

**Le rôle de la confiance interpersonnelle sur l'attachement émotionnel à
l'égard du personnel en contact dans les entreprises de services**

Joël GOUTERON

Maître de Conférences, Membre du C.R.E.O.P.

Coordonnées personnelles :

9 rue du Puy Pézard

87270 COUZEIX

06 72 33 59 34

joel.limoges@neuf.fr

Coordonnées professionnelles :

IUT du Limousin, Site de Limoges

Allée André Maurois

87065 Limoges Cedex

05 55 43 43 75

joel.gouteron@unilim.fr

Le rôle de la confiance interpersonnelle sur l'attachement émotionnel à l'égard du personnel en contact dans les entreprises de services

Résumé

Si les confiances interpersonnelle et institutionnelle s'influencent mutuellement, notre étude montre que la confiance interpersonnelle engendre aussi de l'attachement interpersonnel. Nos travaux portent sur le secteur bancaire et démontrent que l'impact de la confiance dans un conseiller client influence l'attachement des clients à ce personnel, et cela pour des profils psychologiques largement représentés dans le contexte étudié. Si l'attachement interpersonnel s'avère bénéfique pour la fidélité relationnelle, il constitue un vrai danger pour une enseigne commerciale dans nombre de situations (démission, turn-over, etc.). Nos préconisations soulèvent la nécessité de mieux maîtriser les effets de la confiance interpersonnelle pour éviter la perte de clients.

Mots clés : Attachement interpersonnel – Confiance interpersonnelle – Fidélité relationnelle – Orientation relationnelle – Styles d'attachement

The role of interpersonal trust on emotional attachment to staff in contact in services companies

Abstract

If interpersonal and institutional trust influence each other, our study shows that interpersonal trust also generates interpersonal attachment. Our work focuses on the banking sector and shows that the impact of trust in a client advisor influences the clients' attachment to this staff, and this for psychological profiles that are widely represented in the context studied. If interpersonal attachment proves beneficial for relational fidelity, it is a real danger for a commercial sign in a number of situations (resignation, turn-over, etc.). Our recommendations raise the need to better control the effects of interpersonal trust to avoid the loss of customers.

Key words : Interpersonal attachment – Interpersonal trust – Relational loyalty – Relational orientation – Attachment styles

Dans les entreprises de services, le rôle du personnel en contact s'est vu transformé ces deux dernières décennies avec l'évolution des technologies de l'information et de distribution. Le libre-service automatisé autorise le client à remplir la plupart des opérations courantes en toute autonomie, tandis que les services à distance permettent à ce même client d'accéder à une multitude de services en évitant le contact en face à face avec le personnel. Le développement des technologies de libre-service ne signifie pas pour autant la disparition des relations interpersonnelles qui deviennent, pour certaines enseignes, un facteur de différenciation. Les conseillers clients restent de véritables interlocuteurs pour accompagner le client dans ses décisions les plus importantes et les plus exceptionnelles, décisions durant lesquelles la prise de risque est fortement perçue par le client, en particulier lorsque la conjoncture économique et sociale rend les choix du client aléatoires. Dans un contexte entouré d'incertitudes et dans une orientation de marketing relationnel, le recours à la confiance interpersonnelle est primordial pour réduire la prise de risque et produire de la fidélité et de l'engagement dans l'enseigne. La confiance interpersonnelle pourrait engendrer chez le client un véritable attachement émotionnel à l'égard du personnel en contact, lequel attachement s'érige en force ou en faiblesse selon les circonstances. Cet attachement s'avère en effet un atout incontestable pour l'enseigne lorsqu'il contribue à renforcer la fidélité à l'enseigne. Mais rendre la fidélité à l'égard de l'enseigne tributaire de la relation avec le personnel est une politique audacieuse lorsque le taux de rotation du personnel est élevé. L'attachement envers le personnel disparaîtra *de facto* avec le personnel lui-même, et l'engagement du client attaché s'éteindra en conséquence avec lui. Afin de mieux gérer la relation client, il est nécessaire de comprendre avec complétude les sentiments que produit la confiance interpersonnelle chez le client. Si la confiance interpersonnelle profite à l'attachement du client à l'égard du personnel en contact, il semble aussi pertinent de déterminer les profils de clients qui sont potentiellement concernés par cet impact.

1. LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE, UN CONCEPT IMPORTANT POUR LES ENTREPRISES DE SERVICES

Dans le domaine du marketing des services, les chercheurs ont compris dès les années 1990 le rôle que pouvaient jouer les relations interpersonnelles entre le personnel en contact et le client dans la stabilité et l'efficience commerciales. La confiance est souvent montrée dans bon nombre de travaux comme la variable qui influence le plus l'orientation future de la relation. En comportement du consommateur, la confiance interpersonnelle a été clairement différenciée

