

## Relation de confiance et gestion stratégique de la firme : un essai conceptuel

### Relationship of trust and strategic management of the firm: a conceptual essay

**Soukaina Chahidi, (Doctorante)**

*Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM),  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi  
Université Mohammed V Rabat –Maroc.*

**Boubker Nejjar, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM),  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi  
Université Mohammed V Rabat –Maroc.*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance</b>    | Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-souissi<br>Université Mohammed V<br>Maroc (Rabat)<br>BP 6430 Rabat<br>chahidisoukaina@gmail.com                                                                                                                                                       |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Citer cet article</b>            | Chahidi, S., & Nejjar, B. (2021). Relation de confiance et gestion stratégique de la firme : un essai conceptuel. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(3), 261-273. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.4864620">https://doi.org/10.5281/zenodo.4864620</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                      |

**DOI: 10.5281/zenodo.4864620**

**Received:** April 30, 2021

**Published online:** May 30, 2021

## **Relation de confiance et gestion stratégique de la firme : un essai conceptuel**

### **Résumé :**

Le concept de la confiance est omniprésent dans tout type de transaction et, même, a été le centre d'intérêt de plusieurs disciplines, comme la psychologie, la sociologie, l'économie et la gestion. Notre recherche traite le concept de la confiance dans les relations business to consumer (B to C). Ainsi, nous considérons la confiance comme une ressource intangible pour l'entreprise et qu'elle contribue à sa performance. D'ailleurs, c'est la thèse défendue par la théorie de la Resource Based-View (RBV), que nous retenons, également, pour expliquer l'avantage compétitif de la firme. D'après le procédé de revue de littérature, nous soutenons qu'une gestion stratégique de la ressource client, à travers le développement et le maintien d'une relation de confiance entre l'entreprise et ses clients, constitue un actif intangible inimitable par les concurrents et, partant, une source d'avantage compétitif durable de la firme. Ainsi, nous avons conçu un modèle conceptuel de la gestion de la relation de confiance capable de prévenir la crise de confiance, comme lors du boycott des consommateurs du produit ou de la marque d'une entreprise.

**Mots clés :** Confiance ; Performance ; Avantage Compétitif.

**Classification JEL :** L19

**Type de l'article :** Article théorique

### **Abstract:**

The concept of trust is omnipresent in any type of transaction and, even, has been the center of interest of several disciplines, such as psychology, sociology, economics and management. Our research deals with the concept of trust in business to consumer (B to C) relationships. Thus, we see trust as an intangible resource for the company and that it contributes to its performance. Moreover, this is the thesis defended by the Resource Based-View (RBV) theory, which we also retain to explain the competitive advantage of the firm. According to the literature review process, we maintain that strategic management of the customer resource, through the development and maintenance of a relationship of trust between the company and its customers, constitutes an intangible asset inimitable by competitors and hence a source of sustainable competitive advantage for the firm. Thus, we have designed a conceptual model of the management of the relationship of trust capable of preventing a crisis of confidence, such as during the boycott of consumers of a company's product or brand.

**Keywords:** Trust; Performance; Competitive Advantage

**JEL Classification:** L19

**Paper type:** Theoretical Research

## Introduction

Le concept de la confiance a été défini et amplement discuté dans plusieurs recherches, soit en sciences économiques, soit en sciences de gestion ou dans d'autres disciplines comme la sociologie et la psychologie. Il existe ainsi différentes disciplines et théories traitant la définition, la nature et l'importance du rôle que peut jouer la confiance dans une relation d'affaires. Par exemples, en sociologie, il est question de la confiance sociale, mutuelle (Granovetter, 1985); en économie, la théorie des coûts de transaction, parle de l'opportunisme ou de la confiance calculée (Williamson, 1975, 1993); en management, la confiance est abordée sous l'angle de l'alliance et des coopérations entre entreprises (Barney et Hansen, 1994; Koenig, 1999 ; Mendez, 2001); en marketing, la confiance est comprise dans un sens « relationnel », avec les clients (Sirieix et Dubois, 1999 ; Gurviez et Korchia, 2002 ; Aurier et N'Goala, 2010 ; N'Goala, Cases et Munier, 2010).

La confiance empêche les dysfonctionnements au sein d'un groupe, procure une certaine satisfaction dans le travail et dans les décisions, accroît l'implication du salarié dans la performance et crée une meilleure cohésion de l'organisation. Le marketing suit également le même raisonnement (gestion et structure de la force de vente, négociation commerciale, fidélisation des consommateurs...). Le paradigme de l'échange s'est ainsi inscrit non seulement au centre de la réflexion en marketing, mais également, plus généralement, aux sciences de management.

