



HAL
open science

Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance ?

Shérazade Gatfaoui

► **To cite this version:**

Shérazade Gatfaoui. Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance ? . Décisions Marketing, 2007, 46. hal-01539960

HAL Id: hal-01539960

<https://hal.science/hal-01539960>

Submitted on 22 Jun 2017

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.

Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance

Shérazade GATFAOUI

Maître de conférences à l'Université Paris-Est Marne la Vallée

Enseignant chercheur affilié à L'IRG,
Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris-Est Marne La Vallée

Sherazade.gatfaoui@u-pem.fr

Introduction

Le secteur bancaire français, et plus spécifiquement la banque mutualiste, doit aujourd'hui faire face à une évolution paradoxale. A l'origine (1970-1980), les banques mutualistes, étaient considérées comme « *des institutions où l'argent était un outil au service du lien social ; et leur principe s'orientait vers la solidarité (les principaux clients étaient des ouvriers et des artisans)* » (1). Cette période est caractérisée par le développement des actions marketing. Les évolutions économiques et sociales se traduisent par la bancarisation des clients potentiels. La banque possède, à cette époque, une image de « *service public bancaire* ». A partir des années 1980, l'introduction de la libre concurrence entre les banques (loi de 1984) et la disparition de l'encadrement du crédit modifient le rapport à l'argent. Parallèlement, les produits et services financiers (P.E.L, P.E.A, P.E.P, le conseil relatif aux placements) proposés se développent et les publics visés s'élargissent (crédits aux clients particuliers et aux clients professionnels). Face à cette concurrence accrue, le principe de solidarité ne constitue plus un élément de différenciation pour ces banques. Les clients deviennent progressivement méfiants vis à vis des banques en général et ils sont de plus en plus multi-bancarisés.

Les années 1990 ont ainsi marqué la recherche d'une nécessaire réconciliation entre la banalisation du métier bancaire et la « *reconquête* » de la confiance du client. Aujourd'hui, les banques cherchent à reconstruire cette relation de confiance avec leurs clients, à partir de leur réputation (image de l'enseigne) et plus précisément d'une référence à un usage « *honnête voire humain de l'argent de leurs clients* ». Cette confiance s'inscrit dans le cadre d'une approche relationnelle et dynamique qui vise à établir et entretenir des relations sur le long terme (2).

Parallèlement, la multiplication des affaires scandaleuses (ex : Crédit Lyonnais) ne fait que renforcer un climat de méfiance. Face à ces évolutions, les institutions bancaires ont compris qu'il était nécessaire de réconcilier leurs impératifs économiques avec la création d'une véritable relation de confiance « *qualitative* » avec leurs clients. C'est ainsi que ce concept est devenu progressivement un outil stratégique dans les discours publicitaires de certaines enseignes (Crédit Lyonnais, Banques Populaires, Caisse d'Épargne, etc.). Ces *discours de confiance* semble nécessaire mais ne suffisent pas pour construire une véritable relation et fidéliser les clients.

Ces évolutions soulèvent plusieurs interrogations au sein des banques : comment se construit la confiance dans la réalité des relations entre un client et sa banque ? que signifie la confiance pour les clients d'une banque mutualiste ? quels éléments interviennent sur la construction et l'évolution de la confiance ? existe-t-il une relation de confiance plutôt institutionnelle (relation client/banque) ou interpersonnelle (relation client/conseiller de clientèle) et, si oui, pourquoi ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons mené une étude exploratoire, s'appuyant sur dix-huit entretiens rétrospectifs réalisés auprès des clients d'une banque mutualiste. Ces entretiens relatifs à l'histoire de la relation des clients avec leur banque, depuis la naissance de cette relation jusqu'à nos jours, ont permis :

- d'identifier comment les clients perçoivent la confiance dans la relation avec leur banque (les conceptions) ;
- d'identifier les éléments intervenant sur la mise à l'épreuve et donc les mécanismes de construction de la confiance au cours de la relation bancaire (identification et gestion des incidents critiques) ;
- de vérifier l'existence d'une confiance interpersonnelle ou institutionnelle dans la relation bancaire ;

Les données recueillies ont fait l'objet de deux traitements complémentaires : une analyse de contenu thématique et une analyse des événements dans le discours des clients (identification des événements critiques positifs et négatifs dans « *l'histoire de la vie bancaire* » du client, caractéristiques de ces événements, la gestion des événements négatifs par le client et par la banque, et les conséquences des événements sur la perception et le comportement du client).

Cet article propose donc, dans sa première partie, de justifier et présenter une approche dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-individuel/banque. Une deuxième partie, rend compte de l'étude exploratoire menée auprès de dix-huit clients d'une banque mutualiste. Elle expose les résultats, les limites de l'étude et les pistes de réflexion envisagées.

Une approche dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-individuel/banque

La confiance a fait l'objet de nombreux travaux dans divers domaines (marketing des services, marketing industriel et comportement du consommateur). Les recherches s'accordent pour dire que ce concept joue un rôle crucial sur la réussite et la stabilité des échanges entre partenaires. Toutefois, il est possible de soulever certains manques.

Enjeux théoriques et managériaux pour la compréhension de la dynamique de la confiance

Sur un plan théorique, il est intéressant de soulever deux problèmes liés aux études antérieures sur la confiance. Tout d'abord, dans le domaine des recherches en marketing, les travaux empiriques ont souvent concerné la mesure de la confiance par le biais de questionnaires (notamment les échelles de mesure), en négligeant les perceptions des consommateurs dans une perspective temporelle. Ainsi, les questions de la conception et de la définition de la confiance par les consommateurs restent posées. Par ailleurs, malgré un intérêt croissant porté à l'étude des relations en général et de la confiance en particulier, les travaux relatifs aux mécanismes de construction de cette variable entre partenaires restent faibles. Quelques recherches théoriques et empiriques ont été initiées dans les domaines suivants : comportement des organisations, stratégie et marketing (*B to B*) (3). Dans le cadre du marketing (*B to B*) les problématiques ont essentiellement traité de la relation client/fournisseur dans le cadre du canal de distribution. Les travaux soulignent l'importance d'une meilleure compréhension des processus comportementaux et psychologiques intervenant dans le cadre des relations de coopération interorganisationnelle. Ainsi, dans le domaine du comportement du consommateur, une autre problématique reste posée : celle des mécanismes de construction et de l'évolution de la confiance dans la relation client-individuel/entreprise.

Sur un plan managérial, il est intéressant pour une banque de savoir quel type de confiance est important pour ses clients et pourquoi est-ce important ? Par ailleurs, la réalité des relations client/conseiller est-elle à la hauteur des *discours de confiance* de la banque ? La réponse à ces questions peut par exemple contribuer à la définition de stratégie de communication, de gestion de la force de vente.

L'intérêt porté aux incidents critiques dans l'historique relationnel

Cette approche dynamique de la construction de la confiance est fondée sur une analyse de l'historique relationnel des clients d'une banque mutualiste. Nous apportons alors un intérêt particulier aux *incidents critiques* (4) pouvant survenir aux différentes phases du développement de la relation bancaire. Ainsi, ces incidents peuvent remettre en cause la confiance des partenaires et même se traduire par une rupture de la relation (exemple pour la prestation bancaire : changement d'agence ou changement de conseiller au sein d'un même prestataire, et abandon de l'ancien prestataire). Ils constituent donc des éléments déterminants, non seulement pour comprendre la construction de la confiance au sein d'une relation, mais aussi pour définir des stratégies en matière de gestion de la clientèle. Ils permettent enfin de mettre en évidence les mécanismes de construction de la confiance (identification et gestion des incidents). Nous verrons dans l'analyse des données que ces incidents peuvent provenir du prestataire lui-même (*erreur banque*) et/ou du client (*erreur client*).

