



HAL
open science

Quels sont les processus de construction de la déviance des clients ? Le cas des relations de service bancaire

Shérazade Gatfaoui, Jean-Baptiste Suquet

► To cite this version:

Shérazade Gatfaoui, Jean-Baptiste Suquet. Quels sont les processus de construction de la déviance des clients ? Le cas des relations de service bancaire. *Gestion des Clients déviants*, Neoma Business School, Oct 2013, Reims, France. hal-01127872

HAL Id: hal-01127872

<https://hal.science/hal-01127872v1>

Submitted on 20 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Quels sont les processus de construction de la déviance des clients ?

Le cas des relations de service bancaire

Shérazade Gatfaoui, Université Paris-Est, IRG

Institut de recherche en gestion

5, boulevard Descartes,

Cité Descartes

Champs-sur-Marne

77454 Marne-La-Vallée

Jean-Baptiste Suquet

Associate Professor HRM & Organization Studies

Member of CMAC

NEOMA Business School – Reims Campus

59, rue Pierre Taittinger – BP 302 – 51061 Reims Cedex

Résumé :

Bien que les travaux existants sur la déviance des clients se focalisent plutôt sur les causes et conséquences de ce phénomène, celui-ci émerge d'un processus de qualification, et c'est l'objet de la communication d'essayer de saisir les processus qui amène à cette qualification par l'employé au contact et / ou le client. Pour cela, une méthodologie est développée autour des dyades relationnelles et d'un terrain dans le secteur bancaire. A partir d'entretiens avec des conseillers clientèle et leurs clients, des processus types menant à la qualification de déviance sont identifiés, puis analysés. Les résultats de la recherche donnent des perspectives de compréhension des dynamiques relationnelles en jeu autour de la déviance des clients.

Mots-clés : Comportement déviant des clients ; Relation client/banque ; Entretiens rétrospectifs ; qualification ; dyade.

Mots-clés : Comportement déviant des clients ; Relation client/banque ; Entretiens rétrospectifs ; qualification ; dyade.

Introduction :

De plus en plus, la conception idyllique du client est remise en cause et l'ère du client roi (Donada et Nogatchewsky, 2008) n'est plus aussi évidente. On voit alors apparaître la notion de « *misbehavior* » (Fullerton et Punj, 1997a) pour mettre en évidence les comportements inadéquats des clients. Des travaux ont cherché à identifier un certain nombre de causes de ces comportements déviants (voir notamment Fullerton & Punj, 1993). Ils se sont précisément centrés sur les facteurs *a priori* relatifs aux caractéristiques du consommateur et à celles du cadre de l'échange conduisant ainsi à des comportements déviants. Une autre approche qui consiste à prêter attention au travail de sensemaking au cours des interactions amène à identifier certains comportements et à les qualifier de déviants (Suquet, 2010). Ces deux approches contribuent chacune à la construction des comportements déviants, mais aucune ne rend compte de la façon dont ces comportements sont construits / ou se développent au cours d'une relation.

L'objectif de cette recherche est d'assurer une compréhension plus intégrée des mécanismes et processus par lesquels la déviance apparaît au cours des expériences de service, en posant à la fois la question de la qualification et celle de la causalité. En d'autres termes, qu'est-ce qui permet aux principaux acteurs impliqués dans une prestation de service (client et personnel en contact), au cours des expériences de service, de qualifier la déviance des clients ? Et quels sont les éléments de cette expérience de service qui peuvent expliquer le déclenchement d'un ou plusieurs comportements déviants du client ?

Pour répondre à la problématique « *Qu'est-ce que la déviance des clients et comment se développe-t-elle au cours de la relation bancaire ?* », nous nous appuyons sur l'étude qualitative menée par l'un des auteurs auprès d'une banque mutualiste française (Gatfaoui, 2007). Cette étude qualitative est fondée sur des entretiens rétrospectifs auprès de clients et de conseillers de clientèle répartis en dyades conseiller / client. La confrontation des discours des deux acteurs de la relation nous permet de reconstituer le processus relationnel, en mettant notamment en évidence les incidents critiques qui ont jalonné cette relation et la façon dont les acteurs de la relation (client, conseiller, banque) ont géré ces incidents. Cette analyse nous a ainsi permis d'identifier la représentation et la conception de la déviance telle qu'elle est perçue et telle qu'elle émerge dans le discours des clients et des conseillers (au cours de la relation bancaire). Dans une première partie, cet article justifie l'intérêt d'étudier les

mécanismes et processus par lesquels la déviance émerge et se développe au cours de la relation bancaire (client-particulier/banque). Une deuxième partie expose l'approche méthodologique retenue et présente l'analyse et la discussion des résultats. Enfin, exposons la conclusion ainsi que les limites et les voies de recherche future.

1. Pourquoi s'intéresser aux processus d'émergence de la déviance ?

La déviance est un phénomène qui est inévitablement à la fois un fait et un jugement (Becker, 1985). Nous montrons comment cela devrait orienter l'étude des comportements déviants des clients vers des approches plus longitudinales et pragmatiques pour comprendre les logiques de son émergence dans une relation.

1.1. La déviance : à la recherche des traits objectifs a priori des comportements déviants des clients

Le plus fréquemment, les travaux de recherche portant sur les comportements déviants des clients abordent ceux-ci comme un phénomène positif, qui s'agit de décrire dans ses caractéristiques objectives. Ainsi, on trouve avant tout des tentatives de définition (Fullerton & Punj 1997 ; Moschis & Cox, 1986 ; Fisk et al., 2010) et de typologie (Harris & Reynolds, 2004, Reynolds & Harris 2005, Moschis & Cox, 1986). Tout se passe comme si l'existence a priori de ces catégories de comportements était établie : une fois pour toutes, on sait que dans le vol à l'étalage, mais aussi l'exhibitionnisme et la violence envers un employé au contact, sont des comportements déviants.

Dès lors, le phénomène bien établi peut être ausculté : à quel point est-il répandu (Reynolds & Harris, 2009) ? Comment le personnel de contact y réagit-il (Harris & Reynolds, 2006) ou quelles solutions une organisation pourrait-elle trouver à ce problème (Fullerton & Punj, 1997b) ? Mais aussi, quelles en sont les conséquences (Harris & Reynolds, 2003) ? Et surtout, quelles en sont les causes identifiées ? Certains travaux insistent sur des causes de types culturelles ou idéologiques (Fullerton & Punj, 2004), des facteurs étant liés à la *fabrique* même de l'économie de service (Korczynski & Evans, 2013). Mais on trouve aussi des approches plus directement organisationnelles ou interactionnelles de la déviance. Notamment, Fullerton et Punj (1993) proposent un modèle structurel pour expliquer les comportements déviants : ces derniers doivent être expliqués à la fois par des aspects

individuels et par des aspects liés au « service setting ». C'est de la rencontre de ces facteurs que naît la déviance. Le tableau 1 synthétise ces différents facteurs.

Les causes des comportements déviants (d'après Fullerton & Punj, 1993)

<p>Facteurs individuels : traits et prédispositions personnelles</p>	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> Traits de personnalité Etat émotionnel du moment Profession Age Genre Attitude par rapport à l'organisation
<p>Facteurs liés au cadre de l'échange</p>	<p><i>Exemples...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Type de produit / service Niveau de sécurité perçue Environnement physique Affluence des autres consommateurs Comportement des employés au contact

1.2.La déviance : le résultat d'un processus de qualification par les protagonistes de la relation de service

Ce que ces travaux gagnent en précision analytique et en capacité classificatoire, à propos d'un phénomène aux déclinaisons nombreuses et variées, ils le perdent dans la capacité à laisser le comportement déviant indéterminé, ou flottant pour le dire autrement. En effet, la déviance est à la fois un fait et un jugement, et en comprendre les ressorts demande également de suivre la formulation des jugements par les acteurs eux-mêmes. Qui va être considéré comme déviant ? Pourquoi et en référence à quelles règles ? A quels écarts par rapport à ces règles ?

L'enjeu est important, car d'une certaine façon, sans qualification par au moins un acteur ou une organisation, la déviance n'existe pas (Suquet, 2010). Or la façon dont un comportement est compris, interprété, etc., peut fortement changer la façon dont il va être vécu (on peut penser aux RPS) ou encore les routines d'action qu'il va déclencher (voir par exemple Collard, 2011 ou Abramovici, 2011, qui soulignent tous deux que la terminologie déviante n'est pas gratuite, puisqu'elle est associée à des routines de travail pour l'un, organisationnelles pour l'autre).

Comprendre les ressorts de la déviance des consommateurs nécessite de prêter attention à la façon dont la déviance, ne serait-ce qu'en tant que terme, apparaît dans le cadre d'une relation de service. Pour cela, il convient d'observer comment des problèmes sont cadrés, et régulés entre les clients et les agents au contact, si le cadrage par la « déviance » intervient et dans ce cas, en référence à quelle règle, et à quel écart à la règle ?

Cela signifie que les facteurs recensés par Fullerton et Punj, que nous avons déjà signalés, ne seront pas abandonnés, mais plutôt appréhendés comme un vivier dans lequel les acteurs puiseront éventuellement pour asseoir une compréhension du comportement rencontré comme déviant ; de même il ne s'agira pas de rejeter toute typologie, toute distinction des comportements déviants des clients ; mais plutôt d'aller à la recherche de celles des acteurs eux-mêmes. En un mot, nous adopterons une posture pragmatique quant à la déviance des clients.

Par ailleurs, nous adopterons également une posture longitudinale, dans le sens où nous ne postulerons pas a priori qu'il y a ou n'y a pas déviance, mais nous placerons comme objectif de notre recherche l'identification de processus conduisant à la qualification par un des acteurs d'un comportement comme déviant. Il s'agira aussi de comprendre si cette qualification peut avoir des conséquences sur la relation : quelle dynamique cela enclenche-t-il ? Une fois le registre de la déviance introduit dans la relation, bascule-t-on sur un nouveau régime relationnel ?

On le voit, les questions ouvertes par cette posture sont nombreuses. Elle renvoie néanmoins toutes à une même exigence méthodologique, que nous allons présenter.

2. La démarche méthodologique retenue

Pour répondre à notre problématique relative aux mécanismes et processus de construction des comportements déviants dans la relation bancaire, nous avons retenu 6 dyades clients/conseillers (soit 6 entretiens clients et 6 entretiens conseillers) issues d'une étude réalisée sur la construction de la confiance dans la relation client/banque (Gatfaoui, 2007). Ces 6 dyades clients/conseillers ont été choisies en fonction de leur pertinence quant à notre problématique. Elles présentaient suffisamment d'incidents critiques (survenus au cours de la relation bancaire) pour justifier l'intérêt d'étudier les processus sous-jacents à l'émergence des comportements déviants des clients.

Pour une meilleure compréhension de notre démarche, nous rappelons les choix méthodologiques retenus dans le cadre de la recherche sur la construction de la confiance dans la relation client-banque (BRED Banques Populaires). Ils concernent : la pertinence d'une approche qualitative et longitudinale (i.e., stratégie de la recherche), et l'échantillon et les conditions d'enquête (i.e., mise en œuvre concrète de la stratégie de recherche).

2.1 Une approche qualitative et longitudinale (fondée sur des entretiens rétrospectifs)

Les 6 dyades clients/conseillers sont issues d'une approche qualitative et longitudinale fondée sur 18 études de cas rétrospectives réalisées au sein d'une banque mutualiste française. Les études de cas rétrospectives ont été combinées avec la méthode des incidents critiques et, les entretiens dyadiques menés auprès des clients de la banque et de leur(s) conseiller(s) de clientèle (approche dyadique *versus* monadique). Sur un plan général, la méthode des cas historiques assure une meilleure compréhension des phénomènes dynamiques (Eisenhardt, 1989 ; Ring et Van de Ven, 1992 et 1994 ; Van de Ven et Huber, 1990 ; Yin, 1990). Par ailleurs, la méthode des incidents critiques permet de retracer l'historique relationnel des clients et de leur(s) conseiller(s). L'identification des incidents critiques mal gérés et sources d'insatisfactions et de mécontentements (dans les discours clients et conseillers) ; permet d'améliorer la compréhension des mécanismes et processus sous-jacents au développement des comportements déviants des clients.