Tous les managers et chefs d'entreprises cherchent toujours à améliorer la performance de l'entreprise. Historiquement, le concept de la performance a toujours été défini ou lié, évidemment, par des indicateurs financiers. Cependant, la performance globale tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006). Alors, le concept de la performance est multidimensionnel et ne se focalise pas que sur un seul aspect ou niveau, mais sur d'autres aspects, non moins importants, comme ceux de l'immatérialité. Dans notre présente recherche, nous nous intéressons à la confiance des consommateurs, à travers plusieurs déclinaisons, à savoir la satisfaction et la fidélité des clients ou encore l'engagement de ces derniers envers une entreprise ou une marque, et son rapport avec la performance des entreprises engagées dans une course compétitive.

Dans ce sens, nous nous inscrivons dans la problématique suivante : Comment la confiance des consommateurs peut être une source significative de la performance de l'entreprise? L'objet de ce travail est de présenter un dépouillement de la littérature qui met en lien la confiance du client et la performance de l'entreprise.

Le présent travail sera organisé en trois axes, le premier représente une relecture du concept de la ressource, le deuxième renvoie aux trois soubassements théoriques sollicités pour notre recherche, dont, notamment, la théorie du R. B-V (Resource Based View) ou la théorie des ressources et compétences de la firme (en français), qui va nous permettre d'expliquer la performance globale de la firme ou son avantage compétitif durable, à partir de ses ressources inimitables et distinctives. Donc, il est indispensable de développer un management stratégique de la ressource confiance, c'est le deuxième soubassement théorique. Et, dernièrement, la mise en place de la théorie du marketing relationnel dans sa version CRM (customer relationship management) afin de gagner la confiance et la fidélité du client.

Le troisième axe, il représente le cadre conceptuel de la recherche que nous menons sur la relation de confiance.

### 1. Une relecture du concept de la ressource

L'explication de la performance de l'entreprise est fondée sur la manière dont cette firme mobilise ses ressources. « *La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche*

*le meilleur usage possible des ressources disponibles» (Penrose, 1959, p. 5). En d'autres termes, l'utilisation ou la combinaison des ressources elles-mêmes d'une manière irrationnelle peut l'entraver. « Au sens strict, ce ne sont jamais les ressources elles-mêmes qui constituent les inputs du processus productif, mais seulement les services que ces moyens peuvent rendre. Les services fournis par les ressources sont fonction de la façon dont sont utilisées : une même ressource utilisée à des fins différentes ou de différentes façons, ou combinée avec d'autres ressources, fournit des ressources ou des ensembles de services différents» (Penrose, 1959, p.25). D'abord, nous présentons une chronologie des définitions données à la notion de ressource :*

- Pour Edith Penrose (1959), les ressources de l'entreprise regroupent un ensemble de biens tangibles (machines, usines, ...) et intangibles (compétences des salariés, image de marque, ...) qui constituent l'entreprise. De même, ces ressources forment le corps de l'entreprise. Elles ne composent pas les inputs de la production, mais elles fournissent des services qui fonctionnent en tant que facteurs de production. Donc, la différenciation entre ressources et facteurs de productions est importante;
- Wernerfelt a prolongé les idées de Penrose et défini les ressources comme « *tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme* » (Wernerfelt, 1984, p. 132). L'apport de Wernerfelt a réactualisé des idées de Penrose et a mobilisé ses travaux dans le cadre du management stratégique ;
- Barney propose la définition suivante : « *Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience.*». (Barney, 1991, p. 101);
- Arrègle (2000) définit les ressources comme « *des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marché sur lequel ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation* » (p.197).

L'approche par les ressources est la plus adaptée pour notre recherche pour expliquer la performance globale de l'entreprise à partir de ses ressources inimitables et distinctives, dans cette recherche nous considérons que la confiance est une ressource intangible pour l'entreprise et qu'elle contribue à sa performance, cette approche par les ressources trouve son origine dans la théorie de la RBV (*Resource Based-View*).

En outre, dans un contexte de concurrence intense et de globalisation des marchés, les entreprises cherchent, de plus en plus, à établir des relations privilégiées et durables avec leur clientèle (J. Billé et R. Soparnot, 2006) et à préserver la confiance du consommateur envers la marque, ce qui sera abordée dans la construction de la relation client dans notre recherche. Enfin, nous proposerons un modèle conceptuel qui met en valeur la confiance des consommateurs en tant que source de performance et de compétitivité pour l'entreprise.