de la confiance institutionnelle (Benamour, 2000), donnant suite à une distinction déjà appliquée dans d'autres types de relations (client-fournisseur, acheteur-vendeur ou même entreprise-banque). La confiance interpersonnelle a été définie par Mayer, Davis et Shoorman (1995, p.172) comme « *la volonté d'une personne à se placer dans une situation de vulnérabilité en faisant dépendre ses objectifs de ceux d'une autre personne* ». Depuis, les antécédents et les conséquences de la confiance interpersonnelle ont été étudiés dans de nombreux travaux. La proximité perçue, notamment, est considérée dans plusieurs articles comme influente sur le sentiment de confiance. Les dimensions immatérielles de la proximité exerceraient un rôle majeur dans la gestion de la relation client, telles que la proximité relationnelle ou la proximité identitaire. Parallèlement, la revue de la littérature souligne conjointement l'effet de la confiance interpersonnelle sur la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise, sur la confiance institutionnelle ainsi que sur l'engagement du client dans la relation. Selon Gatfaoui (2016, p.3), la relation client-conseiller dans le secteur bancaire s'impose alors « *comme un élément essentiel de la fidélisation client* ».

2. L'ATTACHEMENT EMOTIONNEL VIS-A-VIS DU CONSEILLER CLIENT

L'attachement émotionnel vis-à-vis d'un conseiller client n'est à notre connaissance pas traité dans les recherches académiques. Le construit est cité dans quelques travaux (Gatfaoui, 2016 ; Khalifa-Kammoun, 2013), sans être exploité ni mesuré. Mayer, Davis et Shoorman (1995) reconnaissent pourtant que la confiance interpersonnelle repose sur des bases cognitives (l'intégrité, l'honnêteté, la compétence, etc.) et affectives. Concernant la confiance basée sur l'affectif, Khalifa-Kammoun (2013) indique qu'elle correspond à une relation très spécifique qui s'apparente à de l'attachement émotionnel. A contrario, l'attachement émotionnel envers une marque a fait l'objet de multiples études depuis l'aube des années 2000. L'attachement à la marque, conceptualisé et mesuré, est présenté dans un grand nombre de travaux comme la conséquence directe de la confiance dans la marque. Cette relation s'inscrit dans une chaîne relationnelle qui tire la satisfaction client jusqu'à son engagement dans la marque.

Les chercheurs qui exploitent le concept d'attachement à la marque appliquent à la relation consommateur-marque la métaphore de la relation interpersonnelle. Il semblerait donc illogique d'écarter de notre raisonnement la théorie de John Bowlby (1969), laquelle décrit l'attachement comme une pulsion primaire qui conduit le bébé à rechercher la proximité physique et émotionnelle avec la figure maternelle. L'attachement est avant tout un construit qui caractérise

les relations interpersonnelles avec des figures d'attachement évolutives. Au cours de sa vie, l'enfant transfère ses premiers attachements à ses parents sur des pairs et les relations d'attachement se diversifient. Le champ d'influence de l'attachement dépasse le cadre restreint de la vie intime (conjoint, famille, amis) pour s'étendre à des interactions sociales courantes (Pietromonaco et Feldman Barret, 1997). Si l'attachement touche en définitif de nombreux registres de la vie, nous présumons qu'il peut concerner des relations commerciales où les fondements de l'attachement sont présents : un personnel fréquemment rencontré par le client et réellement apprécié par ce client, envers lequel il ressent une certaine proximité psychologique. Le conseiller client dans le secteur des services peut s'affirmer en tant que figure potentielle d'attachement pour le client s'il remplit les conditions d'un véritable *caregiver* : une présence continue (rencontrer son client en agence régulièrement), ainsi que la prodigation de soins au niveau matériel (conseiller) et au niveau émotionnel (rassurer). Puisque la confiance dans la marque engendre de l'attachement à la marque, on peut supposer que, dans une entreprise de services, la confiance interpersonnelle envers le personnel en contact produit à son niveau de l'attachement émotionnel vis-à-vis de ce personnel en contact.

3. NOS HYPOTHESES DE RECHERCHE

L'hypothèse centrale de notre étude concerne l'impact de la confiance interpersonnelle sur l'attachement émotionnel à l'égard d'un conseiller client dans le secteur des services. Nous nous sommes focalisés sur le secteur bancaire où le contact s'effectue en face à face et où le personnel en contact joue un rôle décisif. Nous englobons dans le secteur bancaire l'ensemble des activités que les enseignes financières peuvent aujourd'hui proposer à leur clientèle (services financiers, mais aussi assurances et prestations immobilières). La confiance interpersonnelle a été mesurée sur les trois dimensions que la littérature lui reconnaît : crédibilité, intégrité et bienveillance, et les items de la mesure sont empruntés à divers travaux sur le sujet (Benamour, 2000 ; Sénéchal, 2011). En ce qui concerne notre mesure de l'attachement émotionnel vis-à-vis d'un conseiller client, notre source première dans la production d'items a été la définition initiale de l'attachement dans le domaine de la psychologie (voir Encadré - A), présenté dans la théorie de Bowlby (1969) comme le produit des concepts ayant pour objet la recherche et le maintien de la proximité d'une personne spécifique, et se manifestant par un sentiment d'affection durable qui unit à cette figure d'attachement (amour, amitié, affection).