Les thèmes abordés dans le guide d'entretien (cf. annexe 1)

Afin de guider les clients dans la reconstitution de leur historique relationnel nous avons réalisé un guide d'entretien semi-directif. Les thèmes abordés traitaient du contexte, des principaux critères de choix de l'enseigne, des attentes et attitudes du client envers sa banque à la naissance de la relation ; ainsi que des mécanismes de la confiance dans la relation client-individuel/banque (les clients racontaient l'histoire de leur relation avec la banque en évoquant les principaux événements importants positifs et négatifs). La diversité des thèmes à traiter et la faiblesse des travaux sur ce sujet, nous ont conduit à privilégier le recueil de données qualitatives longitudinales *à posteriori*.

L'échantillon et les conditions d'enquête

La méthodologie qualitative est fondée sur des entretiens rétrospectifs (semi-structurés) menés auprès des clients d'une banque mutualiste. Nous avons cherché à identifier des

clients ayant rencontré des incidents divers et variés. Ces entretiens ont été réalisés en face à face au sein de plusieurs agences bancaires. Pour des raisons de confidentialité vis à vis de la banque et de ses clients, il n'est pas possible de citer le nom de l'enseigne en question. Les dix-huit entretiens étaient répartis sur 5 agences bancaires de trois départements (2 agences du département Paris-Ouest, 2 agences du département Paris-Est et 1 agence du département Hauts-de-Seine). Nous avons réalisé en moyenne 3 entretiens par point de vente (agence bancaire).

Les clients ont été sélectionnés par les conseillers de « *clientèle* » des agences sur la base de nos consignes. Notre objectif principal ; éclairer les conceptions et les mécanismes de construction de la confiance dans la relation client-individuel/banque ; nécessitait d'interroger en priorité des clients ayant un portefeuille « *produits* » assez développé. Les clients devaient justifier d'une expérience de consommation suffisante pour pouvoir parler de la confiance. Ils devaient être présents dans le portefeuille du conseiller de « *clientèle* » depuis plus d'un an. Les clients sélectionnés devaient entretenir des contacts réguliers avec leur conseiller actuel. Les conseillers devaient également avoir géré à la fois des événements négatifs (incidents dans la vie personnelle du client¹ ou erreurs de la banque²) et positifs au cours de leur relation avec le client. En effet, pour étudier les mécanismes de la confiance, il était important d'avoir mis à l'épreuve cette confiance au cours de la relation. Les entretiens rétrospectifs d'une durée d'une heure trente environ ont été réalisés auprès de neuf clients âgés de 28 à 45 ans et neuf autres clients âgés de 55 à 77 ans, répartis sur les cinq agences. Nous pouvons également rappeler que les personnes interrogées ne possédaient pas un niveau d'expertise très élevé en matière de produits et services bancaires. L'échantillon a été construit de façon progressive. Chaque conseiller des agences indiquait, en fonction des consignes données, les clients à contacter.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons procédé à une analyse thématique et une analyse des événements des différents entretiens. Afin de garantir la validité des entretiens, nous avons limité deux principaux biais (l'oubli et la rationalisation à *posteriori*) issus des études rétrospectives avec une collecte des données à *posteriori*. En effet, nous avons respecté les indications suivantes (5) :

¹ Ces incidents sont liés à la vie personnelle du client et ont engendré des problèmes au niveau de la situation et de la relation bancaire du client (ex : période de chômage, divorce, décès).

sélectionner des individus fortement impliqués dans le phénomène et centrer les entretiens sur des événements importants de l'histoire de la relation entre le client et sa banque ; demander aux clients de raconter une histoire avant de lui demander de faire des liens entre différents événements ; utiliser des entretiens non directifs afin de ne pas pousser l'interviewé à répondre dans un sens particulier ; établir des synthèses de chaque entretien afin de vérifier sa fidélité et le cas échéant de compléter certains propos.

L'étude exploratoire : conceptions et mécanismes de construction de la confiance

Nous avons choisi de présenter les résultats de l'étude en deux temps. Dans un premier temps, nous les exposerons en fonction des thèmes abordés pendant l'entretien (les conceptions de la relation bancaire à la naissance de la relation du client avec la banque B³, les événements dans la vie bancaire du client, la gestion des événements négatifs par le client et par son conseiller et leurs conséquences sur la perception et le comportement du client). Ces résultats seront ensuite présentés dans une synthèse globale qui proposera des pistes de réflexion quant aux conceptions et aux mécanismes de la confiance dans le développement de la relation client.

Conceptions de la relation bancaire et de la confiance à la naissance de la relation : importance du contexte et de l'âge des clients

Sur un plan général, l'analyse des entretiens fait émerger une convergence des perceptions des clients sur le rôle que joue la confiance dans l'engagement du client envers sa banque. Ainsi, cette confiance est devenue au fil du temps un élément fondamental dans la relation bancaire. Cependant, à la naissance de la relation, la confiance ne constitue pas une attente particulière pour tous les clients interrogés. Au début de l'entretien, ils ont été amenés à s'exprimer sur le contexte dans lequel ils sont entrés en relation avec la banque B. Les analyses montrent qu'en fonction du contexte de l'entrée en relation et de l'âge des clients, leurs conceptions de la relation bancaire et de la confiance sont différentes. Afin de comprendre ces différences, nous exposerons progressivement le contexte de l'entrée en relation, les critères de choix et les attentes

² Ces incidents sont liés à une erreur de la banque (ex : erreur de transfert de fonds sur un compte qui n'est pas celui du client, souscription « forcée » d'un produit ou service financier, mauvaise relation avec un nouveau conseiller de « clientèle », refus d'une demande de prêt).

³ Pour faciliter la compréhension du lecteur, la banque en question dans notre étude est nommée banque B.

envers la banque B. Nous verrons également qu'en fonction des contextes et de l'âge des clients les attentes des clients et la conception de la relation bancaire diffèrent.

Le contexte à la naissance de la relation : une entrée en relation « forcée » pour les 28-45ans (9 clients/18).

Le contexte de l'entrée en relation du client avec la banque B est principalement lié à un départ « *subi* » de l'ancienne banque. En effet, ces clients qualifiée de « *clientèle active* » par la banque ont été obligés de quitter leur ancienne banque pour 2 raisons :

1) un comportement bancaire excessif du client (dépassements de l'autorisation du découvert). Ce comportement est relatif à des problèmes personnels dans la vie du client (période de divorce ou de chômage). Elle peut aussi s'expliquer par une inconscience du client « *jeune* » : « *comme j'avais des problèmes suite à mon divorce, je me retrouvais à découvert très souvent...quand j'étais jeune, j'étais un peu inconsciente de mes dépenses et je voulais consommer, c'est tout ... bref, la banque place bien notre argent pour en gagner aussi* ».

2) Il pouvait également être lié à un refus d'un prêt immobilier de l'ancienne banque par manque de confiance envers le client, une incompréhension ou un manque d'expérience et de connaissance mutuelle entre le client et son conseiller. Ces incidents se sont traduits par un problème relationnel avec le conseiller et les clients ont finalement quitté l'ancienne banque : « *j'étais en divorce et donc je voulais récupérer notre résidence principale à mon mari et moi...il fallait faire un prêt immobilier mais mon ancienne banque a refusé...j'ai donc été obligée d'aller voir ailleurs...alors que cela faisait déjà dix ans que j'avais mon compte dans cette banque...ce n'est pas normal et puis j'étais une cliente fidèle* ». Pour certains clients la banque B constituait leur première banque (premier compte bancaire).