## **2. Un cadre conceptuel pour l'étude de la confiance du client**

Ce cadre traitera et liera les différents concepts de la recherche sous un aspect théorique, pour déduire par la suite les hypothèses.

## **2.1. La confiance client, une ressource valorisable pour la performance de l'entreprise**

### **2.1.1. La notion de la performance**

La notion de performance de l'entreprise occupe une place centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...) et, plus récemment, cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Plusieurs définitions de la performance ont été mobilisées, on cite quelques-unes :

Les gestionnaires et les économistes la définissent comme le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence (Mione, 2005 ; Lusthaus et al., 1999). L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, elle est ainsi la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés (l'objectif fixé est-il atteint?). L'efficience est l'optimisation des moyens afin de parvenir à un résultat (les moyens utilisés permettent-ils d'atteindre les résultats ?). Enfin, la pertinence traduit l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés (les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs?).

- ✚ La performance est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008) ;
- ✚ La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué que sur la seule base d'indicateurs financiers (Ittner et Larcker, 1998).

Pour Brulhart et Moncef (2010), il existe plusieurs limites aux indicateurs financiers qui n'expriment qu'une vision à court terme de la performance. Pour eux, ces indicateurs ne proposent qu'une vision synthétique de la performance globale de l'entreprise et ne considèrent pas les éléments intangibles de l'entreprise. Ils ne permettent pas non plus d'apporter des explications sur la stratégie mise en œuvre par l'entreprise et ne reflètent pas immédiatement les effets des actions managériales. Ainsi, ces indicateurs sont incapables de prendre en considération l'investissement dans les actifs intangibles ou immatériels, telles que la satisfaction du client ou l'innovation. Également, dans un entretien de Kaplan et Norton paru dans la revue *Échanges* en 2001, Norton souligne que leur approche met l'accent sur la question suivante, fondamentale dans la nouvelle économie, « comment créer de la valeur à partir d'actifs immatériels ? » (Kaplan et Norton, 2001b, p. 21).

Encore, plusieurs chercheurs ont critiqué les prototypes comptables pour évaluer la performance des organisations (Gomes et al., 2004; Kennerley et Neely, 2003; Said, HassabElnaby et Wier, 2003; Medori et Steeple, 2000). Cumby et Conrod (2001) ajoutent que les limites des indicateurs financiers sont encore plus importantes pour des entreprises innovantes, dont la valeur créée est dépendante d'une façon étroite des actifs intangibles et du capital intellectuel (Intellectual Capital) (Amir et Lev, 1996 ; Itami, 1987).

A partir des années 1990, les indicateurs financiers et non financiers commencent à être utilisés. Pour Tournois et Montebello (2001), un haut niveau de satisfaction améliore la performance financière de l'entreprise en accroissant la fidélité des consommateurs actuels, en réduisant les élasticités au prix, en abaissant les coûts marketing à travers un « bouche-à-oreille » positif, en réduisant les coûts de transaction, et en enrichissant la réputation de l'entreprise. Ainsi, selon Germain (2004), des approches combinant à la fois des indicateurs financiers et non financiers ont été développés, afin de renforcer le lien entre les orientations stratégiques et opérationnelles.

Selon la fondation « European Foundation for Quality Management », la performance propose une liste de neuf domaines d'appréciation de la performance globale des entreprises. Il s'agit par ordre décroissant d'importance de :

- La satisfaction de la clientèle ;
- Les résultats opérationnels ;
- Le processus ;
- La gestion du personnel ;
- Les ressources ;
- La satisfaction du personnel ;
- La politique et la stratégie ;
- L'intégration dans la vie de collectivité.

On peut conclure d'après ce qui précède que le client se trouve au cœur de l'étude ou d'analyse de la performance. En d'autre terme, on peut déduire que la performance est axée également sur le client. Prenons le modèle de performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) qui met l'accent sur quatre parties prenantes qui sont : les actionnaires, les clients, les employés et la communauté. Ces quatre parties jouent un rôle important dans la performance de l'entreprise avec des degrés d'importance qui varient selon une enquête faites par ces auteurs de la manière suivante :

- Les actionnaires : 40% ;
- Les clients : 30% ;
- Les employés : 20% ;
- La communauté : 10%.

