qu'un service est bon qu'un client est nécessairement satisfait. D'autres considérations entrent en jeu, le prix par exemple, qui de concert avec la qualité mène à la satisfaction du client.

Mesure de la qualité. La controverse n'est pas terminée sur le sujet, mais à notre avis en passe de l'être. Faut-il mesurer la qualité en termes d'écart entre les attentes du client et son évaluation des performances du service ou faut-il s'en tenir à la seule évaluation des performances du service par le client ? Pendant longtemps ce fut la première approche qui prévalut, mais la seconde compte désormais de plus en plus d'adeptes car les évidences empiriques soutiennent de mieux en mieux cette conception de la qualité (Cronin & Taylor 1992, Lassar, Manolis & Winsor 2001).

Les dimensions des services. Parasuraman *et al.* ont longtemps défendu l'idée que la qualité du service relevait de cinq dimensions fondamentales : tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie. Ils ont aussi affirmé le point de vue que ces dimensions s'appliquaient à toutes les catégories de service et que leur modèle dénommé SERVQUAL présentait une validité quasiment universelle ainsi qu'une ubiquité incontestable. Ces deux points de vue sont désormais largement démentis. D'autres chercheurs ont proposé des échelles de mesure comportant un plus grand nombre de dimensions. Toutefois c'est un autre modèle qui a rencontré la plus large acceptation après celui de Parasuraman *et al.*, en l'occurrence celui de Grönroos (1983).

Ce modèle présente un intérêt tout particulier en ce qui nous concerne car il a été testé en même tant que celui de Parasuraman *et al.* dans une étude empirique sur la qualité des services dans le domaine du PB (Lassar, Manolis & Winsor 2000). Selon Grönroos, la qualité d'un service comporte deux dimensions, une dimension technique et une dimension fonctionnelle. La première porte sur ce que le service offre comme bénéfices au client et la seconde sur la manière dont ces bénéfices lui sont délivrés. Lassar, Manolis & Winsor parviennent à la conclusion que le deuxième modèle offre un pouvoir explicatif beaucoup plus grand que le premier. Il présente aussi certains avantages sur le plan opérationnel. Il est beaucoup plus parcimonieux, plus facile à administrer et, de ce fait, engendre une marge d'erreur non-aléatoire beaucoup plus faible que le modèle SERVQUAL. Il faut aussi ajouter qu'il met mieux en évidence que SERVQUAL la dimension fonctionnelle des services qui est

