

Construire la confiance dans la relation bancaire

Shérazade Gatfaoui

► **To cite this version:**

Shérazade Gatfaoui. Construire la confiance dans la relation bancaire. Collection Management et innovation. Management des services, PUG, 2015, Management et innovation. hal-01133660

HAL Id: hal-01133660

<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01133660>

Submitted on 2 Mar 2016

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

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



CONSTRUIRE LA CONFIANCE DANS LA RELATION BANCAIRE

Shérazade Gatfaoui

Résumé

Dans ce chapitre, nous analysons la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque. Nous avons mené, auprès de la BRED Banques Populaires, une étude qualitative et longitudinale fondée sur 24 études de cas rétrospectives. Les résultats mettent en évidence les principaux facteurs permettant de construire la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle ainsi que l'impact de ces facteurs sur la conception et les représentations de la confiance au cours de la relation bancaire. Enfin, la mise en perspective de nos résultats avec les pratiques actuelles des banques sur le plan stratégique (*via* la communication bancaire) et opérationnel (*via* la gestion de la relation client), nous a conduit à nous interroger sur les stratégies relationnelles des banques et leur volonté réelle de construire la confiance.

Introduction

Une étude récente, réalisée par le cabinet Deloitte (2012), souligne que la confiance des clients envers leur banque n'a jamais été aussi basse. Aujourd'hui, « *le métier de la banque consiste fondamentalement à vendre de la confiance. Que 3 clients sur 10 expriment leur défiance mérite de l'attention, d'autant que le phénomène est résilient* », (Daniel Pion, Etude Deloitte 2012). La question de la confiance dans la relation bancaire est particulièrement pertinente dans le secteur mutualiste. En effet, s'intéresser au cas de la banque mutualiste, est d'autant plus intéressant que la confiance entre les sociétaires et la banque repose, depuis son origine (1970), sur des représentations sociales partagées par les acteurs, à savoir la primauté de l'intérêt du sociétaire sur les intérêts propres de la banque (conformément à l'éthique mutualiste). Ainsi, Pour répondre à ce « *besoin de confiance* », certaines banques mettent en avant des valeurs de proximité et leur statut mutualiste (ex. : « *Une banque qui appartient à ses clients-sociétaires, ça change tout* », slogan du Crédit Mutuel). De plus, les scandales récurrents du secteur et la crise économique actuelle viennent renforcer l'idée qu'il faut comprendre comment construire ou restaurer la

confiance pour rassurer et fidéliser les clients sur la durée. Dans ce contexte, la nécessité de recréer le lien de confiance avec le client prend tout son sens.

Pour répondre à la question comment construire la confiance dans la relation bancaire (client-particulier/banque), nous avons analysé les pratiques d'une banque mutualiste, la BRED Banques Populaires (voir l'encadré méthodologie en annexe 1). Nos réflexions sont issues d'une étude qualitative et longitudinale fondée sur 24 études de cas rétrospectives réalisées au sein de cette banque¹.

La première partie de ce chapitre propose de penser la construction de la confiance dans les services et plus précisément dans la relation bancaire. Elle met en relief la littérature nécessaire à la compréhension de la construction de la confiance dans la relation de service. Une seconde partie répond concrètement à la question : « comment construire la confiance dans cette relation ? ». Elle permet d'identifier les facteurs permettant de construire la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle au cours de la relation bancaire ; et de comprendre l'impact de ces facteurs sur la conception et les représentations de la confiance. Elle propose également une critique des pratiques des banques sur un plan stratégique (*via* la communication) et sur un plan opérationnel (*via* la gestion de la relation client/conseiller). La conclusion inscrit les principaux résultats et réflexions issus de cette recherche dans un cadre de réflexion plus global, à savoir le management des services.

I. PENSER LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION DE SERVICE

1.1. Quels niveaux de relation étudier (interpersonnelle *versus* institutionnelle) ?

Pour comprendre la formation et le développement de la confiance dans les relations d'affaires, les chercheurs et praticiens ont été amenés à s'interroger progressivement sur les niveaux de relation pouvant exister entre un client et un prestataire. Comprendre comment construire la confiance au cours des expériences entre ces partenaires, nécessite tout

¹ 18 études de cas ont été réalisées entre 2003 et 2005 et 6 études de cas complémentaires ont été menées, au sein d'une agence BRED Banques Populaires, en 2013.

d'abord d'identifier à quels niveaux de relation (interpersonnelle *versus* institutionnelle) la confiance peut intervenir.

Prédominance de la relation interpersonnelle dans la relation de service

Dans un premier temps, le marketing des services a souligné l'importance et le rôle des relations interpersonnelles (personnel en contact-client) sur la stabilité de leurs échanges (Berry, 1983 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Lovelock et Lapert, 1999). Les premières recherches (dans les relations *B to B*) se sont focalisées sur l'étude des relations interpersonnelles (personnel en contact/client) sans tenir compte du niveau de relation institutionnelle entre le client et l'enseigne prestataire de services (Eiglier et Langeard, 1987 ; Mayaux et Flipo, 1995 ; Lovelock et Lapert, 1999). Pour exemple, certaines recherches ont souligné le rôle essentiel du personnel en contact dans l'efficacité des relations commerciales et l'orientation à long terme des échanges entre deux partenaires (Berry, 1995). Ces différentes recherches constatent le rôle essentiel du personnel de vente dans la qualité de la relation, la gestion des conflits ou dans le développement d'une relation de confiance dans le cadre des relations interentreprises. Dans ces travaux, les caractéristiques communes des activités de service justifient l'importance accordée au niveau interpersonnel de la relation comparativement au niveau institutionnel de la relation. En effet, la nature même du service (intangibilité de la prestation) ; les conditions de sa production et de sa consommation simultanées impliquant une relation directe avec le prestataire (processus de *servuction*, co-production du client à la prestation, Eiglier et Langeard, 1987), rendent naturellement stratégiques les interactions entre le personnel en contact et le client (Mayaux et Flipo, 1995).

Ces différentes caractéristiques ainsi que le risque perçu lié au secteur bancaire sont propices au développement d'une relation de confiance entre le client et le personnel en contact. La relation client/conseiller s'impose alors comme un élément essentiel de la fidélisation client, à l'heure où le client est de plus en plus multimarque et multibancarisé.