L'approche dyadique permet d'analyser les opinions convergentes et divergentes des clients et de leur(s) conseiller(s) de clientèle quant aux facteurs et aux étapes d'émergence de la déviance au cours de la relation. En effet, une relation d'échange implique la participation de deux partenaires, une « *dyade* » (Zajac et Olsen, 1993). Les chercheurs qui étudient les deux parties de l'échange ont souvent utilisé des échantillons de clients et de vendeurs indépendants (Anderson et Narus, 1990). Peu de recherches utilisent cette approche alors qu'elle permet de comparer les discours des acteurs (Brown et Swartz, 1989 ; Chandon et *al.*, 1997 ; Deshpandé et *al.*, 1993 ; Paulin, 1998 ; Prim-Allaz, 2000).

2.2 L'échantillon et les conditions d'enquête

Afin de guider les clients et leur(s) conseiller(s) dans la reconstitution de leur historique relationnel nous avons réalisé deux guides d'entretien semi-directifs. Les entretiens

conseillers ont été menés dans un souci de triangulation des sources de données afin de s'assurer de la validité des résultats. Ces deux guides d'entretien sont présentés en annexe 1 (guides d'entretiens clients et conseillers).

Les entretiens rétrospectifs ont été réalisés en face à face, au sein de sept agences bancaires réparties sur trois départements parisiens (Paris-Ouest, Paris-Est et Paris hauts-de-Seine)¹. Les clients ont été sélectionnés par les conseillers de clientèle des agences, sur la base de nos consignes. Eclairer les conceptions de la confiance dans la relation client-particulier/banque nécessitait d'interroger en priorité des clients ayant un portefeuille « *produits et services* » assez développé. Les clients devaient justifier de suffisamment d'expériences de service pour pouvoir parler de la confiance. Ils devaient être présents dans le portefeuille clients du conseiller de clientèle depuis plus d'un an. Les clients sélectionnés devaient entretenir des contacts réguliers avec leur conseiller actuel. Les conseillers de clientèle devaient également avoir géré à la fois des évènements négatifs (incidents dans la vie personnelle du client² ou incidents critiques provoqués par la banque³) et positifs au cours de leurs expériences. L'échantillon n'était pas connu *a priori*. Il a été construit au fur et à mesure de la collecte et l'analyse des données. Les 6 dyades retenues dans notre recherche comportent 6 entretiens rétrospectifs clients et 6 entretiens rétrospectifs conseillers, d'une durée moyenne d'une heure trente à 2 heures. Les clients sont âgés de 28 à 77 ans. Les conseillers de clientèle étaient âgés de 23 à 54 ans (le tableau en annexe 2 rappelle les caractéristiques des 6 cas/dyades retenus dans notre étude). Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits puis analysés. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique et comparative (des entretiens clients et conseillers).

Enfin, les études de cas rétrospectives présentent des biais relatifs à l'histoire rétrospective. Afin de garantir la validité des données rétrospectives (collectées par entretiens), trois principaux biais ont été limités : la distorsion de la mémoire et l'oubli, la rationalisation *a posteriori* et les jugements de valeur du chercheur (Forgues et Vandangeon-Demurez, 1999). Pour cela, nous avons : (1) sélectionné des individus fortement impliqués dans le phénomène et centré les entretiens sur des évènements importants de l'histoire de la relation client/banque

¹ Paris-Ouest / 4 agences bancaires ; Paris-Est / 2 agences et Paris-Hauts-de-Seine / 1 agence.

² Ces incidents sont liés à la vie personnelle du client et ont engendré des problèmes au niveau de sa situation financière et de la relation entre le client et sa banque (ex : période de chômage, divorce, décès).

³ Ces incidents sont liés à des incidents provoqués par la banque (ex : erreur de transfert de fonds sur un compte qui n'est pas celui du client, vente « *forcée* » d'un produit ou service financier, refus d'une demande de prêt).

; (2) demandé aux clients et conseillers de raconter une histoire avant de lui demander de faire des liens entre différents évènements (Glick, Huber, Miller, Doty et Sutcliff, 1990) ; (3) laissé l'interviewé développer ses propos sans l'inciter à répondre dans un sens précis (Miller, Cardinal et Glick, 1997); (4) établi des synthèses de chaque entretien (envoyées aux clients et conseillers) afin de vérifier sa fidélité et le cas échéant complété ou modifié certains propos.

3. Résultats : quels processus de construction de la déviance des clients bancaires ?

Pour comprendre la construction de la déviance des clients bancaires, nous avons réalisé une analyse *intra-cas* (*intra-dyades*) et *inter-cas* (*inter-dyades*). Nous tenons à préciser que les résultats de cette recherche concernent à la fois 3.1) la proposition d'une grille d'analyse permettant d'identifier et de comprendre les processus sous-jacents à la construction de la déviance des clients bancaires ; et 3.2) à l'identification et l'analyse de quatre processus de construction de la déviance des clients.

3.1.Proposition d'une grille d'analyse de la construction de la déviance client

Afin d'identifier et de comprendre les processus par lesquels la déviance des clients émerge et se développe dans la relation bancaire, nous avons construit une grille de codage (voir annexe : grille de codage de la construction de la déviance des clients). Cette grille de codage est fondée sur une recherche relative à la construction de la confiance dans la relation bancaire (Gatfaoui, 2005). Elle a été adaptée à la problématique de la déviance des clients à partir de la littérature, mais également complétée au fur et à mesure de l'analyse des données (notamment en ce qui concerne la qualification de la déviance et les conséquences comportementale de la déviance client). L'idée ici n'est pas de développer en détail cette grille de codage/d'analyse mais de présenter quelques exemples illustratifs du codage, à l'appui des entretiens.

Pour comprendre la construction de la déviance des clients bancaires, cette grille nous a permis de mettre en évidence les comportements d'écarts aux règles de la part des clients qui étaient qualifiés par les acteurs (client/conseiller) au cours des expériences de services bancaires et quels étaient les principaux types de comportements qualifiés de déviants (en cas d'incident et en dehors d'une situation d'incident). Nous rappelons que l'interprétation des résultats concernant les comportements d'écarts aux règles qualifiés par le client et le

conseiller est principalement liée : aux caractéristiques, aux profils des clients (ex. : âge, orientation transactionnelle vs relationnelle) et aux éléments de contexte de la relation client/banque (ex. : situation de vulnérabilité du client, situation d'incident critique, durée de la relation client/banque et client/conseiller) et à l'expérience et l'apprentissage de la relation bancaire client/conseiller (ex. : normes relationnelles partagées entre le client et le conseiller).

D'autre part, nous avons mis en exergue les principaux facteurs associés par les acteurs de la relation à la formation et au développement de la déviance au cours de la relation client/banque. Concernant les facteurs contribuant à la formation et au développement de la déviance des clients, on retrouve par exemple, les comportements opportunistes du conseiller/vente forcée, les mensonges de la part du client ou du conseiller, l'absence de suivi du compte client par le conseiller, etc.

Enfin, cette grille a permis d'identifier les conséquences comportementales associées à la qualification de la déviance par le client et le conseiller. Elles semblent directement liées à la gestion des incidents critiques par les acteurs (coordination des acteurs client/conseiller et/ou banque via la chef d'agence par exemple). S'agissant des conséquences comportementales, on retrouve par exemple : instabilité de la relation/rupture de la relation, adaptation des règles, sanctions, excuses.

3.2. Quatre processus de construction de la déviance des clients bancaires

A partir de la grille élaborée, nos analyses ont également permis de mettre en évidence 4 processus de construction de la confiance des clients bancaires, selon l'historique relationnel client/banque : 1) processus n°1 « *l'évènement isolé* », 2) processus n°2 « *l'abus pérennisé* », 3) processus n°3 « *l'escalade* » et 4) processus n°4 « *le pourrissement de la relation* ». Pour chaque processus identifié, nous développons ses caractéristiques principales. Par ailleurs, nous présentons un schéma récapitulatif des principaux cas de déviance identifiés au sein des 5 dyades retenues dans notre recherche (point de vue du client et du conseiller) ; et nous illustrons notre analyse à partir des verbatim des clients et des conseillers.

Processus 1 : « évènement isolé »

Le premier processus de construction de la déviance client fait référence à une déviance ponctuelle du client (ex. : dépassement de découverts). Il intervient dans un contexte de relation client/conseiller stable (ex. : normes relationnelles partagées client/conseiller) en faveur du conseiller (relation de pouvoir en faveur du conseiller). Dans ce processus, la décision finale quant à l'écart du client (ex. : octroyer ou non une autorisation de découvert et refuser le remboursement des agios) revient au conseiller et à la banque (ex. : sanction client, adaptation des règles).

Dyade n°2 : Mme. SEQ/Mme. SAR

Cas de déviance 1/point de vue client-SEQ : (Problème de découvert exceptionnel)

Déviance client par rapport aux normes contractuelles/exprimées client (problème de découvert et la cliente n'ose pas prévenir une conseillère de l'agence par peur de jugement / sa conseillère était en congé) → Agios sur le compte client → au retour de sa conseillère la cliente pour lui expliquer son problème (frais imprévus/réparation voiture) → ajustements des comportements client et conseiller (la cliente comprend les agios + la conseillère accorde une autorisation de découvert exceptionnel pendant 6 mois = **adaptation des règles – sanction banque – reconnaissance de l'erreur – adaptation comportement liés au partage des normes relationnelles communes/affinités relationnelles client/conseiller ; confiance mutuelle**) → stabilité de la relation client/conseiller

Exemple de verbatim/discours client : « *La seule bêtise que j'ai faites c'est de ne pas l'avoir prévenu pour un retard de chèque elle était en congé et je n'ai pas osé le dire à un autre conseiller de peur d'être mal reçu et jugée je suis un peu traumatisée vous savez. J'ai attendu 15 jours qu'elle revienne et j'ai eu des agios forcément. Elle juste augmenté de 100 euros mon découvert pour 6 mois car j'avais des frais supplémentaires suite à une réparation imprévue pour a voiture. Mais elle n'a pas pu enlever mes agios c'était trop tard. Je comprends. Mais c'est tout. J'ai toujours été réglo depuis plus d'un an. Une petite erreur ça arrive. La prochaine fois si j'ai un souci, j'en parle même si elle n'est pas là. Elle me l'a dit c'est important. J'ai compris. Quand vous sortez d'un redressement, ce n'est pas facile de ne pas avoir peur du banquier ».*

Cas de déviance 1/Point de vue du conseiller-SAR

La conseillère banalise l'incident avec sa cliente (lié au partage de normes relationnelles communes et au respect des engagements de chacun + la cliente n'a pas de problèmes majeurs + caractéristiques client/conseiller (orientation relationnelle client et conseiller) + **éléments de contexte important vulnérabilité client** / dépendance client vis-à-vis de la banque et du conseiller/ relation de pouvoir

Exemple verbatim/discours conseiller : « *C'est vrai que j'ai plus d'affinité avec Mme SEQ, je n'ai rencontré de problème particulier tout se passe bien avec elle ».*

Processus 2 : « l'abus pérennisé »

Le deuxième processus de construction de la déviance client fait état de la déviance répétée du client (ex. : découverts répétitifs et réguliers). Il se manifeste dans un contexte de relation stable entre le client et son conseiller (ex. : normes relationnelles partagées entre le client et le conseiller) en faveur du client (relation de pouvoir du client vis-à-vis de son conseiller lié aux nombreux placements au sein de la banque). Au sein de ce processus, la coordination des acteurs (client/conseiller) fonctionne sur la base d'ajustements mutuels des comportements (ex. : le conseiller rappelle à l'ordre son client en cas de découvert et le client comble son découvert) et les principales conséquences comportementales associées à la déviance se traduit par une adaptation des règles dans la relation client/conseiller (ex. : le conseiller accorde une augmentation de découvert supplémentaire, le client offre un cadeau à son client en fin d'année/passe-droit

Dyade n°1 : Mme. NAJ/ Mr. BERG

Cas de déviance 1/point de vue client-NAJ :

(Problème de virement de compte à compte non réalisé par le conseiller)

<p><u>Non-respect des normes relationnelles par le conseiller/exprimée client</u> (le conseiller ne fait pas lui-même le virement de compte à compte pour éviter les agios + oubli du conseiller/attente client) → <u>insatisfaction</u> client (agios + le client exprime son mécontentement auprès du conseiller et demande le remboursement des agios) → <u>explications client/conseiller</u> + <u>contrôle mutuel des comportements</u> du client et du conseiller du respect des engagements + <u>ajustements mutuels des comportements</u> client/conseiller + <u>apprentissage mutuel de la relation</u> client/conseiller → <u>satisfaction client</u> (le conseiller répond à l'attente client)</p>
--

