

L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle

GOUTERON Joël

Maître de Conférences à l'I.U.T. du Limousin

Résumé :

Notre étude examine l'influence des styles d'attachement vis-à-vis du personnel en contact d'une agence bancaire (anxiété, évitement) sur la relation à une enseigne bancaire. L'enquête repose sur un échantillon de 429 individus âgés de 18 à 83 ans, représentatif de la population française sur le critère « sexe ». Cette enquête confirme l'influence des styles d'attachement sur tous les construits de la chaîne relationnelle : satisfaction cumulée à l'égard de l'enseigne, confiance dans l'enseigne, attachement à l'enseigne et engagement dans l'enseigne. L'anxiété exerce un rôle majeur en début de chaîne relationnelle (satisfaction cumulée, confiance), tandis que l'évitement montre toute son importance en fin de chaîne relationnelle (attachement, engagement). Nos travaux démontrent également que l'orientation relationnelle modère l'influence des styles d'attachement sur la qualité relationnelle. Pour clore l'article, nous abordons les implications managériales de nos résultats, tant au niveau des établissements bancaires que d'une enseigne bancaire.

Mots clés : Attachement - Confiance - Engagement - Orientation Relationnelle - Satisfaction - Styles d'attachement

Abstract :

Our study examines the influence of attachment styles to staff in contact in a banking agency (anxiety, avoidance) on the relationship to a banking brand. The survey is based on a sample of 429 individuals aged 18 to 83, representative of the french population of the sex characteristic. This survey confirms the influence of attachment styles on all constructs of the relationship chain : cumulative satisfaction with the brand, brand trust, brand attachment and brand commitment. This survey confirms the influence of attachment styles on all concepts of the relationship chain: cumulative satisfaction with the brand, brand trust, brand attachment and brand commitment. Anxiety plays a major role at the beginning of the relationship chain (cumulative satisfaction, confidence), while avoidance shows its importance at the end of the relationship chain (attachment, commitment). Our work also shows that relationship orientation moderates the influence of attachment styles on relationship quality. To conclude the article, we discuss the managerial implications of our results, both at the level of bank branches and the banking brand.

Key words: Attachment - Trust - Commitment - Relational orientation - Satisfaction - Styles of attachment

Goueron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Dès la fin des années 90, chercheurs (Berry, 1995) et praticiens ont pris conscience que l'approche du marketing relationnel pouvait parfaitement répondre aux préoccupations du secteur des services, et notamment à celles des enseignes bancaires. Le marketing relationnel apportait l'espoir d'une stabilité dans les relations d'échange, au travers la construction d'une stratégie dont l'orientation n'était pas seulement d'attirer une clientèle mais aussi de la maintenir et de la développer. Pour de nombreuses entreprises de service, la relation client devient un positionnement qui garantit une image de marque viable dans un contexte insécure, chahuté par les nouvelles technologies, l'intensification de la concurrence et la multiplication des produits financiers. Construire un véritable lien avec le client est le *leitmotiv* de *process* qualité dont les axes sont rendus entièrement transparents dans des communications qui font de la confiance la pierre angulaire de la rencontre, l'attachement client le cheval de bataille de la marque et l'engagement l'aboutissement de la quête relationnelle.

Assez rapidement cependant, les managers et la littérature soulèvent la difficulté à faire s'engager tous les clients dans des relations exclusives, dont certains subissent des stimuli marketing plutôt qu'ils ne les recherchent (Fournier, Dobscha et Mick, 1998), quand d'autres y répondent par des mouvements de résistance voire de révolte (N'Goala, 2010). James G. Barnes (1997) indique par exemple que dans le secteur bancaire, la proximité n'engendre pas forcément de la satisfaction lorsque les clients n'aspirent pas à entretenir des relations étroites avec l'enseigne. L'utilisation de logiciels *C.R.M.* dans l'approche consommateur nécessite donc de vérifier que les clients adhèrent bien au processus relationnel dans lequel l'entreprise les engage (O'Malley et Tynan, 2000), certains types de clients pouvant préférer à l'engagement des relations plus distantes. L'identification des clients récalcitrants promet une efficacité supérieure des actions de marketing relationnel dans leur globalité, en comparaison à des actions qui seraient manœuvrées en partie à l'aveugle.

1. Les fondements théoriques

La compréhension d'actes de résistance chez les consommateurs trouve des fondements dans la théorie de la réactance psychologique. Selon le psychologue Jack Brehm (1989), la réactance s'apparente à un état de motivation négatif qui peut se traduire par une résistance à l'influence et qui est parfois la résultante d'un sentiment de privation de liberté individuelle. Face à un conseiller client aux tactiques oppressives ou trop intrusives par exemple, la réactance peut amener le client à remettre en cause les marqueurs de sa confiance et à refuser l'engagement vers lequel on veut le diriger (Darpy et Prim-Allaz, 2007). Des réactions de résistance peuvent naître de cette dissonance cognitive et des émotions négatives qu'elle génère. Raphaëlle Butori et Virginie Pez (2012) indiquent trois formes de résistance potentielles qui seraient l'évitement d'un traitement de faveur, ou le rejet catégorique de toute relation avec l'entreprise, ou encore l'acceptation opportuniste qui amène le client à profiter des avantages de la relation, sans pour autant éprouver une quelconque espèce de reconnaissance pour l'entreprise. Ces apports théoriques illustrent toute l'importance d'appréhender la réceptivité du client à s'engager dans une relation avec les entreprises et leur personnel en contact.

Gouteron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Plusieurs approches expliquent la réactance psychologique du consommateur. Parmi les principaux courants de recherche, la littérature s'est focalisée sur les bénéfices de la relation (psychologiques, sociaux, utilitaires, etc.), ou bien a avancé des éléments contextuels pouvant motiver les consommateurs à maintenir une relation avec une entreprise (le type de service utilisé, le niveau de dépendance financière, etc.). Nos travaux, quant à eux, se penchent sur l'approche par la personnalité ou par l'attitude du client qui relève des traits de personnalité et de tous les facteurs psychologiques individuels qui sont stables par nature (Honeika, 2017). Daphne E. Sheaves et James G. Barnes (1996) démontrent toute l'inutilité d'entreprendre une stratégie relationnelle globale, en démontrant que certains clients rejettent tout engagement puisque leur attitude envers la relation les amène soit à rechercher l'intimité avec l'autre partie soit à l'éviter. Dans le secteur bancaire, James G. Barnes (1997) constate que des clients éprouvent le désir d'être en perte d'intimité avec leur conseiller et de ne pas vouloir être proches d'eux. Toujours à propos du secteur bancaire, Jean Perrien et Line Ricard (1995, 1996) constatent que la tendance des clients à être perméables à une relation avec l'entreprise dépend en grande partie de la personnalité du client, et que cette explication est plus prégnante encore que celles par les bénéfices (les coûts de changement d'établissement) ou le contexte (les caractéristiques du service). La propension ou la prédisposition relationnelle a été assimilée dans la littérature à un trait de personnalité (Odekerken, De Wulf et Schumacher, 2003), définie comme étant une tendance plutôt stable et consciente à s'engager dans une relation avec l'entreprise et pouvant, notamment dans un contexte bancaire (De Wulf, Odekerken-Schröder et Iacobucci, 2001 ; Bloemer et Odekerken, 2007), influencer positivement l'engagement car elle active ses processus psychologiques sous-jacents.

2. Les styles d'attachement, une variable explicative à la perception de la relation

La recherche de liens sociaux ou de relations denses et proches trouve des explications dans la théorie de John Bowlby (1969), laquelle place les histoires particulières d'expériences d'attachement durant la petite enfance comme responsables des styles d'attachement qui guident tout au long de la vie les attentes et les perceptions dans les relations proches. La capacité de l'enfant à réguler la proximité avec sa figure d'attachement nécessite un emmagasinement d'informations et d'expériences qui vont construire chez lui des modèles mentaux et des formes d'attachement relativement stables, qui n'évoluent que très peu durant le cycle de vie (Bowlby, 1969). De nombreuses études ont souligné que l'attachement peut être examiné à partir de deux dimensions que sont l'anxiété (c'est-à-dire la crainte que l'autre soit absent quand sa présence est nécessaire, ou la peur du rejet et de l'abandon, ou encore le besoin incessant d'approbation), et l'évitement (c'est-à-dire le besoin excessif d'être indépendant, en quête de distance émotionnelle et cognitive). Ces deux dimensions, lorsqu'elles sont croisées entre elles, génèrent la formation de styles d'attachement. En tant que traits individuels stables et issus d'apprentissages précoces, nous émettons l'hypothèse que les styles d'attachement ont probablement un rôle à jouer dans le maintien ou la rupture de relations commerciales. Dans le cadre des activités de services, le secteur bancaire notamment, le personnel en contact est reconnu comme étant un élément clef de la prestation. Les rapports que le client entretient avec ce personnel en contact pourraient significativement influencer la