Le contexte à la naissance de la relation : une entrée en relation « volontaire » pour les 55-77 ans (9 clients/18).

Contrairement au premier contexte d'entrée en relation « *forcée* » (pour les 28-45ans), le choix pour la nouvelle banque B, par les 55-77 ans (clientèle des « *seniors* »), est qualifié de « *volontaire* ». En effet, ils ont décidé de quitter leur ancienne banque parce qu'ils n'avaient pas de relation suivie avec un conseiller. Il s'agissait davantage d'un comportement d'inertie. Le jour où une décision (ex : achat immobilier), un événement (ex : mariage) important se produit dans leur vie, les clients reconnaissent l'importance d'une relation commerciale suivie : « *j'ai changé* ».

de banque quand je me suis mariée...avec mon mari on voulait avoir une banque de proximité avec des relations humaines et une solidarité...et comme on entendait que la banque B était comme ça, alors on y a été ». Pour ces clients deux principaux contextes sont invoqués lors de l'entrée en relation avec la nouvelle banque B. Il peut s'agir, soit d'une acquisition immobilière principale (suite à un mariage par exemple), soit d'une « absence » de relationnel avec le ou les conseillers de « clientèle » de l'ancienne banque : « *dans l'ancienne banque, je n'avais pas de relation particulière avec un conseiller, alors j'ai décidé de partir ... d'ailleurs quand j'étais dans cette banque, on ne s'occupait pas de moi et le jour où j'ai commencé à avoir de l'argent (un héritage) alors qu'avant rien du tout, ils m'appellent comme si j'étais un super client* ». D'ailleurs, les manques de sollicitations et les problèmes de relationnel avec l'ancienne banque justifient le mécontentement des clients. Ces deux situations peuvent les pousser à changer d'enseigne bancaire.

Les critères de choix et les attentes envers la banque B

Critères de choix : quelque soit l'âge des clients (clientèle « active »/28-45 ans et clientèle « seniors »/55-77ans), c'est essentiellement suite à la recommandation des collègues, de la famille ou des amis qu'ils ont décidé d'ouvrir un compte dans la nouvelle banque B : « *c'est au travail...mes collègues m'ont dit, tu devrais voir la banque B, c'est une banque où il y a des relations humaines...on n'est pas considéré comme des numéros...ma sœur m'avait dit, dans cette banque il y a une ambiance sympa et dynamique, c'est convivial et on s'occupe de toi* ».

Pour certains clients la raison invoquée est un déménagement de la province sur Paris (la banque actuelle fait partie du groupe bancaire de l'ancien compte situé en province). La proximité du lieu de travail et du domicile, la présence géographique de la banque au niveau national sont également des justifications de ce choix.

Attentes spécifiques aux 28-45 ans (entrée en relation avec la banque B souvent « forcée »). Pour ces clients, le contexte de l'entrée en relation avec la banque B conditionnent leurs attentes en termes de relation bancaire. Tout d'abord, ils recherchent surtout une véritable relation sociale fondée sur la confiance avec un conseiller de clientèle. Ils ont besoin de faire confiance mais également que le conseiller leur face confiance : « *je souhaitais vraiment que le conseiller comprenne que je me suis trompé et que je veux vraiment m'en sortir et pour ça j'ai besoin qu'il me face confiance, c'est*

essentiel ». Parallèlement, les facilités bancaires accordées aux clients (compte chèque, cartes, découverts autorisés) représentent une attente importante : *« bien sûr, mes principales attentes étaient aussi d'avoir des facilités pour le découvert, des cartes...vous savez quand on entre dans la vie active, on a envie de consommer, de se faire plaisir un peu tout de même, enfin, je pense »*.

Attentes spécifiques aux 55-77ans (entrée en relation avec la banque B souvent *«volontaire* »). Tout d'abord, ils évoquent également un besoin de qualité relationnelle avec le conseiller de *« clientèle* ». Ils recherchent une relation de confiance avec leur conseiller mais avec une distinction par rapport aux 28-45ans. Ces clients ont besoin de faire confiance au conseiller par rapport aux offres qui leur sont proposées (ex : les taux, les placements en épargne) : *« ce qui est important c'est d'avoir un conseiller en qui on a confiance et qui nous propose des produits adaptés à notre situation et pas à la rentabilité de la banque »*. De plus, ils ont besoin d'être sollicités régulièrement par leur conseiller notamment pour les nouveaux produits qui sont lancés sur le marché. C'est en quelque sorte une marque d'intérêt pour eux. Ils insistent sur la nécessité d'avoir des conseils personnalisés et spécifiques à leur situation personnelle : *« ce qui est important, c'est d'avoir un conseiller qui nous écoute, qui nous sollicite régulièrement...qui nous prévient en cas de problèmes sur le compte...c'est important de bien s'entendre ... de se connaître ... de se comprendre...quelqu'un qui pense à nous »*.

Rôle social de la banque et recherche d'une confiance interpersonnelle (pour les 28-45ans).

Le contexte de l'entrée en relation influence également la conception de la relation bancaire et de la confiance. Les clients âgés de 28-45 ans n'ont pas une image particulière de la banque en question, avant d'avoir été conseillée par l'entourage : *« je n'avais pas une image particulière des banques sauf qu'elles prennent notre argent pour le placer quand on en a, sinon on n'existe pas »*. Ces clients considèrent que toutes les banques sont les mêmes. Par ailleurs, le rôle du conseiller est assimilé à celui d'une *« assistante sociale* », *« d'un psychologue* », ou *« d'un guide* » : *« moi je voulais que le conseiller soit capable de comprendre mes problèmes comme un psychologue...il devait comprendre ma situation même si j'admets que je dépensais beaucoup d'argent...mais vous savez quand on est jeune on a envie de consommer...c'est à lui de m'expliquer de me guider dans la gestion de mes comptes...quand on est jeune, on ne connaît pas*

grand chose aux produits bancaires ». Ils recherchent une relation humaine avec le nouveau conseiller de « clientèle » : « *ce qui était important pour moi, c'est qu'on me fasse confiance, qu'on m'écoute pour connaître ma situation et qu'on ne me juge pas seulement sur la situation actuelle de mon compte...c'est un soutien important qu'on attend...mais en général quand on est recommandé par quelqu'un, les choses se passent bien* ». Ils se sont souvent sentis exclus suite à leurs problèmes passés avec l'ancienne banque. Très souvent, ils considèrent qu'ils n'avaient pas de relation suivie et personnalisée. Ils ont un besoin de prise en charge par la nouvelle banque par rapport à la gestion de leur compte. Ainsi, Ils accordent un rôle social très important au conseiller de « clientèle » en particulier et à la banque en général. Ils comparent souvent la banque à un « médecin », un « docteur ». A ce stade de la relation la confiance interpersonnelle n'existe pas encore. Leur conception de la confiance envers cette banque est essentiellement fondée sur le jugement de leurs proches. Si leur entourage a confiance en cette banque, ils estiment pouvoir eux-mêmes faire confiance : « *j'avais confiance dans le jugement de mon ami puisque lui connaît bien la banque B et qu'il est content des relations dans cette banque...et comme en plus je le connais bien, je pensais que pour moi aussi ça pouvait aller* ».