Prise en compte de la relation institutionnelle dans la relation de service

Dans un second temps, certains auteurs font émerger l'importance du concept de réseau social (Granovetter, 1985 ; Grönroos, 1990) faisant intervenir des relations allant au-delà de

ces interactions interpersonnelles client/personnel de vente. La notion de réseau est alors associée aux différents acteurs en présence (entreprise/personnel en contact/client) dans le champ des relations inter-firmes puis plus récemment dans le cadre de la relation consommateur/marque ou consommateur/prestataire de services. Ainsi, la relation de service personnel en contact/client peut être intégrée à une relation plus globale entre l'entreprise et les consommateurs (Bergadaà, Graber et Mühlbacher, 1999 ; Besson et Gurviez, 2000 ; Gatfaoui, 2003). Qu'il s'agisse de la relation interpersonnelle client/personnel en contact ou de la relation institutionnelle client/enseigne prestataire, les recherches ont souligné l'importance de la variable confiance sur la stabilité des échanges. La confiance est alors considérée comme élément central du marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Tenir compte de ces deux niveaux de relation permet de mieux comprendre comment gérer la relation client sur la durée. Il s'agit là d'une question centrale en management des services. Pour fidéliser ses clients, le prestataire doit, par exemple, s'interroger sur sa volonté de favoriser la confiance envers l'institution et l'attachement à l'institution *versus* la confiance envers le personnel en contact et l'attachement au personnel en contact. Son ou ses choix vont conditionner ses décisions sur le plan stratégique (en terme de communication) et sur le plan opérationnel (la question du *turn-over* des conseillers en agence et les moyens mis en œuvre par ces derniers pour assurer la gestion de la relation client au quotidien). Notons que les premières études ayant cherché à mesurer et à différencier empiriquement la confiance institutionnelle de la confiance interpersonnelle datent de la fin des années 90 (Doney et Cannon, 1997).

La conception élargie de la relation client/personnel/entreprise existe dans l'échange client-particulier/banque. Dans cet échange, les deux types de confiance coexistent : la confiance *institutionnelle* client/enseigne bancaire (premier niveau de relation) et la confiance *interpersonnelle* client/conseiller de clientèle (second niveau de relation). Tout d'abord, le client est en contact avec une institution bancaire (prestataire de services)/Confiance *institutionnelle*. D'autre part, il partage des expériences avec son ou ses conseillers au cours de sa relation avec sa banque/confiance *interpersonnelle*.

1.2. Définir la confiance : une question de regard

La confiance est un concept complexe car multiforme (confiance interpersonnelle ou institutionnelle). Elle est tantôt reconnue comme une variable essentielle dans la réussite des échanges (en gestion), tantôt rejetée ou incompatible avec la notion de « *calcul* » (en économie, Williamson, 1993). La confiance a été au cœur de nombreuses réflexions en sciences de gestion notamment en ce qui concerne sa définition et ses dimensions (dans les relations *B to B* et *B to C*).

Une profusion de définitions

La diversité des définitions de la confiance selon le contexte d'application « *freine la compréhension de son statut dans les processus d'échange* », (Guibert, 1999). Ainsi, certains auteurs soulignent les différents sens attribués à la confiance selon les disciplines et proposent finalement une vision pluridisciplinaire de la confiance au sein des organisations et entre organisations (Rousseau et *al.*, 1998). Pour ces auteurs, les psychologues assimilent la confiance à la personnalité et aux attributs comportementaux des individus (Deutsch, 1958) ; les économistes considèrent la confiance calculée (Williamson, 1993) ou la confiance en vue de maintenir sa réputation (Kreps, 1990). Même si la place de la confiance en économie reste discutable en raison des hypothèses d'opportunisme et de rationalité, même limitée, elle représente un argument pour l'enrichissement des théories économiques classiques (Craswell, 1993). Enfin, les sociologues apprécient le concept, soit dans les propriétés encadrées des relations entre acteurs, soit dans les institutions ou les systèmes sociaux (Granovetter, 1994). Ainsi, la confiance n'est pas un phénomène fondé exclusivement sur le calcul. Les aspects sociaux, psychologiques ou symboliques viennent remettre en cause son statut purement économique dans les relations d'affaires. La confiance s'établit et se construit dans le cadre des relations sociales. Par conséquent, elle tient compte de la personnalité des partenaires, de leurs sentiments et expériences comme dans les relations sociales entre deux individus. Le tableau 1 ci-dessous expose les apports de la littérature en psychologie, en sociologie, en économie et en gestion.

Tableau 1 : Apports de la littérature sur la confiance en psychologie, sociologie, économie et gestion

Champs de recherche	Conceptions de la confiance
<p>Apports de la psychologie</p>	<p>➤ La notion de confiance est introduite par Deutsch en 1958. « <i>L’initiative de coopérer nécessite la confiance, quand un individu, place volontairement et partiellement son destin entre les mains d’un autre individu</i> ».</p> <p>➤ La littérature socio-psychologique suppose que la confiance consiste dans une ferme croyance que le partenaire est fiable et intègre, (Giffin, 1967).</p> <p>La confiance est un état psychologique = phénomène individuel ou de groupe</p>
<p>Apports de la sociologie</p>	<p>➤ La confiance réside dans « <i>une attente fondamentale de l’humanité quant à la pérennité et l’efficacité des ordres sociaux qu’ils soient moraux ou naturels</i> », (Barber, cité par Luhmann, 1988).</p> <p>La confiance est assimilée à une fonction sociale = un phénomène institutionnel</p>
<p>Apports de l’économie Et de la sociologie économique</p>	<p>➤ Williamson (1993) s’oppose clairement à l’intégration de la confiance dans la théorie économique. L’approche économique repose fondamentalement sur l’idée de raisonnement calculeur. « <i>La confiance calculée est un paradoxe terminologique</i> ».</p> <p>➤ Craswell (1993) considère que les acteurs d’un échange n’adoptent pas toujours des comportements calculés. « <i>La confiance est un enrichissement de la théorie économique</i> ».</p> <p>➤ Granovetter (1985) retient l’idée que la confiance résulte de constructions sociales diverses, contextualisées et socialement encadrées. « <i>Les relations sont encadrées dans les sphères économiques et sociales</i> ».</p> <p>La question de la place de la confiance constitue un argument pour l’enrichissement de la théorie économique.</p>
<p>Apports de la gestion</p>	<p>➤ Quel que soit le domaine d’application (relation <i>B to B</i>, relation <i>B to C</i>), la confiance est tantôt considérée comme une « <i>attente</i> », (Pruitt, 1981) ; une « <i>croyance</i> », (Young et Wilkinson, 1989) ou « <i>une présomption</i> », (Gurviez, 1999) ; un « <i>sentiment</i> », (Usunier et Roger, 1999), une « <i>volonté</i> », (Moorman et al., 1992), un « <i>comportement</i> », (Zand, 1972) ;</p> <p>➤ Des premiers travaux ont intégré l’ensemble des définitions proposées dans la littérature : « <i>la confiance est une attente, une croyance ou un sentiment, mais c’est aussi une intention de comportement qui sous-entend la vulnérabilité et l’incertitude</i> », (Moorman et al., 1992).</p> <p>Les recherches en gestion ont montré que la confiance contribue à la réussite et à la stabilité des relations d’affaires et implique un engagement réciproque et mutuel entre les partenaires.</p>