Récemment, les recherches dans le domaine de la performance s'intéressent de plus en plus au rôle du client (Cross et Lunch, 1988 ; Keegan et al., 1989 ; Dixon et al., 1991 ; Kaplan et Norton, 1992,1996 ,2000 ; Fernandez, 2013) comme partie prenante de l'entreprise et son implication sur la performance à travers plusieurs indicateurs à savoir le nombre des clients recrutés et fidélisés, la satisfaction des clients, élaboration d'une relation durable avec le client.

Nous expliquons la performance de l'entreprise sous la perspective de la ressource confiance par l'outil conceptuel RBV (resource based view), ou bien la théorie du management par les ressources.

### **2.1.2. La théorie resource based view**

Dans le domaine du management stratégique, les cadres théoriques les plus mobilisés sont les aspects fondés sur les ressources (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). L'une des questions latente à l'approche RBV s'attache au fonctionnement même de l'entreprise : « *comment se combinent et s'articulent les différents actifs et ressources dans une entreprise ?* » (Quélin et Arrègle, 2000 P.12), que ça soit des ressources tangibles de nature matérielle d'une organisation, comme les ressources humaines (effectifs, connaissances des salariés), les ressources financières (autofinancement, capital, trésorerie, résultat net) et les ressources physiques (Installations, équipements, véhicules, stocks) ou les ressources intangibles de nature immatérielle comme les ressources organisationnelles (savoir-faire, logistique, partenariat), les ressources technologiques (Brevets, licences, R&D) et finalement les ressources mercatiques (image de marque, notoriété, confiance client-la ressource considérable dans notre recherche).

En management stratégique, un consensus considérable existe dans la littérature pour repérer les racines principales des approches fondées sur les ressources dans l'ouvrage publié en 1959 par Edith Penrose (Rugman&Verbeke, 2002 ; Acedo& al, 2006 ; Newbert, 2007 ; Prévot et al, 2010).

D'autres recherches se convergent aux travaux de Barnard (1938), de Selznick (1957) et de Demsetz (1958) afin d'expliquer le développement de ce courant. Penrose (1959) et Selznick

(1957) accordent un intérêt particulier à la création et à l'évolution des actifs stratégiques en raison d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Demsetz (1958), quant à lui, s'est intéressé aux caractéristiques des actifs stratégiques qui fournissent un avantage concurrentiel.

L'ouvrage d'Edith Penrose, « The Theory of the Growth of the Firm » (1959) admet la firme en tant qu'un ensemble de ressources productives, elle sépare les ressources physiques des ressources humaines. La performance et la croissance de l'entreprise s'expliquent par la manière dont elle mobilise ces ressources. « *La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles* » (Penrose, 1959, p. 5). Autrement dit, la firme peut être contrainte à l'absence de certaines ressources et/ou par une mauvaise utilisation de ses ressources. Une utilisation optimale des ressources permet à l'entreprise de rechercher une meilleure productivité à travers le choix prudent de certaines ressources et leur combinaison (Penrose, 1959). Dans le sens du premier soubassement théorique, nous émettons une première hypothèse:

**H1 : La confiance et l'engagement des clients/consommateurs représentent une ressource intangible valorisable en lien direct avec sa performance.**

## **2.2. La gestion stratégique de la confiance client et l'avantage compétitif de l'entreprise**

Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel, elles sont complexes par nature, elles sont soumises aux changements de l'environnement (Saiais et Metais, 2001), elles affectent les décisions opérationnelles et requièrent une approche globale : interne et externe à l'organisation. Voici, ci-après, quelques définitions du concept de la stratégie et son évolution.

### **2.2.1. Le concept stratégie : Définition et évolution**

Au fil des années, de nombreux auteurs ont discuté le concept de stratégie (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967; Mintzberg, 1973; Porter, 1980; Ansoff, 1987; Diestre et Rajagopalan, 2011). Nous citons ici, à titre indicatif, trois définitions :

- ✚ Selon Alfred Chandler (1962), c'est la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre le mieux possible ces buts ;
- ✚ Marchesnay (2004) définit la stratégie comme l'ensemble constitué par les réflexions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ;
- ✚ Selon Lorino et Tarondeau, (2006), La stratégie est le fruit d'une démarche systématique, ou bien le résultat d'un ensemble de mini décisions qui, peu à peu, vont former le futur de l'entreprise.

Donc, la stratégie est construite à partir d'une allocation des ressources et des compétences de l'organisation, elle implique nécessairement une allocation de ressources tangibles et intangibles.

L'évolution de la pensée et des pratiques en stratégie a connu deux principaux moments :

Le premier renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position (Porter, 1980): la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante. Le second temps, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement : la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel comme de l'entreprise (Saiais et Metais, 2001).

