

Proposition d'une échelle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact dans les banques marocaines

Par Mohammed BEN AMAR¹

Résumé

Ce papier de recherche a pour objet de développer une échelle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact dans le cadre d'une approche relationnelle du marketing et selon le paradigme de Churchill. D'abord, une revue de littérature a permis de retenir deux dimensions de l'échelle ; compétence et courtoisie. Par la suite, une étude empirique a été réalisée dans le secteur bancaire suivie d'une analyse exploratoire et confirmatoire des données. Les résultats de l'analyse témoignent de la fidélité et de la validité de l'échelle qui a été administrée à 100 clients des banques marocaines.

Mots-clés : personnel en contact, compétence, courtoisie, approche relationnelle

¹ Professeur à l'E.N.C.G de Fès- Maroc

Introduction

L'être humain, par le contact humain qu'il porte en lui, humanise êtres et choses, humanise le monde (Minkowski, 1950). Le rôle du personnel en contact humain, dans une orientation relationnelle, devient de plus en plus important voire un facteur différenciant, difficilement imitable par les concurrents. La concentration des efforts marketing sur le développement du relationnel, est de plus en plus considérée comme une base pour avoir un avantage compétitif durable (Jeffrey E.L, Wesley J.J, 1997). La volonté de se rapprocher du client par une stratégie multi-canal n'a pas marginalisé l'élément humain du fait que l'interactivité avec les individus demeure plus efficace (Helfer et Michel, 2006).

Aussi, malgré le développement exponentiel au Maroc des services bancaires supportés par les nouvelles technologies (site web, centre d'appel, numéro vert,...), les services proposés en face à face restent toujours d'actualité. Les banques marocaines, pratiquant l'intérêt et l'accumulation capitalistique rejetés par la religion, souffrent d'une crise de confiance et d'une image négative auprès des marocains (Ailli, 2012). Ces banques ont déployé, ces dernières années, des efforts importants d'investissement en gestion de la relation client. Cette orientation relationnelle ne peut réussir sans la prise en considération du capital humain.

Ainsi, les banques marocaines ont investi dans de nouvelles technologies on-line pour servir leur clientèle à distance. Elles proposent des sites web pour des consultations de compte et des opérations bancaires courantes en vue d'alléger le personnel du front office et d'offrir un service bancaire d'accès à tout instant. Cependant cette stratégie ne cherche pas à créer une confiance interpersonnelle sur les sites web (par un agent conversationnel et/ou un chat en direct,...). Ce qui témoigne de la préférence des banques pour les réseaux d'agence traditionnelle afin de véhiculer cette dimension relationnelle.

De leurs parts, les clients marocains apprécient toujours les canaux traditionnels. En effet 17% des clients déclarent, avant de souscrire à une offre bancaire, appeler leur chargé de clientèle, et 64% préfèrent se déplacer directement dans leur agence (Ben Amar, 2011). Ce qui témoigne alors de leur attachement à leur conseiller. Par ailleurs, le taux de pénétration d'internet au Maroc en 2014 est de seulement 61.3% en comparaison de 81.3% en France². Pikkarainen et al (2004) ajoutent qu'une connexion internet doit en plus être de bonne qualité pour utiliser la banque en ligne. De même, dans l'inconscient collectif des marocains, le changement est perçu comme une chose a priori négative (Akesbi, 2006). Preuve que la

² <http://www.internetworldstats.com/>

relation traditionnelle de face à face avec le personnel en contact de la banque reste déterminante.

Le personnel en contact est composé des personnes employées par l'entreprise de service dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client. La qualité du personnel bancaire en contact avec la clientèle est définie ici comme la capacité perçue des conseillers clients à satisfaire la clientèle sur le plan opérationnel (Maîtrise des tâches nécessaires à la prestation des services) et relationnel (accueil, écoute des clients, ...). La capacité perçue est un antécédent de la confiance (Mayer et Davis, 1995). Cette dernière est définie comme une croyance, un sentiment ou une attente concernant un partenaire commercial qui résulte de son expertise, de sa fiabilité et de son intentionnalité (Ganesan, 1994).

L'intangibilité du service bancaire rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur qui doit faire confiance à son fournisseur avant d'acquérir le service (Lamarque, 2005). L'intérêt managérial de notre recherche est de montrer comment se forme la confiance à travers la relation conseiller/client dans le milieu bancaire marocain. Dans cette perspective, nous essayerons de développer, dans le cadre d'une orientation relationnelle et selon le paradigme de Churchill (1979), une échelle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact par les clients des banques marocaines.