La confiance : un construit bidimensionnel ou tridimensionnel ?

S'agissant des dimensions de la confiance dans les relations interpersonnelles, il n'existe pas non plus de consensus dans la littérature. Selon le champ d'application (relation *B to B* et relation *B to C*), la confiance est composée soit de deux ou de trois dimensions. Les travaux en marketing (*B to B*) ont le plus souvent proposé une conception bidimensionnelle de la confiance, qu'il s'agisse de la confiance interpersonnelle ou institutionnelle (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Doney et Cannon, 1997 ; Luck et Yip, 2008). Partant de différents travaux antérieurs (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Doney et Cannon, 1997), Swan, Bowers et Richardson, (1999) ont fait émerger deux dimensions. La première dimension cognitive correspond à la croyance que le partenaire possède l'expertise, les compétences et la motivation nécessaires pour assurer les termes de l'échange en terme de performance attendue et les motivations honnêtes sur lesquelles le client peut s'appuyer. Dans les recherches, la seconde dimension affective concerne l'honnêteté ou alors l'attribution de bienveillance du partenaire. L'honnêteté du partenaire correspond au fait de promettre de respecter les termes de l'échange. La bienveillance fait référence à un sentiment de sécurité quant à l'idée de pouvoir compter sur le personnel en contact qui prendra en compte l'intérêt de son partenaire, au-delà d'une simple recherche de profit (Ganesan, 1994 ; Mayer et al, 1995). Certaines recherches en comportement du consommateur (*B to C*) mettent en évidence le rôle central de la confiance dans le développement et le maintien de la relation consommateur/marque (Gurviez, 1999 ; Punniyamoorthy et Raj, 2007). Gurviez (1999) propose une conception élargie et tridimensionnelle de la confiance dans la relation consommateur/marque. La première dimension cognitive fait référence à la croyance ou la présomption de compétence (le savoir-faire de la marque). La deuxième dimension affective est relative à la croyance ou la présomption d'honnêteté et d'intégrité (promettre ce qui sera tenu) et enfin la troisième dimension cognitive repose sur l'orientation à long terme attribuée à la marque (la bienveillance). Cette dimension concerne la capacité de la marque à prendre en compte l'intérêt du consommateur sur le long terme (Hess, 1995 ; Gurviez et Korchia, 2002 ; Goueron, 2008).

L'objectif de ce chapitre n'est pas de prendre position pour une définition ou une conception plus qu'une autre mais de souligner l'existence des nombreuses définitions de la confiance selon le contexte d'application (psychologie, sociologie, économie ou gestion). Il vise avant

tout à mettre en évidence la construction de la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle dans la relation bancaire (client/BRED Banques Populaires) et à s'interroger sur les pratiques actuelles des banques.

1.3. Doit-on étudier la confiance comme un état ou comme un processus ?

Si l'on tente de dresser un bref historique de la recherche sur la confiance, il est possible d'identifier deux approches pour l'analyse de ce concept. Dans la première approche, que nous qualifions de statique, les travaux visent à mesurer, c'est-à-dire à photographier la confiance à un instant « *t* » (mesure des dimensions, des antécédents et des conséquences de la confiance par le biais d'échelles de mesure et de méthodologies quantitatives). La seconde approche, beaucoup moins développée en gestion, cherche à assurer une meilleure compréhension des mécanismes ou processus par lesquels la confiance se construit au cours du temps (par le biais de méthodologies qualitatives et longitudinales). A ce titre, certaines recherches récentes en gestion ont souligné la faiblesse des études empiriques relatives à la compréhension des processus de développement de la confiance dans les relations d'affaires (Ring et Van de Ven, 1992 ; Schoorman, Mayer et Davis, 2007). Bien que la confiance soit qualifiée de phénomène complexe et de variable contextualisée et dynamique, les recherches optent davantage pour la première approche.

La littérature relative à l'étude des antécédents et des conséquences de la confiance en gestion est particulièrement abondante en marketing *B to B* et en marketing *B to C*. Cette littérature met en évidence une diversité d'antécédents et de conséquences, qu'il s'agisse des relations *B to B* ou *B to C*. L'idée ici n'est pas de proposer une liste exhaustive des différents travaux mais plutôt de souligner que la diversité des antécédents et des conséquences de la confiance s'explique en partie par le contexte d'application (à savoir l'industrie, les services, la distribution/les relations *B to B* ou *B to C*) mais également par sa nature dynamique (Ramonjavelo et al, 2006). Ainsi, quelques recherches présentent des résultats contradictoires concernant certains antécédents et certaines conséquences de la confiance. Alors que certains auteurs ont montré que la satisfaction (Ring et Van de Ven, 1992 ; Ganesan, 1994 ; Gurviez et Korschia, 2002), la coopération (Anderson et Narus, 1990) ou la communication (Morgan et Hunt, 1994) étaient des antécédents de la confiance,

d'autres montrent que ces construits sont des conséquences. En effet, la confiance peut aussi se traduire par la satisfaction (Anderson et Narus, 1990 ; Andaleeb, 1991 ; Smith et Barclay, 1997), l'engagement et la coopération des partenaires de l'échange (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994). Les travaux présentent tout de même des résultats similaires en ce qui concerne certaines conséquences de la confiance : la performance (Dahlstrom et Nygaard, 1995) ; la diminution des coûts et du contrôle (Andaleeb, 1991) ; ou la fidélité à la marque en comportement du consommateur (Gurvies et Korchia, 2002 ; Matzler, Grabner-Krauter et Bidmon, 2008). L'existence de la satisfaction et de la coopération à la fois comme antécédents ou conséquences de la confiance peut également être liée au stade de développement de la relation entre les partenaires et/ou au contexte de la relation au moment de la réalisation de l'étude ou au contexte de l'expérience de service étudiée (par exemple : présence d'aléas comme la mauvaise gestion d'un incident critique au cours d'une expérience de service avec un prestataire). Ainsi, analysés dans une perspective statique (échelles de mesure), ces différents antécédents et conséquences occultent la réalité du concept de confiance et plus précisément le caractère itératif et dynamique du processus de construction de la confiance.