Goutheron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

confiance qu'il est prêt à accorder à l'enseigne représentée par ce personnel et, par ce biais, influencer aussi sur son niveau d'attachement et d'engagement. Chez certains profils d'individus, les « évitants » notamment, un personnel de contact en situation de persuasion commerciale menacerait l'intimité du client et activerait un sentiment de peur, un rejet de la situation d'oppression et par là même une distanciation de la relation avec l'enseigne. Chez d'autres profils d'individus, les « anxieux » plus précisément, un personnel en contact dont les sollicitations seraient inadaptées ou dont le discours trahirait par exemple une carence dans l'écoute, ou bien un manque d'expérience ou de compétence, cultiverait chez le client un sentiment accru de la perception du risque ; ce risque perçu perturberait à son tour la relation à la marque ou à l'enseigne par la création d'émotions négatives, comme la méfiance. La façon dont le service est délivré par le personnel en contact ne serait pas reçue de la même manière selon les styles d'attachement du client, et par conséquent, il serait inopportun de mettre en œuvre une politique commerciale relationnelle qui soit commune à tous les profils psychologiques de clients.

La réussite d'une approche relationnelle s'évalue par l'expression de sentiments qui évoluent et interagissent le long d'une chaîne traditionnellement composée de maillons conceptuels qui sont la satisfaction cumulée, la confiance, l'attachement et l'engagement (voir tableau 1). L'impact des styles d'attachement sur les relations commerciales reste encore peu exploré. En 2006, Matthew Thomson et Allison R. Johnson recommandaient déjà d'introduire les styles d'attachement dans des modèles comportementaux visant à anticiper les relations commerciales. Dans le domaine de l'automobile, Marcel Paulssen et Susan Fournier (2007) ont démontré qu'un attachement sécurisé renforçait l'intensité des relations avec un concessionnaire (la satisfaction, la confiance et la fidélité). Dans une étude centrée sur la personnalité de la marque dans le domaine de l'habillement (les chaussures de sport), Vanitha Swaminathan, Karen M. Stille et Rohini Ahluwalia (2009) prouvent en particulier l'impact des styles d'attachement sur la force de l'attachement à la marque. Dans un secteur qui se rapproche davantage du domaine qui nous intéresse dans notre étude, celui des assurances, Martin Mende et Ruth N. Bolton (2011, 2013) montrent que les styles d'attachement sont liés à la proximité relationnelle, l'anxiété étant positivement corrélée à la préférence pour la proximité et l'évitement y étant négativement corrélé. Les mesures des styles d'attachement auxquelles on se réfère dans l'ensemble de ces études sont toutefois peu comparables puisque certaines sont propres à la relation étudiée (le personnel en contact d'une concession pour Marcel Paulssen et Susan Fournier, le personnel en contact d'une banque pour Martin Mende et Ruth N. Bolton), tandis que d'autres sont relatives à la relation à autrui en général (Swaminathan, Stille et Ahluwalia, 2009). A notre connaissance, il n'existe pas d'études d'ensemble qui s'orientent autour d'une connaissance globale de l'impact des styles d'attachement sur l'ensemble des construits de la chaîne relationnelle, telle que conçue par Philippe Aurier, Christophe Benavent et Gilles N'Goala (2001). Nos travaux de recherche proposent d'étudier respectivement l'influence des styles d'attachement vis-à-vis de conseillers clients dans le domaine bancaire sur la satisfaction cumulée à l'égard de l'enseigne, la confiance dans l'enseigne, l'attachement à l'enseigne et l'engagement dans l'enseigne (voir schéma 1).

Tableau 1. Définition des principaux concepts de la qualité relationnelle

Concepts	Définitions	Sources
Satisfaction cumulée	« ... L'évaluation globale fondée sur la totalité des expériences d'achat et de consommation passées ».	Garbarino et Johnson (1999), page 71
Confiance dans la marque	« ... Variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque ».	Guviez & Korchia (2002), page 47
Attachement à la marque	« ... Variable psychologique qui traduit une relation affective durable et inaltérable (la séparation est douloureuse) envers la marque et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci ».	Lacoeuilhe (2000), page 66
Engagement (explicite) dans la marque	« ... Volonté du client de maintenir, au prix d'un effort personnel, une relation qu'il juge importante et dont la valeur croît selon lui en fonction de la durée ».	Frisou (2000), page 68

3. L'orientation relationnelle, variable modératrice

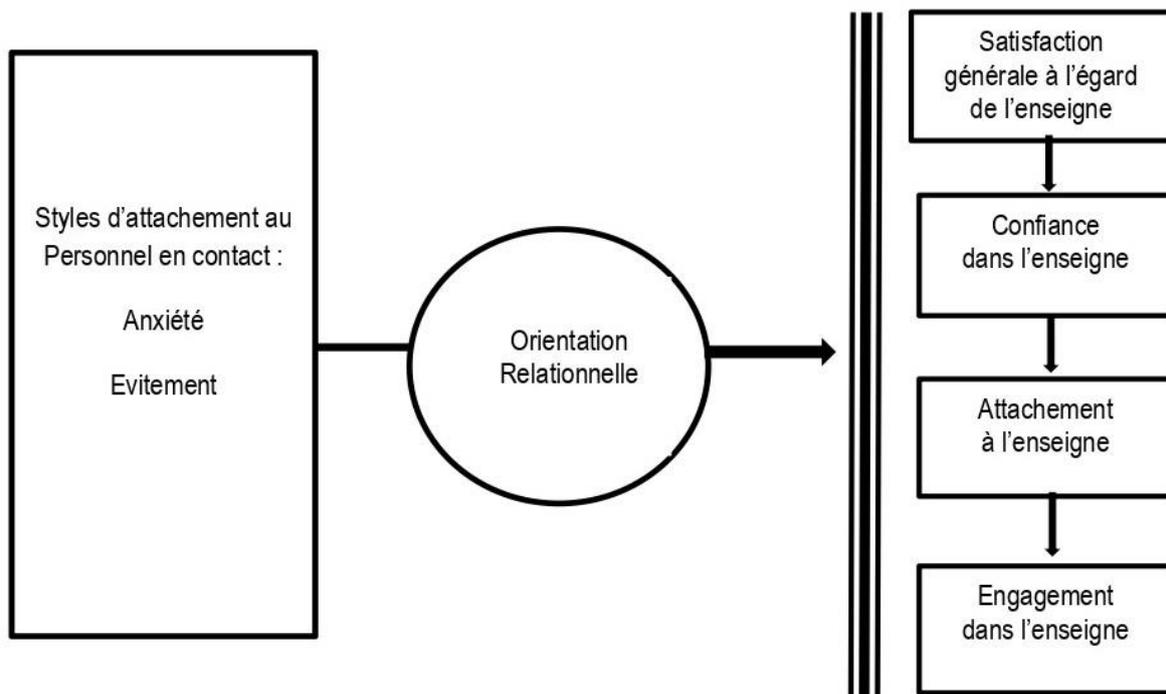
Pour des activités de service où le personnel en contact est un élément clé de la prestation, il est un concept qui peut jouer un rôle crucial dans les relations « client-entreprise », l'orientation relationnelle du client. L'étude qualitative de Jean Perrien et Line Ricard (1995), conduite dans le domaine bancaire, fait ressortir que les chargés de clientèle admettent que le développement de relations commerciales peut être modéré par la personnalité du client. Le fait qu'un client soit considéré « transactionnel » ou « relationnel » (Perrien et Ricard, 1995 ; Ricard et Perrien, 1996) relève de sa propre personnalité. En tant que trait individuel, le construit d'orientation relationnelle s'inscrit dans une tendance stable du consommateur à s'engager dans une véritable relation avec l'entreprise (Bloemer, Odekerken-Schröder et Kestens, 2003). L'orientation relationnelle est considérée comme un trait de personnalité que l'on « mesure par ses conséquences » (Prim-Allaz et Darby, 2010, p.6), autrement dit par les bénéfices perçus d'une relation de long terme. Isabelle Prim-Allaz et William Sabadie (2003) postulent que l'orientation relationnelle d'un client peut être définie comme la combinaison de deux dimensions, l'une sociale et l'autre utilitaire. La dimension sociale est liée aux bénéfices psychologiques d'une relation avec le personnel en contact, et la dimension utilitaire correspond aux bénéfices économiques en rapport avec la personnalisation de l'offre. Les travaux de Josée Bloemer, Gaby Odekerken-Schröder et Leen Kestens (2003) ont montré que l'orientation relationnelle dépendait du secteur d'activité. Pour ce qui est du secteur bancaire, l'étude empirique d'Isabelle Prim-Allaz et William Sabadie (2003) démontre que seule la dimension sociale est véritablement discriminante, ce qui explique que nous ayons conservé exclusivement cette composante dans ces présents travaux.