Exemple de verbatim/discours client : « *Comme je suis une cliente très exigeante, au début il y a eu des ajustements à faire, c'est important. Moi, j'attendais qu'il m'appelle pour me prévenir de mes découverts. Et, des fois il le faisait pas toujours, il oubliait. J'étais obligée de rappeler l'agence et de demander le remboursement des agios parce que vous comprenez j'avais l'argent mais pas sur mon compte courant. Je comprends que Mr. BERG a d'autres choses à faire mais moi c'est comme ça que je fonctionne et je l'avais prévenu dès le début. Surtout qu'après, je gagnais vraiment bien ma vie et pas mal d'argent à placer. Alors j'estime pouvoir réclamer une relation privilégiée sur ce point. Il le faisait mais je vérifiais et je le disputais gentiment. C'est normal au début faut surveiller les comportements de son conseiller pour voir s'il respecte sa parole. A partir du moment où j'accepte ses produits, il doit me rendre la pareil. C'est pas méchant mais c'est comme ça c'est un peu donnant donnant dans le respect mais c'est dans l'intérêt des deux.»*

**Cas de déviance 2/point de vue client-NAJ :
(Retard important pour l'envoi d'un chéquier)**

Non-respect des normes relationnelles par le conseiller/exprimée client (le conseiller oublie d'envoyer le chéquier à son client en temps et en heure + oublie de rappeler son client) → **insatisfaction client** (le client se rend à l'agence et exprime son mécontentement auprès de l'agence + le conseiller est absent de jour-là + le client est mal reçu) → **réclamation** devant les autres clients de l'agence (« parler fort », « faire du chahut » + **réclamation** du client auprès du chef d'agence pour faire la demande de chéquier → **satisfaction client** (le conseiller répond à l'attente client) → le chéquier n'arrive toujours pas une semaine après la demande client → **réception du chéquier après les délais demandés** + **réclamation client** auprès de son conseiller (explications client/conseiller) → **insatisfaction client** vis-à-vis du service qui gère l'envoi des chèquiers mais **satisfaction du client vis-à-vis du fonctionnement de la relation client/conseiller** (apprentissage mutuel).

Exemple de verbatim/discours client : « En fait, j'avais demandé à Mr. BERG de faire ma demande de chéquier et de l'envoyer par courrier, 4 mois auparavant je crois. Mr. BERG a oublié de me le rappeler comme convenu et je me suis retrouvée sans chéquier. J'avais besoin de chèques pour payer des factures urgentes. Je suis arrivée dans l'agence, On ne m'a pas vraiment reçu comme Mr. BERG. le fait habituellement. Un conseiller m'a dit rappeler en fin de semaine, il est en congés ou patienter au guichet pour faire votre demande sans m'appeler par mon nom ni même un sourire, j'ai poussé la chanssonette dans l'agence en disant que je voulais voir le chef d'agence, des clients étaient là mais peu importe je donne mon argent et je ne suis pas un numéro de compte. Je n'ai pas fait de scandale, j'ai juste levée un peu le ton. Le chef d'agence a finalement pris ma demande et fais la démarche de commande de chéquier. Quand vous faites un peu de chahut devant les autres clients c'est là qu'on vous écoute parfois. J'étais un peu déçue de Mr. BERG qui partait en congé sans faire ma demande de chéquier alors qu'il avait promis. Enfin, le problème était résolu et ponpon au bout d'une semaine le chéquier n'arrivait toujours pas. J'appelle l'agence et je demande mon conseiller, je lui passe un petit savon en lui disant que j'avais toujours pas reçu mon chéquier. Il vérifie et finalement qu'en interne le service qui s'occupe des chèquiers n'a pas pris en compte la demande de l'agence et n'a pas fait l'envoi. Mr. Berg s'est occupé de tout régler mais j'étais vraiment pas contente. J'ai prévenu M BERG que j'allais faire une lettre de réclamation pas contre lui mais contre le service qui a mal fait son boulot. Vous savez quoi : Le service réclamation ne m'a même pas répondu par courrier. Il ont passé le message à Mon conseiller qui m'a transmis l'information. Ça c'est bien la preuve que ce qui compte c'est la relation avec le conseiller pas la banque ».

Cas de déviance 1 et 2/Point de vue conseiller-BERG

Déviance du client par rapport aux règles contractuelles/exprimée conseiller (la cliente ne versait pas toujours les fonds nécessaires en temps et en heure) → **insatisfaction/mécontentement** du conseiller vis-à-vis de sa cliente (le conseiller rappelle sa cliente « à l'ordre » + « **la recadrer** ») → **ajustement du comportement client/conseiller** (le conseiller rappelle sa cliente « à l'ordre » + « **la recadrer** ») + **la cliente dépose les fonds nécessaires** et **s'excuse**) → **Tolérance du conseiller** + **satisfaction conseiller** (la cliente répond à l'attente conseiller) → **stabilité de la relation client/conseiller** (ajustements des comportements client/conseiller + **apprentissage mutuel** du fonctionnement de la relation au fur et à mesure des expériences)

Exemple de verbatim/discours conseiller : « Ah, c'est sûr qu'il y a une période où je l'ai suivie. Je sais qu'une fois, cela avait été un peu dur pour, je ne sais plus quoi, enfin... Genre, elle ne voulait pas payer une quittance ou un chèque et bon, je l'ai appelée un peu, genre, il faut de l'argent tout de suite. Bon, elle n'a pas compris, quoi. Et donc, elle m'a un peu envoyé

sur les roses. Et après, euh, bon j'ai dit « putain », la NaJ-là, on vous suit vraiment quoi. Mais on la suivait vraiment. Donc, elle a compris. Elle se rendait compte qu'on la suivait. Et donc, forcément, petit à petit, tout redevenait normal. De toutes façons, elle virait son salaire, enfin ses nouveaux revenus de consultante chez nous euh, bon, forcément le compte à la BNP est mort à petit feu, comme ça. Il fallait un peu la recadrer, c'était plus prenant. C'est une cliente sympathique mais très exigeante. Je m'occupe vraiment bien de son compte. Je l'informe de tout mais parfois. C'est un peu du maternage. Elle peut être pesante pour l'agence quand elle veut quelque chose, une info par exemple. Si elle ne l'a pas elle peut parler un peu fort dans l'agence ; c'est pas bien méchant. Ça indispose mes collègues parfois. Elle me fait rire personnellement. Mais mes collègues ne sont pas toujours d'accord avec ma position vis-à-vis de Mme Naj mais en attendant notre cliente est satisfaite et elle souscrit de nombreux produits et services. Il faut savoir composer avec les clients. J'ai le droit au petit cadeau de fin d'année, tous les ans, en même temps. C'est la proximité client ». Elle dit avoir rencontré un problème avec un chéquier perdu dans les services ou non envoyé dans les délais. Cela peut arriver que le service qui s'occupe de cela soit en retard mais c'est rare. C'est pas la faute du conseiller c'est un problème en interne ».

Dyade n°5 : Mme. ROZ/Mme. SAR

Cas de déviance 1/point de vue client-ROZ :

(Retard important d'encaissement d'un chèque non signé par la cliente)

Déviance client par rapport aux normes opérationnelles/exprimées client (non signature de la cliente au dos du chèque) + écart perception par rapport à la règle (un conseiller à l'accueil n'a pas vérifié la signature de la cliente au dos du chèque)

→ conséquences : retard d'un mois pour l'encaissement du chèque + Agios sur le compte client/sanction banque → insatisfaction client (élément de contexte important/changement de conseiller au moment de l'incident) **→ le nouveau conseiller explique qu'il n'est pas possible de rembourser les agios → stratégie d'évitement du client** (le client refuse de venir en RDV dans sa banque pendant 3 mois pour punir sa banque/**sanction client → coordination conseiller/client** (la nouvelle conseillère insiste et obtient le RDV avec sa cliente + explication approfondie à sa cliente du pourquoi) **→ déception client mais compréhension de la situation** (délais dépassé pour le remboursement des agios) + **Attente d'une continuité et d'un suivi dans la gestion** de son compte/attentes en terme de normes relationnelles identiques à celles partagées avec l'ancien conseiller **→ Stabilité de la relation client/conseiller**

Exemple de verbatim/discours client :

« J'ai eu 2 ou 3 problèmes, pour lesquels je n'étais pas en cause. La BRED a toujours essayé d'arranger les choses. Sauf une fois où c'était trop tard, là j'étais à moitié en cause. Je suis venue très vite sans signer à l'arrière des chèques. Premièrement, c'était moi qui étais coupable. Et deuxième coupable, c'était à l'accueil de la BRED qui n'a pas vérifié et ma nouvelle conseillère non plus. C'est seulement 1 mois après que j'ai été prévenue du fait que 1 chèque sur 3 n'avait pas été signé au dos et donc que je devais payer des agios conséquents. C'est ma conseillère qui a essayé par la suite, mais c'était trop tard. J'ai eu quand même des agios, des agios qui étaient assez forts vu le montant du chèque non signé. Alors là, j'ai été quand même très déçue sur le coup. Je reconnais que j'étais en retard, que je devais déposer ce chèque plus tôt ; mais ils auraient pu faire un effort par rapport à tout mon passif au sein de la BRED. Ma conseillère n'a rien pu faire, elle était toute nouvelle dans l'agence mais j'ai compris qu'il ne pouvait rien faire parce que c'était trop ancien. Alors au début, j'ai refusé de venir à la banque. J'ai refusé les RDV pendant près de 3 mois. Ma nouvelle conseillère a

insisté pour que je vienne en RDV. Elle était ma nouvelle conseillère et j'ai finalement accepté son RDV. Elle m'a expliqué qu'elle n'était pas directement responsable. Tout s'est passé pendant le changement de conseiller. En même temps, j'avais tellement l'habitude que mon conseiller d'avant s'occupe de tout dès qu'il y a avait un souci. C'est comme ça qu'on fonctionnait. Il vérifiait quasiment tout que j'ai fait confiance dans ma banque.».

Cas de déviance 1 /Point de vue conseiller-SAR

Déviance du client par rapport aux règles contractuelles/exprimée conseiller (la cliente n'a pas signé un chèque au dos et l'encaissement n'a pu se faire avant 1 mois/contexte de l'évènement changement de conseiller) → **Sanction client/Agios** → **insatisfaction/mécontentement** de la cliente vis-à-vis de la banque → le conseiller tente de négocier le remboursement des agios auprès du chef d'agence → **refus du chef d'agence + sanction/agios + explication du conseiller à sa cliente** → **Tolérance du client + mécontentement/insatisfaction de la cliente** → **stabilité de la relation client/conseiller** (ajustements des comportements client/conseiller + **apprentissage mutuel** du fonctionnement de la relation au fur et à mesure des expériences)

Exemple de verbatim/discours du conseiller : « *La première fois, c'était dans un contexte très particulier. Elle avait oublié de signer un chèque au dos et il n'a pu être encaissé. C'était lors du changement de conseiller et j'ai dû la rappeler pour l'informer de la prise de rdv et elle avait appelé car elle avait des agios qu'elle ne comprenait pas, un mois après de dépôt elle s'est rendu compte. Je n'ai pas pu faire autrement que de refuser le remboursement des agios. Le chef d'agence était contre. Il en avait marre de devoir lui accorder des remboursements d'agios pour retard de dépôt de chèque même si elle avait des placements chez nous. Elle en avait d'autres ailleurs. Le chef d'agence disait qu'elle ne prévenait pas toujours quand il y avait du retard. Il disait Madame Agios n'a qu'à prévenir. Dans ce cas, pas de soucis on peut attendre mais là, il fallait lui donner une petite leçon pour la mettre en garde et qu'elle prévienne dorénavant. J'ai géré son dossier et son cas. J'ai essayé de négocier avec le chef d'agence qui pour cette fois-là à refuser d'autant plus que c'était vraiment une somme importante. Et à l'époque elle ne voulait pas augmenter son autorisation de découvert on ne sait pour quelle raison ».*

Cas de déviance 2/point de vue client-ROZ : (Dépôt de fonds hors délais sur compte courant)

Déviance client par rapport aux normes contractuelles/exprimée client (dépôt des fonds nécessaires hors délais), la cliente ne versait pas toujours les fonds nécessaires en temps et en heure «*c'est Madame agios* » → **Agios sur le compte client** (élément de contexte important le client reçoit ses chèques (paiement de loyers) avec des retards de paiement imprévus + de nombreux placements financiers au sein de la banque) → **mécontentement** du conseiller vis-à-vis de sa cliente → **Tolérance du conseiller + satisfaction conseiller** (la cliente répond à l'attente conseiller) → **adaptation des règles/changement de cadre** (le conseiller accorde un découvert supplémentaire à sa cliente de façon exceptionnelle) → **stabilité des relations client/conseiller + apprentissage mutuel** du fonctionnement de la relation au fur et à mesure des expériences + passe-droit (cadeau conseiller en fin d'année)

Exemple de verbatim/discours client : « *C'est à dire qu'il y a eu des petits agios, mais qui n'étaient pas sans raison. Ou des fois, c'est moi qui apporte mes chèques un peu tard et il y a des agios. Je me fais disputer par ma conseillère, c'est pas méchant mais je peux pas faire autrement parfois avec le loyer de mes locataires qui payent un peu en retard aussi ; ça décale tout et j'ai des petits agios régulièrement. Mme SAR a augmenté mon découvert pour éviter ça ; tout va bien. Mais ça m'arrive quand même de temps en temps aussi. Je fais du*

mieux mais j'ai de l'argent bien placé chez vous alors on peut m'accorder cette petite faveur quand même ».