II) COMMENT CONSTRUIRE LA CONFIANCE DANS LA RELATION BANCAIRE ?

La seconde partie de ce chapitre vise à comprendre comment construire et comment se construit la confiance au cours de la relation bancaire. Pour répondre à cette problématique, il nous a semblé judicieux, dans un premier temps, d'identifier des stades/des étapes pouvant influencer la construction de la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle au cours de cette relation. L'étude terrain (données collectées en 2003-2005 et en 2013) a permis de mettre en évidence trois stades jugés importants. Il s'agit du :

- *Stade 1* : Période *avant l'entrée en relation* avec la BRED Banques Populaires.
- *Stade 2* : Période relative à *la première expérience de service* avec la BRED Banques Populaires.
- *Stade 3* : *au cours des expériences de service* répétées tout au long de la relation bancaire (depuis la 1^{ère} expérience de service jusqu'à nos jours).

2.1. Les facteurs contribuant à la construction de la confiance institutionnelle avant l'entrée en relation avec la banque (*Stade 1*)

Avant l'entrée en relation avec la banque, les clients considèrent principalement la confiance institutionnelle pour justifier le choix d'entrer en relation avec la BRED Banques Populaires. Ce constat est évident dans la mesure où le client n'a pas encore fait l'expérience de la relation en face à face avec un conseiller de clientèle. A ce stade, la confiance est issue d'un processus cognitif lié à la connaissance de la banque au travers de la communication (presse, TV, Internet, affichage, radio) ou de l'entourage familiale et amicale. La confiance institutionnelle est fondée sur la réputation de banque, sa taille et son expertise ou les expériences passées avec l'ancien prestataire (ex. : « *Gérer l'argent, c'est leur métier ... la BRED Banques Populaires est compétitive ... et proche des clients ... elle propose une offre adaptée aux fonctionnaires ... à la BRED, on est sociétaire ... ces sont des garanties de confiance ... mes amis m'ont dit qu'à la BRED, ils sont compétents les conseillers ... dans mon ancienne banque, je n'ai jamais eu de problème avant de déménager*»). Cette première forme de confiance ne se limite pas uniquement à la notion de crédibilité en matière d'offres bancaires ou de sécurité quant aux fonds placés. Quelques clients soulignent l'aspect affectif de l'enseigne *via* la communication bancaire ou le bouche à oreilles et considèrent que les conseillers semblent sympathiques et bienveillants (ex. : « *Ils semblent sympathiques dans les publicités, ça m'a donné envie d'y ouvrir un compte et puis c'est une banque mutualiste ... j'ai le sentiment qu'on peut faire confiance ... mon ami qui a un compte dans cette banque m'a dit qu'ils étaient plus proches des clients que dans d'autres banques* »). Le client a le sentiment qu'il peut faire confiance à la BRED Banques Populaires. Néanmoins, ce sentiment envers la banque est en attente d'être confirmé au cours des expériences de service futures. Le tableau 2 ci-dessous présente les principaux facteurs contribuant à la construction de la confiance institutionnelle à ce stade de la relation (*stade 1*) ainsi que les représentations et conception de la confiance associées à ces facteurs.

**Tableau 2 : Les facteurs contribuant à la construction de la confiance institutionnelle
avant l'entrée en relation avec la banque (stade 1)**

Facteurs contribuant à la construction de la confiance institutionnelle	Les représentations et conceptions de la confiance institutionnelle
<p>La réputation de l'enseigne bancaire (perçue positivement par les clients) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - liée à la connaissance de l'enseigne ou marque bancaire (<i>via</i> la communication de la banque) - liée au bouche à oreille (recommandation des amis ou de la famille) - Imposée par les parents (comptes bancaires ouverts par les parents) <p>La taille de la banque (reflet de sa solidité financière pour le client)</p> <p>L'expertise de la banque (reconnaissance du métier de la banque)</p> <p>Les expériences passées avant l'ancien prestataire (jugées positives)</p>	<p>Confiance fondée sur la crédibilité de la banque en terme d'offres proposées et de compétence des conseillers = dimension cognitive de la confiance institutionnelle</p> <p>Confiance fondée sur le sentiment que l'on peut compter sur la banque (attachement à l'enseigne bancaire (en tant que banque mutualiste ou en tant que banque « <i>sympathique</i> » (<i>via</i> la proximité client/conseiller mise en scène dans les campagnes de communication actuelles des banques) = dimension affective de la banque</p>

2.2. Les facteurs contribuant à la construction de la confiance interpersonnelle et institutionnelle (lors de la première expérience de service bancaire/stade 2 et au cours des expériences de service répétées avec la banque/stade 3)

Tout d'abord, il est important de souligner le rôle essentiel de la 1^{ère} expérience de service client/conseiller (*stade 2*) dans l'évaluation de la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle au cours des expériences futures (*stade 3*). Par expérience de service, nous entendons ici les expériences en face à face client/conseiller. Pour un approfondissement concernant le concept d'expérience de service, nous renvoyons les lecteurs au chapitre, « *Expériences voulues et expériences perçues dans les centres commerciaux : le cas du Val D'Europe* ».