La littérature reconnaît que l'orientation relationnelle forme les interactions interpersonnelles. James G. Barnes (1997) établit un lien entre l'orientation relationnelle d'un client et ses réactions vis-à-vis d'actions de marketing relationnel. Un client qui aurait une orientation relationnelle faible ne serait pas en quête d'une relation proche avec une entreprise, même si celle-ci est bien intentionnée. L'orientation relationnelle a parfois été étudiée

comme une variable modératrice, interférant entre l'orientation relationnelle du vendeur et la qualité relationnelle (satisfaction, confiance, etc.). Ainsi, Fanny Poujol et Béatrice Siadou-Martin (2010) ont démontré que la relation entre l'orientation relationnelle du vendeur et la qualité relationnelle est plus forte chez les clients dits relationnels. Suite à une étude qualitative auprès de la clientèle, Raphaëlle Butori et Virginie Pez (2012) ont admis le rôle modérateur qu'exerçait l'orientation relationnelle sur le lien entre l'évaluation cognitive d'un traitement de faveur et la résistance de la clientèle à ce traitement. Dans le domaine culturel, Ellen Garbarino et Mark S. Johnson (1999) ont eux aussi montré que l'orientation relationnelle altérait le rôle plus ou moins central de la qualité relationnelle : les intentions futures des clients seraient basées sur de la confiance et de l'engagement chez les clients classés « relationnels », tandis qu'elles reposeraient sur de la satisfaction globale pour des clients dits « transactionnels », la confiance et l'engagement devenant pour ces derniers clients des concepts périphériques. Dans notre travail de recherche sur le secteur bancaire, nous considérons que l'orientation relationnelle peut modifier le lien qui s'établit entre les styles d'attachement du client vis-à-vis du vendeur et la qualité relationnelle du client à l'égard de l'enseigne que le vendeur représente (satisfaction cumulée, confiance, attachement, engagement).

Les hypothèses que nous nous proposons de vérifier figurent dans le schéma ci-après (voir schéma 1), et peuvent alors se formuler comme suit : nous démontrerons dans un premier temps que les styles d'attachement exercent une influence sur la relation à l'enseigne, puis dans un second temps que l'influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne est modérée par l'orientation relationnelle.

Schéma 1. Nos hypothèses de recherche



4. Méthodologie

4.1. Méthodologie générale

Le questionnaire que nous avons administré auprès de notre échantillon porte sur le secteur de la banque, de l'assurance et de l'immobilier, les trois domaines d'activité étant souvent en pratique confondus au sein d'une même enseigne. Le répondant devait sélectionner une enseigne de ces trois activités, pour laquelle il était client et avec laquelle il avait eu récemment le plus de contacts en agence. L'instrument de mesure était structuré autour de quatre grandes parties : les concepts de la relation à l'enseigne (satisfaction, confiance, attachement, engagement), les styles d'attachement vis-à-vis du personnel de l'enseigne choisie, l'intention de fidélité à l'enseigne et enfin l'orientation relationnelle dans une société de service en général.

Nous avons recueilli les réponses auprès de 429 individus âgés de 18 à 83 ans. La moyenne d'âge de l'échantillon est de 45 ans environ, avec un écart-type de 16 ans. La recherche en psychologie ayant démontré que les styles d'attachement et leurs conséquences comportementales variaient selon le sexe, nous avons respecté des quotas liés au sexe (soit, pour une population adulte française âgée de 18 ans et plus, 48% d'hommes et 52% de femmes d'après l'ultime recensement de l'I.N.S.E.E. à la date de l'enquête).

Excepté pour la mesure des styles d'attachement, nous avons utilisé pour l'ensemble des autres mesures des échelles préexistantes dans la littérature, qui ont donné la preuve de leur fiabilité. En revanche, les types d'attachement sont susceptibles de varier selon les relations personnelles (Baldwin et *alii*, 1996), et doivent par conséquent être étudiés relativement à un partenaire déterminé (Le Camus, Labrell et Zaouche-Gaudron, 1997). Nous avons donc pris le parti de construire une échelle *ad-hoc* des styles d'attachement, pouvant spécialement s'appliquer à la relation aux conseillers clients dans le secteur des services (banque, assurance, immobilier).

4.2. Nos mesures

4.2.1. Les styles d'attachement : création d'une mesure

Selon une approche déductive, notre mesure des styles d'attachement puise d'abord ses sources dans une recherche documentaire sur le sujet. A notre connaissance, les seuls travaux de recherche qui se sont penchés sur les styles d'attachement dans le domaine des services sont celles de Martin Mende et Ruth N. Bolton (2011, 2013). Le contenu théorique du concept et son illustration au travers les items de Martin Mende et Ruth N. Bolton nous ont aidés à générer 18 items pour chacune des deux dimensions des styles d'attachement. Dans le cadre d'une vingtaine d'entretiens individuels auprès de clients d'entreprises de service, cet inventaire de 36 items a fait l'objet de tests itératifs pour vérifier simultanément la juste compréhension des énoncés par les répondants ainsi que leur fidélité au concept initial, tant pour la mesure de l'anxiété que de l'évitement. A la suite de l'enquête quantitative finale, une succession d'analyses en composantes principales à rotation *varimax* a été effectuée

jusqu'à ce que l'ensemble des indicateurs se rapprochent puis entrent dans les normes acceptables (voir tableau 2). L'analyse en composantes principales retenue dissocie la dimension d'évitement (3 items) de celle de l'anxiété (4 items). Les résultats du test KMO et les tests de sphéricité de Bartlett indiquent que les données sont factorisables. Nous avons vérifié la bonne consistance interne de l'instrument de mesure à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (voir tableau 2), ce qui atteste de sa fiabilité, c'est-à-dire de sa capacité à reproduire des résultats similaires dans d'autres études. Nous avons contrôlé le Rhô de la validité convergente (voir tableau 2), lequel respecte très largement le critère de Claes Fornell et David F. Larcker (1981), pour prouver que les items qui composent chaque dimension partagent bien une information commune ($\rho > 0,5$) ; dans le même but, nous relevons que le test de Student est significatif au seuil de 5% pour l'ensemble des contributions factorielles. Nous avons prouvé la validité discriminante en montrant que la variance commune des deux dimensions est bien inférieure à la variance partagée entre chaque dimension et sa mesure (voir tableau 2). Par la suite, nous avons estimé la validité prédictive des styles d'attachement sur l'intention de fidélité, quantifiée d'après la mesure de Gilles N'Goala (2003) dont nous avons testé sur notre échantillon les propriétés psychométriques avant son utilisation (voir tableau 3). Un modèle d'équation structurelle démontre que l'influence est réelle sur au moins trois des six dimensions de l'intention de fidélité. Enfin, l'analyse confirmatoire a servi à tester l'ajustement et la structure factorielle de la mesure identifiée avec l'analyse exploratoire (voir tableau 4). Les indices calculés ont tous dépassé les valeurs des seuils recommandés, ce qui assure la solidité de notre mesure. A contrario, la mesure de Martin Mende et Ruth N. Bolton que nous avons testée dans cette étude, ne remplit pas toutes les conditions psychométriques pour être retenue car elle présente des indices supérieurs aux normes établies, tant au niveau du RMR ($RMR < 1$) que du RMSEA ($RMSEA < 0,08$). Nous convenons donc que notre mesure des styles d'attachement en deux dimensions et sept items possèdent des qualités psychométriques suffisamment satisfaisantes pour être exploitée dans le cadre de cette étude.