Dans cette optique, cet article s'organise en deux parties : la première est consacrée à la conception du modèle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact. La deuxième expose la méthodologie quantitative de l'étude empirique et présente ses résultats.

1. Cadre conceptuel de l'étude

1.1 Approche globale du personnel en contact

Le personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation du service (Boyer et Nefzi, 2009). En dépit de son rôle primordial, la participation du personnel en contact dans le processus stratégique est un domaine largement inexploré en marketing et management stratégique (Pappas et Karen, 2008). Toutefois, praticiens et chercheurs s'accordent sur le rôle crucial joué par le personnel en contact dans le processus de servuction et dans la satisfaction des clients. Ainsi, Eiglier et Langeard (1987) associent la relation de service à un système d'interactions interpersonnelles entre le prestataire, son personnel en contact et ses clients.

La participation du client au système de servuction oblige le personnel en contact à assurer deux rôles simultanément : il doit effectuer les tâches nécessaires à la production et la

prestation du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine. Le personnel en contact doit de plus, et en même temps, s'adresser et parler aux clients, c'est le rôle relationnel (Boyer et Nefzi, 2009). Le rôle du personnel en contact est passé dans l'approche transactionnelle de celui du communicateur d'information sur le produit/service à celui de fournisseur de services et de coordonnateur des transactions entre l'acheteur et le vendeur dans l'approche relationnelle (Muliki et Stock, 2003). D'autant plus que les technologies de la gestion de la relation client permettent au personnel en contact de se libérer de plus en plus des tâches administratives pour consacrer plus de temps à développer des relations avec les clients (Landry, Arnold et Arndt, 2005). Crosby (1990) estime quant à lui que le contact humain intensif influence grandement la qualité de la relation. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont démontré l'effet du personnel en contact dans le développement de la confiance entre fournisseur de service et client (Swan, Bowers et Richardson, 1999).

Par son comportement, le personnel en contact influence grandement la qualité de la relation interpersonnelle. Gatfaoui (2007) distingue, suite à une étude qualitative dans une banque, quatre comportements des conseillers clients Il s'agit des :

- Comportements dits « honnêtes » de la transparence du conseiller et du respect de ses promesses,
- Comportements de « bienveillants » qui font référence à la prise en compte des intérêts du client au cours des expériences de service,
- Comportements « d'écoute » et plus précisément d'écoute des besoins et attentes des clients ainsi qu'au mode de communication avec eux,
- Comportements de « respect » des clients, qui souhaitent être reconnus dans l'agence,

Ces comportements sont jugés, par les clients, déterminants dans la qualité perçue de la relation interpersonnelle et par conséquent, dans la qualité perçue de service.

En fait, La qualité du personnel en contact est une composante de la qualité de service. Yavas & al., (2003) ont trouvé que les clients jugent la qualité des services par la qualité perçue du personnel en contact. Les modèles qui ont abordé la qualité des services ont, tous, donné une importance à la composante du personnel en contact. Ainsi le modèle de Berry, Zeithaml et Parasurman (1985), distingue l'empressement, l'empathie et l'assurance comme composantes liées à la qualité du personnel en contact dans un service. Pour Lehtinen (1982) il s'agit de la qualité des interactions personnel en contact – clients. Chandon, Leo et Philipe

(1996) soulignent que l'évaluation du client de la qualité de service se base sur quatre indicateurs : la compétence perçue, l'écoute, l'efficacité et le dévouement.

1.2 Les facteurs de la perception de la qualité du personnel en contact

Dans le présent travail, la qualité du personnel en contact est vue, selon les recommandations de Bartikowski (1999), comme la qualité perçue par le client et non la qualité objectivement déterminée par des experts. Elle est mesurée par deux dimensions : compétence et courtoisie. La compétence est une dimension fonctionnelle qui correspond à l'efficacité et la rapidité du personnel en contact dans la production et la réparation des services. La courtoisie est une dimension sociale ayant trait à la qualité d'accueil, l'écoute active, la communication interpersonnelle et la connaissance individualisée des clients.