Lors de la première expérience de service avec la banque (*stade 2*), il est possible d'identifier à la fois les facteurs contribuant à la construction de la confiance

Interpersonnelle et institutionnelle ; mais également leur impact positif ou négatif sur la perception des clients. Lors de la 1^{ère} expérience de service avec la banque, les clients peuvent être amenés à considérer à la fois la confiance institutionnelle et la confiance interpersonnelle. Lorsque la 1^{ère} expérience est jugée positive (bonne gestion de la relation client, (ex. : « *j'ai été vraiment bien accueilli ... le conseiller a pris du temps autour d'un petit café ... il a su écouter mes problèmes et m'apporter des réponses adaptées* »)), la confiance interpersonnelle « *naissante* » permet d'établir ou de renforcer la confiance institutionnelle du client envers la banque. Dans le cas contraire, la confiance institutionnelle peut être altérée voire détruite et la confiance interpersonnelle inexistante (mauvaise gestion de la relation client, ex. : « *lorsque le conseiller n'est pas capable de vous accueillir correctement ... je ne vois pas comment je peux faire confiance à cette banque ... du coup je n'ai jamais ouvert de compte dans cette banque* »). La confiance interpersonnelle peut être fondée à la fois sur la crédibilité du conseiller (compétences reconnues) et sur l'attachement au conseiller (relation affective liée au fait que le conseiller comprend la situation de vulnérabilité du client et lui propose une offre adaptée ou liée à la sympathie du conseiller). La confiance institutionnelle est fondée sur l'expertise/crédibilité de la banque (*via* les compétences reconnues des conseillers et la communication bancaire). La prise en compte de l'aspect affectif de la confiance institutionnelle (pouvant se traduire par un attachement à l'enseigne) demande plus de temps et dépend des expériences client/conseiller sur la durée. A ce stade de la relation, elle est reconnue essentiellement *via* la communication bancaire au travers de la sympathie ou de la bienveillance des conseillers dans les publicités.

Au cours des expériences de service répétées avec la banque (*stade 3*), les analyses ont montré la coexistence de la confiance interpersonnelle et institutionnelle dans le discours des clients. La confiance institutionnelle peut être fondée à la fois sur la crédibilité de la banque (dimension cognitive de la confiance), et le sentiment que le client peut, par exemple, compter sur elle en cas de difficultés financières du client (dimension affective de la confiance, (ex. : accord du service crédit pour un prêt en situation de dépendance du client, ex. : « *aujourd'hui, je sais que la BRED, elle a su écouter mes besoins alors que j'avais des problèmes, ils ont accepté le rachat de mes prêts à la consommation alors que j'étais mal financièrement ... c'est là qu'on voit le côté mutualiste, et qu'on peut avoir confiance dans la*

BRED ... pour ça j'aime bien ma banque, c'était important pour moi »). Ce sentiment envers la banque est en attente d'être confirmé au cours des expériences de service futures (en cas d'incident provenant du client). Plusieurs facteurs contribuent à la construction de la confiance institutionnelle (comme crédibilité) : les expériences passées avec l'ancien prestataire, les expériences vécues avec la banque, la réputation, la taille et l'expertise de la banque. Au *stade 3*, les facteurs contribuant à la construction de la confiance institutionnelle restent identiques à ceux identifiés au *stade 1*. Seules les expériences de service vécues avec la BRED Banques Populaires (en tant que nouvelle banque) apparaissent comme un facteur complémentaire non négligeable.

Notre recherche apporte des résultats plus précis selon les cibles de la BRED Banques Populaires. Au cours des expériences de service répétées (*stade 3*), pour la « *clientèle active* » (23-45 ans) et la « *clientèle senior* » (+ de 50 ans), selon la segmentation de la banque, la confiance institutionnelle reste associée à la notion de crédibilité de la banque mais également à une dimension affective (i.e., attachement à l'enseigne). Les clients « seniors » ayant rencontré peu d'incidents ou quelques incidents correctement gérés par les conseillers, reconnaissent à la fois l'importance de la confiance interpersonnelle et institutionnelle dans leur relation avec la banque. Cela est fondé sur le fait que les incidents (souvent occasionnés par la banque) ont été en général correctement gérés par les conseillers. Ils étaient également jugés « *sans gravité* » (ex. : « *un chéquier non envoyé* », « *des agios remboursés* » pour cause de découvert). La clientèle « *senior* » a tendance à relativiser les expériences passées avec des incidents plus ou moins bien gérés par les conseillers et par la banque (*via* le service crédits ou réclamations). Ces clients pensent avoir « *appris à connaître le fonctionnement de la banque (en interne)* » (ex. : *turn-over* important et intervention du chef d'agence en cas de problème important). Ils parlent « *d'apprentissage de la relation bancaire avec la banque* ».

La clientèle « *active* » (23-45 ans), quant à elle, insiste davantage sur l'importance de la confiance interpersonnelle client/conseiller. Certains clients apportent une explication liée au contexte de l'entrée en relation avec la nouvelle banque, c'est-à-dire suite à un « *incident de vie* » provenant du client (ex. : *perte d'emploi momentanée/chômage* et refus d'un prêt à la consommation) et mal géré par l'ancien prestataire puis correctement géré par la BRED

Banques Populaires (ex. : autorisation de découvert exceptionnelle de 500 euros, rachat de prêts). D'autres clients ayant quitté leur banque suite à un incident occasionné par l'ancienne banque, pensent que la « *véritable* » relation de confiance existe essentiellement entre un client et son conseiller. Au cours des expériences client/conseiller, la confiance interpersonnelle (relation client/conseiller) peut être jugée plus importante que la confiance institutionnelle (relation client/banque). Cette confiance est réciproque mais asymétrique (dans le discours des clients et des conseillers). Alors que le client éprouve le besoin de faire confiance à son conseiller dès qu'il « *place son argent au sein d'une banque* », le conseiller ressent ce besoin de manière plus ponctuelle en fonction des risques encourus pour la banque.

La construction et les représentations de la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle au cours de la relation bancaire sont fortement liées à la mise à l'épreuve des comportements et de la bonne ou mauvaise coordination des acteurs (clients et conseillers) au cours des expériences de service ; et à la situation de dépendance ou de vulnérabilité dans laquelle peut se trouver (en cas d'incidents de vie provenant du client par exemple, décès dans la famille, perte d'emploi ou divorce pouvant remettre en cause la stabilité financière du client). Le tableau 3 expose les principaux facteurs contribuant à la construction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire.