Tableau 2. Les styles d'attachement : analyse en composantes principales et indicateurs de validité

A.C.P. (varimax)	Axe 1 - Anxiété	Axe 2 - Evitement
Alpha de Cronbach	0,9157	0,7719
Validité convergente	0,6101	0,6873
Validité discriminante	-0,297	
Valeur Propre	3,212	2,080
Variance expliquée	45,888%	29,713%
Variance cumulée	45,888%	75,600%
<i>Je crains de ne pas recevoir du personnel tout l'estime dont j'ai besoin</i>	0,887	-0,087
<i>Je crains que le personnel ne me délaisse en tant que client</i>	0,909	-0,103
<i>Le personnel peut me faire douter d'être un bon client</i>	0,896	-0,074
<i>Il m'arrive de penser que le personnel pourrait un peu mieux me traiter</i>	0,868	-0,133
<i>J'ai besoin de me sentir proche du personnel</i>	-0,018	0,744
<i>Il m'est naturel de m'en remettre au personnel pour faire des choix</i>	-0,094	0,855
<i>Il est agréable de pouvoir se reposer sur le personnel pour faire ses choix</i>	-0,187	0,869
Indice K.M.O. =0,815 – Test de Bartlett : chi-deux=1655,742/dl=21/Signification=0,000		

Tableau 3. L'influence des styles d'attachement sur l'intention de fidélité : analyse confirmatoire

Influence des styles d'attachement sur...	X ² normé	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
La concurrence	1,190	0,084	0,983	0,970	0,998	0,021	0,988	200,488	388,380
Le bouche-à-oreille	2,545	0,129	0,964	0,938	0,982	0,060	0,143	243,852	388,380
La réclamation	1,796	0,065	0,974	0,956	0,991	0,043	0,719	219,872	388,380
L'opportunisme	1,324	0,065	0,980	0,966	0,996	0,028	0,967	204,781	388,380
La négociation	2,194	0,112	0,971	0,949	0,985	0,053	0,368	232,617	388,380
La tolérance	1,835	0,104	0,974	0,955	0,989	0,044	0,686	221,128	388,380

Tableau 4. Les styles d'attachement : analyses confirmatoires

Mesures	X ² normé	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
Notre mesure	0,691	0,045	0,994	0,987	1,000	0,000	0,994	114,901	197,721
Mende et Bolton	4,369	0,142	0,953	0,911	0,959	0,089	0,001	203,053	254,212

4.2.2. Les autres concepts étudiés : choix des mesures existantes

Pour tester la validité nomologique des styles d'attachement, nous avons ajouté une mesure de l'intention de fidélité directement issue des travaux de Gilles N'Goala (2003). La satisfaction globale à l'égard de l'enseigne est quantifiée à partir de l'échelle anglo-saxonne de Dwayne D. Gremler et Kevin P. Gwinner (2000), que nous avons traduite en français pour les besoins de nos travaux. La mesure de la confiance dans la marque relève principalement des travaux de Patricia Gurviez et Michaël Korchia (2002), mesure à laquelle nous avons ajouté des items provenant d'autres travaux (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009 ; Frisou, 2000 ; Sirieix et Dubois, 1999), notamment pour une approche sémantique de la bienveillance qui convient au secteur que nous étudions. Concernant l'attachement, nous avons adapté l'échelle de Jérôme Lacoeylle (2000) pour aboutir, après une suite de tests auprès de la cible, à un vocable plus en accord avec le secteur des services. Les items correspondant à l'engagement affectif découlent de travaux hétéroclites (Gurviez et Korchia, 2002 ; Terrasse, 2006 ; N'Goala, 2003 ; Volle et Minouni, 2003 ; Frisou, 2000), afin de rendre compte de l'ensemble des facettes théoriques mesurant les preuves de l'engagement dans la littérature actuelle : acceptation d'un effort supplémentaire pour rester client de l'enseigne, tendance à vouloir défendre l'enseigne en cas de réputation menacée, sentiment de fierté à être client de l'enseigne, intérêt porté au devenir de l'enseigne dans son ensemble, aptitude à apprécier la société à long terme, volonté de poursuivre la relation sur le long terme. Enfin, les items mesurant l'orientation relationnelle sont directement tirés de l'étude d'Isabelle Prim-Allaz et William Sabadie (2003), en ne retenant que la seule dimension psychologique du concept.

5. Résultats

Suite à l'enquête sur le terrain, les données statistiques ont été explorées avec le logiciel SPSS, puis soumis à une analyse confirmatoire à l'aide du logiciel AMOS. Nous rappelons les deux axes de recherche que sont les nôtres, le premier visant à vérifier l'influence des styles d'attachement vis-à-vis du personnel en contact d'une enseigne bancaire sur la qualité relationnelle à l'égard de cette enseigne, le second s'intéressant au rôle potentiellement modérateur qu'exercerait l'orientation relationnelle du client dans l'influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne.

Hypothèse 1. Les styles d'attachement exercent une influence sur la relation à l'enseigne.

D'après l'étude des corrélations de Spearman (voir tableau 5), les styles d'attachement qui caractérisent la relation à un conseiller client sont très fortement liés à la relation à l'enseigne (satisfaction, confiance, attachement, engagement). Moins le client se dit anxieux dans sa relation au personnel en contact et plus sa relation à l'enseigne est forte. De même, plus le client est évitant dans sa relation au personnel et plus sa relation à l'enseigne est faible. Une analyse de la régression démontre que l'on peut expliquer la relation à l'enseigne à partir des styles d'attachement (voir tableau 6), le test « t » étant significatif à des seuils de confiance très élevés pour l'ensemble des concepts qui composent la relation à l'enseigne. Des disparités existent dans le potentiel à prédire la relation à l'enseigne entre les dimensions des styles d'attachement. L'anxiété joue un rôle prédominant au niveau de la satisfaction et, dans une moindre mesure, au niveau de l'attachement. L'évitement exerce un rôle prépondérant sur le plan de l'attachement et de l'engagement. Néanmoins, tous les construits étudiés de la relation à l'enseigne (satisfaction, confiance, attachement et engagement) semblent concernés, sans aucune équivoque statistique, par les capacités des styles d'attachement à expliquer leur variation. La remarque majeure que l'on peut tirer de l'étude de la régression concerne la comparaison entre les deux dimensions des styles d'attachement (anxiété *versus* évitement), sur le plan de l'évolution de leur pouvoir explicatif tout au long de la chaîne relationnelle. Si l'anxiété prend le pas sur l'évitement dans ses capacités de prédiction au départ de la chaîne relationnelle (satisfaction, confiance), l'évitement au contraire surpasse nettement l'anxiété en fin de chaîne relationnelle (attachement, engagement). On observe que plus le client progresse dans sa relation à l'enseigne, et plus l'évitement prend le pas sur l'anxiété dans la formation de cette relation. L'écart de prédiction entre l'anxiété et l'évitement est majeur au niveau des construits d'entrée (satisfaction) et de sortie (engagement) de la chaîne relationnelle. Concernant la satisfaction, la prédiction de l'anxiété est très nettement plus élevée que celle de l'évitement. A contrario, concernant l'engagement, la prédiction de l'évitement est très supérieure à celle de l'anxiété. Les différences de capacités explicatives entre l'anxiété et l'évitement sont moindres au niveau de la confiance dans l'enseigne, avec toutefois une légère supériorité des tests « t » pour l'anxiété. Il semblerait que le potentiel des deux dimensions des styles d'attachement à expliquer la relation à l'enseigne se croise en milieu de chaîne relationnelle. Néanmoins, si nous nous référons aux résultats de nos analyses confirmatoires (voir tableau 7), nous pouvons affirmer que dans leur globalité, les styles d'attachement influencent chacun des concepts qui

composent la relation à l'enseigne, même si les modèles d'équations structurelles qui concernent la satisfaction et la confiance se révèlent d'une meilleure qualité que ceux qui intègrent l'attachement et l'engagement. Notre hypothèse selon laquelle les styles d'attachement influencent la relation à l'enseigne est donc validée.

Tableau 5. Corrélations de Spearman : lien entre les styles d'attachement et la relation à l'enseigne

		Anxiété : R (Signification)	Evitement : R (Signification)
Satisfaction vis-à-vis de l'enseigne		-0,328 (0,000)	0,363 (0,000)
Confiance dans l'enseigne	Bienveillance	-0,328 (0,000)	0,289 (0,000)
	Intégrité	-0,276 (0,000)	0,233 (0,000)
	Crédibilité	-0,265 (0,000)	0,223 (0,000)
Attachement à l'enseigne		-0,361 (0,000)	0,455 (0,000)
Engagement dans l'enseigne		-0,217 (0,000)	0,508 (0,000)

Tableau 6. Régression linéaire : explication de la relation à l'enseigne à partir des styles d'attachement

Relation à l'enseigne	Modèle ANOVA			Coefficients du modèle (t, Signification)		
	F	ddl	Signification	Constante	Anxiété	Evitement
Satisfaction	136,889	2	0,000	0,000 (1,000)	-14,276 (0,000)	8,365 (0,000)
Bienveillance	42,780	2	0,000	0,000 (1,000)	-7,284 (0,000)	5,701 (0,000)
Intégrité	35,853	2	0,000	0,000 (1,000)	-7,069 (0,000)	4,662 (0,000)
Crédibilité	37,539	2	0,000	0,000 (1,000)	-7,197 (0,000)	4,825 (0,000)
Attachement	139,764	2	0,000	0,000 (1,000)	-10,500 (0,000)	13,010 (0,000)
Engagement	109,114	2	0,000	0,000 (1,000)	-6,543 (0,000)	13,244 (0,000)

Tableau 7. Analyse confirmatoire : influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne

Influence des styles d'attachement sur...	X ² normé	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
La satisfaction	1,181	0,053	0,980	0,968	0,998	0,021	0,995	224,951	466,056
La bienveillance	1,594	0,052	0,981	0,965	0,994	0,037	0,823	186,540	317,766
L'intégrité	1,328	0,052	0,984	0,970	0,997	0,028	0,941	180,168	317,766
La crédibilité	0,817	0,043	0,990	0,981	1,000	0,000	0,999	167,899	317,766
L'attachement	3,313	0,109	0,947	0,915	0,969	0,074	0,003	312,372	466,056
L'engagement	2,438	0,101	0,959	0,935	0,976	0,058	0,171	276,479	466,056

Hypothèse 2. L'influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne est modérée par l'orientation relationnelle.