Concevoir la perception de la qualité du personnel en contact comme un construit bidimensionnel permet de spécifier deux composantes les plus déterminantes au moment du contact client-personnel du front office ; la compétence et la courtoisie. Ces deux dimensions sont distinctes dans une approche relationnelle : la dimension économique à savoir les avantages tangibles tirés de la relation et la dimension sociale selon laquelle les partenaires retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économique (Dwyer et Shurr, 1987). En pratique, un employé du front office peut avoir une compétence technique dans un domaine (savoir faire) mais sans maîtriser, par exemple, la communication interpersonnelle. De même, il peut être courtois sans avoir la compétence nécessaire.

Dimension fonctionnelle de la qualité du personnel en contact

Le personnel en contact doit montrer un degré élevé de connaissance du service délivré à sa clientèle et une capacité à offrir des conseils adéquats et ciblés. Dans une banque, la capacité du personnel en contact à donner des conseils, jugés adaptés à la situation du client ou des conseils jugés performants ou rentables pour le client, est nécessaire dans la construction de la confiance interpersonnelle (Gatfaoui, 2007). La compétence/efficacité est un déterminant crucial de la qualité de service (Berry, Zeithaml et Parasuraman, (1985) Chandon, Leo et Philipe, (1996) Lehtinen et Lehtinen (1982) Van dolen, Ruyter et Lemmink, (2004)). La performance d'un service est fortement liée à celle du personnel en contact dans la perception du client. Un employé d'assurance incompetent signifie une compagnie d'assurance incompetente et un serveur de restaurant grossier est synonyme d'un restaurant grossier (Berry, Zeithaml et Parasuraman, 1990). Deux éléments de compétence peuvent être distingués ; la compétence de production et la compétence de rétablissement de service. Pour

Van Dolen, Ruyter et Lemmink (2004), la satisfaction relationnelle des clients est influencée par la performance des employés. Cependant, la compétence de rétablissement de service est très importante dans le cadre d'une orientation relationnelle (Dewitt, Nguyen et Marshall, 2008). Ainsi, pour ces derniers, si les employés de services arrivent à rétablir le service d'une manière efficace, cela va améliorer la fidélité des clients. Johnson & al., (2001), estiment, suite à une étude empirique, que le traitement des réclamations devrait avoir un effet direct et positif sur la fidélité. Le processus de gestion des réclamations représente à la fois une véritable tentative d'apporter des corrections à l'offre de l'entreprise et de permettre aux clients de réaffirmer leur choix d'entrer en relation à long terme avec l'entreprise. De même, certaines études montrent qu'un client satisfait qui voit ses points d'insatisfaction traités deviendra finalement encore plus satisfait et fidèle. Selon une étude de Technical Assistance Research Program Institute (Carn et Vendevure 2008), les clients qui se sont plaints rachètent dans 54% à 70% des cas. Ce pourcentage passe à 90% s'ils ont le sentiment que la réclamation a reçu une réponse rapide.

Aspect social de la qualité d'interaction

Chandon, Leo et Philipe (1996) confirment que l'efficacité représente, relativement à la dimension sociale, l'indicateur le moins important du point de vue du client dans l'évaluation de l'interaction. En effet, dans une approche sociologique, la confiance émerge des interactions sociales entre les partenaires de l'échange (Jeffrey et Dyer, 2000). Pour Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler (2002), la dimension sociale de la relation employés – client a une grande influence sur l'engagement relationnel et le "bouche à oreille" positif. A titre d'exemple, connaître chaque client à titre individuel est indispensable pour développer une relation durable et lui proposer une offre adaptée (Jallat, Stevens et Volle, 2006). Pour plusieurs auteurs, la connaissance individuelle des clients est une condition nécessaire pour le développement et le maintien des relations avec les clients. Berry, Zeithaml et Parasuraman (1990) considèrent que l'attention particulière et individualisée aux clients est une dimension principale par laquelle les clients jugent la qualité d'un service. Aussi, Boyer et Burgault (2000), considèrent que la construction d'une relation durable passe obligatoirement par la connaissance des caractéristiques des clients, de leurs goûts, de leurs habitudes, etc. Aussi, la familiarité avec un client s'est avérée avoir un fort impact sur un sentiment agréable chez le client (Bergeron, Roy et Fallu 2008). Selon Pilchon (1998), l'état affectif (Malheureux/Heureux, Contrarié/Content, ...) d'un individu influence sa satisfaction. Chen et Quester (2015) ont proposé le concept de l'amour (Love) pour étudier la relation

interpersonnelle dans l'industrie de la coiffure. Ce construit qui comprend intimité, passion et décision/engagement, s'est révélé avoir un impact significatif sur la fidélité des clients. De même, Ranking (1999) souligne que la disponibilité et le respect ont un effet positif sur la courtoisie perçue. La disponibilité et le respect peuvent impliquer davantage le client dans le processus de servuction. Par ailleurs, l'implication des clients dans le processus de prestation des services financiers permet à la fois de développer une relation sociale avec le personnel et de diminuer la défaillance de service (Eisingerich et Bell 2006).