Rôle de conseil de la banque et intérêt pour la confiance interpersonnelle et institutionnelle (pour les 55-77ans).

Contrairement à la clientèle « active », la clientèle « seniors » a déjà une image de la banque B. En général, Ils considèrent que le conseil est le métier de la banque : « *c'est le métier de la banque et du conseiller de faire des bons placements...donc ils ne vont pas nous vendre n'importe quoi* ». Ils ont donc globalement confiance dans l'institution bancaire au départ. Cependant une mauvaise relation et une mauvaise entente ou une incompréhension du conseiller de l'ancienne banque peuvent remettre en cause la relation bancaire. Même s'ils accordent leur confiance à l'institution, ils attendent une relation humaine, c'est à dire un contact physique avec le conseiller qui doit prendre le temps de les recevoir et de les écouter : « *si le conseiller connaît bien son client, alors forcément on fait plus facilement confiance...quand on prend le temps de s'écouter mutuellement, de bien expliquer ce qu'on attend, ce qu'on ne veut pas etc., normalement les choses se passent bien...vous savez la chose la plus importante c'est la confiance dans la relation avec le conseiller...sans confiance il n'y a pas de relation surtout quand on parle d'argent* ». Ils estiment également vivre dans un monde

individualiste et ils ont un sentiment de perte des valeurs par rapport au passé : « *nous vivons dans un monde individualiste où les gens ne prennent plus le temps de s'écouter mais c'est partout la même chose, je pense* ». Tous les clients comparent la banque et le conseiller à « *un médecin qui doit proposer les bons remèdes à son client* ».

L'identification des évènements dans l'histoire de la vie bancaire des clients

Dans les discours des clients « *jeunes* » et « *seniors* », il est possible d'identifier deux groupes de clients : ceux ayant rencontré des incidents dans leur vie bancaire ainsi que les clients « *sans incident* » dans leur vie bancaire.

Les clients « sans incident » dans leur vie bancaire

Les clients « *sans incident* » dans leur vie bancaire concernent davantage le segment 2 (clientèle des « *seniors* »). Ces clients sont entrés en relation avec la banque B, il y a entre 6 et 15 ans. Ils avaient donc déjà une expérience des relations bancaires et donc le recul nécessaire ainsi qu'une certaine maturité par rapport à la gestion de leur compte. Ce résultat semble logique car, à cet âge, les revenus sont souvent plus stables et les dépenses moins importantes. Dans ce cas, la confiance est relativement stable au fil de la relation : « *j'ai vraiment eu besoin de faire confiance au départ...j'ai testé le conseiller...et comme je n'ai jamais rencontré des litiges, la confiance s'est installée comme ça, progressivement...elle est acquise maintenant...mais je pense qu'il est plus facile de juger de la confiance quand on a rencontré des problèmes avec sa banque* ». La confiance a essentiellement été mise à l'épreuve et acquise dès l'entrée en relation avec la banque B.

Les relations avec leur(s) conseiller(s) étant toujours de « *bonne qualité* », la confiance de départ s'est renforcée et élargie à un autre type de confiance (confiance interpersonnelle). Par ailleurs, ces clients ont peu ou pas rencontré de difficultés liées aux changements des conseillers (ex : présentation du nouveau conseiller au client, envoi d'un courrier au client, gestion suivie et régulière du compte des clients) : « *si le changement avec le nouveau conseiller se fait bien, alors on se dit, ils sont sérieux à la banque B, ils s'occupent de leurs clients... ils s'occupent de nous* ».

Les clients ont été suivis par environ quatre conseillers différents depuis leur entrée en relation avec la banque B. Si les clients ont été satisfaits des qualités de la relation et du comportement du ou des conseiller(s) antérieur(s), l'arrivée d'un nouveau conseiller ne les gêne pas. Il faut cependant que le « *passage* » entre l'ancien conseiller et le nouveau

conseiller soit réalisé dans de bonnes conditions (ex : présentation du client par l'ancien conseiller au nouveau conseiller, envoi d'un courrier pour annoncer le départ du conseiller). L'historique relationnel avec les différents conseillers est donc fondamental. En outre, les clients accordent plus facilement leur confiance au conseiller lorsque les produits ou services bancaires proposés sont plus ou moins sécurisés et qu'ils présentent des garanties pour le client (ex : PEL, CODEVI, etc.) : « *la confiance du conseiller dépend aussi des placements qu'on fait, quand ils sont plus ou moins sécurisés et disponibles, et qu'on en a besoin...de toute façon, on sait que les risques ne sont pas très élevés* ».

Ils disent également souscrire les produits et services proposés par leur conseiller parce qu'ils ont confiance en lui et/ou dans le métier de la banque (la banque est considérée comme un métier de conseil surtout pour le segment 2 – clientèle des « seniors »).

Les clients « avec des incidents » dans leur vie bancaire

La perception et l'évaluation de la confiance sont différentes en fonction des types d'incidents rencontrés par le client : ceux liés au(x) conseiller(s) et ceux liés à une « *erreur de la banque* ». En général, les clients font la différence entre les erreurs de la banque et celles des conseillers. Les premières peuvent être relatives : 1) à un problème informatique, indépendant du conseiller, entraînant un retard de la réception d'un chéquier, par exemple ; 2) au refus d'un prêt, accepté au préalable par le conseiller, mais refusé par le service financier en interne pour des problèmes liés aux garanties et au risque client). Les clients sont aussi conscients des erreurs liées au(x) conseiller(s) (ex : erreur de transfert de fonds sur un mauvais compte, mauvais relationnel avec un nouveau conseiller dans l'agence, sentiment de « *vente forcée* »).

Dans le cas d'un incident lié à des difficultés dans la vie personnelle des clients (ex : divorce, chômage), la relation de confiance est dissymétrique en faveur de la banque B. En effet, les clients sont conscients du fait que la banque doit prendre des risques, mais parallèlement ils estiment qu'elle doit leur faire confiance. La preuve de cette confiance peut être un accord pour des facilités de découverts sur une période limitée ou la proposition d'un prêt pour racheter des crédits extérieurs. Ces clients, qu'ils soient « *jeunes* » ou plus « *âgés* », attribuent un rôle social à la banque. Elle ne doit pas être uniquement présente pour réaliser des placements avec l'argent des clients. Elle doit à la fois accompagner les projets de ses clients (ex : mariage, acquisition immobilière, achat

d'une voiture, retraite) et les soutenir en cas de difficultés passagères : « *même si on a des difficultés passagères, la banque doit être là pour nous conseiller et nous guider également...elle place bien notre argent quand tout va bien...alors si ça ne va pas, elle doit aussi être là, on est des hommes et pas uniquement un numéro de compte* ».

Dans la situation d'un incident lié à une erreur de la banque, la relation de confiance est dissymétrique en faveur du client. Selon les clients, la confiance est vraiment remise en cause si les erreurs se répètent trop souvent dans le temps, qu'elles soient liées à la banque ou au conseiller. Si le client et le conseiller entretiennent de bonnes relations, le client peut être tolérant en cas d'erreur de son conseiller (zone de tolérance de la part du client). A partir du moment où le conseiller reconnaît son erreur, s'excuse et la rectifie, la confiance peut de nouveau repartir. Par contre, si les incidents se répètent trop souvent, le client dit vouloir contrôler davantage ses relevés de comptes et même prendre le temps de lire les clauses des contrats. Le client sait qu'il peut avoir confiance en son conseiller, mais il devient également méfiant. Il met alors en place des procédures de contrôle : contrôle des procédures, des clauses des contrats, contrôle plus actif des relevés de compte, etc. : « *c'est le système informatique qui avait un problème, il ne fonctionnait pas, alors j'ai eu un retard dans le versement que je devais avoir, mais mon gestionnaire de compte m'a bien expliqué le problème, je sais que ce n'est pas de sa faute, je lui fais confiance. Parfois, depuis ce problème, je suis beaucoup plus attentif à mes relevés, on ne sait jamais, alors qu'avant je ne regardais jamais dans les détails* ».