Cas de déviance 2 /Point de vue conseiller-SAR

Déviance du client par rapport aux règles contractuelles/exprimée conseiller (la cliente ne versait pas toujours les fonds nécessaires en temps et en heure «*c'est Madame agios*») → **insatisfaction/mécontentement** du conseiller vis-à-vis de sa cliente (le conseiller rappelle sa cliente «*à l'ordre*» + «*la recadrer*») → **ajustement du comportement client/conseiller** (le conseiller rappelle sa cliente «*à l'ordre*» + «*la recadrer*») + **la cliente dépose les fonds nécessaires et s'excuse** → **Tolérance du conseiller + satisfaction conseiller** (la cliente répond à l'attente conseiller) → **stabilité de la relation client/conseiller** (ajustements des comportements client/conseiller + apprentissage mutuel du fonctionnement de la relation au fur et à mesure des expériences + passe-droit/chocolat offert en fin d'année).

Exemple de verbatim conseiller : « *C'est Madame Agios dans l'agence tout l'accueil l'appelle comme ça. Elle est systématiquement en retard pour le paiement de ses loyers. Elle a un bien immobilier qu'elle loue et tout le temps ; au début c'était chiant et c'est la cliente chiant au possible. Elle est gentille ok mais alors c'est vraiment parce qu'elle a de nombreux placements chez nous qu'on est obligé de composer avec mais croyez-moi ce n'est pas toujours supportable quand on a plein de boulot. Ça va que c'est moi qui la gère. J'ai même dû faire une autorisation de découvert supplémentaire pour limiter les agios. Rien n'y fait elle continue à être à découvert de temps en temps. C'est des fois qu'elle oublie de déposer les chèques (ils sont datés) et qu'après elle a du retard. J'ai beau lui dire rien n'y fait. Elle fait attention 2 mois et après elle recommence. Elle se fait pardonner en fin d'année en offrant du vin ou des chocolats, que voulez-vous. »*

Processus 3 : « L'escalade »

Le troisième processus est relatif à une déviance ponctuelle jugée grave (ex. : insultes client et/ou conseiller, nuisance d'un client en présence d'autres clients, montant conséquent des sommes en jeu). Au sein de ce processus, l'intervention de la hiérarchie est nécessaire pour solutionner les conflits ou divergences entre client et conseiller (intervention du directeur d'agence en cas d'incivilité du conseiller vis-à-vis du client). Cette déviance ponctuelle jugée grave intervient dans un contexte de relation stable client/conseiller avec un rapport de pouvoir favorable pour le client (lié aux nombreux placements du client) et se traduit par des excuses du conseiller ou une sanction pour le client (en termes de conséquences comportementales associées à la déviance).

Dyade n°3 : Mr. ARM/Mme.PIC

Cas de déviance 1/point de vue client-ARM : (Incivilité non justifiée du conseiller à l'égard du client)

Non-respect des normes relationnelles et sociales par le conseiller/exprimée client (Incivilité non justifiée du conseiller à l'égard du client) la conseillère insulte son client qui refuse de souscrire un produit financier) → **insatisfaction/colère** du client + **incivilité du client envers sa conseillère** (insulte le conseiller à son tour) → **réclamation client (demande de réparation, menace de quitter la banque)** → coordination par confrontation avec la hiérarchie/**intervention** du directeur d'agence et réclamation au service réclamation → **excuses publiques** de la part de la conseillère et du chef d'agence, **cadeau**, attention redoublée sur l'accueil et le suivi client → **relation client/ jugée à contrôler** → **rupture de la relation client/conseiller** + expériences de service suivantes jugées satisfaisantes et satisfaction client + stabilité de la relation client/conseiller avec le chef d'agence

Exemple verbatim/discours client : « *Franchement, cette fois-ci j'ai senti qu'elle forçait un peu trop la main. Elle me disait qu'il fallait absolument le faire avec beaucoup d'insistance elle m'a dit écoutez si je vous dis que c'est un bon placement c'est que c'est le cas c'est tout on se connaît tout de même, il faudrait être idiot pour ne pas y souscrire. Mot pour mot et je n'ai pas du tout apprécié sa démarche. J'étais choqué, Je ne comprenais pas son comportement si agressif pour un placement financier et la connaissais mais tout de même, je n'allais pas laisser ça à ce stade. Je suis un bon client et il était hors de question que je la laisse faire. Je suis entrée dans une colère folle en lui disant qu'elle était totalement incompétente et irrespectueuse, j'ai tapé sur la table en disant que je voulais voir le chef d'agence et elle m'a indiqué qu'il était absent. Je suis sorti en disant que ça allait barder pour elle et là elle est restée sans voix. J'ai claqué la porte de l'agence en lui disant vous n'êtes qu'une pétasse incompétente. Les autres conseillers ont essayé de comprendre ce qui n'allait pas mais je suis sorti en furie. Ma conseillère a essayé à son tour mais c'était trop tard. Je suis rentré chez moi et j'ai fait une lettre de réclamation bien salée pour la faire remonter au siège et au directeur d'agence qui était absent. J'étais prêt à changer d'agence voire de banque, c'est inadmissible des comportements pareils. J'ai envoyé mon courrier avec accusé de réception le lendemain même et je n'ai pas eu à prévenir le directeur d'agence qui m'a contacté le matin même à 9h précise pour s'excuser de ce qui s'était passé et pour me fixer un RDV que j'ai accepté dans la semaine et auquel je n'ai pas été volontairement pour les embêter. La conseillère m'a rappelé pour s'excuser mais à quoi bon. Le chef d'agence n'a pas arrêté de m'appeler je lui ai répondu en lui disant qu'il fallait qu'il apprenne à mieux recruter ses conseillers bonjour la réputation qu'ils étaient nul à la BRED, c'est quoi ces générations de conseillers. Vous les formés à la connerie. Bon finalement j'ai accepté de voir le chef d'agence en rdv. Il s'est excusé en présence de ma conseillère qui m'a expliqué qu'elle était en divorce et en dépression et qu'elle allait prendre un arrêt maladie d'où ses réactions absurdes lors de notre dernier RDV. J'ai dit ok au chef d'agence mais j'ai demandé à changer de conseiller du coup c'est le chef d'agence qui s'est mis à suivre mon compte et j'étais rassuré ».*

Cas de déviance 1/point de vue conseiller-PIC :

Déviance du conseiller par rapport aux normes sociales/contractuelles/exprimée conseiller (la conseillère insulte son client

Incivilité non justifiée du conseiller à l'égard du client/la conseillère insulte son client qui refuse de souscrire un produit financier) → reconnaissance de l'erreur et excuses de la conseillère avec le chef d'agence → rupture de la relation client/conseiller mais stabilité de la relation client/banque

Exemple de verbatim/discours conseiller : « Heu, ... très sincèrement j'ai fait une grosse erreur une fois avec un de mes clients M.Arm.(mais cela reste entre nous). J'étais en dépression suite à mon divorce ... On a une telle pression pour les objectifs et tellement de boulot que c'est parfois difficile de tout gérer. Pourtant, je suis une bonne conseillère vous savez mais cette fois ci, j'ai fait une belle bêtise. Nous étions en pleine campagne commerciale pour un produit financier avec des quotta bien sûr et un chef d'agence sur le dos en permanence tous les matins et tous les soirs sur les chiffres. Pour revenir à mon client, je lui ai parlé sur un ton désagréable et un peu agressif j'avoue parce qu'il pinailait sur certains détails pour un produit financier. C'est le genre de client super chiant et il refusait le produit sur de faux arguments et il faisait celui qui ne comprend pas, le client un peu naïf, alors qu'il était bien renseigné et plutôt expert sur cette question, à cette époque. Du coup, ça m'a tellement énervé, j'étais sur les nerfs il m'a poussé à bout faut dire, même si j'ai tort. Ok, je lui ai dit sur un ton désagréable et agressif « vous n'êtes qu'un simple idiot ! ». Sur le coup, je ne suis pas rendu compte de la gravité de mes propos. Et forcément il a très mal réagit, il m'a agressé à son tour mais plus que moi ...de la boule de neige ...il m'a renvoyé une avalanche en m'insultant et me traitant de pétasse et là il avait dépassé les bornes, ok j'étais en tort j'ai parlé de mauvais ton, j'ai cherché à m'excuser mais il n'a rien voulu entendre. Heureusement, le chef d'agence et moi-même avons insisté pour nous excuser et nous avons pu récupérer le client en rdv, je me suis excusé personnellement bien sûr en présence de mon chef d'agence mais le client n'est pas revenu sur son insulte il a simplement ok je comprends finalement mais le pétasse il ne s'est pas excuser alors que j'avais fait beaucoup dans le passé pour ce client, je trouvais ça tellement injuste. Le chef d'agence m'a passé un savon mais j'étais dans tel état psychologique à l'époque que ça ne m'a pas fait grand-chose et je suis partie en arrêt maladie pendant 3 mois après ça et puis j'ai changé d'agence. Tout s'est arrangé par la suite le client n'a pas changé de banque et a accepté mes excuses. Le chef d'agence était soulagé c'était un bon client qui fait des placements chez nous, on peut pas perdre ce genre de client. Le chef d'agence le suivait en attendant qu'un nouveau conseiller me remplace. Aujourd'hui tout va bien ».

Processus 4 : « Le pourrissement » de la relation client/conseiller/banque

Ce dernier processus fait référence à une déviance jugée peu grave, répétée et non explicitée clairement par les acteurs client et/ou conseiller (ex. : le conseiller considère que son client l'appelle trop souvent, le client pense qu'on le considère comme « emmerdant » à l'agence) qui détériore progressivement la relation client/conseiller, sans rupture de la relation et sans traitement concret du problème en profondeur. Ce processus renvoie à « une zone grise » dans la mesure où ni le client ni le conseiller n'explicitent clairement la déviance du client. Ils ne

font que sous-entendre cette déviance. La non-explicitation participe justement de la détérioration de la relation.