Si les styles d'attachement influencent la relation à l'enseigne, on peut s'interroger sur la constance de cette influence. Nous avons introduit l'orientation relationnelle comme une variable médiatrice potentielle entre les styles d'attachement et les construits de la relation à l'enseigne (satisfaction, confiance, attachement, engagement). La classification en nuées dynamiques a été exploitée pour scinder l'échantillon en deux types à partir des variables mesurant l'orientation relationnelle. Nous avons ainsi opposé les individus à forte orientation relationnelle (sur une échelle en 7 points, les centres des classes finaux pour ce type vont de 5 à 6 selon les

variables inscrites), aux individus à orientation relationnelle modérée (les centres des classes finaux pour cet autre type sont respectivement de 4 ou 5 selon les variables retenues). Le type qui rassemble les individus à l'orientation relationnelle élevée compte 60,84% de l'échantillon étudié (soit 261 individus sur 429) ; le type qui regroupe les individus dont l'intensité de l'orientation relationnelle est moyenne comporte 39,16% de l'échantillon (soit 168 individus). Pour les deux classes d'individus, nous avons étudié et comparé l'influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne à l'aide des outils statistiques déjà utilisés lors de la validation de notre première hypothèse.

Si l'on fixe un seuil de confiance de 95%, l'étude des corrélations de Spearman laisse entrevoir un lien significatif entre les styles d'attachement et la presque quasi-totalité des concepts se rapportant à la relation client-enseigne (satisfaction, confiance, attachement, engagement), et ce quel que soit le profil d'orientation relationnelle retenu (voir tableau 8). Seule la dimension « anxiété » des styles d'attachement ne présente pas de lien avec l'engagement dans l'enseigne lorsque le client présente une orientation relationnelle modérée. Si l'on procède au calcul du test « Z » pour estimer les écarts de corrélation entre les deux populations (orientation relationnelle forte *versus* modérée), il apparaît que les liens sont équivalents pour dix liens sur douze que nous avons étudiés (voir tableau 8). Néanmoins, les liens qui unissent le sentiment d'anxiété à l'attachement à l'enseigne ($Z=2,0058$) et à l'engagement dans l'enseigne ($Z=1,9755$) sont significativement plus étroits chez les individus à forte orientation relationnelle que chez les individus à orientation relationnelle modérée. A contrario, la dimension d'évitement présente une force de lien avec les concepts de relation à l'enseigne statistiquement équivalente chez les deux populations, et ce pour l'ensemble des concepts étudiés. L'étude de la régression linéaire (voir tableau 9) atteste que chez les individus à orientation relationnelle élevée et comparativement aux individus à orientation relationnelle modérée, il existe une plus forte capacité prédictive de l'anxiété sur l'attachement ($t=-9,569$, signification=0,000 *versus* $t=-4,345$, signification=0,000), et surtout sur l'engagement ($t=-6,158$, signification=0,000) *versus* $t=-2,121$, signification=0,035). Les analyses confirmatoires (voir tableau 10) affichent une assez nette opposition entre les deux populations concernant l'influence des styles d'attachement sur chacun des concepts de la relation à l'enseigne. Concernant la satisfaction et la confiance, et bien qu'acceptables pour les deux populations, les indicateurs sont nettement meilleurs chez les individus à forte orientation relationnelle que chez les individus à orientation relationnelle modérée. Concernant l'attachement et l'engagement, les écarts d'influence sont plus prononcés entre les deux populations : si les indicateurs apparaissent globalement satisfaisants chez les individus à forte orientation relationnelle, ils ne respectent pas les normes acceptables chez les individus à orientation relationnelle modérée, avec notamment des indices d'ajustement absolus (RMR, RMSEA) beaucoup trop élevés pour ce dernier profil d'individus.

Par conséquent, nous pouvons valider l'hypothèse selon laquelle l'influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne est altérée par l'orientation relationnelle de la clientèle. D'une part, l'influence des styles d'attachement sur la satisfaction à l'égard de l'enseigne ainsi que sur la confiance dans l'enseigne est plus

intense chez les clients exprimant une orientation relationnelle élevée que chez les clients à orientation relationnelle plus faible. D'autre part, l'influence des styles d'attachement sur l'attachement à l'enseigne et sur l'engagement dans l'enseigne est réelle chez les clients à forte orientation relationnelle, mais inexistante chez les clients à orientation relationnelle modérée.

Tableau 8. Corrélation de Spearman et Test Z : lien entre les styles d'attachement et la relation à l'enseigne, comparaison des écarts de corrélation entre l'orientation relationnelle (O.R.) forte et modérée

Qualité relationnelle du client avec l'enseigne		Classe O.R. Forte		Classe O.R. Modérée		Test Z	
		Anxiété : R (Signification)	Evitement : R (Signification)	Anxiété : R (Signification)	Evitement : R (Signification)	Anxiété	Evitement
Satisfaction		-0,469 (0,000)	0,305 (0,000)	-0,465 (0,000)	0,268 (0,000)	0,0513	0,4044
Confiance	Bienveillance	-0,370 (0,000)	-0,218 (0,005)	0,291 (0,000)	0,291 (0,000)	0,0996	0,0996
	Intégrité	-0,326 (0,000)	-0,164 (0,033)	0,201 (0,009)	0,201 (0,009)	1,7340	0,0313
	Crédibilité	-0,243 (0,000)	-0,246 (0,001)	0,159 (0,040)	0,159 (0,040)	0,1083	0,0308
Attachement		-0,392 (0,000)	0,399 (0,000)	-0,211 (0,006)	0,435 (0,000)	2,0058	0,4372
Engagement		-0,259 (0,000)	0,467 (0,000)	-0,068 (0,380)	0,509 (0,000)	1,9755	0,5521

Tableau 9. Régression linéaire : explication de la relation à l'enseigne à partir des styles d'attachement, comparaison entre l'orientation relationnelle (O.R.) forte et modérée

Qualité Relationnelle		Modèle ANOVA			Coefficients du modèle (t, Signification)			
Concept	Classes	F	ddl	Signification	Constante	Anxiété	Evitement	
Satisfaction	O.R. Forte	80,206	2	0,000	2,162 (0,032)	-11,374 (0,000)	4,654 (0,000)	
	O.R. Modérée	43,739	2	0,000	-1,830 (0,069)	-8,560 (0,000)	5,329 (0,000)	
Confiance	Bienveillance	O.R. Forte	29,761	2	0,000	0,575 (0,566)	-6,785 (0,000)	3,124 (0,002)
		O.R. Modérée	10,816	2	0,000	-0,211 (0,834)	-3,166 (0,002)	3,948 (0,000)
	Intégrité	O.R. Forte	26,001	2	0,000	0,224 (0,823)	-6,410 (0,000)	2,785 (0,006)
		O.R. Modérée	7,547	2	0,001	-0,263 (0,793)	-2,937 (0,004)	3,056 (0,003)
	Crédibilité	O.R. Forte	17,941	2	0,000	2,309 (0,022)	-5,465 (0,000)	2,013 (0,045)
		O.R. Modérée	14,101	2	0,000	-1,642 (0,102)	-4,744 (0,000)	3,246 (0,001)
Attachement	O.R. Forte	81,823	2	0,000	0,798 (0,420)	-9,569 (0,000)	7,705 (0,000)	
	O.R. Modérée	44,194	2	0,000	-0,755 (0,451)	-4,345 (0,000)	9,012 (0,000)	
Engagement	O.R. Forte	58,354	2	0,000	0,540 (0,589)	-6,158 (0,000)	8,361 (0,000)	
	O.R. Modérée	38,103	2	0,000	-0,929 (0,354)	-2,121 (0,035)	8,717 (0,000)	