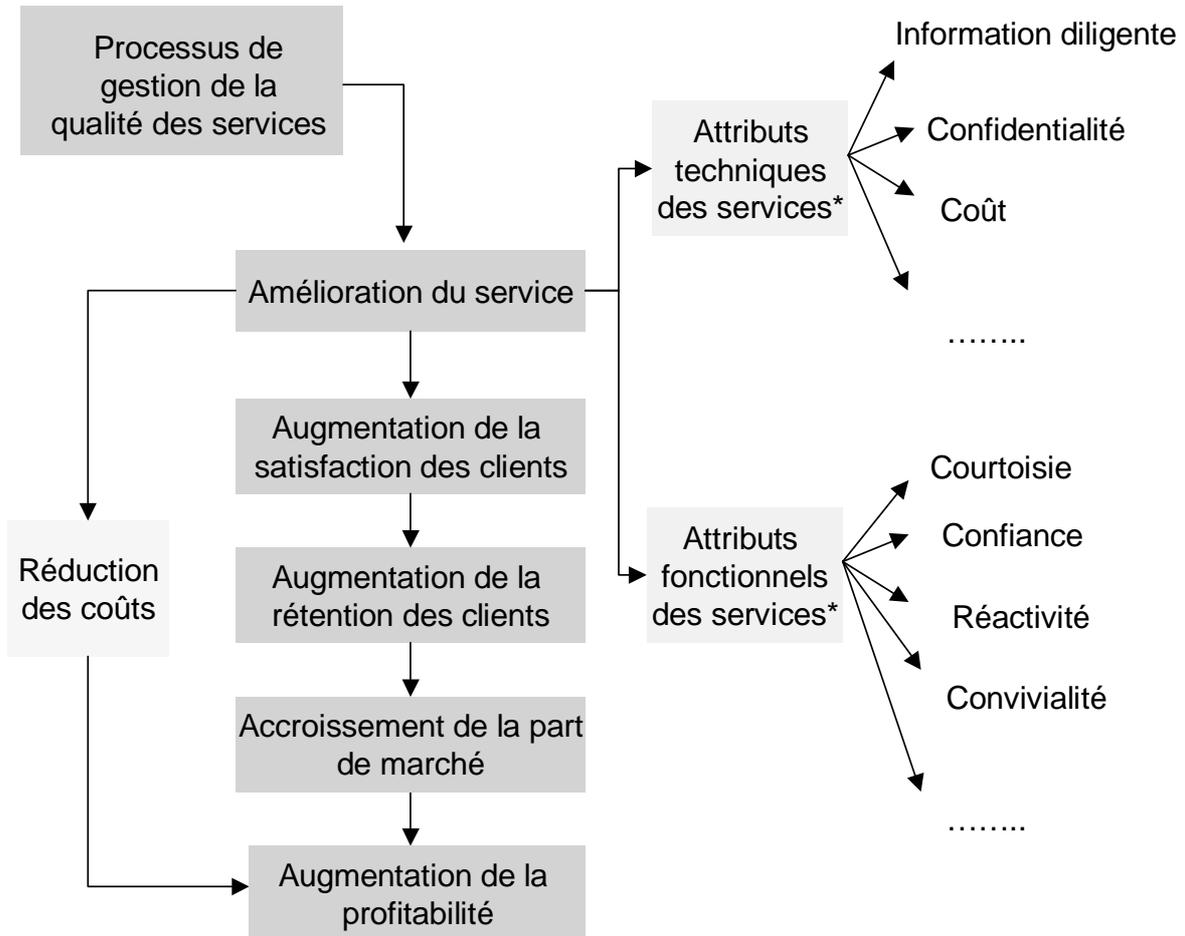
plus prononcée dans le PB que pour d'autres services où les interactions relationnelles sont moins fortes. A ce stade des connaissances il semblerait donc que le modèle qualité technique/fonctionnelle serait le plus approprié pour évaluer la qualité des services dans le PB.

Ces considérations qui peuvent paraître théoriques et éloignées des préoccupations des gestionnaires sont en fait d'une grande utilité dans la gestion même de la qualité. A un moment ou à un autre, celle-ci passe par la mesure de cette qualité. Il faut alors développer une grille d'évaluation et les considérations méthodologiques qui viennent d'être présentées prennent alors toute leur valeur. Elles permettent d'éviter des erreurs et de parvenir à des estimations plus fiables et plus valides que lorsqu'il faut s'appuyer sur des prémisses théoriquement chancelantes.

Avantages d'une bonne gestion de la qualité des services

Selon Rust *et al.* (1999) les bénéfices provenant d'une amélioration de la qualité des services sont de deux ordres : la rentabilité s'accroît parce que les coûts baissent et parce que la satisfaction des clients augmente. Une meilleure satisfaction des clients entraîne à son tour une amélioration du taux de rétention des clients qui se traduit par des gains de part de marché et, par voie de conséquence, par un accroissement de la rentabilité (voir Figure 2).

Figure 2 - Un modèle intégrateur de la gestion de la qualité des services



*La liste des attributs techniques et fonctionnels des services est illustrative.

La satisfaction des clients, en reprenant le modèle de Grönroos, s'exprime selon deux types d'attributs, les attributs opérationnels et les attributs fonctionnels des services. Selon Rust *et al.* les « drivers » de la satisfaction tombent dans trois catégories : environnement ; personnel et processus. D'une manière plus large les recherches antérieures ont démontré que l'amélioration de la qualité se traduisait par une amélioration du prix des actions sur les marchés boursiers, de la valeur de la firme et de la performance générale de l'entreprise dans son ensemble (part de marché, profitabilité, voir Aaker & Jacobson 1994 et Rust *et al.* 1999). Il est également probable que les différentes facettes de la performance soient également améliorées (efficacité, efficacité, adaptabilité) en plus de la performance générale.