Des variables individuelles seront introduites dans le champ de cette recherche pour expliquer les différences interindividuelles qui existeraient dans la relation « confiance-attachement » :

- L'orientation relationnelle est la première variable modératrice que nous avons choisie ; la prédisposition relationnelle a été définie comme la tendance assez constante et non fluctuante, à attendre et à apprécier une approche relationnelle de la part d'une entreprise de services donnée (Bahia, Perrien et Tomiuk, 2005) ; notre mesure de l'orientation relationnelle est celle de Prim-Allaz et Sabadie (2003) dans sa dimension sociale ;
- Les styles d'attachement individuels constituent la seconde variable médiatrice que nous avons sélectionnée ; un style d'attachement désigne la manière dont un individu vit ses liens affectifs dans une relation ; elle s'articule autour de deux dimensions majeures qui sont l'anxiété, c'est-à-dire la peur d'être abandonné ou rejeté dans la relation, et l'évitement, c'est-à-dire une quête de distance émotionnelle et cognitive marquée par exemple par de la gêne ou une faible aptitude à faire confiance ; notre mesure des styles d'attachement est fondée sur celle de Mende et Bolton (2013), l'une des seules à être proposée dans le secteur de la bancassurance ; nous avons rattaché à cette mesure de référence des items issus d'un nombre important d'entretiens qualitatifs, lesquels visaient à produire des phrases d'opinion en relation avec le concept puis à tester leur compréhension et leur fidélité au concept.

En totalité, 410 individus de tous les âges (18 à 80 ans) et des deux sexes se sont exprimés dans un questionnaire auto-administré qui mesuraient l'ensemble des concepts présentés ci-avant (voir Encadré - B). Une mesure de l'intention de la fidélité (N'Goala, 2003) ponctuait le questionnaire afin de vérifier la validité nomologique de l'attachement émotionnel vis-à-vis du personnel en contact.

Encadré. La méthodologie de l'enquête.

A. La mesure de l'attachement interpersonnel : notre démarche

Dans les études qualitatives qui nous ont aidées à produire des items en rapport avec le construit de l'attachement interpersonnel, nous avons pris soin d'écarter des verbatim qui pouvaient s'apparenter à des concepts proches (notamment la proximité relationnelle). La finalité de cette recherche exploratoire consistait à énumérer des expressions du quotidien qui exprimaient exclusivement un lien étroit avec un conseiller commercial donné qui se manifestait par de l'affection. Par exemple, nous avons supprimé de la liste

des items les sentiments exprimés à l'égard du personnel dans son ensemble, et l'appréciation personnelle des employés par leurs clients sur des caractéristiques telles que la sympathie ou le caractère plaisant du personnel en contact. L'attachement émotionnel se distingue également de l'amitié commerciale étudiée au niveau de la relation client-fournisseur. L'amitié commerciale désigne la qualité et la quantité de confidences partagées lors d'échanges commerciaux, mais ne révèle en rien une réelle amitié non circonstanciée entre les partenaires. Les items que nous devons sélectionner devaient parfaitement traduire l'aspect holistique du concept d'attachement ainsi que son caractère durable et inaltérable, en s'éloignant de tous les verbatim qui ne pouvaient que retranscrire les causes ou les conséquences de l'attachement.

B. Le questionnaire : la présentation aux répondants

Les répondants devaient s'exprimer sur l'enseigne du secteur des services de leur choix, sous la condition évidente d'en être client et de satisfaire une présence récurrente en agence. Ils devaient ensuite déclarer leurs sentiments sur le conseiller client qui traite habituellement ses opérations financières, puis se prononcer sur les autres questions utiles à la recherche.

4. LES RESULTATS DE NOTRE ENQUÊTE

Les échelles de mesure utilisées pour produire nos résultats ont toutes été validées avant leur exploitation. Afin d'identifier les dimensions au sein des échelles, nous avons purifié les échelles en s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire de type varimax et sur le calcul du coefficient alpha de Cronbach (voir Tableau 1). Nous avons supprimé les items corrélés avec plusieurs dimensions simultanément, ou bien ceux qui n'amélioraient pas la variance expliquée cumulée et la valeur du coefficient alpha. Des analyses confirmatoires ont suivi afin de certifier les mesures (voir Tableau 2). Nous avons examiné la validité de construit lorsque nos échelles ne relevaient pas de mesures entièrement empruntées à des travaux antérieurs (voir Tableau 3). Ainsi, la validité convergente a été vérifiée pour la confiance interpersonnelle, l'attachement interpersonnel et les styles d'attachement, tous les indicateurs étant supérieurs à la norme acceptable ($\rho_{vc} > 0,5$). La validité discriminante a été contrôlée pour les trois mêmes concepts : la variance moyenne extraite pour chaque facteur s'est avérée à chaque fois bien supérieure au carré de la corrélation entre les facteurs d'un même concept (style d'attachement) ou entre

les facteurs de concepts distincts mais proches¹, ce qui permet d'affirmer que les échelles utilisées possèdent toutes une bonne validité discriminante. La fiabilité et la validité de nos échelles étant vérifiées, nous avons analysé nos données afin de les soumettre à nos hypothèses de recherche.