Tableau 3 : Les facteurs contribuant à la construction de la confiance interpersonnelle au cours des expériences de service répétées avec la banque (stade 2 et stade 3)

Facteurs contribuant à la construction de la confiance interpersonnelle	
<p>Comportements <i>honnêtes</i> du conseiller <i>(transparence du conseiller)</i></p> <p>Comportements <i>bienveillants</i> du conseiller <i>(tenir compte des intérêts du client)</i></p> <p>Comportements liés à la communication client/conseiller <i>(écoute du conseiller, style de communication ouvert)</i></p> <p>Comportements liés au suivi et à la gestion des comptes du client <i>(Suivi régulier du compte client par le conseiller, implication du client dans la gestion de son compte)</i></p> <p>Comportements liés au respect du client <i>(reconnaissance du client)</i></p>	<p>Durée de la relation et à la fréquence des interactions clients/conseillers <i>(durée de la relation client/conseiller, fréquence des interactions, fréquence du turn-over, degré de proximité relationnel)</i></p> <p>Contextes liés aux expériences passées avec clients/conseillers <i>(jugées positives ou négatives)</i></p> <p>Coordination des comportements par ajustements mutuels <i>(implication par rapport à une demande de prestation gérée rapidement, de façon efficace)</i></p> <p>Coordination des comportements par confrontation client/conseiller/hiérarchie <i>(soit un des acteurs, soit les deux acteurs ne sont pas impliqués dans la gestion de l'incident (occasionné par le prestataire ou le client). Les comportements des acteurs sont jugés irréguliers au cours du temps.</i></p>
Les représentations et conceptions de la confiance interpersonnelle	
<p>Confiance fondée sur la croyance en la crédibilité de la banque en terme d'offres proposées et de compétence des conseillers = dimension cognitive de la confiance institutionnelle</p> <p>Confiance fondée sur le sentiment que l'on peut compter sur les conseillers (en tant que conseillers « sympathiques » et « bienveillants » <i>via</i> la publicité bancaire et <i>via</i> la relation avec les conseillers) = dimension affective de la confiance institutionnelle</p> <p>Confiance fondée sur l'intention de comportement envers le conseiller (intention de faire confiance à l'avenir) = dimension conative de la confiance interpersonnelle</p>	

Les résultats complémentaires obtenus à partir des 6 études de cas menées en 2013 au sein d'une agence BRED Banques Populaires, soulignent :

- l'existence possible de la dimension affective de la confiance institutionnelle lors de l'entrée en relation avec la banque,
- l'attention particulière à apporter à la première expérience client/conseiller ; ainsi qu'à la volonté réelle des banques d'établir une relation de confiance avec leurs clients,
- la prédominance de la confiance interpersonnelle liée aux situations de vulnérabilité du client (ex. : période de fragilité financière).

2.3. Critiques et limites des pratiques des banques en matière de confiance

Sur le plan stratégique, on assiste à une réelle évolution des discours des banques. Avant la crise, la communication bancaire était fondée sur un discours plus abstrait de la confiance (ex. : « *faites confiance à votre banque* »). Aujourd'hui, les banques ont pris conscience des enjeux d'une communication centrée sur la relation client/conseiller (en valorisant la proximité client et la compétence du personnel). Les banques intègrent également la notion d'éthique dans leurs discours publicitaires (ex. : valeurs de proximité ou d'aide au développement économique local). La communication est dorénavant centrée sur la relation entre le conseiller et son client (ex. : BNP Paribas : « *comme dans la vraie vie* ») et non plus sur un discours plus abstrait sur la confiance « *faites confiance à votre banque* ». Cette publicité vise à répondre aux interrogations concrètes des clients (exemple de discours entre le client et son conseiller dans la communication de la BNP Paribas : « *si le placement était risqué vous me le diriez ?* » ; « *avec la crise, vous allez continuer à prêter* »). Ainsi, les banques (ex. : slogan de la Caisse d'Epargne, « *la banque nouvelle définition* », ex. : slogan de la BNP Paribas « *parlons vrai* ») se positionnent sur la notion d'intégrité et d'éthique (ex. : slogan de la Caisse d'Epargne, « *la banque nouvelle définition* », ex. : slogan de la BNP Paribas « *parlons vrai* »). D'autres banques comme le Crédit Mutuel soulignent, dans leurs slogans, leur statut mutualiste : « *Une banque qui appartient à ses clients-sociétaires, ça change tout* ». L'objectif est de « *réhumaniser la relation client* ». « *L'enjeu est autant de convaincre les consommateurs que de remotiver et valoriser les équipes en interne* ».

Aujourd'hui, la confiance reste fondée sur la crédibilité des marques, des enseignes, des prestataires et nécessite à la fois la transparence de l'entreprise (*via* la communication) et la compétence du personnel en contact avec les clients (*via* les pratiques). La crédibilité et la transparence dans les discours deviennent essentielles : « *sûr et compter sur* », (discours de La Poste). La transparence est sous-entendue dans ces publicités. Le discours est centrée sur la transparence et la compétence du personnel : ex. : « *tout le monde a besoin d'être sûr que ses lettres arrivent* », « *tout le monde a besoin de compter sur sa banque* », « *tout le monde a besoin d'un forfait téléphonique sans embrouilles* », « *tout le monde a besoin que le commerce sur Internet soit sûr* », « *tout le monde a besoin de services et tout le monde a besoin de confiance* », « *c'est pour cela qu'il y a les femmes et les hommes de La Poste* », « *La poste avance, la confiance se développe* ».

Sur le plan opérationnel, les banques prennent non seulement en compte les attentes et besoins de leurs clients mais elles portent aussi une attention à l'ensemble de ses collaborateurs. Cette attention en direction du personnel traduit bien l'évolution des pratiques des banques depuis la crise. Ainsi, le personnel en agence doit apporter, pour réduire la méfiance des clients, une attention particulière et personnalisée à leur situation et à leur attentes (ex. : prise en compte des accidents de la vie des clients/divorce, des réclamations clients). Ces approches peuvent permettre aux banques de rétablir la confiance, et de s'assurer de la satisfaction voire la recommandation des clients actuels à d'autres clients potentiels (A. Julien et A. Marot, 2012).