Pour les clients « *avec incidents bancaires* » et les clients « *sans incident bancaire* », la communication avec le conseiller est très importante. En effet, ces deux groupes considèrent qu'il faut pouvoir communiquer en toute liberté avec son conseiller et pouvoir parler de tout : « *quand on se voit, on parle des comptes mais aussi de nos vacances, c'est normal, on aime bien partager des sujets communs...il faut pouvoir parler de ses problèmes avec son conseiller sinon on risque d'avoir de gros problèmes, c'est important aussi* ».

Modes de gestion des incidents et conséquences sur la perception et le comportement des clients

En cas d'incidents de la banque clairement identifiés par le client, la confiance institutionnelle est mise à l'épreuve, mais la confiance interpersonnelle

(client/conseiller) reste toujours valable pour le client. Pour un incident lié au conseiller, la confiance interpersonnelle est mise à l'épreuve.

Au fur et à mesure du développement des relations avec la banque B, la confiance interpersonnelle devient de plus en plus présente. Certains clients sont prêts à suivre leur conseiller en cas de changement d'agence : *« si mon conseiller change d'agence, je change d'agence avec lui...je me sens tellement bien avec elle, c'est comme une copine...j'ai confiance en lui et seulement en lui...avec un autre conseiller, il faudrait tout recommencer à zéro, et on n'a pas la certitude d'avoir les mêmes relations avec une autre personne ».*

De plus, les clients insistent sur l'aspect mutuel de la confiance entre le client et le conseiller. Pour l'ensemble des clients, la confiance s'installe comme un processus d'apprentissage progressif et mutuel. Ils établissent des normes et des règles de fonctionnement communes. Pour exemple, le client prévient systématiquement son conseiller en cas de difficultés passagères ou d'un dépassement de son découvert : *« quand je sais q'un chèque va passer et que je suis dans le rouge, je téléphone à mon conseiller pour lui dire, je verse à telle date, ne vous inquiétez pas et mon conseiller, il sait que je vais le faire ».*

Le conseiller semble s'adapter au type de client en lui proposant des produits spécifiques à ses attentes, en l'appelant régulièrement pour des placements arrivant à échéance (ex : assurance vie), ou en faisant un bilan régulier sur ses comptes. Par ailleurs, les clients disent parfois souscrire des produits pour faire plaisir à leur conseiller. Lorsque les incidents se sont répétés ou n'ont pas été totalement résolus, les clients se disent méfiants et prêts à changer de banque en cas de problèmes futurs : *« souvent quand je fais des placements, c'est mon conseiller qui me dit, voilà en ce moment il y a tel produit, ça peut être intéressant pour vous...en général si je peux le faire, je le fais parce que j'ai confiance en lui...et si je ne veux pas, il ne me force pas à le faire, c'est ça la confiance ».*

La définition de la confiance dans la relation bancaire actuelle

Quelque soit l'âge des clients est confiance interpersonnelle est comparable au « sentiment » que l'on peut faire confiance à son conseiller : *« je sens que je peux lui faire confiance...ça ne s'explique pas ça se sent la confiance...c'est aussi une affaire de feeling... ».* Ils rattachent la confiance aux compétences, l'honnêteté et à la bienveillance du conseiller (exemple pour la compétence : *« il doit être crédible et donc*

bien connaître ses produits...et bien connaître ses clients aussi pour lui proposer des produits adaptés » ; exemple pour l'honnêteté : « un bon conseiller, c'est celui qui me vend pas les produits que la direction à décider de vendre...même s'il me le propose, il doit avant tout satisfaire mes besoins, ma situation...ou alors il me dit qu'il doit faire des chiffres sur tel produit et si cela me convient ou que ça ne m'engage pas trop, je prends » ; exemple pour la bienveillance : « je sais que mon conseiller me proposera toujours des produits au mieux de mes intérêts avant ceux de la banque ».

La confiance institutionnelle est comparable aux capacités financières de la banque à proposer des offres compétitives (crédibilité) et à son côté humain et honnête (exemple pour les capacités financières : « la banque B est une grande banque, elle a forcément des offres compétitives » ; exemple pour côté humain : « la banque agit en être humain finalement »). Pour les clients âgés de 28-45 ans (contexte « forcé ») la confiance institutionnelle s'est développée au fur et à mesure de la relation avec le(s) conseiller(s) (expériences). Les clients âgés de 45-77 ans (contexte « volontaire ») avaient déjà intégré dès l'entrée en relation l'aspect capacités financières et crédibilité de la banque en général.

Synthèse des résultats et pistes de réflexion

Même si l'interprétation de nos résultats mérite d'être vérifiée dans une recherche future, les entretiens rétrospectifs font tout de même apparaître de nouvelles pistes de réflexion quant à la conception de la confiance et à ses mécanismes dans le développement de la relation client-individuel/banque.

Conceptions et types de confiance dans le développement de la relation client-individuel/banque

Certains aspects importants issus de l'évolution du secteur bancaire se retrouvent dans le discours des clients. Outre la confiance institutionnelle, il ressort que pour les clients, l'importance de la qualité relationnelle en général et de la confiance avec le conseiller en particulier sont des vecteurs essentiels de l'engagement du client envers sa banque. Les offres de produits et services financiers performants, ne suffisent pas à conserver le client. En effet, on constate dans le discours des clients plusieurs justifications de ce phénomène :

- le contexte de crise de confiance général et le besoin de réassurance (ex : les affaires scandaleuses),

- parallèlement un sentiment de perte des valeurs de la société dans laquelle on ne prend plus le temps de s'écouter (particulièrement pour la clientèle « seniors »),
- la banalisation de l'offre bancaire et du métier bancaire, d'où une difficulté de différenciation par rapport aux concurrents,
- l'image traditionnelle du banquier « voleur », d'où une nécessité pour le client d'avoir un conseiller sur lequel il peut compter.

De plus, la confiance résulte de constructions sociales diverses, contextualisées et socialement encadrées (6). Il faut donc cesser de considérer la confiance comme un mécanisme fondé uniquement sur le calcul (processus cognitif) ou sur l'affect (processus affectif). En effet, l'individu est à la fois à la recherche de besoins utilitaires et symboliques (encastrement des sphères économiques et sociales). Par ailleurs, la confiance dont les caractéristiques et les fondements évoluent selon le contexte de la relation, n'est pas uniquement une condition nécessaire à l'entrée en relation. Elle est partie intégrante de l'histoire de cette relation entre deux partenaires. Ainsi, l'historique relationnel joue un rôle central dans la problématique des mécanismes de la confiance. C'est pourquoi, il est nécessaire de tenir compte de l'aspect temporel.

Dimensions de la confiance : construit bidimensionnel ou tridimensionnel ?