Nous nous intéressons dans notre recherche à l'intention stratégique puisqu'elle sera fondée sur la stratégie comme allocation des ressources.

### 2.2.2. La stratégie : Une intention stratégique

Les ressources et les compétences sont des préalables à l'intention stratégique. La notion d'intention est apparue au milieu des années quatre-vingt, en réaction au déterminisme de l'industrie propre à l'approche classique. Hamel et Prahalad (1995) proposent alors une conception de la stratégie radicalement opposée à l'adéquation (fit) : à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement. Le courant de l'intention stratégique, tout en se nourrissant de l'approche fondée sur les ressources, va lui donner une dimension complètement différente. Ce courant de pensée s'appuie principalement sur des travaux de l'économie portant sur l'analyse de situations de déséquilibre (Schumpeter 1950 ; Penrose 1959). Ils stipulent que les marchés sont nécessairement en déséquilibre, du fait de l'asymétrie dans la détention et l'usage des ressources. Les chercheurs en stratégie se sont alors intéressés à ces travaux, car une situation de déséquilibre dans la répartition des ressources renvoie précisément à une situation d'avantage concurrentiel. La mobilité imparfaite est liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité, complexité, *tacité*, immatérialité, etc., qui les rendent peu identifiables et peu imitables. Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire également à un avantage concurrentiel.

L'approche par les ressources souligne le fait que la plupart des avantages concurrentiels reposent sur les connaissances. Ainsi, Quinn (1993) estime que 75% de la valeur ajoutée créée par les entreprises provient de ressources immatérielles et intellectuelles. Au-delà, certains s'interrogent sur la possibilité d'évaluer le capital immatériel d'une entreprise, en matière des ressources intangibles, notamment sur des savoirs (Zack, 1999).

Partant de là, nous considérons la confiance comme étant une ressource stratégique qui peut contribuer à l'atteinte d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. D'où notre deuxième hypothèse (H2):

**H2 : Un management stratégique de la ressource confiance (avec plusieurs déclinaisons, tels que : l'engagement du client envers une entreprise, la fidélité à une marque, etc.) peut conférer à une entreprise un avantage compétitif.**

Colleen Amuso (Gartner Group) souligne que le CRM (Customer Relationship Management) n'est pas de la technologie mais avant tout une stratégie d'entreprise. En effet, le marketing relationnel correspond à une volonté stratégique d'établir entre les clients et l'entreprise une relation fiable, bénéfique et durable. Ainsi, les dirigeants doivent insuffler un état d'esprit et mettre en place dans tous les services de l'entreprise des processus orientés vers la satisfaction des besoins et des désirs des clients.

### 2.3. La théorie du marketing et la notion de confiance

La prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes.

En marketing, diverses théories ont montré la construction de la fidélité, en traitant la satisfaction (Oliver, 1980 et 1993), l'engagement et la confiance (Morgan et Hunt, 1994), puis l'attachement à la marque (Lacoeuilhe, 2000) et l'identification à la marque (Bergami et Bagozzi, 2000), puis après ont défini la formation de la fidélité selon un processus qui forme une chaîne relationnelle (Aurier et al., 2001 ; Aurier et N'Goala, 2010). Bref, les variables clés (confiance, engagement, communication), formant la qualité de la relation, constituent l'une des théories les plus intenses qui expliquent la fidélité à la marque (Palmatier et al., 2007).

Le marketing relationnel considère la confiance en tant qu'un concept important (Palmatier et al., 2006). De même que l'engagement, la confiance fait partie des toutes premières théories

à avoir expliqué la fidélité des clients (Morgan et Hunt, 1994). Les chercheurs, ayant étudié le rôle de la confiance dans les relations humaines, les échanges inter-organisationnels et les relations client-marque, seraient certainement d'accord avec G. MacDonald qui soutient l'idée que la confiance est le concept le plus influant dans l'établissement des relations durables que tout autre concept à caractère affectif (exemples : la préférence ou l'attachement). La confiance constitue pour certains auteurs, un attribut de la marque (Bainbridge, 1997 ; Kamp, 1999 ; MacLeod, 2000 ; Scott, 1980 et 2000 ; Smith, 2001) ou une composante importante de la relation consommateur/marque (Blackston, 1992).