2. Etude empirique

2.1 Méthodologie, échelle de mesure et échantillonnage

Pour réaliser l'étude empirique, nous avons mené une étude quantitative par questionnaire administré en face à face. Un nombre convenu de clients des banques a été visé. Le choix du secteur bancaire comme cadre empirique pour la réalisation de l'étude est dû d'abord à sa nature (secteur de service) et aussi aux efforts déployés par les banques marocaines pour maintenir et développer des relations avec leurs clients.

Nous avons dressé une liste de 10 items de la qualité perçue du personnel en contact inspirés surtout des travaux de Parasurman, Zeithaml et Berry (1985 et 1990) et de Von Dolen, Ruyter et Lemmink (2004) avec une adaptation des items au contexte de l'étude (Tableau 1).

Dimension Compétence	Le personnel de l'agence est compétent (Compet1) Les employés de l'agence maîtrisent leur travail (Compet2) Le personnel en contact connaît très bien mes besoins en produits bancaires (Compet3) Le personnel en contact donne une importance à mes réclamations (Compet4) Le personnel de l'agence répond rapidement à mes demandes (Compet5)
Dimension Courtoisie	Le personnel de l'agence est aimable (Courtoi1) Les employés de l'agence m'accordent une attention particulière (Courtoi2) J'aime le personnel en contact de mon agence (Courtoi3) Les employés de l'agence connaissent bien mon nom (Courtoi4) Le personnel en contact est disponible pour m'écouter (Courtoi5)

Tableau 1. Items de l'échelle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact

Les unités échantillonnées sont sélectionnées sur une base subjective et non pas de manière probabiliste. Nous avons interrogé les clients à la sortie des agences bancaires. Nous avons pu collecter 100 questionnaires valides. L'échantillon est composé de 54% des femmes

et de 46% des hommes. L'âge moyen des répondants est de 36.4 ans. Les particuliers représentent 76% de l'échantillon.

2.2 Résultats

Une analyse factorielle exploratoire a été réalisée avant d'apprécier la qualité du modèle de mesure et d'analyser la fiabilité, la validité convergente et discriminante des construits.

Analyse factorielle exploratoire

Une analyse en composante principale a été effectuée sur la matrice de variance-covariance avec une rotation varimax. Trois items ont été éliminés lors des itérations car ils étaient très mal représentés sur les axes retenus.

Le tableau 2 présente les items retenus pour mesurer la perception de la qualité du personnel en contact.

Items	Composante		Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach
	1	2		
Compet2	0.838	-0.156	38.871	0.839
Compet3	0.787	-0.045		
Compet4	0.843	0.002		
Compet5	0.808	-0.021		
Courtoi1	-0.191	0.881	35.827%	0.898
Courtoi2	0.013	0.922		
Courtoi4	-0.007	0.925		

Tableau 2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire a permis d'extraire deux composantes de valeurs propres, supérieures à la moyenne, selon le critère de Keiser. La variance totale extraite est acceptable et chaque item est bien corrélé avec sa composante respective. La consistance de l'échelle de mesure est très bonne car alpha est supérieur à 0.8 (Cronbach L.J, 1951). L'extraction de deux composantes confirme nos résultats théoriques.

Analyse de la qualité du modèle de mesure

Les deux construits "Compétence" et "Courtoisie" sont réflexifs et leurs indicateurs sont nécessairement positivement corrélés (Churchill, 1979). Notre modèle relationnel de mesure (figure 1) a été testé et validé, suivant l'approche Linear Structural Relations (LISREL), par une analyse factorielle confirmatoire (AFC) sous AMOS 16. Accomplie selon l'estimation du

maximum de vraisemblance, cette méthode permet de tester rigoureusement un modèle qui doit être spécifié à priori.