Dans la littérature marketing (*B to C* et *B to B*) la confiance est souvent définie : soit comme une « croyance » (7), soit comme une « volonté » (8), soit comme une « présomption » (9) ou parfois comme un « sentiment » (10). Par ailleurs, les recherches soulignent qu'elle émane de la perception d'un risque dans une situation d'interdépendance. Très souvent, les travaux antérieurs en marketing (*B to B*) proposent une conception bidimensionnelle de la confiance. Ils soulignent l'existence d'une dimension cognitive et d'une dimension affective. La première correspond à la croyance que le personnel en contact a l'expertise, les compétences nécessaires et les motivations honnêtes sur lesquelles le client peut s'appuyer (la compétence et l'honnêteté). La seconde concerne l'attribution de bienveillance du partenaire. Elle 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 (la bienveillance). Cependant, certaines recherches en comportement du consommateur (*B to C*) mettent en évidence une conception tridimensionnelle de la confiance : une dimension cognitive, une dimension affective et une dimension conative, bien que son existence soit plus discutée dans la

littérature. La première fait référence à la croyance ou la présomption de compétence (le savoir-faire de la marque). La deuxième est relative à la croyance ou la présomption d'honnêteté et d'intégrité (promettre ce qui sera tenu) et enfin la troisième 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 (10).

Dans la majorité des entretiens, la confiance dans la relation client-individuel/banque peut être définie comme : « *le sentiment que les comportements du conseiller et de la banque seront fiables, honnêtes et bienveillants et aboutiront dans le temps à la satisfaction des besoins et des intérêts de chaque partenaire (le client, le conseiller et la banque), et ce dans une situation risquée* ». Ce sentiment de confiance est mis à l'épreuve et évolue dans le temps en fonction de l'historique relationnel du client avec ses conseillers et sa banque. Les incidents rencontrés par le client et la gestion de ces incidents par le conseiller et par la banque jouent un rôle important sur la perception et l'évaluation de la confiance au cours de la relation. Ainsi, on retrouve trois dimensions de la confiance (dans la relation bancaire), déjà identifiées dans la littérature en comportement du consommateur: les compétences du conseiller et de la banque (métier de la banque) ; l'honnêteté du conseiller et de la banque ; l'intention du conseiller de tenir compte des intérêts du client dans le futur). Les relations entre le client et la banque sont enchâssées dans les sphères économiques (la recherche des garanties et des performances pour le client et la banque) et sociales (relation sociale amicale, affective entre le client et son conseiller). Seulement trois entretiens sur dix-huit ont insisté davantage sur la dimension cognitive de la confiance. Ces résultats semblent logiques par rapport aux critères de sélection de notre échantillon. En effet, les clients ayant accepté de participer à l'étude avaient un bon relationnel avec le conseiller de « *clientèle* » actuel (une orientation plutôt relationnelle des clients).

Les types de confiance

La littérature sur ce concept est abondante et pas totalement consensuelle, ce qui a poussé certains auteurs comme Young et Wilkinson (11) ou Williamson (12) à se demander si la confiance dans la relation est plus interpersonnelle (elle est fondée sur la connaissance de personne à personne) ou institutionnelle (elle est fondée sur la réputation de l'entreprise). Elle a souligné l'existence de deux principaux types de confiance dans l'étude des relations : la confiance interpersonnelle (concernant deux

individus) et la confiance institutionnelle (relative à la relation entre un individu et une institution, souvent considérée comme une personne morale). Les travaux ont donc souligné, d'une part, l'importance de la confiance accordée au personnel en contact par le client et, d'autre part, son rôle dans l'établissement à long terme de la relation entre deux entreprises partenaires (13). En outre, on constate que peu de recherches se sont intéressées à la confiance institutionnelle.

Les discours des clients font également apparaître l'existence de deux types de confiance dans la relation bancaire. Le premier concerne la confiance interpersonnelle relative à la relation interindividuelle entre le client et son conseiller. Elle est fonction de la qualité des relations entretenues par ces derniers et concerne surtout les clients qui sont entrés en relation dans un contexte « *forcé* » (les 28-45 ans). Le deuxième correspond à la confiance institutionnelle envers l'enseigne bancaire, souvent évoquée au travers de la réputation « *financière* », du style de communication de l'enseigne B. Les clients qui sont entrés en relation dans un contexte « *volontaire* » (les 55-77 ans) considèrent la confiance institutionnelle comme étant importante également. Ils soulignent deux points importants pour justifier cette confiance liée à l'institution. D'une part, ils disent avoir connu tellement de conseillers (5 à 6 environ) que finalement cette confiance interpersonnelle se reporte sur l'institution bancaire. D'autre part, ils ont connu le développement des banques en général, de la banque mutualiste et le métier de la banque est de conseiller. Enfin, les clients disent parfois s'engager par rapport à la souscription d'un produit ou d'un service bancaire pour deux raisons : 1) soit parce qu'il leur apporte une certaine sécurité, des garanties et/ou 2) parce que le client est parfois plus intéressé et plus impliqué par rapport à certaines catégories de produits. Dans ce dernier cas, il s'agit plus d'un acte d'achat lié au risque perçu du produit ou service et du degré d'implication du client.

Figure 1 : Les types de confiance dans la relation client-individuel/banque

Les mécanismes de la confiance dans le développement de la relation client-individuel/banque

Sur un plan général, suite aux analyses précédentes, les mécanismes de la confiance semblent faire intervenir plusieurs éléments, à ne pas négliger :

- 1) le contexte, les conditions et les attentes des clients lors de *l'entrée en relation* avec la banque,
- 2) les types d'incidents rencontrés par le client et les modes de gestion de ces incidents *au cours de la relation*,
- 3) la qualité des relations entre le client et le ou les conseillers de la banque. Cette qualité de la relation fait référence, à leur niveau de connaissance mutuelle, au partage de valeurs communes, aux normes et règles sociales implicites et explicites établies entre eux,
- 4) l'importance de la confiance interpersonnelle et/ou la confiance institutionnelle pour le client (au cours de la relation).

Pour l'ensemble des clients, la relation de confiance prend une forme d'apprentissage commun et progressif. Au fur et à mesure des échanges, le client et le conseiller apprennent à se connaître et ajustent leurs perceptions et leurs comportements respectifs. La figure 2 ci-dessous illustre les mécanismes de la confiance dans la relation client-individuel/banque.

Figure 2 : Les mécanismes de la confiance dans la relation client-individuel/banque

Les types de relations de confiance en fonction des incidents rencontrés

L'analyse des entretiens montre également des aspects différents dans la relation client. Les clients ayant rencontré des difficultés dans l'histoire de leur vie bancaire accordent davantage d'importance à la relation interpersonnelle avec leur conseiller (confiance interpersonnelle). Dans cette situation, la dimension affective de la confiance est d'autant plus forte. Elle est même comparable à une relation d'amitié forte. Ces incidents des clients ont été en général résolus par les conseillers.

Les clients « sans incident dans leur vie bancaire » attachent de l'importance à la relation interpersonnelle et institutionnelle, mais cette relation reste amicale sans aller jusqu'à l'amitié. Comme nous l'avons souligné dans la présentation des résultats, les incidents rencontrés concernent plus les clients « actifs » (28-45 ans) que la clientèle des « seniors » (55-77 ans) – dans notre échantillon. Suite à cette étude, il est finalement possible de proposer des pistes de réflexion managériales concernant la stratégie de communication ou la gestion de la force de vente : l'image institutionnelle de la banque étant quasiment absente ou ignorée par la clientèle « active » (28-45ans) lors de l'entré

en relation, comment les sensibiliser ? Le premier critère de choix des clients étant fondé sur la recommandation de l'entourage, la banque peut-elle envisager un réel budget de communication sur la parrainage ? La clientèle « *active* » accorde davantage d'importance à la confiance interpersonnelle en créant un réel lien avec son conseiller, quid du « *détachement* » à l'enseigne ?