D'après Geyskens et al., (1998) et Swan et al., (1999), la confiance générerait des profits en cas de business to business :

- Une bonne coopération (Anderson et Narus, 1990 ; Andaleeb 1995 ; Bidault et Jarillo, 1995 ; Childers et al., 1984, Dasgupta, 1988 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1992 et 1994) ;
- La performance (Ahmed, Styles et Patterson, 1998 ; Dahlstrom et Nygaard, 1995 ; Dion, 1991 ; Dion, Easterling et Miller, 1995 ; Sako, 1997 ; Smith et Barclay, 1997) ;
- Une longue durée de la relation (Anderson et Weitz, 1989 ; Selnes, 1998) ;
- Diriger à long terme la relation (Ganesan, 1994) ;
- La satisfaction (Andaleeb, 1991 ; Andaleeb et al., 1992 ; Anderson et Narus, 1990 ; Smith et Barclay, 1997) ;
- L'engagement affectif et/ou calculé (Ahmed, Styles et Patterson, 1998 ; Ganesan et Hess, 1997 ; Geyskens et Steenkamp, 1995 ; Morgan et Hunt, 1994).

Dans le cadre des relations Business to Consumer, la confiance influence souvent positivement l'engagement du consommateur envers la marque. De même, pour les relations Business to Business, l'engagement est une conséquence directe de la confiance (Amine, 1998 ; Gurviez, 1998 et 1999). Aussi, la confiance du consommateur envers une marque a une influence sur son engagement vis-à-vis de celle-ci. Aussi bien, ces deux concepts se qualifient de variables clés du marketing relationnel même des échanges inter-firmes (Morgan et Hunt, 1994). Selon Gurviez P. (1999), l'engagement du consommateur se définit comme une intention implicite et/ou explicite de maintenir sa relation avec une marque, par conséquent la suite un attachement affectif à la marque et ayant des conséquences positives sur la fidélité comportementale. Egalement, l'attachement se caractérise par le sentiment que la marque concernée prend une position unique dans l'esprit du consommateur et donc que sa perte procurerait un déficit. Effectivement, la notion d'attachement est souvent liée avec les liens affectifs dans la littérature et qui lient un consommateur à une marque. Ces liens peuvent ainsi aider à la protection de la marque de la concurrence et atténuer un manque de qualité ponctuel. L'attachement à la marque est également une conséquence possible de la confiance du consommateur envers la marque (Gurviez, 1998). Sireix et Dubois (1999) ont exprimé que la confiance a une influence positive sur la satisfaction du consommateur et la qualité perçue de la marque.

Pour Aurier, Benavent et N'Goala (2001), La fidélité relationnelle est influencée positivement par certain antécédent qui se défile à la séquence suivante :

**La qualité perçue** du produit impacte favorablement **la valeur perçue**, ce qui accumule **la satisfaction** chez le client, suscitant par-là **sa confiance** et, en conséquence, **l'attachement à la marque**. Donc, on pourra conclure que l'attachement à une marque est le résultat de la confiance.

Aurier et N'Goala (2010) ont testé une deuxième fois la validité de cette chaîne relationnelle, en intégrant les dimensions fonctionnelle et technique de la qualité perçue.

Plusieurs auteurs précurseurs se sont intéressés dans leurs études à la confiance envers la marque (Fournier, 1998; Sirieix et Dubois, 1999; Gurviez, 1999; Frisou, 2000; Chaudhuri et

Holbrook, 2001). Cette confiance provient des aspects relatifs aux différents types de qualité et de motivation que le consommateur lui attribue en tant qu'entité personnifiée (Gurviez et Korchia, 2002). Ce type de confiance couvre un rôle essentiel en marketing tant qu'il est reconnu pour être une variable clé pour des relations à long terme avec les consommateurs, qui influence la fidélité ou l'engagement à la marque (Gurviez et Korchia, 2002; Matzler, Grabner-Krauter et Bidmon, 2008).

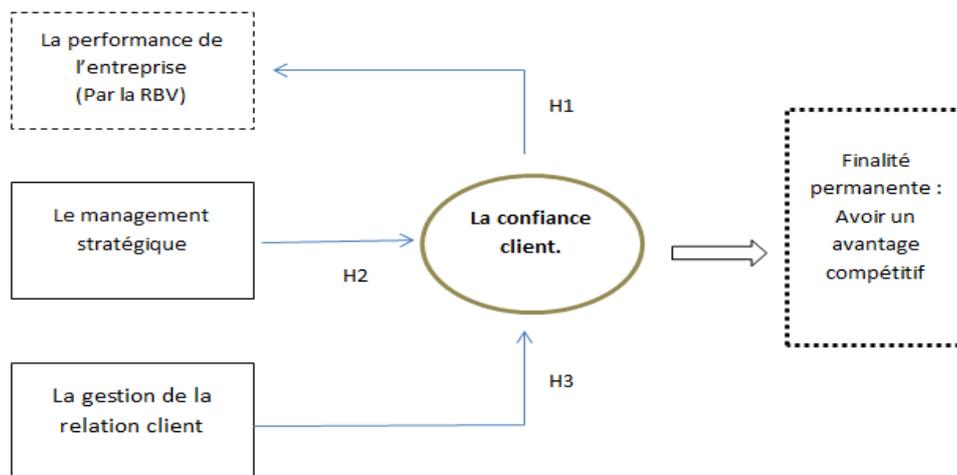
Tous ces différents aspects du marketing relationnel, nous amènent à retenir une troisième hypothèse (H3) :