Tableau 10. Analyse confirmatoire : influence des styles d'attachement sur la relation à l'enseigne, comparaison entre l'orientation relationnelle (O.R.) forte et modérée

Influence des styles d'attachement par classe sur...		X ² normé	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s	
La satisfaction	O.R. Forte	1,082	0,063	0,970	0,952	0,998	0,018	0,968	208,486	433,258	
	O.R. Modérée	1,783	0,101	0,931	0,888	0,973	0,068	0,115	226,184	404,182	
La confiance	Bienveillance	O.R. Forte	0,980	0,047	0,981	0,965	1,000	0,000	0,955	161,369	295,403
		O.R. Modérée	2,201	0,101	0,937	0,882	0,965	0,085	0,035	181,417	275,578
	Intégrité	O.R. Forte	1,245	0,056	0,977	0,956	0,996	0,031	0,822	167,727	295,403
		O.R. Modérée	1,889	0,104	0,945	0,897	0,972	0,073	0,119	173,931	275,578
	Crédibilité	O.R. Forte	0,765	0,038	0,984	0,971	1,000	0,000	0,992	156,215	295,403
		O.R. Modérée	1,547	0,098	0,954	0,914	0,983	0,057	0,341	165,739	275,578
L'attachement	O.R. Forte	2,369	0,108	0,939	0,902	0,971	0,073	0,024	261,259	433,258	
	O.R. Modérée	2,970	0,147	0,886	0,817	0,924	0,109	0,000	274,886	404,182	
L'engagement	O.R. Forte	1,626	0,107	0,957	0,931	0,984	0,049	0,503	230,793	433,258	
	O.R. Modérée	2,364	0,135	0,907	0,850	0,935	0,090	0,003	250,031	404,182	

6. Discussion et conclusions managériales

Notre étude empirique dans le domaine des services prouve que les styles d'attachement que le client exprime vis-à-vis du personnel en contact exerce une influence significative sur tous les construits de la chaîne relationnelle (satisfaction cumulée, confiance dans l'enseigne, attachement à l'enseigne, engagement dans l'enseigne). L'influence des styles d'attachement sur la qualité relationnelle est particulièrement prononcée au niveau de la satisfaction cumulée et de la confiance dans l'enseigne, et ce sur les trois dimensions du concept (crédibilité, intégrité, bienveillance). Les deux composantes des styles d'attachement n'exercent pas la même influence selon le niveau étudié de la qualité relationnelle, l'anxiété marquant plutôt son influence en début de chaîne relationnelle (satisfaction cumulée, confiance dans l'enseigne), et l'évitement agissant plutôt activement en fin de chaîne relationnelle (attachement à l'enseigne, engagement dans l'enseigne). Nos travaux soulignent enfin le rôle médiateur qu'exerce l'orientation relationnelle du client dans l'influence des styles d'attachement sur la qualité relationnelle. L'influence des styles d'attachement sur la qualité relationnelle n'est donc pas la même selon les groupes de clients constitués à partir de leur degré d'orientation relationnelle. Ce pouvoir modérateur se montre plutôt élevé au niveau des construits de satisfaction et de confiance, l'influence des styles d'attachement se révélant plus élevée chez les clients à forte orientation relationnelle que chez les clients à orientation relationnelle modérée. Ce rôle modérateur est fondamentalement prégnant sur le plan de l'attachement et de l'engagement puisque les styles d'attachement sont signalés influents chez les seuls clients à forte orientation relationnelle.

Au regard des résultats obtenus, il semble pertinent pour les managers de considérer les styles d'attachement dans leur approche client pour gagner en efficacité. Identifier le type d'attachement du client peut être un levier efficace de gestion de la relation client. Le style d'attachement au personnel en contact offre aux enseignes

Goueron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

bancaires un outil de segmentation permettant d'adapter leurs actions, tant au niveau des agences dans l'approche client qu'au niveau du service client de l'enseigne dans sa gestion de la relation client.

Les agences bancaires doivent rester un lieu où peut s'installer un lien privilégié dans la construction d'une relation interpersonnelle, relation que d'autres outils du multicanal ne sont pas en capacité d'installer pleinement (téléphone mobile, Internet, automates, etc.). Dans son rôle de développement de la relation banque-client, le personnel en contact se doit d'être investi d'une fonction plus élargie que celle de répondre aux attentes clients, en intégrant dans sa phase de découverte des besoins clients une évaluation (formalisée ou non) des styles d'attachement des clients dans ses deux dimensions (anxiété, évitement). Bien entendu, il ne s'agit pas de créer un contexte de rencontre spécifique à la collecte de cette information au risque de créer une démarche qui écarterait *de facto* les « évitants », mais d'exploiter pour ce faire une situation d'achat à forte implication pour le client (l'ouverture d'un nouveau compte, une demande de crédit immobilier, la négociation d'un prêt en cours, etc.). L'information, introduite dans un *C.R.M.*, doit pouvoir améliorer la qualité des fichiers clients en alertant l'enseigne sur les profils psychologiques de clients peu disposés à entrer en relation avec l'enseigne, car exprimant des tendances fortes à l'anxiété et/ou à l'évitement. Les fichiers clients ainsi alimentés autorisent l'enseigne à exploiter différemment les informations selon le profil d'attachement auquel elle s'adresse. Le service client de l'enseigne peut décider de délaisser sciemment les profils d'attachés non sécurisés pour une meilleure optimisation des pratiques marketing ; il peut aussi prendre le parti d'amener les non sécurisés à la fidélité comportementale par d'autres voies que des opérations de marketing relationnel (*via* par exemple des offres ciblées de court terme dans le but d'activer positivement leur attitude envers l'enseigne). Pour les profils d'attachés sécurisés, plus volontiers ouverts à une relation durable avec l'enseigne, celle-ci doit utiliser à bon escient les composantes des styles d'attachement pour atteindre les objectifs relationnels recherchés. Les actions visant à renforcer la satisfaction cumulée et la confiance qu'elle engendre seront plutôt destinées aux clients « non anxieux », car notre étude nous a appris que des actions qui déclenchent un processus relationnel ont davantage de chances d'être efficaces auprès d'un tel profil psychologique. Les actions dont la finalité est de maintenir le client dans ce processus relationnel avec l'enseigne doivent être, au contraire, plutôt dirigées vers les « non évitants », pour que les sentiments d'attachement et d'engagement affectif se développent et se renforcent naturellement, sans obstacle psychologique malaisé à contourner. Les opérations de communication réalisées autour des actions de marketing relationnel devront clairement activer les dispositions du nouveau client à entamer des relations pleines et sereines avec le personnel en contact, en minimisant le caractère anxiogène de la situation (« *Venez nous confier vos projets, vous aimerez échanger avec vous...* »). Cette communication devra parallèlement inciter un client significativement plus avancé dans la relation avec l'enseigne à renforcer ses liens avec le personnel en contact, en exploitant ses dispositions à la proactivité (« *Vous avez un nouveau projet, n'hésitez-pas, venez-nous en parler...* »).

Gouteron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Les actions que nous décrivons s'avèreraient totalement efficaces chez les clients dont la tendance à rechercher la relation avec l'enseigne est forte, en particulier pour les opérations dont l'objectif serait le maintien de sentiments profonds vis-à-vis de l'enseigne, à savoir le développement de son attachement ou de son engagement. L'évaluation de l'orientation relationnelle du client améliorera l'efficacité des actions de marketing relationnel si l'on sait écarter de la cible prioritaire les clients peu disposés à rechercher une relation intense avec l'enseigne. Les clients qui seraient moins orientés « relation » réagissent moins ou peu à leur style d'attachement pour former leurs sentiments vis-à-vis de leur enseigne. La connaissance de l'orientation relationnelle du client peut donc être un atout dans l'approche client par les styles d'attachement, à la condition pour l'enseigne de savoir correctement évaluer cette tendance chez ses clients. Des recherches futures peuvent s'orienter sur le croisement de l'orientation relationnelle avec des critères comportementaux objectifs, voire intentionnels, que le personnel en contact saurait aisément reporter dans ses bases de données, comme la fréquence de visite en agence, la régularité des visites en agence, les contextes de visite en agence, le nombre d'opérations financières, voire la volonté d'être contacté délibérément par la banque (par courriel ou téléphone pour le personnel en contact, par la voie de *newsletters* par exemple pour l'enseigne elle-même). Les résultats de ces futures recherches serviraient à diriger les actions vers des clients qui y sont parfaitement perméables et qui sont disposés à nouer avec l'enseigne des liens profonds et durables d'attachement et d'engagement. Dans un second temps, l'enseigne peut réfléchir à des actions de communication qui pourraient convaincre les clients dont l'orientation relationnelle est modérée à créer du lien avec sa banque, en prenant toutefois le risque d'engager des actions moins efficaces que celles qui sont destinées aux clients à forte tendance relationnelle. Cette opération de segmentation relève d'un choix stratégique de l'enseigne qui, pour décider de ses cibles, évaluera ses propres capacités à séduire des clients qui sont plus réfractaires à des sollicitations de conseillers clients et moins enclins à entretenir une relation de long terme avec l'enseigne (ses capacités financières budgétaires, ses compétences marketing, etc.).