Conclusion

Cette recherche exploratoire avait pour objectif de mettre en valeur les conceptions et les mécanismes de construction de la confiance dans la relation client-individuel/banque.

L'analyse des entretiens a donc permis de mettre en exergue deux principaux types de confiance : confiance institutionnelle et confiance interpersonnelle. La conception de la confiance fait souvent référence à un encastrement des sphères économiques et sociales dans la relation client-individuel/banque.

Les entretiens rétrospectifs laissent également apparaître que les mécanismes de la confiance dans cette relation bancaire, sont liés : au contexte de l'entrée en relation et à l'expérience passée client/conseiller, aux attentes du client, aux compétences et à l'âge du client, aux types d'incidents rencontrés (« incident banque » ou « incident client »), aux règles et normes explicites et implicites (relation client/conseiller), et à la qualité des relations client/conseiller (connaissance mutuelle, modes de fonctionnement et de gestion des problèmes).

Cette recherche exploratoire présente tout de même des limites du fait de la méthodologie qualitative et de la prise en compte du seul point de vue du client. Il serait donc intéressant d'envisager d'autres recherches, afin :

- de vérifier les conceptions et les mécanismes de la confiance dans les discours des conseillers qui suivent actuellement les clients interrogés dans le cadre de notre étude (cette étape est actuellement en cours) ;
- d'interroger d'autres catégories de clients en élargissant la cible (notamment les clients ayant une orientation plutôt transactionnelle vis à vis de la relation bancaire). Il est vrai que les principaux clients interrogés attachaient une grande importance à la relation avec leur conseiller. Le client « *relationnel* » favorise une relation bancaire continue, affective et orientée sur le long terme, alors que le client « *transactionnel* » favorise une relation plutôt fonctionnelle et de court terme. Cette relation est davantage orientée sur la performance des conseils, des placements proposés par le conseiller, même si leur

conseiller doit également être sympathique. Ainsi, on constate pour quelques clients de notre échantillon un discours orienté davantage sur les produits que sur la relation avec leur conseiller (performance des produits, bons conseils et bons placements pour gagner de l'argent etc.) ;

- d'identifier davantage les liens entre les types d'incidents rencontrés et les types de relation et les types de confiance recherchés par les clients.

ANNEXE 1 :
GUIDE D'ENTRETIEN CLIENT « PARTICULIER » BANQUE B

Présentation :

1 / Remerciements au client pour sa participation à l'étude

2 / Explication de l'objet de l'étude :

Le service Marketing de la BANQUE B organise actuellement une étude sur la relation client. Cette étude vise à mieux comprendre et à améliorer les relations entre les clients et la BANQUE B.

Dans le cadre de notre entretien, nous allons discuter de votre expérience avec la banque B. Par ailleurs, afin de mieux vous écouter, je vais enregistrer notre conversation. Sachez que notre entretien est anonyme, vous pouvez donc émettre toutes vos opinions.

Si, au cours de notre discussion, l'enregistrement vous gêne nous continuerons notre conversation sans magnétophone.

1 – CONTEXTE DE L'ENTREE EN RELATION, CRITERES DE CHOIX ET ATTENTES DES CLIENTS VIS A VIS DE LA BANQUE B

➤ *Pour commencer, depuis quand êtes-vous à la BANQUE B ?*

- Si la personne interrogée était dans une autre banque auparavant : pourquoi avez-vous quitté cette banque ?

➤ *Avez-vous également un compte dans une autre banque ?*

- Pour quelles raisons êtes-vous également dans cette autre banque ? (ex : les taux proposés sont inférieurs, la proximité, leurs parents étaient déjà dans cette banque etc.)

➤ *Pourquoi ce choix pour la BANQUE B ?*

- Il s'agit de voir si la personne est venue d'elle-même, si la personne a été conseillée par quelqu'un (ex : l'effet de réputation, une campagne de publicité ?)

➤ *Qu'attendez-vous de la BANQUE B ?*

- Que recherchez-vous dans votre relation avec votre banque ?

➤ *Quels sont, à votre avis, les aspects ou les éléments les plus importants entre un client et sa banque ?*

1 - LES ATTITUDES ET LES ATTENTES DES CLIENTS VIS A VIS DU CONSEILLER (LORS DE L'ENTREE EN RELATION)

➤ Avez-vous un conseiller particulier dans votre agence ?

- Si oui, depuis quand ?
- Avez-vous été suivi par un autre conseiller de la BANQUE B ? si oui, pourquoi avez-vous changé de conseiller ? (voir si ce changement est volontaire ou subi, si oui, pourquoi ?) - Raconter
- Si le changement est volontaire ou involontaire : suite à ce changement avez-vous envisagé de changer de banque et pourquoi ? Pourquoi êtes-vous quand même resté à la BANQUE B ?

➤ *Qu'attendez-vous de votre conseiller ?*

- Que recherchez-vous dans votre relation avec votre conseiller ?

➤ *Quels sont, à votre avis, les aspects ou les éléments les plus importants entre un client et son conseiller ?*

2 - MECANISMES DE LA CONFIANCE DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA RELATION CLIENT/BANQUE (perspective temporelle)

➤ Proposer la technique des récits historiques : il s'agit de demander à chaque client de raconter l'histoire de sa relation avec son ou ses conseiller(s). Le client expose les faits importants, les événements critiques (positifs et négatifs) qui ont marqué sa relation avec la banque B (depuis l'entrée en relation jusqu'à nos jours).

➤ Proposer un guide d'entretien chronologique : il s'agit d'interroger le client sur l'historique de sa relation avec la banque (à partir de la date d'ouverture du compte jusqu'à nos jours).

Pour cela :

- nous identifions au préalable l'historique du client au sein de la BANQUE B (ex : date d'ouverture du compte, les produits et services financiers contractés, les dates, les changements de conseiller(s)),
- nous interrogeons le client sur chaque évènement (signature des contrats) et nous lui demandons de raconter chaque expérience de consommation,
- pour chaque expérience exposée de manière chronologique, nous posons les questions suivantes : raconter les premiers contacts avec le conseiller ? quelle est la date de souscription des produits ? est-ce à l'initiative du client ou du conseiller ? comment le client a-t-il pris sa décision ? pourquoi le choix de ce produit ou de ce service ? ce qui était important à ce moment là ? avez-vous rencontré des difficultés, les éléments positifs et les éléments négatifs (incidents) + relance pour approfondir les expériences des clients + relance en fonction de l'orientation des discours des clients (orientation « produit » ou « relation »). Quels sont, selon vous, les éléments, les faits importants qui ont marqué votre relation avec la banque B ? en positif et en négatif ?

Le guide d'entretien chronologique permet de reconstituer l'historique de la relation et de faire émerger les conceptions et les mécanismes de la confiance dans le temps.

Exemple du guide chronologique : Récits historiques (anecdotes, histoires, exemples concrets)

DATES	HISTORIQUE DU COMPTE
<ul style="list-style-type: none"> - Etape 1 : date d'ouverture du compte - Etape 2 : date produit 1 - Etape 3 : date produit 2 - Etape 4 : date service 1 etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture du compte - Compte chèque + carte bleue - Prêts immobiliers - P.E.A, etc.