**H3 : Une communication et une connaissance approfondies du client permettent de gagner sa confiance et sa fidélité.**

### 3. La conceptualisation de la relation de confiance

Nous conceptualisons ce qui précède, à l'aide du modèle ci-dessous (figure n°5), où nous défendons qu'une gestion stratégique de la relation de confiance avec les clients/consommateurs peut conférer un avantage compétitif à la firme. Après cette conception, il nous incombe, nous en sommes conscients, de mettre à l'épreuve des faits cette vision stratégique d'une ressource immatérielle, telle que la confiance des clients envers une entreprise, et son impact sur la performance de celle-ci.

**Figure N°1:** *Modèle conceptuel de la confiance des consommateurs comme source de performance et de compétitivité pour l'entreprise*



*Source : Auteurs*

## Conclusion

La confiance et la méfiance ont été étudiées comme des dimensions clés de la gestion des relations (Cheng, 2018; Kang & Park, 2017) et les chercheurs ont fait en permanence des enquêtes sur l'impact de la gestion des relations dans les crises (Brown & White, 2011).

L'étude théorique menée est issue de la littérature fondée sur le concept de la confiance client, sa position dans l'entreprise, sa gestion et ses déclinaisons.

Cet essai théorique, esquissé au niveau de notre étude doctorale, a pour objectif principal d'établir le lien entre la performance et la confiance et, aussi, de montrer comment cette dernière pourra être au centre des préoccupations du management stratégique et du marketing relationnel. Autrement dit, une entreprise centré-client ou encore considérant le client comme

une ressource stratégique, valorisable, inimitable, a de meilleures chances d'améliorer significativement sa performance.

La confiance, indéniablement, est une source d'avantage compétitif pour une organisation (Barney et Hansen, 1994 ; Meyer et al., 1995). Les fondements de la confiance pour les chercheurs en management sont comme ceux des économistes ; la confiance est considérée comme un mécanisme de réduction des risques (Williamson, 1993). Elle constitue ainsi une ressource qui garantit la bonne réputation d'une entreprise. Egalement, en marketing, la confiance et le risque perçu ont été considérés comme deux concepts étroitement liés pouvant expliquer à une éventuelle crise, ce qui exige une gestion de crise préalable et permanente.

Dans cette étude, nous adoptons un modèle conceptuel de gestion de la confiance des consommateurs en vue d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise, surtout dans les moments de rupture de cette confiance, comme lors du boycott par les consommateurs.

Donc, Il est nécessaire d'avoir une gestion prédictive et préventive des crises, comme celles du boycott des produits des entreprises ou de l'activisme des consommateurs (consommérisme) envers une marque ou un mode d'entrepreneuriat. Il serait très intéressant d'étudier ceci dans un contexte marocain.

## Références

- (1) Amir E. & Lev B., (1996), "Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry", *Journal of Accounting and Economics*, 22;
- (2) Atkinson A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review: Cambridge*;
- (3) Aurier P., Benavent C., et N'Goala G. (2001), « Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque », 17ème Actes du congrès de l'AFM ;
- (4) Aurier P., et N'goala G. (2010), "The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 3;
- (5) Aurier P., et N'Goala G. (2010), "The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 3;
- (6) Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable », 2ème journée de recherche du CEROS ;
- (7) Barnard, C. (1938), "The functions of the executive". Cambridge: Harvard University Press.
- (8) Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management* 17 (1);
- (9) Bescos P., Veran L., Raviart D. (1999), « Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux ». Editions l'Harmattan ;
- (10) Bouquiiin H. (2004), « Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion », 6ème édition, Paris ;
- (11) Brulhurt F., Moncef B. (2010), « L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français », *Finance, Contrôle et Stratégie*. (FCS), Vol.13, N°1 ;
- (12) Chandler A. (1962), "strategy and Structure", MIT Press;
- (13) Cheng, Y. (2018). "Looking back, moving forward: A review and reflection of the organization-public relationship (OPR) research". *Public Relations Review*, 44(1), 120–130