Cette réflexion ne doit pas faire oublier que l'utilisation de l'orientation relationnelle dans l'approche client est un objet annexe de nos travaux, lesquels sont principalement axés sur l'exploitation des styles d'attachement pour tisser de meilleures relations « client-banque ». Les styles d'attachement ne sont pas chez le client la résultante de facultés purement cognitives, ce qui engendre pour l'enseigne bancaire une incapacité à les rendre orientables. Les styles d'attachement du client ne peuvent pas être manœuvrés par une entreprise car ils touchent aux capacités intrinsèques du client à « pouvoir » créer une relation, et non pas à « vouloir » créer une relation. L'enseigne doit, dans une approche guidée par les styles d'attachement, faire « avec » les styles d'attachement des clients, au risque de faire « sans » ses clients. Les clients ne maîtrisent pas eux-mêmes un style d'attachement qui est issu d'un système motivationnel très précoce, et il n'est pas du ressort de l'enseigne d'enrayer des mécanismes affectifs profondément ancrés chez l'individu, même s'ils empêchent les clients d'être réceptifs à des actions de marketing relationnel qui lui seraient bénéfiques à court terme.

Goueron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Dans notre étude, nous avons utilisé une mesure déclarative des styles d'attachement sur les dimensions d'anxiété (4 items) et d'évitement (3 items) qui s'avère, au final, relativement courte dans son utilisation. Cette mesure des styles d'attachement pourrait éclairer quantitativement un réceptacle aux actions de marketing relationnel qui n'est aujourd'hui utilisé en pratique que de manière intuitive, et qui pourrait s'avérer un élément de stratégie différenciant. Néanmoins, nous sommes conscients qu'il peut être délicat de devoir profiler de la sorte des individus dans toutes les situations d'achat, la collecte d'informations pouvant paraître curieuse et atypique tant pour le client que pour le conseiller client. Le mode de collecte d'informations déclaratif peut justement inhiber les profils de clients non sécures, méfiants ou hostiles à l'égard de ce qui peut apparaître comme un procédé intrusif de la part de l'enseigne, et ce même dans le cadre d'un entretien commercial. Le contexte de la mesure pourrait ouvertement réveiller les réticences de certains profils psychologiques de clients qui craignent l'utilisation de l'information à des fins commerciales et qui vivent la mesure quantitative directe comme une réelle ingérence, à la fois personnelle et commerciale. Les outils d'évaluation utilisés en psychologie pour appréhender le profil de l'attaché doivent apporter un vivier de réflexion sur des transpositions d'évaluation en situation commerciale. L'entretien semi-structuré pourrait inviter le client à une espèce d'introspection personnelle, par une interview sur ses relations avec les conseillers clients dans le secteur des services d'une manière générale. Des outils narratifs utilisés en psychosociologie, comme l'*Adult Attachment Interview* (A.A.I.), peuvent servir de bases pour la création d'un entretien orienté autour d'axes de recherche ciblés (citations d'adjectifs qualifiant ses relations avec les conseillers clients antérieurs, stimulation de souvenirs positifs et négatifs de relation avec ces conseillers clients, questions visant à favoriser une réflexion introspective sur l'évolution de ses relations avec le personnel en contact). L'objectif du déroulé de l'entretien qualitatif ainsi structuré est de favoriser la prise de conscience du client dans son potentiel à pouvoir entrer en relation avec les conseillers clients. Bien entendu, cette démarche de recherche réclame une somme de compétences nouvelles pour analyser le discours client, tant sur sa forme que sur son contenu.

Si on peut objecter que les styles d'attachement sont peu discriminants, laissant naturellement apparaître une très large majorité d'individus « sécures », il est permis de penser que l'auto-déclaration contribue à homogénéiser les réponses des consommateurs et à fausser la véritable part des attachés sécures. Les auto-questionnaires fournissent un retour sur la perception consciente que l'individu a de ses propres styles d'attachement, qui peut ne pas parfaitement correspondre à ses niveaux d'anxiété et d'évitement réels. D'autre part, l'utilité d'une mesure spécifique au secteur d'activité étudié n'a pas clairement été démontrée, et nous pouvons encore nous interroger sur les avantages que peut fournir en marketing relationnel une mesure non contextualisée des styles d'attachement chez l'individu adulte, comme par exemple celle de Kim Bartholomey et Leonard M. Horowitz (1991). La problématique de recherche qui demeure fondamentale à résoudre est de savoir comment parfaire l'évaluation des styles d'attachement en marketing relationnel pour renforcer *in fine* le caractère opérationnel de ce concept.

Gouteron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Bibliographie

AURIER Philippe, BENAVENT Christophe et Gilles N'GOALA 2001, Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque, Actes du 17^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing.

BALDWIN Mark W., KEELAN John Patrick Richard, FEHR Beverly, ENNS Vicki et Evelyn KOH-RANGARAJOO 1996, Social cognitive conceptualization of attachment working models : availability and accessibility effects, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, pp. 94-109.

BARNES James G. 1997, Closeness, strength and satisfaction : examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers, *Psychology & Marketing*, 14(8), pp. 765-790.

BARTHOLOMEY Kim et Leonard M. HOROWITZ Leonard M. 1991, Attachment styles among young adults : a test of a four-category model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 226-244.

BERRY Leonard L. 1995, Relationship Marketing of Services : Growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Services*, Volume 23, N°4, pp. 236-245.

BLOEMER Josée et Gaby ODERKERKEN-SCHRÖDER 2007, The Psychological Antecedents of Enduring Customer Relationships : An Empirical Study in a Bank Setting, *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), pp. 21-43.

BLOEMER Josée, ODERKERKEN-SCHRÖDER Gaby et Leen KESTENS Leen 2003, The impact of need for social affiliation and consumer relationship proneness on behavioural intentions : an empirical study in a hairdresser's context, *Journal of Retailing and Consumer Service*, 10(4), pp. 231-240.

BOWLBY John 1969, Attachment and loss. Volume I, Attachment", London : Hogarth Press, New York, Basic Books, 428 p..

BREHM Jack 1989, Psychological reactance : theory and applications, *Advances in Consumer Research*, 16(1), pp. 76-78.

BUTORI Raphaëlle et Virginie PEZ Virginie 2012, Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle : le problème de la résistance du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 27(4), pp. 39-54.

CISSE-DEPARDON Karine et Gilles N'GOALA 2009, Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott, *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 24, N°1, pp. 43-67.

DARPY Denis et PRIM-ALLAZ Isabelle 2007, Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre Relationnel, 23^{ème} congrès international de l'Association Française du Marketing, mai, Aix-les-Bains, France.

DE WULF Kristof, ODERKERKEN-SCHRÖDER Gaby et Dawn IACOBUCCI Dawn 2001, Investments in consumer relationships : A cross-country and cross-industry exploration, *Journal of marketing*, 65(4), pp. 33-50.

FORNELL Claes et LARCKER David F. 1981, Evaluating structural equations models with unobservable and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp.39-50

Gouteron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

FOURNIER Susan, DOBSCHA Susan et David Glen MICK 1998, Preventing the premature death of relationship Marketing, *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 42-51.

FRISOU Jean 2000, Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, pp. 63-80.

GARBARINO Ellen et Mark S. JOHNSON 1999, The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, Avril, pp. 70-87.

GREMLER Dwayne D. et Kevin P. GWINNER 2000, Customer-Employee Rapport in Service Relationships, *Journal of Service Research*, pp. 82-104.

GURVIEZ Patricia et Michaël KORCHIA 2002, Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 17, N°3, pp. 41-62.

HOBEIKA Janine 2017, Les bénéfiques relationnels attendus expliqués par le stéréotype du personnel en contact, l'attitude du client, ses valeurs et les incidents critiques : une application à la gestion de patrimoine et à la banque de réseau, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue le 6 décembre, Paris Dauphine, thèse en ligne : <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/17809>, consultée le 11-05-2021 à 14 h 50.

LACOEUILHE Jérôme 2000, L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 15, N°4, pp.61-77.

LE CAMUS Jean, LABRELL Florence et Chantal ZAUCHE-GAUDRON 1997, Le rôle du père dans le développement du jeune enfant, Noisy-le-Grand : Nathan, 224 p..