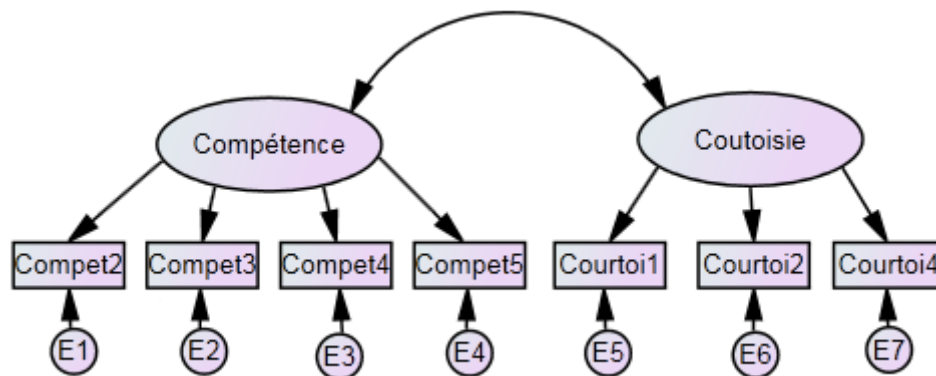


Figure 1. Modèle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact

L'AFC fournit de nombreux indices et paramètres qui permettent d'évaluer la qualité du modèle de mesure. Les indices d'ajustement ont été choisis conformément aux recommandations de Hooper, Coughlan et Mullen (2008).

Indices de qualité du modèle structurel	Seuils recommandés ³	Résultats
Chi-deux (X^2)	-	22.438
Degrés de liberté (DDL)	-	13
X^2/DDL	Entre 2 et 5	1,726
Goodness of fit index (GFI)	≥ 0.90	0.939
Adjusted goodness of Fit index (AGFI)	≥ 0.90	0.868
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	≤ 0.08	0.086
Root Mean Square Residual (RMR)	≤ 0.05	0.057
Tucker Lewis Index (TLI)	≥ 0.90	0.957
Comparative fit index (CFI)	≥ 0.90	0.973

Tableau 3. Indices de la qualité du modèle de mesure

Tous les indices dépassent ou sont proches des seuils recommandés : le Chi-deux rapporté aux degrés de liberté est légèrement au-dessous des normes admises, le GFI, AGFI, TLI et CFI présentent des indices satisfaisants et le RMR et RMSEA sont excellents.

Evaluation de la fiabilité

Le p de Jöreskog qui mesure la cohérence interne d'une échelle à partir des contributions factorielles des items est reconnu comme n'étant pas sensible au nombre d'items (Fornell et Larcker 1981). Cet indicateur paraît plus adéquat pour mesurer la fiabilité des échelles.

³ Pour la plupart des indices, il n'y a pas de consensus entre les auteurs sur les seuils acceptables.

	p de Jöreskog
Compétence	0.905
Courtoisie	0.873

Tableau 4. Résultats de l'analyse de la fiabilité des construits

La fiabilité de l'échelle est confirmée par le p de Jöreskog. Ce coefficient plaide également pour une bonne cohérence interne de l'échelle de la perception de la qualité du personnel en contact car supérieur à 0.7 (Jöreskog 1971). La fiabilité de l'outil est donc établie.

Evaluation de la validité convergente

La validité convergente permet de vérifier si les différents indicateurs qui sont censés mesurer le même phénomène sont corrélés. En d'autres termes, il s'agit de vérifier que l'on mesure réellement les construits ou les variables du modèle quels que soient les instruments utilisés. Deux critères ont été utilisés :

- Le CR (Critical Ratio) teste le lien entre une variable latente et ses indicateurs. Cet indice ne doit pas être inférieur à 1,96.
- La variance du construit qui doit être davantage expliquée par les items qui le mesurent que par l'erreur. Cette condition est remplie par le calcul de l'AVE (Average Variance Extracted), devant être supérieur à 0,5 (Fornell et Larcker 1981).

Intitulé du facteur	Items	Gamma standardisé (γ)	CR	SMC
Compétence	Compet2	0.651	6.761	0.424
	Compet3	0.650	6.753	0.423
	Compet4	0.879	9.153	0.773
	Compet5	0.842		0.708
Courtoisie	Courtoi1	0.819	10.056	0.671
	Courtoi2	0.895	11.075	0.801
	Courtoi4	0.879		0.773

Tableau 5. Coefficients d'analyse de la validité convergente des échelles

On remarque d'après le tableau 5 que les γ sont significativement non nuls et le SMC (square of standardized factor) est supérieur à 0.5 pour la plupart des items.