Dyade n°4 (Mr. GIB/Mr.PAP)

Cas déviance 1/point de vue client-GIB

(Zone grise / Déviance conseiller non explicitée clairement et répétée)

Déviance client non explicitée clairement mais répétée/exprimée client
(non-respect des engagements/chèque cadeau) → **insatisfaction/mécontentement client** → **réclamation client** (**coordination avec intervention de la hiérarchie** + **réclamation client** de chèque cadeau auprès du chef d'agence) → **Excuses** + réponse favorable du directeur d'agence → satisfaction + mécontentement client → stabilité de la relation client/banque

Exemple de verbatim/discours client : « *il y a eu un changement, puisque les conseillers tournent. Là je n'ai plus eu du tout le même comportement par rapport à mon conseiller. Parce que, premièrement, il ne répondait pas à mes « coups de fils » Ceci m'a énormément déçu. Par rapport à ces problèmes de communication, il s'est passé quelques choses auquel on pouvait s'attendre. J'ai décidé de fermer un compte souscrit 6 mois avant, parce que j'en avais marre d'avoir une mauvaise communication avec lui. Je lui téléphone, enfin je téléphone à l'agence, qui me met en attente, qui me dit « il va vous rappeler » J'ai téléphoné 3 fois, on me dit « il va vous rappeler ». Le mardi, je rappelle et j'explique l'objet de mon appel. On me dit « ne vous inquiétez pas, il va vous rappeler » Il ne m'a pas rappelé. Il a interprété cela avec « le téléphone arabe », ce n'est pas la meilleure des choses pour communiquer. Et donc, il a compris une chose que je n'ai jamais dite. Et il n'a pas demandé confirmation, il a fermé mon Plan d'Epargne Logement, qui n'était pas encore arrivé à terme. Donc, j'étais très mécontent. Et après, on m'a fait comprendre, qu'il avait fait une faute, qu'on le reconnaissait. Mais que de toute manière, cela allait prendre du temps, que Mr. PAP avait fait de son mieux et que ce n'était pas grave. Et clairement, je n'étais pas satisfait, car clairement je n'ai pas senti de sanctions à son égard. Moi, cela m'a énervé ».*
Et ensuite, il est parti dans une autre agence. Cela fait pratiquement 15 ans que je suis là. Je ne suis pas « smicard », je ne suis pas non plus PDG de société qui m'assure des ressources énormes, mais je pense avoir un bon salaire, 2700 euros par mois. Ca je ne comprends pas. Moi, j'estime ne pas avoir à être avec le nouveau de l'agence. J'estime aussi que par rapport au problème que j'ai, je me souviens que ma première conseillère avec qui j'avais des premiers contacts, lorsqu'il y avait un petit litige, elle me faisait des chèques cadeaux. Là, j'ai dû négocier mon chèque cadeau, que je n'ai pas encore perçu. Le chèque cadeau, je ne vois pas pourquoi, il attend le mois prochain. C'est une condition de souscription. Et ça, j'étais très mécontent aussi. Je n'en ai pas encore parlé. Je vais le faire sans doute après notre entretien. C'est un peu trop, tu souscris notre nouveau produit, sinon tu n'as pas ton chèque cadeau. Ca non plus, je n'apprécie pas. Du coup j'ai refusé le chèque de souscrire un produit et j'ai fait une réclamation auprès du siège. J'ai dit au chef d'agence qu'il fallait arrêter de me prendre pour un con ! il n'a pas apprécié du tout, s'est mis en colère et s'est calmé très vite sinon je fermais mon compte dans la foulée et il s'est clamé et s'est excusé et moi aussi pour le coup et tout est rentré dans l'ordre j'ai obtenu mon chèque cadeau de la totalité des frais finalement comme quoi ça vaut la peine de négocier avec le chef d'agence ».

Cas déviance 1/point de vue conseiller-PAP
(Zone grise / Déviance conseiller non explicitée clairement et répétée)

Déviance du client non explicitée clairement mais répétée/exprimée conseiller (le client appelle une fois par jour/trop souvent sous-entendu par le conseiller + non reconnaissance de faute) → le conseiller choisit « *l'esquive* » et se rend moins disponible pour le client → stabilité de la relation client/banque

Exemple de verbatim/discours client : « *on peut avoir des hauts et des bas avec un client mais si dès le début quelque chose de fort s'est installé, le client en cas de faute de la part du conseiller peut dire « ce n'est pas grave ». Si cela avait été au début cela aurait certainement été différent. Les clients m'en auraient fait le reproche, je ne sais plus. C'était des ordres de bourse. C'était quelque chose qu'on n'avait pas fait et qu'elle avait demandé plusieurs fois. C'est assez flou dans ma tête, mais je sais que je n'avais pas d'explication à lui donner de la part de la BRED. C'était flagrant, on avait fait une erreur ».*

Conclusion :

Les conclusions que nous pensons pouvoir tirer de ce travail de recherche sont très liées à l'écart entre le matériau (en nombre d'entretiens) qu'exigerait la méthodologie, et le matériau réellement à disposition. En effet, il est assez clair que nos résultats ne sont pas généralisables, du fait de la petite taille de notre échantillon. Néanmoins, nous pensons pouvoir malgré tout tirer un certain nombre d'enseignements de la description riche que nous avons donnée de la construction de la déviance dans le cadre de la relation client/conseiller.

Apports méthodologiques

Les apports de l'approche dyadique élaborée dans cette communication sont principalement méthodologiques, puisque l'analyse des entretiens a permis d'élaborer une grille de description et de codage de l'émergence de la déviance dans une relation. Par ailleurs, à partir de l'analyse des entretiens à disposition, nous avons montré la montée en généralité possible lorsque l'on stylise les processus observés. Cette montée en généralité repose sur une abstraction du contexte singulier de la relation, d'éléments de « *contexte* » qui semblent jouer un rôle déterminant dans la construction de la déviance.

Perspectives théoriques

Derrière la démarche élaborée et les apports méthodologiques, nous pouvons aussi mettre en évidence les perspectives théoriques ouvertes par la stylisation des processus observés. Les 4 processus décrits laissent en effet apparaître un certain nombre d'éléments déterminants comme la pression commerciale, l'explicitation des normes relationnelles conseiller / client,

les rapports de pouvoir, de dépendance et de vulnérabilité qu'il peut y avoir entre les deux protagonistes de la relation... Autre piste théorique à approfondir, car paradoxale : le processus n°4 fait apparaître comme un enjeu la non-qualification de la déviance, puisque l'évitement et la non-explicitation (dans ce cas, puisqu'on se trouve dans une zone grise, non réellement anticipée, prévue, codifiée, etc.) semblent contribuer fortement à une détérioration de la relation autour d'une déviance du client qui ne dit pas vraiment son nom – pour le dire autrement, savoir s'il y a déviance ou pas est un vrai débat, mais encore faut-il le poser...

Limites et aspects à approfondir

L'échantillon analysé est bien entendu trop restreint pour généraliser les résultats, et il conviendra donc de développer l'échantillon, notamment en explorant d'autres secteurs que le seul secteur bancaire, même si les nombreuses règles encadrant le comportement du client, la longueur de la relation client-conseiller et la volonté de fidéliser les clients, rendent ce secteur très intéressant à observer pour notre problématique.

Autre piste à creuser : il s'agira dans une future recherche de s'interroger plus avant sur le rôle de la réclamation du client et de la façon dont elle est traitée dans la construction de la déviance. En effet, le contexte de l'étude dans le cadre de laquelle les entretiens avaient été réalisés (focalisation sur la confiance dans la relation en agence), avait en quelque sorte exclu de l'analyse le service réclamation. Mais les entretiens témoignent d'un rôle potentiellement important de ce service dans les cas de comportements déviants.

Enfin, une future recherche devrait également chercher à corriger les biais liés à l'échantillon de l'étude. En effet, de nouveau du fait de la focalisation sur la confiance et la relation client-conseiller, il est fort probable que les entretiens mettent principalement en scène des clients à profil bien plus relationnel que transactionnel. Or cela pourrait amener à une surreprésentation de certaines situations et de certains processus – on peut penser au processus n°2, là où le processus n°1 est peut être sous-représenté dans nos dyades, là où il pourrait être particulièrement fréquent en réalité.

Implications managériales

En l'état actuel de nos résultats, voici les implications managériales que nous pensons pouvoir tirer. D'une part, dans la gestion et l'anticipation des relations clients – conseillers, il convient de prêter attention à deux enjeux de cette relation. D'une part celui de la clarification des règles selon lesquelles elle est censée fonctionner : face aux attentes démesurées de certains clients, mais aussi face à la négligence de certains conseillers, l'autre protagoniste peut se

retrouver en difficulté dans la relation (n'ayant d'autre issue que de supporter sans protester pour un conseiller, ou pour un client de s'exprimer violemment en public pour faire valoir son droit à être traité autrement).

D'autre part et cet enjeu recoupe le premier, celui de l'équilibre de la relation. On a pu voir que les enjeux de pouvoir ne sont pas négligeables et expliquent en partie l'émergence des comportements déviants et la façon dont ils sont régulés. Il ne s'agit pas pour nous de prétendre qu'une relation de service doit nécessairement être équilibrée (on peut penser à un déséquilibre constitutif de cette relation, par exemple dans le cas de la recherche d'une expertise qu'il n'a pas, par le client) ; mais plutôt de signaler un aspect non négligeable pour les deux protagonistes, qu'il convient de gérer.

Enfin, concernant le travail des conseillers eux-mêmes, il semble qu'une attention aux équilibres dans le cadre de leur activité, permettrait de ne pas générer des comportements déviants. En effet, les contextes de pression commerciale notamment, via une campagne ou via la surveillance du directeur d'agence, sont apparus favorables à l'apparition de comportements déviants des clients, rendant alors le conseiller encore plus vulnérable... Par ailleurs, une attention du management de proximité au type de déviance auquel est confronté leur collaborateur semble également importante, quand on constate la différence de charge que constituent de petites déviances ponctuelles (plutôt processus 1) et des déviances structurelles avec négociation permanente avec le client (plutôt processus 2).

Annexe : Grille de codage pour l'analyse de la construction de la déviance des clients bancaires

Chaque méta-catégorie identifiée correspond à nos objectifs de recherche.

Objectif 1 : comment les comportements d'écarts aux règles sont-ils qualifiés par les acteurs clients/conseillers au cours des expériences de service bancaire ?

Objectif 2 : quels sont les facteurs qui sont associés par ces acteurs de la relation à la formation et au développement de la déviance au cours de la relation client/banque (au cours des expériences de service) ?

Objectif 3 : quelles sont les conséquences comportementales associées à la qualification de déviance par les acteurs ?

Catégorie	Définition et Règles d'attribution	Codes
Méta-Catégorie 1 : qualification et formation et développement de la déviance selon les éléments de contexte du cadre de l'échange (données issues du terrain/discours clients et conseillers et de la littérature)		
La qualification, la formation et le développement de la déviance sont codés selon qu'ils émergent au cours d'une expérience de service lié ou non lié à un incident critique provoqué par le conseiller et/ou par la banque ou provenant de la situation personnelle du client (divorce, décès, perte d'un emploi/contexte de vulnérabilité du client)		
Catégorie 1.1: qualification, émergence et développement de la déviance selon le contexte Incident ou Hors-Incident provoqué par le conseiller ou la banque et/ou provenant du client Dans quels contextes (en cas d'incident ou hors-incident) la déviance et les comportements déviants des clients émergent-ils ?		
Sous-catégorie : qualification et émergence de la déviance en situation d'incident (« <i>incident déclencheur</i> » = <i>tout incident qui vient troubler la stabilité passée des relations client-conseiller</i>) Contexte lié à un incident critique provoqué par la banque ou du conseiller et/ou provenant du client	Les comportements ou la déviance des clients sont codés selon qu'ils émergent suite à un incident provoqué par le conseiller et par la banque qui est qualifié de comportements déviants ou de déviance du point de vue des clients (discours clients et conseillers) et/ou selon qu'ils émergent suite à un incident personnel provenant du client (dans la vie du client)	<ul style="list-style-type: none"> - Incident critique du fait de la banque - Incident critique du fait du conseiller - Incident critique du fait du client
Sous-catégorie : définitions et qualification de la déviance hors-incident Contexte non lié à un incident critique provoqué par la banque ou du conseiller	Les comportements ou la déviance des clients sont codés selon qu'ils émergent dans un contexte hors-incident provoqué par le conseiller/banque (plutôt dans le discours des conseillers mais parfois dans ceux des clients qui reconnaissent leur « déviance » mais plus rare)	Idem
Catégorie 1.2 : quelle qualification de la déviance énoncée par quel acteur ?		
Sous-catégorie : discours clients	Les comportements ou la déviance des clients sont codés selon qu'ils émergent du discours des clients	Origine qualification client
Sous-catégorie : discours conseillers	Les comportements ou la déviance des clients sont codés selon qu'ils émergent du discours des conseillers	Origine qualification conseiller
Sous-catégorie : discours clients et conseillers	Les comportements ou la déviance des clients sont codés selon qu'ils émergent dans les deux discours	Co-qualification
Catégorie 1.3 : comportements jugés inadaptés par rapport à la règle (asymétrie de la conception de la déviance selon le client et le conseiller)		