Gestion de la qualité des services

Depuis les travaux séminaux de Zeithaml, Berry et Parasuraman (1988) la manière de cerner les besoins des clients dans le domaine de la qualité est connue et de nombreux auteurs, dont en particulier Lovelock (1996), ont montré comment procéder pour l'améliorer. Selon ce dernier, la démarche comporte quatre risques dont il est impératif de se prémunir (Lovelock 1988, p. 468) :

- 1- Ne pas connaître les attentes des clients ;
- 2- Spécifier des standards de qualité qui ne reflètent pas les perceptions des attentes des clients selon le top management ;
- 3- Offrir des services dont les performances ne rencontrent pas les spécifications requises ;
- 4- Ne pas rencontrer les standards de performance évoqués par l'entreprise dans ses communications externes.

Cette approche prend comme point de référence les principes directeurs du modèle SERVQUAL dans lequel l'écart entre les attentes et les évaluations des services par les clients est mesuré. En se tenant au modèle de Grönross il n'est pas nécessaire d'estimer cet écart et la démarche s'en trouve simplifiée d'autant, comme on l'a mentionné plus haut. Les trois premières étapes se réduisent donc à deux puisqu'il s'agit alors seulement de connaître l'évaluation de la qualité des services qu'en font les clients quelles que soient leurs attentes. Il faudra pour conclure mesurer la satisfaction des clients et s'assurer de son adéquation avec les politiques énoncées par le top management ainsi qu'avec les communications externes de la banque. Cela permettra d'identifier alors de manière précise d'éventuelles carences au niveau de la satisfaction des clients puis de mettre en place les mécanismes correctifs appropriés.

L'instrument de mesure développé par l'institution de PB pour évaluer la qualité du service doit s'appuyer sur un inventaire des attentes et perceptions des clients qui doit être validé dans le cadre d'une recherche impartiale. La tâche n'est pas aisée car les clients n'expriment pas toujours clairement leurs attentes. Une approche qualitative s'impose donc au moins au stade de l'étude exploratoire. Un autre problème provient du fait que ces attentes ne sont pas homogènes et varient selon les segments de clientèle. Il est probable par exemple que certaines des attentes des « Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) » dont la fortune discrétionnaire à investir dépasse les 50 millions de dollars ne soient pas les mêmes que celles

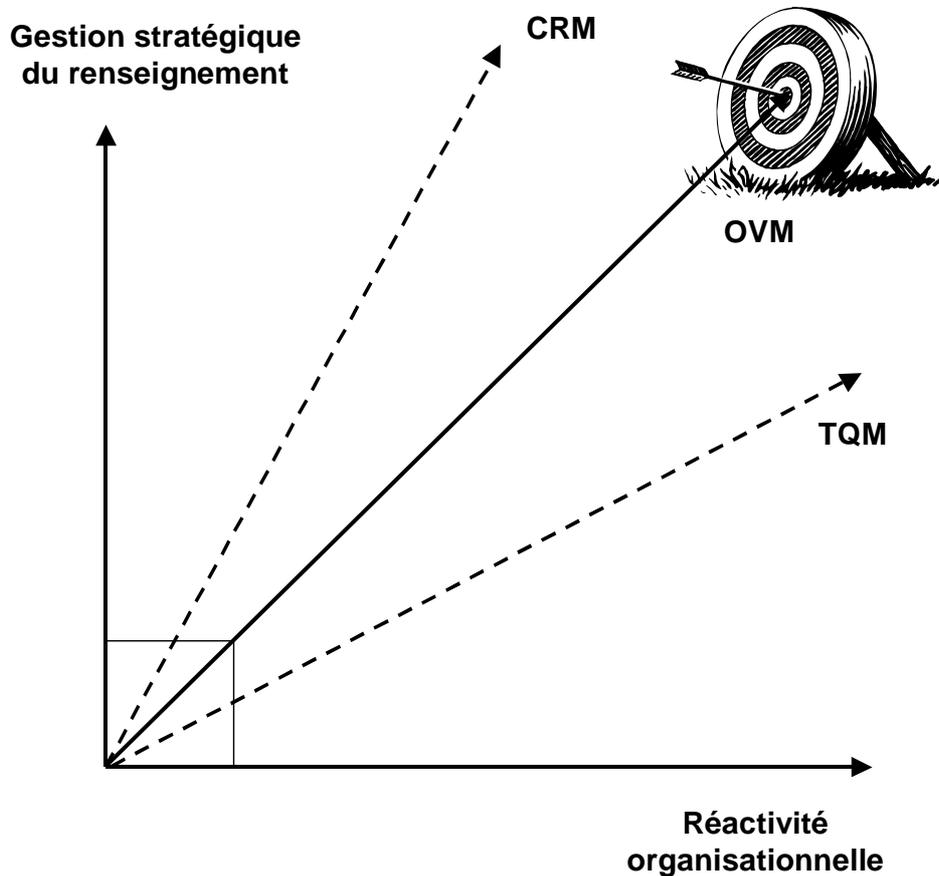
des clients plus modestes « HNWI » dont la fortune discrétionnaire ne se situe qu'entre 100,000 et 500,000 dollars. Un point de départ est donné par les travaux publiés de Lassar et al. (2000) déjà discutés précédemment. Selon eux, et sur la base du modèle de Grönroos, les attentes des clients peuvent être classées en trois catégories : une évaluation générale de la satisfaction procurée par les services de PB ; une évaluation de la satisfaction des aspects techniques des services de PB ; une évaluation de la satisfaction des aspects fonctionnels des services de PB (voir Figure 2).