Au regard des résultats issus de notre étude et des pratiques actuelles des banques en matière de gestion de la relation client, il est possible d'émettre plusieurs critiques ou limites. Nous avons vu que la banque et les chargés de clientèle en particulier disposaient de nombreux facteurs/leviers pour établir, développer ou restaurer la confiance dans la relation avec leurs clients. Néanmoins, dans le contexte actuel, ces leviers dont les banques ont conscience ne suffisent pas toujours à restaurer la confiance. Comme le souligne A. Julien et A. Marot (2012) : « *La principale conséquence de la crise de confiance est la remise en cause de la crédibilité des banques et de leur volonté réelle de fidéliser les clients ... Les banques doivent par exemple suivre la réglementation de plus en plus*

contraignante face à l'accès des consommateurs au crédit ». L'inquiétude et l'interrogation des clients sont en partie liées au contexte de crise de confiance (affaires à scandale et crise économique), à leurs expériences de service vécues et perçues positivement ou négativement mais aussi aux comportements actuels des banques en matière de restriction d'accès au crédit. Cette remise en cause de la volonté des banques d'instaurer la confiance et de fidéliser les clients concerne également les pratiques des conseillers en matière de gestion de la relation client (ex. : doutes quant aux compétences des conseillers/sentiment possible de vente forcée dans le cadre de produits financiers en campagnes commerciales ; développement du turn-over/difficulté à fidéliser un client lorsque le conseiller ne reste pas plus de 3 ans voire moins sur son poste ; qualité de la relation client jugée mauvaise par certains clients/sensation pour le client d'être un numéro de compte). Pour le client, il existe parfois un « *vrai décalage entre le discours* » de confiance des banques *via* la communication institutionnelle et « *la pratique des banques en matière de gestion concrète de la relation client* »/refus de prêt ou de découvert. Dans ces situations, il est difficile d'inspirer confiance.

Conclusion

Il est possible d'inscrire les résultats de cette recherche dans le cadre plus général du management des services. Ainsi, les facteurs permettant de construire la confiance interpersonnelle et institutionnelle, identifiés dans la relation bancaire, peuvent s'appliquer très largement au secteur des services. Tout échange entre un client et un prestataire de service (en tant qu'enseigne), implique une relation client/personnel en contact (confiance interpersonnelle) ; mais également une relation client/prestataire en tant que marque de service (confiance institutionnelle). Les facteurs identifiés dans cette recherche représentent donc autant de leviers qu'une entreprise de service peut actionner pour développer ou restaurer la confiance de ses clients.

Une attention particulière peut être portée au *turn-over* répétitif des conseillers de clientèle dans la relation bancaire et devrait susciter l'intérêt des praticiens et chercheurs dans le champ du management des services. Cette réalité est d'autant plus importante qu'elle peut nuire au développement de la confiance dans la relation client. Comment adapter les différents leviers de la confiance interpersonnelle en vue d'améliorer et de

renforcer le lien avec les clients lorsque les conseillers de clientèle changent d'agence tous les trois ans, voire tous les ans ou tous les six mois ? En fonction des caractéristiques spécifiques de leurs activités, les entreprises de service doivent porter leur attention sur la mobilité et le *turn-over* du personnel en contact avec leurs clients. *A contrario*, certains conseillers restent parfois plus de cinq ans voire huit ans au sein de la même agence bancaire. Se pose la question de la relation entre le client et l'enseigne bancaire. Alors que les banques tentent de développer la notion de marque de service bancaire *via* leur politique de communication une trop forte proximité client/conseiller, sur la durée, peut limiter l'impact de cette communication et ainsi favoriser le *détachement* à l'enseigne. Les banques peuvent aussi se retrouver face à des dérives liées au trop de confiance du conseiller dans la relation client. Il peut, par exemple, être amené à forcer les systèmes informatiques pour accorder un crédit à un client alors même que ce dernier ne présente pas toutes les conditions financières imposées par la banque pour l'octroi d'un prêt. La question du professionnalisme des conseillers voire de leur déviance est soulevée. Leur rôle est logiquement d'alerter la banque et le client et/ou de refuser un prêt en cas de non respect des conditions financières nécessaires.

Enfin, une dernière réflexion concerne le développement de la distribution multicanal dans le secteur bancaire, qui réduit le nombre de passage des clients en agence, mais qui ne doit pas faire oublier l'importance de la relation privilégiée client/conseiller dans la construction de la confiance client/banque. La banque en particulier et les entreprises de service en général doivent aujourd'hui composer avec tous ces enjeux et ces paradoxes.

Annexe 1 : Méthodologie de l'étude

Méthodologie de l'étude : une approche qualitative et longitudinale

24 études de cas rétrospectives ont été réalisées au sein de plusieurs agences de la BRED Banques Populaires. 18 études de cas ont été menées entre 2003 et 2005. Elles ont fait l'objet d'une publication relative, entre autres, à l'intérêt de l'approche longitudinale et qualitative pour analyser comment se construisait la confiance dans la relation bancaire, à cette période (Gatfaoui, 2007). Face à l'évolution de la législation bancaire et des pratiques des banques sur le plan stratégique (*via* la communication) et sur le plan opérationnel (*via* la gestion de la relation client/conseiller), il nous a semblé judicieux de mener 6 études de cas complémentaires pour enrichir nos réflexions et résultats concernant la construction de la confiance. Cette recherche a également permis de mettre en perspective une partie de nos résultats antérieurs et les résultats actuels avec les pratiques actuelles des banques.

La méthode des cas historiques a permis de prendre en compte l'aspect dynamique et contextuel de la confiance dans la relation bancaire. Chaque cas fait référence à *la relation bancaire* entre un client particulier et son conseiller, à savoir une *dyade*. L'approche dyadique a permis d'identifier et d'analyser les opinions convergentes et divergentes des clients et de leur(s) conseiller(s) de clientèle, au moment de la réalisation de l'étude. La méthode des incidents critiques a permis de retracer l'histoire de la relation client/conseiller, d'identifier les événements négatifs/incidents et les événements jugés importants et positifs, ainsi que leur gestion par le client, le conseiller ou la banque.