<p>Les comportements jugés inadaptés sont codés selon qu'ils émergent des discours clients et conseillers et selon qu'ils concernent les règles contractuelles (engagement du contrat de service bancaire) ou des « <i>règles sociales</i> » définies personnellement par le client et le conseiller</p>		
<p>Sous-catégorie : dans le discours des clients selon des règles contractuelles et des règles hors contrat –« <i>règles sociales</i> » définies par le client)</p>	<p>Les comportements jugés inadaptés sont codés selon qu'ils émergent des discours clients et selon qu'ils concernent les règles contractuelles (engagement du contrat de service bancaire) ou des « <i>règles sociales</i> » définies personnellement par le client (les attentes spécifiques des clients en situation de vulnérabilité ou non ex. : divorce qui peut entraîner l'agressivité du client lors d'un RDV)</p>	<p>Référence à une règle contractuelle par le client</p> <p>Référence à une règle sociale par le client (implicite / explicite)</p> <p>Référence à une autre règle (zone grise) par le client, lié par exemple à une « promesse client »</p>
<p>Sous-catégorie : dans le discours des conseillers selon des règles contractuelles et des règles hors contrat –« <i>règles sociales</i> » définies par le conseiller</p>	<p>Les comportements jugés inadaptés sont codés selon qu'ils émergent des discours conseillers et selon qu'ils concernent les règles contractuelles (engagement du contrat de service bancaire) ou des « <i>règles sociales</i> » définies personnellement par le conseiller (liées aux contraintes professionnelles du conseiller, ex. : ne pas répondre au téléphone car on est débordé)</p>	<p>Référence à une règle contractuelle par le conseiller</p> <p>Référence à une règle sociale par le conseiller (implicite / explicite)</p> <p>Référence à une autre règle (zone grise) par le client, lié par exemple à une « promesse client »</p>
<p>Méta- catégorie 2: les facteurs contribuant à la formation et au développement de la déviance ou aux comportements déviants des clients et/ou conseiller (dans la relation client/conseiller)</p>		
<p>Les facteurs contribuant à la déviance et aux comportements déviants sont codés selon qu'ils sont favorables à la déviance et selon le type d'expérience de service (avec ou sans-incident) ; selon les acteurs (clients ou conseillers l'aspect temporel de la relation)</p>		
<p>Catégorie 2.1 : Types d'expériences de service avec incident ou sans incident</p>		
<p>Dans quel(s) type(s) d'expérience(s) de service émergent les facteurs contribuant à la déviance client et/ou conseiller (en cas d'incident et/ou hors incident) ? <i>ces facteurs peuvent se produire durant les expériences de service avec incident ou alors pendant les expériences de service hors incident. Ils peuvent exister dans le discours des clients et des conseillers</i></p>		
<p>Sous-catégorie : au cours d'une expérience relatant un incident</p>	<p>Les facteurs émergent dans les expériences de service relatant l'existence d'un incident « déclencheur » occasionné par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le prestataire : ces facteurs sont jugés d'autant plus importants qu'ils interviennent en situation d'incident à gérer - Le client : en situation ou non de vulnérabilité (ex. : décès, perte d'emploi, divorce, surendettement) 	<p>Événement en dehors du champ de la relation affectant le conseiller (pression commerciale, divorce...)</p> <p>Événement en dehors du champ de la relation affectant le client (décès, divorce...)</p>
<p>Sous-catégorie : au cours d'une expérience ne relatant pas d'incident</p>	<p>Les facteurs émergent dans les expériences sans incident. Dans ce contexte, le bouche à oreille concernant la réputation du client au sein de l'agence est important. Certains clients sont connus comme « <i>des boulets</i> » dans toute l'agence. Si un conseiller les récupère, il a déjà une petite idée en matière de déviance.</p>	<p>Le bouche à oreille</p>

Catégorie 2.2 : Les acteurs (client / conseiller) / Quels facteurs énoncés par quel acteur ?		
Sous-Catégorie : Les clients	Les facteurs contribuant à la déviance sont codés selon qu'ils émergent du discours des clients	Facteurs de déviance exprimés par le client
Sous-Catégorie : Les conseillers	Les facteurs contribuant à la déviance sont codés selon qu'ils émergent du discours des conseillers	Facteurs de déviance exprimés par le conseiller
Catégorie 2.3 : Les facteurs contribuant à la formation et au développement de la déviance dans la relation bancaire client-particulier/banque		
Sous-catégorie : caractéristiques personnelles client et/ou conseiller	<i>Ces caractéristiques</i>	-fragilité financière du client due à un divorce, perte d'emploi ou décès familiale) -l'état psychologique, traits psychologiques clients et/ou conseillers non lié à un évènement dans la vie du client -âge et sexe du client et conseiller - expertise, -orientation relationnelle versus transactionnelle client et/ou conseiller, -attentes du client et du conseiller
Sous-Catégorie : Contextes liés aux expériences passées	<i>des expériences de service passées jugées négatives.</i> Elles intègrent les contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de service, les facteurs personnels et caractéristiques individuelles des acteurs (client/conseiller), les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion de la relation (en cas d'incident ou hors incident), le jugement négatif concernant la manière dont la demande du client a été gérée, et le résultat de ces expériences en terme d'insatisfaction. Pouvant être liées également à : La Faible fréquence des interactions client/conseiller Le Turn-over important Un bouche à oreille négatif ou positif peut également affecter la relation	Expérience de service passée jugée négative par le client Expérience de service passée jugée négative par le conseiller Bouche à oreille négatif / positif à propos du client Bouche à oreille négatif / positif à propos du conseiller
Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations	« <i>Les facteurs dits favorables à la déviance</i> ». Il s'agit des comportements qui remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la relation établie.	Types de comportements déviants
Comportements opportunistes/déviants	« <i>comportements « opportunistes et déviants</i> » du conseiller » : Ils font référence aux manières de se comporter au cours des expériences de service. Ils interviennent à plusieurs niveaux, c'est-à-dire dans le discours des clients et celui du conseiller :	Comportements opportunistes du conseiller Mensonge des acteurs

	« <i>le mensonge des acteurs</i> », c'est à dire le fait de mentir ou de cacher volontairement certaines informations. Le conseiller ou le client apprend que son partenaire lui a menti ou pense qu'il lui a caché certaines informations.	
	« <i>le sentiment de vente forcée</i> ». Le client a le sentiment que le conseiller cherche à lui vendre un placement à tout prix ou alors, le force à prendre un produit qui ne correspond pas à ses attentes.	Sentiment de vente forcée
	« <i>le comportement d'évitement du conseiller</i> ». Le conseiller refuse de recevoir le client ou de lui répondre au téléphone pour résoudre un problème.	Comportement d'évitement
« <i>absence d'écoute</i> » du conseiller » / <i>gestion et suivi</i>	« <i>absence d'écoute</i> » du conseiller » : « <i>absence d'écoute des besoins et attentes des clients</i> » en cas d'incident et hors incident : écouter, questionner, reformuler pour identifier et comprendre les attentes et besoins ou la situation difficile du client »	Absence d'écoute
« <i>Non reconnaissance du client</i> »	« <i>Non reconnaissance du conseiller</i> »	
	« <i>Ne pas Respecter le conseiller</i> » : Le client n'aime pas être traité comme un simple numéro de compte mais comme un client reconnu dans l'agence par son conseiller.	
	« <i>Ne pas être reconnaissant envers le conseiller</i> » : cette non reconnaissance s'exprime au travers de certains refus de la banque en cas d'incidents occasionnés par le client.	
Sous-Catégorie : Coordination des acteurs	Un « <i>mode de coordination des comportements par confrontation client/conseiller/hierarchie</i> ». Dans ce mode de coordination des comportements, soit un des acteurs, soit les deux acteurs ne sont pas impliqués dans la gestion de l'incident (occasionné par le prestataire ou le client). Les comportements des acteurs sont jugés irréguliers au cours du temps et « <i>non efficaces, sans résultat</i> ». Ces comportements sont favorables à la <i>déviante</i> client/conseiller. Finalement, les acteurs (le client ou le conseiller) font intervenir la hiérarchie (le directeur d'agence, par exemple) pour gérer l'incident (en cas d'incident). Dans ce cas l'incident peut être résolu ou non. Ce mode de coordination des acteurs concernant les comportements Un mode de coordination par ajustements mutuels des comportements clients/conseillers dans la gestion des relations (en cas d'incident et/ou de comportements déviants)	Coordination par ajustement mutuel client / conseiller Coordination par confrontation client / conseiller / hiérarchie Intervention d'un tiers
Méta-Catégorie 3 : les conséquences des comportements qualifiés de déviants (par le client et/ou le conseiller) et de leur gestion sur la relation client/conseiller.		

Catégorie 3.1 : changement du cadre de la relation	Les conséquences des comportements qualifiés de déviants (par le client et/ou le conseiller) sont codés selon qu'ils impactent ou non le cadre de la relation client	
Sous-catégorie : Périmètre de la relation	Les conséquences sont codées selon qu'elles se traduisent par une stabilité de la relation client/conseiller (bonne qualité de la relation et des échanges) ou une instabilité de la relation client/conseiller	<p>Stabilité de la relation client/conseiller (continuité des échanges)</p> <p>Rupture de la relation client/conseiller : le client demande à être suivi par le chef d'agence et/ou a changé de conseiller</p>
Sous-catégorie : Adaptation des règles	Les conséquences sont codées selon qu'elles se traduisent par une adaptation ou non des règles dans la relation client/conseiller	<p>Le client et/ou le conseiller adaptent les règles de la relation (ex. : le client s'aperçoit qu'il faut prévenir son conseiller en cas de découvert possible, ou le conseiller s'aperçoit qu'il faut augmenter temporairement le découvert de son client, le conseiller accorde des passe-droit)</p> <p>Le client et/ou le conseiller refuse d'adapter ou modifier les règles issues de la relation client/conseiller</p>
Catégorie 3.2 : Réactions des acteurs	Les conséquences sont codées selon qu'elles impactent les réactions / comportements/Attitudes des acteurs client/conseiller/banque)	
Sous-catégorie : Sanctions	Les sanctions peuvent provenir du client et/ou du conseiller et/ou de la banque (ex. : le client refuse de souscrire un service bancaire uniquement pour punir le conseiller pendant une période déterminée, la banque impose des agios)	Le client est sanctionné du fait de son comportement déviant
Sous-catégorie : adaptation des comportements	Le client et/ou le conseiller adaptent leur comportement (apprentissage de la relation bancaire)	Modification du comportement du client
Sous-catégorie : satisfaction versus insatisfaction client	Le client est satisfait ou insatisfait de la gestion de l'incident par le conseiller et/ou la banque ; ou des comportements/attitudes du conseiller (ex. : colère et insatisfaction)	Modification du comportement du conseiller
Sous-catégorie : excuses, compensation, reconnaissance de l'erreur, stratégie d'évitement	Excuses, compensation financières ou cadeaux, le client et/ou le conseiller reconnaît sa faute	Expression de la satisfaction / insatisfaction par le client / par le conseiller
		Comportement de compensation de la part du client / du conseiller

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLERS DE CLIENTELE

Introduction :

Cet entretien a pour objectif de mieux comprendre les relations entre les clients et La BANQUE. Pendant cet entretien, nous discuterons ensemble de votre expérience et plus précisément de l'histoire de votre relation avec vos clients. Ces deux clients que vous suivez actuellement, ont été interrogés au cours des mois de 2005 et 2012.

Sur le même principe que le premier entretien, je vais vous interroger et enregistrer notre conversation afin de mieux vous écouter. Notre conversation sera strictement anonyme, vous pouvez donc émettre toutes vos opinions, alors n'hésitez pas à aller dans le détail. Ce qui est important est votre expérience et votre vécu avec vos clients.

INTRODUCTION : Les éléments de réflexion suite à l'entretien passé

- Pour commencer, avez-vous des questions par rapport à notre discussion passée ?
(Concernant les aspects de la relation client)

Objectif 1 – LA RENCONTRE AVEC LES DEUX CLIENTS

(il s'agit des 2 clients interrogés dans le cadre de la recherche)

Pour le client 1 (M. X), racontez l'histoire de votre relation depuis que vous suivez ce compte ?

Consigne 1.1 - Les éléments caractéristiques de la première rencontre avec le client

- Depuis quand suivez-vous ce client ?
- Lorsque vous l'avez reçu la première fois, comment cela s'est-il passé ?
- Le premier RDV avec ce client était de votre initiative ou de la sienne ? pourquoi ?

Consigne 1.2 – Perception de la relation avec ce client (M. X) au début de la relation

- Quelle type de relation avez-vous cherché à établir avec ce client, à ce moment là ? Pourquoi ?
- Décrivez la nature de vos relations avec ce client à ce moment là ? La relation était facile à gérer, difficile à gérer, pourquoi ?