OMV et satisfaction des clients

Une gestion efficace de la qualité ne se résume pas à une question de mesure. Celle-ci est certainement un élément important dans la mise en place d'une stratégie visant à une meilleure satisfaction des services offerts aux clients. Tous les paradigmes dominants à l'heure actuelle, que ce soit celui du TQM ou du CRM insistent sur le fait que le succès des entreprises n'est pas qu'une question de contrôle des intrants mais plus encore celle de la maîtrise des processus de gestion de la qualité à l'intérieur des entreprises. En s'appuyant sur le paradigme de l'OVM, il est possible de spéculer que certains éléments identifiés dans ce courant de recherche agissent aussi fortement sur la gestion de la qualité des services que sur la mise œuvre d'une OVM. Une étude empirique sur les liens entre l'OVM, la qualité des services et la performance des entreprises (Chang et Chen 1998) démontre que la qualité des services mesurée par SERVQUAL est influencée par l'adoption de l'OVM. Les travaux empiriques que nous avons réalisés sur l'OVM dans le secteur du PB permettent de tirer davantage de conclusions sur la nature des relations entre l'OVM, la qualité des services et la satisfaction des clients (Denis & Graber 2001). Les observations qui suivent sont fondées sur ces travaux.

Qu'avons nous observé ? L'orientation vers le marché se résume à deux vecteurs que nous avons appelés « gestion stratégique du renseignement » d'une part et « réactivité organisationnelle » d'autre part, par rapport auxquels il est possible de resituer le CRM et le TQM (voir Figure 3). Le premier vecteur se rapporte, selon les résultats empiriques obtenus, à l'activité de renseignement sur les concurrents et à la dissémination à l'interne de toutes les informations collectées (qu'il s'agisse d'informations sur les concurrents, les clients ou l'environnement). Le deuxième vecteur porte sur la manière dont les institutions réagissent sur la base du renseignement marketing collecté à l'interne comme à l'externe.

Figure 3 - Les dimensions fondamentales de l'OVM*



*Basé sur les évidences empiriques collectées dans le private banking (voir Denis, Jean-Emile et Stéphane Graber. 2001. "L'orientation vers le marché dans le secteur du private banking" Cahier de recherche HEC 2001.12)

Les tableaux 1 et 2 ne présentent que les résultats obtenus dans l'étude sur l'OVM et le PB qui portent spécifiquement sur la connaissance et la satisfaction des clients. Le premier tableau s'intéresse aux comportements OVM alors que le deuxième met l'accent sur les antécédents de ces comportements.

Comportements OVM et satisfaction des clients

Selon les données rassemblées dans le tableau 1, l'activité de renseignement sur les clients n'est pas fortement privilégiée dans les institutions composant l'échantillon pas plus d'ailleurs que sa dissémination à l'interne. L'enquête révèle que les institutions se montrent beaucoup plus préoccupées par le monitoring de la concurrence (score : 68%) que par celui de la

clientèle (score : 41%). La dissémination interne du renseignement n'est pas un principe très bien accepté dans le PB, apparemment par souci de protection de la confidentialité des clients. Une dimension touchant directement la préoccupation de la satisfaction des clients est celle concernant les mesures correctives adoptées lorsque ceux-ci se montrent insatisfaits. Comme l'indique les résultats du Tableau 1, les répondants sont très sensibles à ce genre de problème.