Tableau 1. Mesures utilisées : analyses exploratoires

Construits		Analyse en Composantes Principales				Alpha de Cronbach
		Nombre d'items	Valeur Propre	Variance expliquée	Variance cumulée	
Intention de Fidélité Relationnelle	Concurrence	3	2,812	15,622%	86,598%	0,9673
	Bouche à O.	3	2,618	14,543%		0,9196
	Réclamation	3	2,581	14,342%		0,9147
	Opportunisme	3	2,581	14,340%		0,9138
	Négociation	3	2,504	13,913%		0,8986
	Tolérance	3	2,491	13,839%		0,8964
Confiance Interpersonnelle	Crédibilité	3	2,751	39,295%	86,909%	0,9494
	Intégrité	2	1,728	24,688%		0,7610
	Bienveillance	2	1,605	22,926%		0,8069
Attachement Interpersonnel		4	3,008	75,202%		0,8898
Style d'Attachement	Anxiété	4	3,195	45,648%	75,924%	0,9142
	Evitement	3	2,119	30,276%		0,7854
Orientation Relationnelle		4	2,405	60,126%		0,7670

Tableau 2. Mesures utilisées : analyses confirmatoires

Construits	X ² normé	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSE A	P associé	CAIC k	CAIC s
Intention de Fidélité Relationnelle	1,896	0,092	0,945	0,921	0,983	0,047	0,706	585,297	1199,763
Confiance Interpersonnelle	2,942	0,039	0,978	0,944	0,990	0,069	0,114	151,634	196,452
Attachement Interpersonnel	1,098	0,020	0,997	0,987	1,000	0,015	0,629	58,326	70,162

Tableau 3. Mesures utilisées : validité convergente et validité discriminante

Construits		Validité Convergente	Validité Discriminante
Confiance Interpersonnelle	Crédibilité	$\rho_{vc}=0,8196$	$r^2=0,0317$
	Intégrité	$\rho_{vc}=0,7332$	$r^2=0,0012$
	Bienveillance	$\rho_{vc}=0,5849$	$r^2=0,2257$
Attachement Interpersonnel		$\rho_{vc}=0,5766$	$r^2=0,3272$
Styles d'Attachement	Anxiété	$\rho_{vc}=0,6117$	$r^2=0,2900$
	Evitement	$\rho_{vc}=0,6911$	

4.1. Hypothèse préliminaire : L'attachement émotionnel vis-à-vis d'un conseiller client influence l'intention de fidélité à l'enseigne.

¹ La confiance interpersonnelle a été corrélée à la confiance institutionnelle sur les trois dimensions de la confiance ; à l'instar, l'attachement interpersonnel a été corrélé à l'attachement à l'enseigne.

Nous souhaitons démontrer que l’attachement émotionnel au personnel en contact est un concept qui doit intéresser l’enseigne car cette forme d’attachement est vectrice de fidélité à son égard. L’étude des corrélations entre construits (voir Tableau 4), suivie d’une étude de la régression linéaire (voir Tableau 5) indiquent que la fidélité est très fortement expliquée par l’attachement au personnel en contact sur cinq dimensions de la fidélité (la mesure initiale en comporte six). Un fort attachement émotionnel vis-à-vis d’un employé d’une agence expliquerait en très grande partie les intentions de fidélité relationnelle suivantes :

- En cas d’insatisfaction, le client aurait une plus grande indulgence pour l’enseigne, limiterait la pratique d’un bouche-à-oreille défavorable à la société et procéderait à une réclamation constructive menée directement auprès de la société ;
- En cas d’une offre plus attractive chez la concurrence, le client aurait moins de difficultés à résister à l’offre concurrente et aurait tendance à procéder à une négociation intégrative en s’adressant directement auprès de sa société.

En revanche, l’attachement émotionnel au personnel de contact n’est pas lié à la propension du client à adopter un comportement opportuniste, c’est-à-dire à l’intention de profiter d’une offre concurrente plus attractive sans signaler le changement à sa société. L’analyse confirmatoire (voir Tableau 6) atteste l’influence de l’attachement au personnel de contact sur l’ensemble des autres dimensions de la fidélité, excepté sur l’intention de réclamation constructive. La validité prédictive de l’attachement vis-à-vis d’un conseiller client sur la fidélité relationnelle est prouvée, rendant cette forme d’attachement indissociable de la relation client.

Tableau 4. Corrélations de Spearman : lien entre l’attachement interpersonnel et la fidélité

Concurrence	Bouche-à-o.	Réclamation	Opportunisme	Négociation	Tolérance
-0,214 (0,000)	-0,221 (0,000)	0,139 (0,005)	-0,018 (0,709)	0,195 (0,000)	0,372 (0,000)

Tableau 5. Régression linéaire : explication de la fidélité par l’attachement interpersonnel

Dimensions de la fidélité relationnelle	Modèle Anova	Coefficients du modèle	
	F/ddl/Signification	Constante (Sign.)	Proximité (Signification)
Concurrence	19,089/1/0,000	t=0,000 (1,000)	t=-4,369 (0,000)
Bouche-à-oreille	14,829/1/0,000	t=0,000 (1,000)	t=-3,851 (0,000)
Réclamation	9,211/1 /0,003	t=0,000 (1,000)	t=3,035 (0,003)
Opportunisme	0,461/1/0,000	t=0,000 (1,000)	t=-0,679 (0,498)
Négociation	20,108/1/0,000	t=0,000 (1,000)	t=4,484 (0,000)
Tolérance	64,239/1/0,000	t=0,000 (1,000)	t=8,015 (0,000)