4 - REFORMULATION DES DISCOURS

- *Synthèse des éléments les plus importants dans la relation client/banque*

- *Synthèse des éléments les plus importants dans la relation client/conseiller*

- *Synthèse des incidents positifs et négatifs qui ont marqué l'histoire de la relation entre le client et sa banque. Nous demandons au client d'indiquer sur une feuille les principaux incidents positifs et négatifs.*

- *Synthèse concernant l'évolution des attentes du client (lors de l'entrée en relation et aujourd'hui)*

- *Synthèse concernant l'évolution de la relation en général et de la confiance en particulier. Nous demandons au client de réaliser son propre cycle de vie. Le client dessine donc un cycle de vie qui correspond à l'évolution de la confiance dans sa relation avec sa banque. Ensuite, il justifie sa réalisation en intégrant, sur le cycle de vie, les faits importants positifs et négatifs.*

Figure 1 : Les types de confiance dans la relation client-individuel/banque

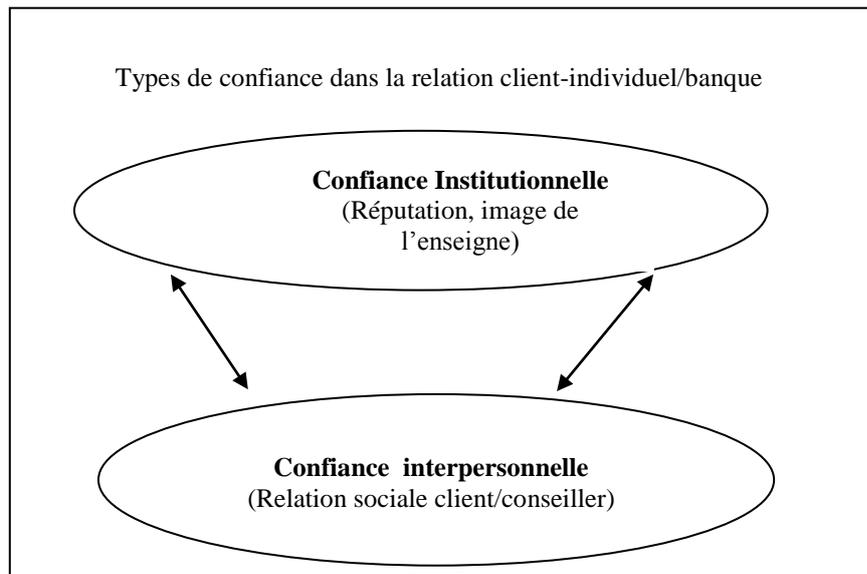
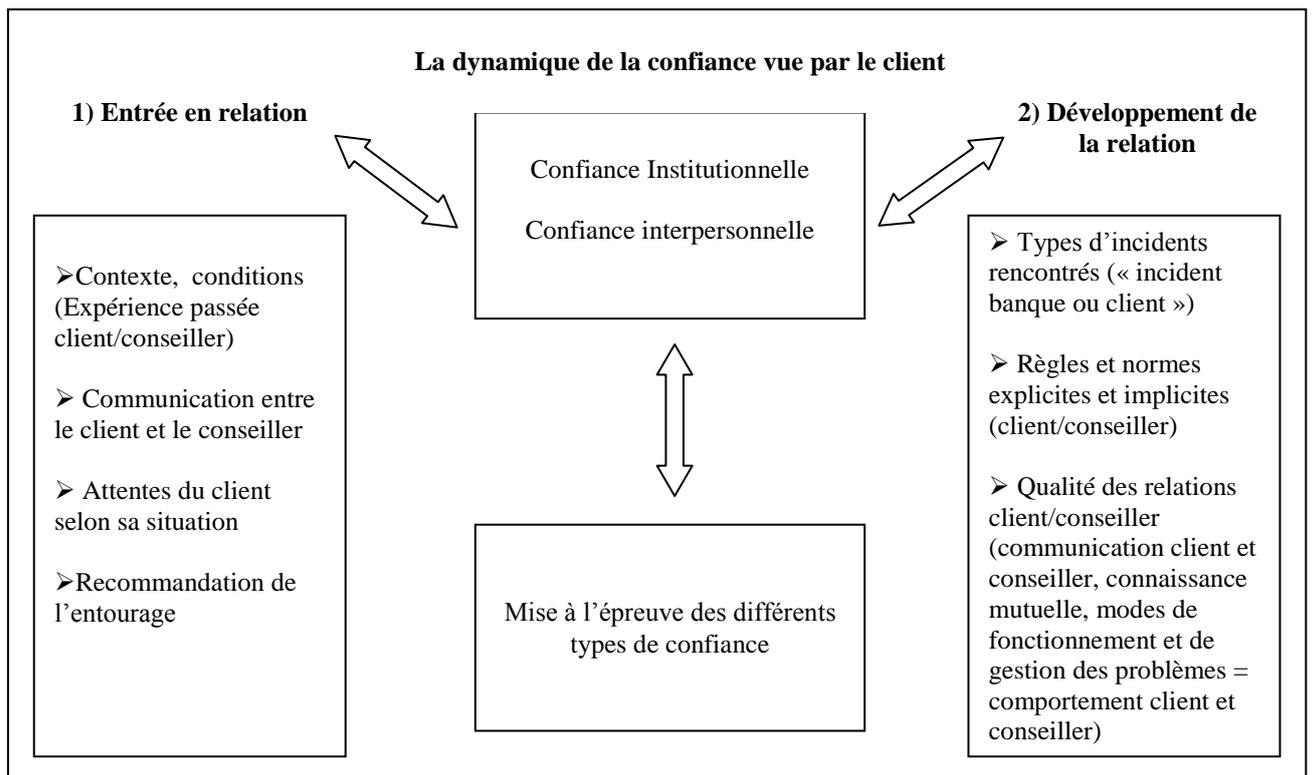


Figure 2 : Les mécanismes de la confiance dans la relation client-individuel/banque



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) Mendez A. (2001), Le cas d'une banque mutualiste : les mécanismes de la confiance, *Revue Française de Gestion (RFG)*, Septembre-octobre, 135, 18-27.
- (2) Morgan, R.M. et Hunt S.D., (1994), The commitment-trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing* 58, 20-38.
- (3) Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 7, 483-498.
- (4) Keaveney S.M. (1995), Customer switching behavior in service industries : an exploratory study, *Journal of Marketing*, , April, 59, 71-82.
- (5) Forgues B. et Vandangeon Demurez I. (1999), Analyses longitudinales, *Méthodes de Recherche en Management*, éd. Dunod, Collection des Sciences de Gestion, Paris, 422-448.
- (6) Granovetter M. (novembre 1985), Economic action an social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- (7) Sirieix L. et Dubois P.L. (1999), Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?, *Recherche et Applications Marketing (RAM)*, 14, 3,1-22.
- (8) Moorman C. Zaltman G. et 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.
- (9) Gurviez P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications Marketing (RAM)*, 17, 3, 41-59.
- (10) Usunier J.C. et Roger P. (mars 1999), Confiance et performance : le couple Franco-Allemand au sein de l'Europe, *Fiance Contrôle et Stratégie*, 2, 1, 91-115.
- (11) Young L.C. et Wilkinson I.F. (1989), The role of trust and co-operation in marketing channels : a preliminary study, *European Journal of Marketing*, 23, 2, 109-122.
- (12) Williamson O.E. (Avril 1993), Calculativeness, trust and economic organization, *Journal of Laws and Economics*, 36, 453-486.
- (13) Swan J. Bowers M. et 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.