Tableau 1 – Comportements OVM reliés à la recherche de la satisfaction des clients

<i>Énoncés liés à la satisfaction des clients</i>	<i>Scores (%)¹</i>
Collecte systématique de renseignements sur les clients	41*
Large dissémination des renseignements sur les clients à l'intérieur de l'institution	32*
Monitoring de la concurrence	68
Mesure corrective immédiatement adoptée lorsque le client est insatisfait	77*
Moyenne des scores pour l'ensemble des mesures des comportements OVM (7 énoncés)	55

Notes: ¹ Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu 3 ou 4 sur une échelle de mesure allant de 0 à 4

*Score significativement différent de la moyenne totale des scores des comportements OVM au seuil de 0.05

Antécédents de l'OVM et satisfaction des clients

Les données contenues dans le Tableau 2 indiquent que si le top management exige que les collaborateurs soient sensibles au marché (et donc aux attentes des clients, score: 86%) celui-ci s'appuie beaucoup moins qu'attendu sur des mécanismes de récompenses et sur des mesures de performance liées à la satisfaction de la clientèle (score: 41 et 46% respectivement). Élément plus positif toutefois, les institutions se disent rechercher l'innovation en vue de mieux satisfaire la clientèle (score 77%).

**Tableau 2 – Antécédents des comportements OVM
reliés à la satisfaction des clients**

<i>Énoncés liés à la satisfaction des clients</i>	<i>Scores (%)¹</i>
Le Top Management exige que les collaborateurs soient attentifs au marché	86*
L'institution cherche à innover constamment dans le but de mieux satisfaire les clients	77*
Les collaborateurs sont récompensés pour leur aptitude à satisfaire les clients	41*
Le management accorde une très grande importance aux mesures de performance marketing comme la satisfaction des clients	46
Moyenne des scores pour l'ensemble des mesures des antécédents des comportements OVM (20 énoncés)	58
<p><i>Notes:</i> ¹ Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu 3 ou 4 sur une échelle de mesure allant de 0 à 4</p> <p>*Score significativement différent de la moyenne totale des scores des antécédents OVM au seuil de 0.05</p>	

Intensité de l'orientation OVM et satisfaction des clients

Le Tableau 3 regroupe les résultats sur les profils des institutions à niveau d'OVM élevé d'une part et celles à niveau d'OVM moins élevé d'autre part en termes d'antécédents et de comportements OVM. Il est possible d'observer ce qui différencie le plus ces deux groupes, exclusivement du point de vue de la satisfaction des clients. Pour ce qui est des antécédents de l'OVM, des différences importantes et significatives peuvent être constatées en ce qui a trait aux quatre dimensions retenues. Quant aux comportements OVM, deux des trois dimensions retenues présentent des différences significatives entre les deux groupes. Bien qu'en matière de collecte de données sur les clients ce soient les entreprises à niveau d'OVM moins élevé

qui sont les plus actives, se sont les institutions à niveau d'OVM plus élevé qui procèdent à une plus large dissémination de ces renseignements à l'interne.

En conclusion plus l'OVM est forte plus les entreprises adoptent des attitudes et des comportements favorables à la clientèle. L'adoption de mesures correctives lorsque la clientèle est insatisfaite ne constitue pas un facteur de différenciation entre les deux groupes d'institutions. Par contre les résultats sont beaucoup plus contrastés en ce qui concerne la dissémination des renseignements à l'interne et l'importance accordée par le management aux mesures de performance marketing. Les institutions à niveau d'OVM plus élevé obtiennent de meilleurs scores que les autres sur ces deux dimensions (50 contre 0% et 64 contre 13% respectivement).

Tableau 3 – Comparaison des scores (%) entre les Institutions avec forte et faible orientation OVM

<i>Énoncés</i>	Institutions à niveau d'OVM élevé ¹	Institutions à niveau d'OVM moins élevé ¹	Significativité au seuil de 0.05 ²
Antécédents de l'OVM			
Le Top Management exige que les collaborateurs soient attentifs au marché	100	63	Sign.
L'institution cherche à innover constamment dans le but de mieux satisfaire les clients	100	38	Sign.
Les collaborateurs sont récompensés pour leur aptitude à satisfaire les clients	64	38	Sign.
Le management accorde une très grande importance aux mesures de performance marketing comme la satisfaction des clients	64	13	Sign.
Comportements OVM			
Collecte systématique de renseignements sur les clients	36	50	Sign.
Large dissémination des renseignements sur les clients à l'intérieur de l'institution	50	0	Sign.
Mesure corrective immédiatement adoptée lorsque le client est insatisfait	79	75	Non-sign.
<i>Notes:</i>	¹ Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu 3 ou 4 sur une échelle de mesure allant de 0 à 4		
	² Significativité de la différence dans les réponses des institutions à niveau d'OVM plus élevé et moins élevé		