Evaluation de la validité discriminante

La validité discriminante est quant à elle admise lorsque chaque construit mesure bien ce qu'il est supposé mesurer, et ne se confond pas avec les autres concepts. Un modèle

satisfait le critère de la validité discriminante si la plus forte variance partagée entre les construits, est inférieur au plus petit de la variance moyenne extraite.

En d'autres termes, la racine carrée de chaque construit doit être supérieure aux corrélations qu'il partage avec les autres construits.

	Compétence	Courtoisie
Compétence	0.842	0.098
Courtoisie	0.098	0.834

Tableau 6. Matrice de corrélation des construits

Les racines carrées des variances moyennes extraites qui figurent sur la diagonale sont, de loin, plus grandes que la corrélation entre construits. Cette analyse nous a permis de vérifier la validité discriminante des échelles. Autrement dit, les construits, distincts conceptuellement, sont effectivement différenciés par leurs mesures respectives.

Conclusion

Il a été démontré que l'échelle de la perception de la qualité du personnel en contact rencontre un niveau de fidélité et de validité satisfaisant. D'une part, l'ensemble des énoncés, constituant l'échelle, est apparu homogène, et mesure adéquatement les construits latents. D'autre part, la factorisation des énoncés permet de croire à l'unidimensionnalité de chaque dimension. Enfin, la validité discriminante de l'échelle a bien été confirmée.

L'échelle de mesure de la perception de la qualité du personnel en contact peut être utilisée par les chercheurs en vue d'analyser, dans un contexte bancaire, les antécédents de la satisfaction relationnelle et de la confiance dans le cadre d'une orientation relationnelle.

Les banques peuvent, également, utiliser cette échelle afin d'évaluer la qualité du front office ou pour mesurer la satisfaction relationnelle des clients des services face à face. De même, l'identification de la qualité perçue du personnel en contact peut améliorer la compréhension des conceptions et des mécanismes de construction de la confiance au cours de la relation interpersonnelle bancaire et à s'interroger sur les comportements adoptés ou non dans la gestion de la relation client.

En perspective, il est intéressant d'analyser la validité prédictive de l'échelle de mesure qui peut être testée en évaluant l'effet de la perception de la qualité du personnel en contact sur un construit qui en est théoriquement la conséquence (exemple satisfaction relationnelle ou confiance).

L'étude souffre de certaines insuffisances sur le plan théorique notamment la prise en considération de la dimension compétence du personnel en contact comme étant imbriquée à celle de la performance ce qui n'est pas partagé par certains auteurs qui en font la distinction. Au niveau empirique, nous avons travaillé sur un échantillon de faible taille par rapport à ce qui est recommandé en analyse structurelle⁴. Aussi, les données qui ont été utilisées lors de l'analyse exploratoire ont également servi à l'analyse confirmatoire.

Références Bibliographiques

Ailli S., (2012), *CRM et performance des banques au Maroc : pour une adaptation aux normes socioculturelles de la clientèle*, *Revue Marketing Management et compétitivité : Cas des entreprises Maghrébines*, Première édition, 212-227

Akesbi A (2006), *Blad Schizo, TelQuel*, N° 243 édition 12 Novembre.

Bartikowski, B (1999), *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments*, Marseille, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille. Institut d'administration des entreprises. Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion.

Ben Amar M (2011), *Rôle des technologies-CRM dans la fidélité des clients : Cas des banques marocaines*, Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès.

Bergeron J, Roy J and Fallu, J. (2008) *Pleasantly Surprising Clients: A Tactic in Relationship Marketing for Building Competitive Advantage in the Financial Services Sector"* *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 25 Issue 3, 171-184.

Berry L.L, Zeithaml V.A and Parasuraman A (1990), *Five Imperatives for Improving Service Quality*, *Sloan Management Review*, Summer, 29-38.

Boyer.A et Nefzi.A (2009), *La perception de la qualité des services vers une clarification des concepts*, *la revue des sciences de gestion*, 3-4 (n° 237-238), 43-54

Boyer.L et Burgault.D (2000), *Le marketing avancé Du One to One au E-business*, Paris Editions d'Organisation.

Carn.N et Vendeuvre.F, (2008), *Le Grand livre de la Vente*, Paris, Dunod.

Chandon J.L, Leo P.Y and Philippe J (1996), *Service encounter dimensions- a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel"* *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No. 1, 65-85.

Chen S.C and Quester P.G (2015), *The relative contribution of love and trust towards customer loyalty*, *Australasian Marketing Journal*, volume 23, issue 1, 13-18.