- (14) Cumby J. et Conrod J., (2001), "Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry", *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3);
- (15) Demstet, H. (1989), "Efficiency, competition and Policy", Oxford: Basil Blackwell.
- (16) Essid M. (2009), « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris-Sud ;
- (17) Foss N. J., Ishikawa, I. (2007), "Towards a dynamic Resource-based View: insights from 23", *Austrian Française de Gestion*. N°204;
- (18) Germain C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.7, N° 1;
- (19) Germain C., Nantes A., & Trebuqla S. (2004), « Performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy;
- (20) Geyskens L., B. Steenkump et N. Kumar. (1998), "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research In Marketing*, vol. 15, no 3;
- (21) Gomes C.F., Yasin M.M. et Lisboa J.V. (2004), "An examination of manufacturing organizations' performance evaluation", *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (5);
- (22) Granovetter M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American journal of sociology*;
- (23) Gurviez, P. (1999), « Le rôle de la confiance dans la perception des risques alimentaires par les consommateurs », *Revue Française de Marketing*, nos 183/184 ;
- (24) Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), *La Conquête du Futur*, Dunod ;
- (25) Itami H. (1987), "Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, Mass", Harvard University Press;
- (26) Ittner C. et Larcker D. (1998), "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36: 1 – 35;
- (27) Ittner C.D. et Larcker D.F. (1998a), "Innovations in performance measurement: trends and research implications", *Journal of management accounting research*, Vol. 10;
- (28) Kalika M. et Rival Y. (2008), « Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme », L'Harmattan, Paris, France;
- (29) Kang, M., & Park, Y. (2017). "Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust". *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 114–135;
- (30) Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001b), « Le tableau de bord équilibré : un bilan », Echanges, n°181, octobre ;
- (31) Kennerley M. et Neely A. (2003), "Measuring performance in a changing business environment", *International Journal of Operations and Production Management*, 23;
- (32) Lacoëuhe, J. (2000), « L'attachement à la marque: proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 4;
- (33) Lorino P. et Tarondeau J.C. (2006), « De la stratégie au processus stratégique », *Revue française gestion*, Vol.16, N° 2 ;
- (34) Mariotti F. (2004), « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, Vol.45, N°4 ;
- (35) Medori D. et Steeple D. (2000), "A framework for auditing and enhancing performance measurement systems", *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (5);

- (36) Metais E. (2004). « Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique ». Paris: Economica.
- (37) Mintzberg H. (1973), "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, Vol. 16, N°2;
- (38) Mione A. (2005), De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation ». *Colloque " accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat "*, Montpellier ;
- (39) Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58, July;
- (40) Olivier, R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of Marketing Research*. 17:4.460-469;
- (41) Palmatier R.W., Dant R.P., Grewali D., et Evans K.R. (2007), « Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel: une méta-analyse ». *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 1 ;
- (42) Penrose E. T. (1959), "The Theory of Growth of the Firm. New York: John Wiley. Performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly* 24(1);
- (43) Penrose E. T. (1959), "The Theory of Growth of the Firm". New York: John Wiley.
- (44) Penrose E.T. (1959), "The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, London; performance: an empirical investigation », *MIS Quarterly* 24;
- (45) Porter M.E. (1980), « Choix Stratégiques et Concurrence, Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie », Economica ;
- (46) Quelin B., Arregle J.L. (2000), « Chapitre introductif. Le Management Stratégique des Compétence »;
- (47) Saias M. et Metais E. (2001), « Stratégie d'entreprise : Évolution de la pensée », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4(1) ;
- (48) Schumpeter J.A. (1950), « Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd ed., Harper & Row, cité par Sai As et Métais. (2001), *Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. Finance Contrôle Stratégie –Vol.4, N°1*;
- (49) Selznick P. (1957), "Leadership in administration". New York: Harper & Row.
- (50) Slixiex L., et Dubois P.L. (1999), « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, no 3;
- (51) Steiner G. (1969), "Top Management Planning", New York, Mac Millan;
- (52) Tournois L. et Montebello M. (2001), « La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises », Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, n° 623.
- (53) Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5: 171-180;
- (54) Williamson, O. E. (1993), "Calculativeness, trust, and economic organization". *The Journal of Law et Economics*, 36(1),
- (55) Zack M.H. (1999), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol. 41, N° 3, Spring.