Tableau 6. Analyse confirmatoire : influence de l'attachement interpersonnel sur la fidélité

Influence de l'attachement...	X ² normé	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
Sur la Concurrence	0,833	0,034	0,993	0,984	1,000	0,000	0,982	116,067	196,452
Sur le Bouche-à-oreille	0,754	0,050	0,993	0,985	1,000	0,000	0,989	115,051	196,452
Sur la Réclamation	4,069	0,110	0,965	0,924	0,979	0,087	0,006	158,145	196,452
Sur l'Opportunisme	1,912	0,096	0,983	0,964	0,993	0,047	0,525	130,094	196,452
Sur la Négociation	1,760	0,083	0,984	0,967	0,993	0,043	0,616	128,127	196,452
Sur la Tolérance	2,879	0,092	0,975	0,946	0,986	0,068	0,112	142,664	196,452

4.2. Hypothèse centrale : La confiance interpersonnelle vis-à-vis du personnel en contact influence l'attachement émotionnel à l'égard de ce personnel en contact.

Notre objectif de recherche est de démontrer que la confiance interpersonnelle s'avère un excellent levier d'action pour développer l'attachement du client à l'égard du personnel en contact. Les trois dimensions de la confiance interpersonnelle (crédibilité, intégrité, bienveillance) sont très fortement liées à l'attachement au personnel (voir Tableau 7). De surcroît, les trois dimensions de la confiance expliquent l'évolution de l'attachement au personnel avec un risque d'erreur que l'on peut qualifier formellement de très faible (voir Tableau 8). La bienveillance s'avère la dimension de la confiance pour laquelle les seuils de confiance sont les plus élevés. Le pouvoir explicatif de la bienveillance est donc nettement supérieur au pouvoir explicatif des autres facteurs de la confiance. Notre étude nous permet d'affirmer que plus le conseiller client est perçu comme étant bienveillant, compétent et intègre, et plus le client est sensé s'attacher à ce conseiller client. La relation de cause à effet entre la confiance interpersonnelle et l'attachement interpersonnel est entérinée par une analyse confirmatoire qui présente des indicateurs tout à fait satisfaisants (voir Tableau 9). Nous pouvons donc valider l'hypothèse selon laquelle la confiance interpersonnelle produit de l'attachement interpersonnel dans le cadre de cette étude sur le secteur des services.

Tableau 7. Corrélations de Spearman : lien entre la confiance et l'attachement interpersonnels

Crédibilité	Intégrité	Bienveillance

0,277 (0,000)	0,234 (0,000)	0,458 (0,000)
----------------------	----------------------	----------------------

Tableau 8. Régression linéaire : explication de l'attachement interpersonnel par la confiance interpersonnelle

Modèle ANOVA	Test F	ddl	Signification	
		73,709	3	0,000
Coefficients du modèle	Variables du modèle		Test t	Signification
	Constante		0,000	1,000
	Bienveillance		11,361	0,000
	Crédibilité		7,647	0,000
	Intégrité		5,795	0,000

Tableau 9. Analyse confirmatoire : influence de la confiance interpersonnelle sur l'attachement interpersonnel

X ² normé	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
2,569	0,083	0,958	0,927	0,980	0,066	0,038	302,021	463,066

4.3. Hypothèse secondaire : L'influence de la confiance interpersonnelle sur l'attachement interpersonnel dépend de variables individuelles : (a) des styles d'attachement ; (b) de l'orientation relationnelle.

Nous avons dans un premier temps procédé à une constitution de types d'individus à l'aide d'une classification en nuées dynamiques. Les simulations de typologie ont été effectuées avec deux ou trois classes seulement afin de maintenir des effectifs suffisants. Les types retenus sont les suivants²:

- Les non évitants (288/555) *versus* les évitants (122/333)
- Les non anxieux (270/2222) *versus* les anxieux (77/5555)
- Les sensibles à la relation client (273/6665) *versus* les non sensibles (70/4343)

Pour chacun des types d'individus, nous avons vérifié l'existence d'un lien entre la confiance interpersonnelle et l'attachement interpersonnel à l'aide du coefficient de corrélation de Spearman (voir Tableau 10). Lorsque la corrélation s'avérait significative, nous avons exploité le résultat du test t afin d'estimer le pouvoir explicatif de la confiance sur l'attachement (voir

² Pour chacun des types, nous noterons entre parenthèses l'effectif du type puis les centres finaux de chaque variable quantifiée sur une échelle en 7 points.

Tableau 10). Enfin, nous avons commenté les indices des analyses confirmatoires calculés pour chacun des types étudiés (voir Tableau 11).