Consigne 1.3 – Éléments privilégiés dans la relation avec ce client, au début de la relation

- Quels étaient les éléments les plus importants pour ce client et pour vous à ce moment là ?
- Quels éléments avez-vous privilégié avec ce client ?

Consigne 1.4 – Connaissance de l'histoire passée du client avec La BANQUE et/ou avec les autres CONSEILLER(s) de La BANQUE

- Que saviez-vous de ce client lorsque que vous l'avez rencontré ?
- Connaissiez-vous son histoire avant de le rencontrer ? racontez ?
- Comment qualifiez-vous votre relation avec ce client ? Il s'agit de vérifier si la relation avec ce client est facile ou difficile à gérer ?

Objectif 2 – L'HISTORIQUE DU COMPTE DES CLIENTS PAR RAPPORT AUX PRODUITS ET SERVICES SOUSCRITS AVEC LE CONSEILLER ACTUEL

Consigne 2.1 – Historique de la relation avec le client afin de mettre en évidence les événements positifs et négatifs qui ont marqué l'histoire de la relation avec le client

Pour chaque expérience racontée de manière chronologique, nous posons les questions suivantes au CONSEILLER :

- Pourquoi le client a-t-il contracté le produit ou le service ? Etait-ce suite à une proposition de votre part, de la part du client ?
- Quelle a été sa réaction ? Comment a-t-il pris sa décision ?
- Qu'est-ce qui était important à ce moment là pour le client et pour vous ? Racontez ?
- Quels sont, selon vous, les éléments, les faits importants qui ont marqué votre relation avec votre client ? Exposez les éléments positifs et négatifs qui ont fait intervenir la confiance dans votre relation avec ce client ?
- Tout d'abord, parlez-moi des évènements positifs ? Pourquoi considérez-vous qu'il s'agit d'évènements positifs ? Pourquoi considérez-vous qu'ils ont fait intervenir la confiance ?
- Ensuite, parlez-moi des difficultés, des incidents, des situations critiques qui ont fait intervenir la confiance dans votre relation avec ce client ? lesquelles ? Quelles ont été vos réactions et celles de votre client ?
- Pourquoi considérez-vous que ce sont des incidents difficiles à gérer ? Pourquoi est-ce un problème de confiance difficile à gérer ? Comment avez-vous vécu ces problèmes ?

Il s'agit d'identifier la différence entre la résolution du problème facile à gérer et du problème difficile à gérer.

Consigne 2.2 – Perception de la relation avec ce client (M. X) actuellement (pour voir s'il y a une évolution)

- Quel type de relation recherchez-vous avec ce client aujourd'hui ? a-t-elle changé, évolué ?

Consigne 2.3 – Eléments privilégiés dans la relation avec ce client, actuellement (pour voir s'il y a une évolution)

- Aujourd'hui, quels sont, selon vous, les éléments les plus importants pour ce client ?
- Quels éléments privilégiez-vous avec ce client ?

3 – IDENTIFICATION DU CONSEILLER

CONSEILLER 1

CONSEILLER 2

Nom et prénom :	Nom et prénom :
Age :	Age :
Sexe :	Sexe :
Profession :	Profession :
Situation familiale :	Situation familiale :
Tél. :	Tél. :
Fax :	Fax :
E.mail :	E.mail :

Annexe (suite) : GUIDE D'ENTRETIEN CLIENT « PARTICULIER »

Présentation :

1 Remerciements au client pour sa participation à l'étude

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

Le service Marketing de la BANQUE B organise actuellement une étude sur la relation client. Cette étude vise à mieux comprendre et à améliorer les relations entre les clients et la BANQUE B. C'est pourquoi, je rencontre des personnes qui, comme vous, possèdent un compte à La BANQUE.

Dans le cadre de notre entretien, nous allons discuter de votre expérience avec la banque B. Par ailleurs, afin de mieux vous écouter, je vais enregistrer notre conversation. Sachez que notre entretien est anonyme, vous pouvez donc émettre toutes vos opinions. Si, au cours de notre discussion, l'enregistrement vous gêne nous continuerons notre conversation sans magnétophone. Tout ce que vous pouvez me dire sera intéressant, alors n'hésitez pas à aller dans le détail.

1 – LES ATTITUDES ET LES ATTENTES DES CLIENTS VIS-A-VIS DE LA BANQUE

➤ Pour commencer, depuis quand êtes-vous à LA BANQUE ?

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

➤ Pourquoi avoir choisi LA BANQUE ?

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

2 – LES ATTITUDES ET LES ATTENTES DES CLIENTS VIS-A-VIS DU CONSEILLER

➤ Avez-vous un conseiller financier attitré dans votre bureau de poste ?

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

➤ Qu'attendez-vous de votre banque ? Que recherchez-vous dans votre relation avec votre banque ?

- Y-a-t-il des aspects particuliers, des détails qui vous touchent particulièrement ?
- Y-a-t-il des aspects particuliers qui vous gênent ?

➤ Quels sont, pour vous, les aspects ou les éléments les plus importants dans votre relation avec la banque ?

- Si la personne interrogée évoque le terme confiance, approfondir le sujet.
- Si la personne interrogée n'évoque pas le terme confiance, explorer le sujet.

3 – DEFINITION, CONSTRUCTION ET EVOLUTION DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION CLIENT/LA BANQUE ET CLIENT/CONSEILLER

➤ **Proposer la technique des récits historiques** : il s'agit de demander à chaque client de raconter l'histoire de sa relation avec son ou ses CONSEILLER(s), en exposant, selon lui, les faits importants, les évènements critiques qui ont marqué sa relation, depuis le début.

➤ **Proposer un guide d'entretien chronologique** : il s'agit d'interroger le client, en suivant, l'historique de sa relation à partir de la date d'ouverture du compte jusqu'à nos jours.

Pour cela :

- on identifie au préalable l'historique du client au sein de LA BANQUE (ex : date d'ouverture du compte, les produits et services financiers contractés + dates correspondantes, les changements de conseiller),
- on interroge le client sur chaque évènement (signature des contrats) et nous lui demandons de raconter l'histoire de chaque expérience de service,
- pour chaque expérience racontée de manière chronologique, nous posons les questions suivantes, au client : quand était-ce ? pourquoi avoir contracté le produit ? qu'est-ce qui était important à ce moment-là ? comment cela s'est-il passé ? racontez ? avez-vous rencontré des difficultés, les éléments positifs et les éléments négatifs (incidents) + relance pour approfondir les expériences des clients. Quels sont, selon vous, les éléments, les faits importants qui ont marqué votre relation avec LA BANQUE ? en positif et en négatif ?
- Avez-vous rencontré des situations critiques ? lesquelles ?

Le guide d'entretien chronologique permet de reconstituer l'historique de la relation et de faire émerger les mécanismes de la confiance interpersonnelle et/ou institutionnelle ainsi que l'évolution de la relation et de la confiance dans le temps.

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

DATES	HISTORIQUE DU COMPTE
Etape 1 : date d'ouverture du compte	- Ouverture du compte
Etape 2 : date produit 1	- Compte chèque + carte bleue
Etape 3 : date produit 2	- Prêts immobiliers
Etape 4 : date service 1 etc...	- P.E.A etc.

REFORMULATION DES DISCOURS

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

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

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

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

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

ANNEXE : RAPPEL DES CARACTERISTIQUES DES CAS DE RELATION BANCAIRE

	Age des clients	Age conseillers	Relation avec la banque B	Relation avec le dernier conseiller	Contexte d'entrée en Relation avec la banque (*1)	Incidents rencontrés au cours de la relation avec la banque (*2)
Cas n° 1	51 ans « NAJ »	37 ans « ERG »	20 ans	8 ans	Hors incident	Incidents occasionnés par la banque et par la cliente
Cas n° 2	30 ans « SEQ »	28 ans « SAR »	2,5 ans	2,5 ans	Incident occasionné par la cliente et mal géré par l'ancien prestataire	Incidents occasionnés par la cliente
Cas n° 3	36 ans « ARM »	39 ans « PIC »	10 ans	6 ans	Incidents occasionnés par l'ancienne banque et mal gérés par celle-ci	Incidents occasionnés par la banque
Cas n° 4	29 ans « GIB »	28 ans « PAP »	10ans	1 an	Hors incident	Incidents occasionnés par la banque
Cas n° 5	70 ans « ROZ »	28 ans « SAR »	30 ans	2 ans	Incidents occasionnés par la cliente et mal gérés par l'ancien prestataire	Incidents occasionnés par la banque et par la cliente

(*1) : la colonne « contexte de l'entrée en relation avec la banque », indique si le client a quitté sa banque suite à des incidents mal gérés par l'ancien prestataire (incidents occasionnés par le client et/ou par l'ancienne banque).

(*2) : la colonne « Incidents rencontrés au cours de la relation avec la banque », indique le(s) type(s) d'incident(s) rencontré(s) au cours de la relation avec la banque (incidents occasionnés par le client et/ou par la banque).

Annexe : Profession des clients

Agence	Clients	Age	Profession
Paris Bastille	MME NAJ	51 ans	Activité de conseil (marketing)
Paris Saint - Ouen	MME SEQ	30 ans	Gardiennne de résidence
	MME ROZ	70 ans	Retraité (secrétaire médicale)
	MR GIB	29 ans	Ingénieur en informatique
Agence Boulogne	MR ARM	36 ans	Commercial

Annexe : synthèses des dyades retenues

Dyade n°1 : N/B

Mme N se définit comme une cliente très exigeante, et son conseiller le confirme. Après des « années de vaches maigres », Mme N a décroché un contrat de consultante en stratégie qui en fait une cliente à la fois peu disponible et à fort revenu, en droit selon elle d'obtenir « une relation privilégiée » ou dit autrement un conseiller à sa disposition pour réaliser les tâches quotidiennes de gestion du compte (virements notamment). Elle « comprend que M. B. ait d'autres choses à faire mais [elle] c'est comme ça qu'[elle] fonctionne et [elle] avait prévenu dès le début. » Son conseiller est impressionné par son travail et comprend qu'elle n'ait pas le temps de s'occuper de ses finances au quotidien – il considère que « maintenant, elle d'autres besoin et va falloir qu'on s'adapte ». Tous deux partagent cette conviction et leur relation se caractérise par une confiance réciproque.

Dans l'ensemble la relation semble équilibrée, du fait d'un fonctionnement accepté par les deux protagonistes ; mais des déséquilibres affleurent – sensibles notamment lorsque M. B indique « qu'il faut un peu la recadrer parfois » ou que « c'est un peu du maternage parfois ». Trois types d'écarts sont signalés par le conseiller. Le premier est ponctuel : Mme N n'avait pas provisionné suffisamment un compte, et lorsque son conseiller l'a rappelé à l'ordre, il dit avoir été « un peu envoyé sur les roses ». Compte tenu du passé de la cliente, son conseiller l'a menacé de ne plus la suivre, et la cliente a obtempéré en adaptant son comportement.

De façon plus récurrente, la cliente est à découvert, ce qui constitue un écart contractuel, mais que la cliente ne reconnaît pas puisque d'après elle c'est le conseiller qui est censé anticiper et prévenir le découvert ; au contraire, elle réclame une adaptation de son conseiller pour ne plus être à découvert. Enfin, le renouvellement d'un chéquier fut à l'origine d'un autre incident. Le chéquier n'étant pas disponible, d'après la cliente du fait d'un oubli de son conseiller, celle-ci « poussa la chansonnette » dans l'agence pour en obtenir un rapidement, obligeant le directeur d'agence à intervenir. M. B signale d'ailleurs que Mme N est connue dans l'agence et peu appréciée des autres conseillers qui trouvent qu'elle va trop loin. Il ne partage pas cet avis et considère qu'étant donné le nombre de produits souscrits, il est normal de « composer » avec elle. Il dit avoir son petit cadeau chaque fin d'année, ce qui participe de la compensation qu'il semble attendre. Au final, au moment des entretiens, tous deux se disent satisfaits du fonctionnement de la relation.