Les entretiens rétrospectifs, d'une durée moyenne d'une à deux heures trente, ont été réalisés auprès de douze clients âgés de 23 à 45 ans et douze autres clients âgés de 51 à 70 ans (au sein de 7 agences bancaires en Ile de France). Leurs conseillers de clientèle étaient âgés de 23 à 54 ans (11 conseillers interrogés au total). Selon la classification de la banque, les clients âgés de 23 à 45 ans correspondent au segment « *clientèle active* » et les clients âgés de plus de 50 ans correspondent au segment « *clientèle des seniors* ». L'échantillon n'était pas connu *a priori*. Il a été construit au fur et à mesure de la collecte et l'analyse des données. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits puis analysés. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique intra-cas et inter-cas des discours des clients, de leurs conseillers de clientèle et des directeurs d'agence.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andaleeb, S. (1991), "Trust and Dependence in Channel Relationships : Implications for Satisfaction and Perceived Stability", *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, 249-250.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, January, 54, 42-58.
- Bergadaa, M., & Graber, S., & Mühlbacher, H. (1999), "La Confiance dans la Relation Tripartite Vendeur-client-entreprise", *Actes du 15ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg, 283-299.
- Besson, M., & Gurviez, P. (2000), "La vente dans un Contexte Relationnel : L'exemple du Luxe", *Décisions Marketing*, mai-août, 20, 47-55.
- Berry, L. L. (1995), "Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 236-245.
- Berry, L. L. (1983), "Relationship marketing", in L. L. Berry & Shostack G. L & Upah G. (Eds), *Emerging perspectives on services marketing* (pp.25-28), Chicago : American Marketing Association.
- Craswell, R. (1993), "On the Uses of Trust : Comment on Williamson, Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *Journal of Law & Economics*, April, 36, 487-502.
- Crosby, L. A., & Evans, K. R., & Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, July, 54, 68-81.
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995), "An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies", *Journal of Retailing*, 71, 4, 339-361.
- Cabinet Deloitte (2012), "Relations Banques et Clients : Comment Regagner Durablement la Confiance des Clients", *Financial Services*, 2^{ème} édition.
- Deutsch, M. (1958), "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2, 4, 265-279.
- Doney, P. M., & Canon J. P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, April, 61, 4, 35-51.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, Mac Graw Hill.
- Gatfaoui, S. (2007), "Comment Développer une Relation Bancaire Fondée sur la Confiance ? ", *Décisions Marketing*, 46, Avril-Juin, 91-103.

Gatfaoui, S. (2003), "La dynamique de la confiance dans la relation client-individuel/prestataire de service : proposition d'un cadre de réflexion", *Revue des Sciences de Gestion*, 203, 103-116.

Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, April, 58, 2, 1-19.

Giffin, K. (1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process", *Psychological Bulletin*, 68, 2, 104-120.

Gouteron, J. (2008), "L'impact de la Personnalité de la Marque sur la Relation à la Marque dans le Domaine de la Téléphonie Mobile », *La Revue des Sciences de Gestion*, 233, 115-127.

Granovetter, M. S. (1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.

Granovetter, M. S. (1994), "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", dans Orléan A. (Eds), *Analyse Economique des Conventions* (pp.79-94), Paris : PUF.

Grönroos, C. (1990), *Service management and marketing – Managing the moments of trust in service competition*, New York : Lexington Books.

Guibert, N. (1999), "La Confiance en Marketing : Fondements et Applications", *Recherche et Applications Marketing*, 14, 1, 1-19.

Gurviez, P. (1999), "La Confiance comme Variable Explicative du Comportement du Consommateur : Proposition et Validation d'un Modèle de la Relation à la Marque intégrant la Confiance", *Actes du 15^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg, 301-326.

Gurviez, P. & Korchia, M. (2002), "Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque", *Recherche et Applications Marketing*, 17, 3, 41-59.

Hess, J. (1995), "Construction and Assessment of a Scale to Measure Consumer Trust", *Conference AMA Educators', Enhancing Knowledge Development in Marketing*, B.B Stern et G.M. Zinkhan (Eds), Summer, 6, 20-25.

Julien, A. & Marot, A. (2012), *Marketing de la banque et de l'assurance*, Dunod (Eds), Paris.

Kreps, D. M. (1990), "Corporate culture and economic theory", in Alt J. & Shepsle K. (Eds), *Perspective on positive political economy* (pp.90-143), Cambridge : Cambridge University Press.

Luck, S. T. K., & Yip, L. S. C. (2008), "The Moderator Effect of Monetary Sales Promotion on The Relationship Between Brand Trust and Purchase Behaviour", *Journal of Brand Management*, 15, 6, 452-464.

Mayaux F. et Flipo J. P. (1995), "Marketing des services : rien à faire sans la confiance, Confiance", dans Bidault F. & Gomez P. Y. & Marion G. (Eds), *Entreprise et Société* (pp.151-162), Paris : ESKA.

Lovelock, C. & Lapert, D. (1999), *Marketing des services, stratégie, outils, management*, Paris : Publi-Union.

Luhmann, N. (1988), "Familiarity, confidence, trust : problems and alternatives", in D. Gambetta (Eds), *Trust : Making and breaking cooperative relations* (pp. 94-107), New-York : Basil Blackwell.

Matzler, K., Grabner-Krauter, S., Bidmon, S. (2008), "Risk Aversion and Brand Loyalty: the Mediating Role of Brand Trust and Brand Affect", *Journal of Product & Brand Management*, 17, 3, 154-162.

Mayer, R.C., & Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.

Moorman, C., & Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992), "Relationship Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, 3, 314 -328.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Pruitt, D. (1981), *Bargaining Behavior*, New York : Academic Press.

Punniyamoorthy, M., & Raj, M. P. M. (2007), "An Empirical Model for Brand Loyalty measurement", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15, 222-233.

Ramonjavelo V., Préfontaine L., Skander D. et Ricard L. (2006), "Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle", *Revue Administration publique du Canada*, 49,3, 350-374.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992), "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 7, 483-498.

Rousseau, D. M., & Sitkin, S. B., & Burt, R. S., & Camerer, C. (1998), "Not So Different After All : a Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, 61, 3-21.

Schoorman, D., Roger, M., et James, D. (2007), "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, 32,2, 344–354.

Swan, J., & Bowers, M., & Richardson, D. (1999), "Customer Trust in The Salesperson : An Integrative Review and a Meta-Analysis of The Empirical Literature", *Journal of Business Research* , 44, 93-107.

Usunier, J. C. & Roger, P. (1999), "Confiance et Performance : Le Couple Franco-Allemand au Sein de l'Europe", *Finance, Contrôle et Stratégie*, 2, 91-116.

Williamson, O. E. (1993), "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Laws and Economics*", Avril, 36, 453-486.

Young, L. C., & Wilkinson, I. F. (1989), "The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channels : A Preliminary Study", *European Journal of Marketing*, 23, 2, 109-122.

Zand, D. E. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.