Les résultats obtenus permettent d'opposer clairement les types retenus en fonction de la relation confiance-attachement :

- Chez les individus non évitants, les trois dimensions de la confiance prédisent l'attachement tandis que chez les évitants, l'intégrité n'est pas liée à l'attachement (le test $Z=7,852$ autorise à parler de différences très significatives entre les deux corrélations calculées, l'une pour les non évitants ($r=0,277$) et l'autre pour les évitants ($r=0,051$)) ; d'autre part, le lien crédibilité-attachement s'avère légèrement moins étroit chez les évitants, comparativement aux non évitants ;
- Chez les individus non anxieux, toutes les dimensions de la confiance expliquent les variations de l'attachement, alors que chez les anxieux, seule la bienveillance est liée à l'attachement et seule la bienveillance explique l'attachement ;
- Chez les individus fortement sensibles à la relation client, la prédiction de la confiance sur l'attachement est forte sur les trois dimensions de la confiance, mais chez les individus faiblement sensibles, seule la bienveillance est corrélée à l'attachement et seule la bienveillance produit de l'attachement.

La bienveillance est la seule dimension de la confiance qui exerce un pouvoir explicatif sur l'attachement quel que soit le profil de l'individu. Les autres dimensions de la confiance, et en particulier l'intégrité, prédisent l'attachement seulement dans le cas où l'individu appartient à un profil psychologique spécifique (non évitant, non anxieux, forte propension à la relation client). Les analyses confirmatoires confortent l'hypothèse selon laquelle la confiance interpersonnelle influence l'attachement interpersonnel chez les clients non évitants, non anxieux et fortement sensibles à la relation client. Les indices psychométriques issus des analyses confirmatoires démontrent que l'impact de la confiance sur l'attachement n'est pas vérifié chez les évitants (RMR élevé), ainsi que chez les anxieux et les faiblement sensibles à la relation client (RMR, AGFI et RMSEA élevés³). Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle l'influence de la confiance interpersonnelle sur l'attachement interpersonnel dépend de variables individuelles (styles d'attachement, orientation relationnelle) est désormais corroborée.

³ L'indice du RMSEA est cependant peu recommandé pour des échantillons inférieurs à 250 individus.

Tableau 10. Corrélations de Spearman et Régression linéaire multiple : liens entre la confiance interpersonnelle et l'attachement interpersonnel par type de clients

Types	Crédibilité		Intégrité		Bienveillance	
	Spearman (Sig.)	Test t (Sig.)	Spearman (Sig.)	Test t (Sig.)	Spearman (Sig.)	Test t (Sig.)
Non évitants	0,218 (0,000)	6,242 (0,000)	0,277 (0,000)	5,942 (0,000)	0,442 (0,000)	9,430 (0,000)
Évitants	0,222 (0,014)	3,090 (0,002)	0,051 (0,579)	-	0,398 (0,000)	4,762 (0,000)
Non anxieux	0,223 (0,000)	6,046 (0,000)	0,179 (0,003)	5,612 (0,000)	0,381 (0,000)	8,221 (0,000)
Anxieux	0,172 (0,134)	-	0,181 (0,116)	-	0,611 (0,000)	7,937 (0,000)
Sensibles à la relation client	0,285 (0,000)	5,894 (0,000)	0,239 (0,000)	4,829 (0,000)	0,428 (0,000)	8,723 (0,000)
Non sensibles à la relation client	0,101 (0,406)	-	0,105 (0,389)	-	0,333 (0,005)	3,543 (0,001)

Tableau 11. Analyse confirmatoire : influence de la confiance interpersonnelle sur l'attachement interpersonnel par type de clients

Types	X ² normé	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
Non évitants	2,204	0,072	0,951	0,915	0,979	0,065	0,094	270,316	439,755
Évitants	1,424	0,136	0,931	0,880	0,982	0,059	0,317	216,621	383,065
Non anxieux	2,602	0,081	0,942	0,899	0,969	0,077	0,009	283,650	435,496
Anxieux	1,788	0,129	0,871	0,775	0,947	0,102	0,022	217,578	352,691
Sensibles à la relation client	1,749	0,081	0,960	0,930	0,987	0,052	0,398	251,529	436,225
Non sensibles à la relation client	2,363	0,182	0,832	0,708	0,894	0,141	0,000	236,757	346,401

5. DISCUSSION ET CONCLUSIONS MANAGERIALES

Les travaux de recherche que nous avons menés ont souligné toute l'importance de l'attachement émotionnel envers un conseiller client puisque cette forme d'attachement influence fortement les intentions de fidélité du client. Ils démontrent ensuite que d'une manière générale, l'attachement émotionnel provient des trois dimensions de la confiance interpersonnelle : bienveillance, crédibilité et intégrité. Enfin, ils précisent que l'influence de la confiance interpersonnelle sur l'attachement interpersonnel ne concerne pas certains profils psychologiques de clients, en particulier les individus non sécures (anxieux, évitants) et les individus dont l'orientation relationnelle est faible. Cependant, nous remarquons le rôle majeur et constant de la bienveillance du personnel en contact dans l'explication de l'attachement interpersonnel qu'on lui porte, puisque celui-ci se révèle quasiment tout aussi prégnant pour l'ensemble des profils psychologiques d'individus que nous avons étudiés.