MENDE Martin et Ruth N. BOLTON 2011, Why Attachment Security Matters : How Customers' Attachment Styles Influence Their Relationships with Service Firms and Service Employees, *Journal of Service Research*, 14 (3), pp. 285-301.

MENDE Martin, BOLTON Ruth N. et Mary Jo BITNER 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*, Volume L (Février), pp. 125-142.

N'GOALA Gilles, 2003, Mesurer la fidélité du consommateur à la marque dans une perspective relationnelle, 3^{ème} Congrès sur les tendances du Marketing, Venise, Novembre, pp. 28-29.

N'GOALA Gilles 2010, A la découverte du côté sombre des relations de service... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent, *Recherche et Applications Marketing*, 25(1), pp. 3-31.

ODERKERKEN-SCHRÖDER Gaby., DE WULF Kristof et Patrick SCHUMACHER, 2003, Strengthening outcomes of retailers-consumer relationships, the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality, *Journal of Business Research*, 56, pp. 177-190.

O'MALLEY Lisa et Caroline TYNAN Caroline 2000, Relationship marketing in consumer markets : rhetoric or reality ?, *European Journal of Marketing*, 34(7), pp. 797-815.

Gouteron J., 2022, L'impact des styles d'attachement au personnel en contact sur la relation à une enseigne bancaire et le rôle modérateur de l'orientation relationnelle, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

PAULSSEN Marcel et Susan FOURNIER Susan 2007, Attachment Security and the Strength of Commercial Relationships : A Longitudinal Study ». Archive en ligne, <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:84161>, consultée le 11-05-2021 à 15 h. 00.

PERRIEN Jean et Line RICARD Line 1995, The meaning of a marketing relationship, *Industrial Management Marketing*, 24, pp. 37-43.

POUJOL Fanny et Béatrice SIADOU-MARTIN 2010, De l'OC des vendeurs à la fidélité à l'entreprise : le rôle modérateur de la propension relationnelle du client, Acte du 13^{ème} colloque Etienne Thill, Institut de gestion de La Rochelle, 7 et 8 octobre.

PRIM-ALLAZ Isabelle et Denis DARPY 2007, La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?, Actes du 75e Congrès de l'ACFAS, Trois-Rivières, Québec.

PRIM-ALLAZ Isabelle et William SABADIE 2003, L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?, Actes des 8e Journées de la Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.

RICARD Line et Jean PERRIEN 1996, Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels, *Association Française du Marketing*, 12, pp. 201-213.

SIRIEIX Lucie et Pierre-Louis DUBOIS 1999, Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?, *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 14, N°3, pp. 1-22.

SHEAVES Daphne E. et James G. BARNES 1996, The fundamentals of relationships : an exploration of the concept to guide marketing implementation, In Swartz, Bowen & Brown, *Advances in Services Marketing and Management*, 5, pp. 215-245.

SWAMINATHAN Vanitha, STILLEY Karen M. et Rohini AHLUWALIA 2009, When brand personality matters : The moderating role of attachment styles, *Journal of Consumer Research*, 35(6), pp. 985-1002.

TERRASSE Christophe 2006, L'engagement envers la marque. Proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs, Thèse de doctorat, Sciences de l'Homme et Société, HEC PARIS.

THOMSON Matthew et Allison R. JOHNSON 2003, Marketplace and personal space, Investigating the differential effects of attachment style across relationship contexts, *Psychology and Marketing*, 23, Août, pp. 711-726.

THOMSON Matthew, WHELAN Judie et Allison R. JOHNSON 2012, Why brands should fear fearful consumers : how attachment style predicts retaliation, *Journal of Consumer Psychology*, 22, pp. 289-298.

VOLLE Pierre et Aïda MIMOUNI 2003, Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien, 19^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, Mai, Gammarth, Tunisie. pp.532-549, article en ligne : halshs-00164836, consultée le 11-05-2021 à 16 h. 00.

ANNEXES - MESURE DE LA RELATION A L'ENSEIGNE

Annexe 1. La satisfaction générale à l'égard de l'enseigne

A.C.P. (varimax)	Satisfaction
Alpha de Cronbach	0,8914
Valeur Propre	3,110
Variance expliquée	77,754%
<i>Dans l'ensemble, je peux me dire très satisfait des services de cette société</i>	0,908
<i>Au final, je peux dire que le choix de cette société était une bonne décision</i>	0,939
<i>Dans l'ensemble, je ne regrette pas d'avoir décidé d'être client de cette société</i>	0,933
<i>Je pense que je ne me suis pas trompé lorsque j'ai choisi cette société</i>	0,731
Indice K.M.O. = 0,821 - Test de Bartlett : chi-deux=1333,611/ddl=6/Signification=0,000	

Annexe 2. La confiance dans l'enseigne

A.C.P. (varimax)	Axe 1 - Bienveillance	Axe 2 - Intégrité	Axe 3 - Crédibilité
Alpha de Cronbach	0,9036	0,9149	0,8906
Valeur Propre	1,886	1,833	1,775
Variance expliquée	31,428%	30,549%	29,580%
Variance cumulée	31,428%	61,977%	91,557%
<i>Je pense que cette société fait des efforts pour satisfaire ses clients</i>	0,840	0,350	0,281
<i>Je pense que cette société montre de l'intérêt pour ses clients</i>	0,873	0,273	0,287
<i>Cette société est sincère vis-à-vis des consommateurs</i>	0,278	0,862	0,334
<i>Cette société est honnête vis-à-vis de ses clients</i>	0,396	0,812	0,314
<i>Les services de cette société m'apportent de la sécurité</i>	0,258	0,262	0,894
<i>J'ai confiance dans la qualité des services de cette société</i>	0,343	0,405	0,778
Indice K.M.O. = 0,838 - Test de Bartlett : chi-deux=2124,581/ddl=15/Signification=0,000			

Annexe 3. L'attachement à l'enseigne

A.C.P. (varimax)	Attachement
Alpha de Cronbach	0,9064
Valeur Propre	3,134
Variance expliquée	78,346%
<i>J'ai beaucoup de sympathie pour cette société</i>	0,860
<i>Cette société m'apporte beaucoup de sa présence, de son soutien</i>	0,895
<i>Je trouve un certain réconfort à être client de cette société</i>	0,908
<i>Je me sens très proche de cette société</i>	0,877
Indice K.M.O. = 0,842 - Test de Bartlett : chi-deux=1127,459/dl=6/Signification=0,000	

Annexe 4. L'engagement dans l'enseigne

A.C.P. (varimax)	Engagement
Alpha de Cronbach	0,8329
Valeur Propre	2,666
Variance expliquée	66,662%
<i>Si nécessaire, je préfère faire des petits sacrifices pour continuer à être client de cette société</i>	0,808
<i>Je suis fier de dire aux autres que je suis client de cette société</i>	0,856
<i>Je me préoccupe de l'avenir de cette société</i>	0,803
<i>Je pense que c'est sur le long terme que j'apprécierai cette société</i>	0,798
Indice K.M.O. = 0,810 - Test de Bartlett : chi-deux=629,313/dl=6/Signification=0,000	

Annexe 5. L'orientation relationnelle

A.C.P. (varimax)	Orientation Relationnelle
Alpha de Cronbach	0,7621
Valeur Propre	2,384
Variance expliquée	59,603%
<i>Le personnel doit bien me connaître pour me proposer des solutions vraiment personnalisées</i>	0,723
<i>J'apprécie d'être connu du personnel</i>	0,828
<i>J'apprécie de pouvoir entretenir une relation suivie dans le temps avec le personnel</i>	0,849
<i>J'apprécie que le personnel me contacte régulièrement pour faire le point sur ma situation</i>	0,675
Indice K.M.O. = 0,758 - Test de Bartlett : chi-deux=466,240/dl=6/Signification=0,000	

Annexe 6. Les analyses confirmatoires des mesures de la relation à l'enseigne et de l'orientation relationnelle

Concepts	X ² normé	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	P associé	CAIC k	CAIC s
Satisfaction dans l'enseigne	1,072	0,011	0,998	0,988	1,000	0,013	0,648	58,635	70,615
Confiance dans l'enseigne	1,593	0,017	0,993	0,975	0,998	0,037	0,636	115,477	148,291
Attachement à l'enseigne	4,236	0,024	0,990	0,952	0,994	0,087	0,115	64,963	70,615
Engagement dans l'enseigne	0,431	0,016	0,999	0,995	1,000	0,000	0,852	57,353	70,615
Orientation Relationnelle	0,007	0,002	1,000	1,000	1,000	0,000	0,997	56,506	70,615