Dyade n°2 : S/S

La cliente est arrivée à la banque dans une situation difficile, puisqu'elle était fichée à la Banque de France, avec un taux d'endettement très conséquent. En plus de mal connaître le fonctionnement bancaire, ce qui la stresse, elle avait une mauvaise expérience de la banque suite à une mauvaise relation avec le conseiller de sa banque précédente. Au contraire, la relation avec sa nouvelle conseillère s'est immédiatement bien passée. Les deux protagonistes mettent en avant une proximité relationnelle qui s'explique par un âge et des centres d'intérêt similaires. Cliente comme conseillère souhaitent une réelle transparence de fonctionnement, et se font mutuellement confiance. Ainsi la conseillère « [sait] qu'elle ne me ment pas ». Par ailleurs, le fonctionnement de la relation est autant explicité que possible, y compris les objectifs commerciaux de la conseillère qui ne sont pas cachés.

Dans cette relation très satisfaisante pour la cliente comme pour la conseillère, une seule déviance a été signalée, par la cliente. Il s'agit d'un chèque remis en retard, ce qui a occasionné un découvert. La cliente dit ne pas avoir osé s'adresser à un autre conseiller, et sa conseillère étant en congés, la cliente a dû payer des AGIOS. Elle reconnaît sa responsabilité

et dit « *comprendre* » la réaction de sa conseillère, qui a augmenté son plafond de découvert mais n'a pas pu d'après la cliente retirer les AGIOS. Cette « *bêtise* », comme elle dit, est son seul écart sur une relation de plus d'un an. Elle considère avoir « *compris* » qu'elle doit plus communiquer avec sa banque si elle a un souci, même si sa conseillère n'est pas là.

Dyade n°3 : A/P

M. A est client de la banque depuis une dizaine d'années, et la relation avec Mme A. est ancienne, même s'il a eu d'autres conseillers avant. Il est en attente d'un contact privilégié avec son conseiller dans la mesure où il se considère comme un « *bon client* », avec « *des placements* ». Au début de leur relation, Mme P a accompagné M. A à l'occasion d'un problème de prêt, ce que M. A reconnaît encore au moment de l'entretien. Leur relation s'est dans l'ensemble bien déroulée, et l'une est encore conseillère de l'autre.

Pour autant, un conflit violent est venu perturber leur relation, à un moment où Mme P était en divorce et en dépression, alors qu'elle ressentait une forte pression de la part de sa hiérarchie, à l'occasion d'une campagne commerciale. L'un comme l'autre s'accordent sur le fait directement générateur de l'incident : la combinaison d'une forte incitation à la vente sur un produit et des paroles de la conseillère, frustrée que son client ne souscrive pas au produit : « *vous n'êtes qu'un simple idiot* ». La colère de M. A qui s'ensuivit l'amena à quitter le bureau en proférant des insultes (« *vous n'êtes qu'une pétasse* », « *incompétente* »...), à se plaindre auprès du service réclamation. Le directeur d'agence intervint en tant que médiateur, rappela le client pour s'excuser et organisa une rencontre avec la conseillère pour que celle-ci présente ses excuses. Le service réclamation de son côté a présenté ses excuses à M. A qui a reçu en dédommagement un stylo.

Au final le client qui dit avoir songé à quitter la banque, est resté dans la même agence (« *le directeur a très bien géré* ») mais à condition de ne plus être suivi par Mme A – c'est le directeur qui reprendra son portefeuille, celle-ci partant en congés peu de temps après. Le client relativise son insatisfaction liée à cet épisode car il le resitue dans une relation bonne sur la durée – d'ailleurs il fait de nouveau partie du portefeuille de Mme P. Par contre, M. A dit avoir en partie perdu l'envie de respecter le personnel, suite à un incident de ce type.

Dyade n°4 : G/P

- Fermeture du PEL : appels très fréquents du client, écart par rapport à une norme ??? non explicitée ; adaptation du comportement du conseiller (esquive), maintien de la relation (jusqu'au départ du conseiller), insatisfaction du client ; pas de sanction ni de compensation, ajustement mutuel ; qualification par le conseiller (et par le client « *j'ai l'impression d'être un emmerdant* ») ; zone grise

M. G est un ancien client de la banque, il n'a connu qu'une banque. Sa relation avec son conseiller est correcte, bien que le client ne semble pas plus apprécier celui-ci, avec lequel il a quelques griefs (réactivité, fiabilité et authenticité... « *il se prend pour un superactif ; c'est un simulateur de superactif* »). M. P explique quant à lui que ces petits froids mis à part, à propos d'erreurs, la relation est bonne et que les griefs du client sont d'ailleurs adressés à la banque et non à lui directement.

Un incident est apparu dans la relation à propos d'une fermeture de « *plan d'épargne* ». Le conseiller étant injoignable, M. G a laissé un message au guichet, qui a été mal interprété ou communiqué, ce qui a conduit à fermer le PEL de M. G, ce que celui-ci ne souhaitait pas. M. G reproche à la banque le manque de professionnalisme en agence (ne pas vérifier la demande du client) et aussi l'incapacité à assumer ses erreurs (lenteur de remise en place du PEL + difficulté à se faire rembourser les intérêts perdus).

Il est intéressant de constater que le conseiller explique cette situation par la trop grande fréquence des appels de M. G, sans toutefois dénoter un écart par rapport à une règle qui n'est

de toute façon explicitée nulle part. Le jugement est peut-être implicite néanmoins puisque M. G a l'impression d'être catalogué comme « *l'emmerdeur* ». Il n'y a donc pas d'écart net par rapport à une règle spécifiée, mais plus M. G insiste, plus il est vu comme un problème du fait de l'incapacité de l'organisation et de son conseiller à lui apporter une réponse – ce dernier choisissant alors de l'esquiver et de ne pas répondre au téléphone (« *des fois je dis à l'accueil de dire que je ne suis pas là* »). La relation est maintenue mais conduit à une insatisfaction croissante de la part de M. G, dans la mesure où l'ajustement mutuel avec son conseiller ne donne pas de solution.

Dyade n°5 : R/S

La relation entre Mme R et la banque est ancienne, puisqu'elle date des années 60. Mme R attend une continuité et un suivi dans la relation avec son conseiller. Elle a besoin aussi qu'une attention particulière soit portée à ses besoins, focalisés sur la régularité de l'approvisionnement de son compte par ses loyers. Elle a « *choisi* » de rester avec sa conseillère, et celle-ci a bien conscience de l'importance de son rôle par rapport à Mme R. Mme S serait néanmoins plus à l'aise dans une relation moins « *froide* », plus personnelle.

Leur relation consiste beaucoup à réguler les problèmes liés au défaut d'approvisionnement du compte de Mme R. Deux types de cas ont été mentionnés par les protagonistes de la relation. D'une part, un oubli ponctuel (ce n'est arrivé qu'une fois) de signer un chèque au dos lors d'une remise en agence. La cliente attendait un geste car si elle reconnaît sa responsabilité, elle considère qu'elle aurait pu être prévenue avant, soit par le guichet (qui pourrait vérifier au moment de la remise), soit par sa conseillère. De fait, celle-ci venait d'arriver en poste et n'a pas fait de faveur à Mme R ; le directeur d'agence a tenu d'ailleurs à « *faire une leçon* », notamment compte tenu de l'importance de la somme. Les AGIOS ont donc été maintenus, et si la cliente a refusé de rencontrer sa conseillère pendant 3 mois pour lui exprimer son mécontentement, elle a repris finalement contact et dit aujourd'hui en partie comprendre la décision.

De façon plus structurelle (la cliente est surnommée dans l'agence « *Mme AGIOS* »), les chèques des loyers arrivant souvent en retard, Mme R se retrouve à découvert. Elle reconnaît l'existence d'un écart et d'un problème, et elle comme sa conseillère ont été d'accord pour faire évoluer le seuil de découvert autorisé, de façon à donner plus de souplesse et de sécurité à Mme R. Pourtant « *rien n'y fait* » selon la conseillère et le compte se retrouve toujours régulièrement à découvert. Compte tenu de la charge de travail, la conseillère se dit exaspérée d'avoir à réguler les AGIOS de Mme R (« *quand vous avez déjà autre chose à faire* »), même si elle dit que pour une bonne cliente comme Mme R, vous êtes obligés de « *composer* ». Ce en quoi Mme R est tout à fait d'accord, puisqu'elle s'attend à de la souplesse de la part de sa banque et de la prévenance de la part de sa conseillère. Au final, la relation se maintient de façon relativement équilibrée, moyennant tout de même du vin et des chocolats à la fin de l'année en cadeau à Mme S, qui conclue : « *que voulez-vous...* ».

Bibliographie :

Abramovici M. (2011), « Attention : un usager peut en cacher un autre », *Gérer et Comprendre*, n°105.

Anderson J.C. et Narus J.A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, January, 42-58.

Becker H. S. (1985), *Outsiders: études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.

Brown S.W. et Swartz T.A. (1989), A Gap Analysis of Professional Service Quality, *Journal of Marketing*, 53, April, 92-98.

Chandon J.L., Leo P.Y. et Philippe J. (1997), Service Encounter Dimensions – A Dyadic Perspective : Measuring the Dimensions of Service Encounter as Perceived by Customers and Personnel, *International Journal of Service Industry Management*, 8, 1, 65-86.

Collard D. (2011), « Une déviance à double tranchant : entre désordres et innovations : le cas des agents d'ambiance de la SNCF », *Gérer et Comprendre*, n°105, pp. 8-16.

Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57, January, 23-37.

Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2008), "Le client est roi !". In A. Pezet & S. Sponem (Ed.), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Ed. La Découverte.

Forgues B. et Vandangeon Demurez I. (1999), *Analyses longitudinales, Méthodes de Recherche en Management*, éd. Dunod, Collection des Sciences de Gestion, Paris, 422-448.

Fullerton R. A., Punj G. (2004), "Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior", *Journal of Business Research*, Vol. 57, n°11, pp. 1239-1249.

Fullerton R., & Punj G. (1997a), "What is consumer misbehavior?", *Advances in Consumer Research*, 24:1, pp. 336-339.

Fullerton R. A., Punj G. (1997b), "Can consumer misbehavior be controlled? A critical analysis of two major techniques", *Advances in consumer research*, Vol. 24, n°1, pp.340-344.

Fullerton, R. and Punj, G. (1993), "Choosing to misbehave: a structural model of aberrant consumer behaviour", *Advances in consumer research*, 20:1, pp. 570-574.

Gatfaoui, S. (2007), « Comment développer une relation bancaire basée sur la confiance », *Décisions Marketing*, n° N°46 Avril-Juin, pp. 91-103.

Mis en fo
Times New
Chinois (R
Unis)

Mis en fo
Times New
Chinois (R
Unis)

Mis en fo
ligne : 0 c

Mis en fo
Times New
Chinois (R
Unis)

Glick W.H. Huber G.P. Miller C.C. Doty D.H. and Sutcliffe K.M. (1990), Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessments, *Organization Science*, 1, 3, 293-312.

Harris L. C., Reynolds K. L. (2006), “Deviant customer behavior: an exploration of frontline employee tactics”, *Journal of Marketing theory and practice*, Vol. 14, n°2, pp.95-111.

Harris L. C., Reynolds K. L. (2004), “Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 N°5, pp. 339-357

Harris L. C., Reynolds K. L. (2003), “The consequences of dysfunctional customer behavior”, *Journal of service research*, Vol. 6, n°2, pp.144-161.

Korczynski, M.; Evans, C.(2013)., "Customer Abuse to Service Workers An Analysis of Its Social Creation within the Service Economy", *Work, Employment and Society*, forthcoming 2013.

Miller C.C. Cardinal L.B. et Glick W.H. (1997), Retrospective reports in organizational research: a reexamination of recent evidence, *Academy of Management Journal*, 40, 1, 189-204.

Moschis G. P., Cox D. (1989), “Deviant consumer behavior”, *Advances in consumer research*, vol. 16, pp. 732-737.

Paulin M. (1998), Services Management and Relationships in Business to Business Exchanges: A Comparison of Commercial Banking in Canada and Mexico, Doctoral Dissertation, Université du Quebec à Montréal.

Prim-Allaz I. (2000), Les Ruptures de Relations de Long Terme entre Organisations : Contribution à L'étude des Déterminants – Une Application aux Relations Banques-PME, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

Reynolds K. L., Harris L. C. (2009), “Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination”, *Journal of Retailing*, Vol. 85, n°3, Pages 321–335.

Reynolds K. L., Harris L. C. (2005), “When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of “illegitimate” customer complaining”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 n°5, pp. 321–335.

Suquet J.B. (2010), “Drawing the line: how inspectors enact deviant behavior”, *Journal of services marketing*, 24:6, pp. 468-476.

Zajac E. J. et Olsen C.P (1993), From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30, 131-145.