L'effet de la confiance sur l'attachement au personnel en contact touche une très large majorité d'individus dans le contexte de cette étude. Il est naturel de ne comptabiliser que peu d'individus qui ressentent la dimension relationnelle comme étant peu importante (environ

17%), puisque l'enquête porte sur des canaux de services traditionnels, excluant par conséquent les clients de services bancaires exclusivement à distance. De même, la faible part d'insécures au niveau de l'attachement du personnel en contact s'apparente à celle estimée dans les relations sociales et environnementales courantes. On peut dire que les profils d'individus qui ne sont pas concernés par la relation « confiance interpersonnelle - attachement interpersonnel » sont relativement marginaux.

Suite à tels constats, nous pensons que l'instauration d'une confiance dans le personnel en contact est bénéfique pour le développement de la confiance institutionnelle. Néanmoins, la relation « confiance interpersonnelle - attachement interpersonnel » présente des dangers substantiels dans la relation à l'enseigne puisqu'elle la fragilise dans des circonstances inévitables au niveau d'une agence. La création d'un attachement émotionnel envers un conseiller client qui quitte brutalement ses fonctions au sein de l'agence et/ou de l'enseigne peut déboucher sur une rupture soudaine de la chaîne relationnelle et nuire à la perspective d'un engagement du client dans l'enseigne. Théoriquement, seule l'absence de turn-over des conseillers clients au sein des agences pourrait éliminer partiellement le risque d'effets néfastes de l'attachement interpersonnel du client sur sa relation à l'enseigne. Afin d'éviter que l'attachement interpersonnel ne nuise à la relation client et pour que la relation perdure en cas d'un taux de turn-over élevé, il est primordial que la confiance interpersonnelle soit soutenue par une confiance institutionnelle, comme il est fondamental que l'attachement vis-à-vis d'un conseiller client en particulier soit soutenu par de l'attachement à l'enseigne. Pour cela, les actes de compétence, d'intégrité ou de bienveillance qui sont relevés par le client au niveau du personnel en contact doivent parfaitement s'inscrire dans la stratégie de l'enseigne et la reconnaissance de son image chez le client. Toute initiative individuelle de la part d'un employé dans une situation commerciale donnée (opérations courantes, réclamations exceptionnelles, etc.) risque d'engendrer chez le client un attachement émotionnel qui rendra l'employé « irremplaçable » à ses yeux, en particulier lorsque cette initiative est susceptible d'être traduite par le client comme un acte de bienveillance (nos travaux ont en effet montré que la bienveillance est la dimension de la confiance interpersonnelle qui influence le plus l'attachement interpersonnel, et que seule l'influence de la bienveillance sur l'attachement interpersonnel concerne l'intégralité des profils psychologiques étudiés dans cette étude). La mobilité de l'employé qui par exemple, change de fonction ou d'agence, voire d'enseigne, peut empêcher le client de reconstruire un sentiment de confiance dans un autre conseiller si la relation à l'enseigne ne tient que par le fil ténu d'un employé en particulier ; de même un

incident relationnel, rendu possible par exemple avec l'effet d'une insatisfaction ponctuelle ou générale du personnel vis-à-vis de ses conditions professionnelles, fragilise tout autant la relation du client avec l'enseigne en cas d'attachement exclusif à un employé donné.

Pour éviter de telles répercussions comportementales chez le client, la qualité voulue de l'enseigne doit être formalisée de manière à ce que, dans toutes circonstances relationnelles, l'employé puisse produire des actes protocolaires qui engendrent simultanément de la confiance interpersonnelle et institutionnelle. Les réactions d'un employé dans un moment de vérité vécu par le client ne doivent pas être perçues comme des initiatives issues de son propre chef mais comme la résultante d'une véritable politique d'enseigne. Le rôle de l'employé est de communiquer sur la base de réponses commerciales élaborées par l'enseigne afin que le client comprenne que sa situation n'est pas tributaire de cet employé. Cette communication doit s'articuler autour des marques visibles d'une qualité voulue propre à l'enseigne. L'employé a la double mission de transmettre la stratégie de l'enseigne auprès du client comme il a pour fonction de créer une certaine proximité psychologique avec le client (marques de sympathie et de courtoisie, sens de l'écoute, habilité à expliquer et à rassurer, soutien face à l'inquiétude du client, remerciements) pour que celui-ci assimile la qualité de l'enseigne. L'enseigne a donc besoin de l'intelligence interpersonnelle de ses employés pour savoir bien communiquer autour de sa qualité afin que les réponses commerciales à une situation client puissent créer tout autant de la confiance institutionnelle que de la confiance interpersonnelle. Le personnel, par la pratique et le respect de techniques de vente maîtrisées, déploie sa propre identité au service de celle de l'enseigne qui l'emploie, afin de semer les germes d'un attachement que le client destinera tant à l'enseigne qu'au personnel en contact.