Churchill G.A (1979), *Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs"* *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, 64-73.

Cronbach L.J (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, *Psychometrika*, Vol.16, No.3, 297-334.

⁴ Pour corriger cette limite, un bootstrap a été réalisé avec une amorce de 1000 réplifications. Les résultats trouvés avec et sans bootstrap sont statistiquement très proches ce qui confirme la qualité de notre modèle testé sur la population étudiée.

- Dewitt T, Nguyen D and Marshall R (2008), *Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery*, *Journal of Service Research*, Volume 10, No. 3, 269-281.
- Dwyer R. Paul H. Schurr, (1987), *Developing Buyer-Seller Relationship*, *Journal of Marketing* 51 (2), 11-27.
- Eiglier P et Langeard E (1987), *Servuction, le marketing des services*" Collection *Stratégie et management*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Eisingerich A.B and Bell S.J (2006), *Relationship marketing in the financial services industry: The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty*" *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 10 Issue, 86-97.
- Fornell and Larcker (1981), *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, *Journal of Marketing Research* Vol.XVIII, pp.39-50.
- Ganeasan S (1994), *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*, *Journal of Marketing* Vol.58, 2, 1-19.
- Gatfaoui S (2007), *Comment développer une relation bancaire basée sur la confiance ?*, *Décisions Marketing*, N° 46, 91-103.
- Helper J.P et Michel G (2006), *La stratégie de contact multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès*, *Décisions Marketing* N°41, 33-41.
- Hennig-Thurau T, Gwinner K and Gremler D (2002), *Understanding Relationship Marketing Outcomes*, *Journal of Service Research*, Volume 4, N°.3, 230-247.
- Hooper D., Coughlan J., Mullen M (2008), *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Jallat F, Stevens E et Volle P (2006), *Gestion de la relation client*, Edition Peelen.
- Jeffrey H and Dyer W.C (2000), *The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, 259-285.
- Johnson M.D, Gustafsson A, Andreassen T.W, Lervik L and Cha J (2001), *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- Jöreskog K., (1971), *Statistical analysis of sets of congeneric tests*, *Psychometrika*, 36, 109-133
- Lamarque E (2005), *Management de la banque Risques, relation, client, organisation*, Paris, Ed Pearson Education France.
- Landry T.D, Arnold T.J and Arndt.A (2005), *A Compendium Of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management: Processes and Technologies with Managerial Implications*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXV, no. 3 (summer 2005), 231-251.
- Lehtinen U and Lehtinen J (1982), *Service Quality: A Study of Quality Dimensions Helsinki*, Service Management Institut, Working Paper.
- Loughlin O and Szmigin D (1950), *The Challenge of Sustaining the Relationship Approach: Financial Supplier Perspectives*, *Australasian Marketing Journal*, Vol.15 Issue 3, 35-48.
- Mayer R.C and Davis J.H., (1995), *An integrative model of organizational Trust*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 30, 709-734

Minkowski E (1950), *Le contact humain*, Revue de Métaphysique et de Morale, 55e Année, No. 2, 113-127.

Pappas J.M and Flaherty K.E (2008), *The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment*, Journal of Business Research 61, 894–902.

Pappas J.M and Karen E.F (2008), *The Effect of Trust on Customer Contact Personnel Strategic Behavior and Sales Performance in a Service Environment*, Journal of Business Research, 61 (9), 894-902.

Parasurmann A, Zeithaml V.A and Berry L.L (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future Reaserch*, Journal of Marketing Vol.49, 41-50.

Pikkarainen T., Pikkarainen K., Karjaluoto H and Pahnla S., (2004), *Consumer acceptance of online banking : an extension of the technology of the acceptance model*, Internet Research, 14, 3, ABI/INFORM Global, 224-235.

Plichon.V (1998), *La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur*, Actes de la conférence de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, 671-694.

Ranking F (1999), *Rapport - Communication: comment rendre un message crédible*, Strategie Communication Management, Décembre J9981.

Swan J.E, Bowers M.R and Richardson L.D (1999), *Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature* Journal of Business Research 44, 93–107.

Van Dolen W, Ruyter K and Lemmink J (2004), *An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction*, Journal of Business Research 57, 437 – 444.

Yavas U, Karatepe, O.M., Avci T and Tekinkus M (2003), *Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks*, International Journal of Bank Marketing, 21(5), 255–265.