Conclusions

Les résultats obtenus dans cette étude montrent que la qualité des services et la satisfaction des clients sont de réelles préoccupations dans le secteur du PB. Un écart est cependant observé entre les déclarations d'intention et les comportements. Les évidences empiriques sur lesquelles nous nous sommes appuyés sont en effet quelque peu contrastées. D'une part, l'importance de l'orientation vers le marché est plutôt bien reconnue. D'autre part, la mise en œuvre de cette orientation semble encore rester quelque peu lacunaire.

Maîtriser la gestion de la qualité des services dans le PB est d'abord une question d'engagement au niveau du top management puis d'élaboration de processus internes favorisant sa mise en œuvre. Plus précisément cela implique le décloisonnement entre les fonctions et les départements, le partage du renseignement sur les clients, la mesure de la satisfaction des services par la clientèle et la mise en œuvre de mécanismes de récompense pour les collaborateurs. Il s'agit d'un programme engageant toute l'entreprise. A cet égard les exemples de pionniers dans la gestion de la qualité des services que sont des entreprises comme British Airways ou Dell sont édifiants : pas de maîtrise de la qualité sans intégration, coordination et stimulation de toutes les composantes de l'entreprise !

Il semblerait, selon les résultats de cette étude, que certaines pratiques adoptées ailleurs, avec succès il faut le souligner, n'ont pénétré que de manière inégale le secteur de la gestion privée. La dissémination interne des renseignements sur la clientèle demeure encore un sujet presque tabou pour certaines institutions tant la préoccupation de la confidentialité est omniprésente et l'adoption de mesures de satisfaction des clients et autres « marketing metrics » n'est pas encore vraiment entrée dans les mœurs.

Néanmoins les institutions à niveau élevé d'OVM font preuve d'une véritable volonté de faire évoluer le métier traditionnel de banquier privé et de privilégier un marketing plus formalisé et plus professionnel. Elles mettent l'accent sur la recherche d'une plus grande efficacité des processus internes de gestion si caractéristique à l'OVM.

Références

Aaker, David A. & Robert Jacobson. 1994. The financial information content of Perceived quality. *Journal of Marketing Research*. 31(May), 191-201.

Arthur Andersen. *High Net Worth Management : Delivering Value in Dynamic Markets*. Research papers Issue no 4. Winter 2000/2001.

Chang, Tung-Zong & Su-Jane Chen. 1998. Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *The Journal of Services Marketing*, 12-4, 246-64.

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. 1992. Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*. 56 (July), 55-68.

Denis, Jean-Emile & Stéphane Graber. 2001. L'orientation vers le marché dans le secteur du private banking, Cahier de Recherche HEC 2001-12.

Lai, Kee-hung & Thilaka S. Weerakoon. 1998. Total Quality Management and Marketing: Complementary Business Philosophies. *International Journal of Management*, 15-4, 414-419.

Lassar W. M., C. Manolis & R. D. Winsor. 2000. Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*. 14-3, 244-271.

Lovelock, C. L. 1996. *Services Marketing, Third Edition*. London: Prentice-Hall International.

Parasuraman, A., L. L. Berry & V. A. Zeithalm. 1993. More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*. 69-1, 140-7.

PricewaterhouseCoopers. *European Private Banking/Wealth Management Survey*. 2000/2001.

Rust, Roland T., Timothy Keiningham, Stephen Clemens & Antony Zahorik. 1999. *Interfaces*. 29 (March-April), 62-72.

Ryals, L., S. Knox & S. Maklan. 2000. *Customer Relationship Management – The Business Case for CRM*. London: Pearson Education Limited.

Teas, R. K. Expectations as a comparison standards in measuring service quality: an assessment and reassessment. *Journal of Marketing*. 58-1, 132-9.

Zeithalm, V., L. L. Berry & A. Parasuraman. 1988. Communication and control processes in the Delivery of services processes. *Journal of Marketing*. 52 (April), 36-58.