Les leviers d'actions dont dispose une enseigne de services pour orienter l'objet de la confiance et de l'attachement sont nombreux :

- Une communication institutionnelle intensive et permanente autour de la qualité voulue de l'enseigne pour soutenir la confiance interpersonnelle par de la confiance à l'égard de l'enseigne, et par ce biais diriger l'attachement autour de l'enseigne ;
- Une aide ouvertement destinée à faciliter le potentiel d'intelligence interpersonnelle des employés en agence : un environnement de travail apte à produire une satisfaction employé qui soit perçue par le client (on sait que la confiance prend ses racines dans la satisfaction cumulée d'un client) ; un contrat de travail en agence suffisamment long pour que puisse s'installer chez le client un sentiment de confiance à son égard et le cas

échéant un attachement pour sa personne ; une formation du personnel en contact qui enseigne la qualité voulue de l'enseigne, mais qui n'entrave pas l'expression de la personnalité du personnel sans laquelle le client ne peut trouver les aspérités humaines auxquelles accrocher son sentiment de confiance ; des outils de communication efficaces en interne qui soutiennent la transmission de la qualité de l'enseigne aux clients ; un système de rémunération qui encourage chez le personnel en contact le respect de la qualité voulue par l'enseigne ;

- Un contrôle récurrent de la qualité : de la qualité réalisée par le personnel en contact afin de vérifier que les actes commerciaux responsables d'un sentiment de confiance institutionnelle soient correctement transposés en agence ; de la qualité perçue par le client pour évaluer le potentiel des employés à transmettre l'information avec cette intelligence interpersonnelle qui modèlera la confiance interpersonnelle ;
- Une transmission exhaustive d'informations sur le client au successeur dans les nombreux cas où un conseiller client quitte ses fonctions au sein de l'agence (formation et montée en compétence, congés maladie ou congés maternité, retraite, réorganisation, suppression de poste, démission, volonté de gravir les échelons de la hiérarchie ou dans la sphère professionnelle en général).

Au travers de telles actions, il ne s'agit de neutraliser ni la confiance interpersonnelle ni l'attachement émotionnel envers un conseiller client car ils peuvent soutenir une fidélité client si la relation personnel-client est stable. La confiance interpersonnelle est bénéfique à la relation client car elle soutient directement la confiance institutionnelle (si elle ne naît pas d'elle-même) et indirectement l'attachement à l'enseigne puis l'engagement dans l'enseigne. Mais en parallèle, la confiance interpersonnelle peut infiltrer l'attachement interpersonnel et occasionner des failles dans une relation client. Nos préconisations visent à conseiller la maîtrise de l'attachement interpersonnel engendré par la confiance interpersonnelle, afin que cet attachement n'entrave pas la relation entre les deux parties lorsque la disparition d'un employé menace mécaniquement celle de l'attachement qu'on lui porte. L'enseigne et son personnel en contact se doivent un soutien mutuel pour que la perte affective ou physique d'un conseiller client ne génère pas une perte de clients. Le personnel en contact transmet la qualité de l'enseigne au bon client au bon moment pour que ce client lui en soit pleinement reconnaissant, et l'enseigne facilite la transmission de ces informations en interne et en externe pour que le personnel en contact partage cette reconnaissance client avec l'enseigne. L'attachement interpersonnel que la confiance interpersonnelle peut occasionner dans un

contexte d'efforts multilatéraux sera systématiquement profitable à la fidélité relationnelle car elle sera doublée d'un attachement à l'enseigne. L'attachement interpersonnel pourra alors toujours se perdre avec le personnel en contact, le client restera car il restera l'attachement à l'enseigne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAHIA K., PERRIEN J. et TOMIUK M. (2005), Some antecedents and consequences of the client relational predisposition : an application to retail to the retail banking industry, Servsig Conference, American marketing association, Singapore, June.

BENAMOUR Y. (2000), Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client-entreprise de service - une application au secteur bancaire français, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

BOWLBY J. (1969), Attachment and loss. Volume I, Attachment, London : Hogarth Press, New York, Basic Books.

GATFAOUI S. (2016), Construire la confiance dans la relation bancaire, document numérisé archivé le 3/06/2016 à 10/12/15, <https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01133660>, 1-24.

KHALIFA A. H. et KAMMOUN M. M. (2013), La confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle dans la relation client-prestataire de service : cas de la relation client-banque, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, N°261-262, 67-174.

MAYER R.C., DAVIS J.H. et SHOORMAN F.D. (1995), An Integration Model of Organisational Trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, 709-734.

MENDE, M., BOLTON, R. N., & BITNER, M. J. (2013), Decoding customer-firm relationships : How attachment styles help explain customer's preferences for closeness, repurchase intentions, and changes in relationship breadth, *Journal of Marketing Research*, Vol. L (February), 125-142.

N'GOALA G. (2003), Mesurer la fidélité du consommateur à la marque dans une perspective relationnelle, 3^{ème} congrès sur les tendances du Marketing, Venise, 28-29 Nov..

PIETROMONACO P.R. et FELDMAN BARRETT L. (1997), Working models of attachment and daily social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1409-1423.

PRIM-ALLAZ I. et SABADIE W. (2003), L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?, 8^{èmes} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.

SENECHAL S. (2011), Proposition d'une échelle de mesure de l'éthique perçue dans la relation client-entreprise de services : l'exemple de la banque, *Revue Française du Marketing*, Novembre, N°233-3/5, 27-46.