



**HAL**  
open science

# Les comportements des vendeurs face à leurs clients en situation de pauvreté: le cas de la banque de détail

Bérangère Brial, Evelyne Rousselet

► **To cite this version:**

Bérangère Brial, Evelyne Rousselet. Les comportements des vendeurs face à leurs clients en situation de pauvreté: le cas de la banque de détail. Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Nov 2017, Le Havre, France. hal-01682321

**HAL Id: hal-01682321**

**<https://hal.science/hal-01682321>**

Submitted on 5 Feb 2018

**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.

**LES COMPORTEMENTS DES VENDEURS FACE A LEURS CLIENTS EN SITUATION DE  
PAUVRETE : LE CAS DE LA BANQUE DE DETAIL**

**AUTEURS :**

**BERANGERE BRIAL & EVELYNE ROUSSELET**

**MAITRES DE CONFERENCES**

**IAE GUSTAVE EIFFEL - UPEM (UNIVERSITE PARIS EST MARNE-LA-VALLEE)**

**BATIMENT BOIS DE L'ETANG - BOULEVARD GALILEE**

**77420 CHAMPS-SUR-MARNE**

**COORDONNEES :**

**Bérangère BRIAL - 28 rue Louis Besquel - 94300 VINCENNES**

**[berangere.brial@u-pem.fr](mailto:berangere.brial@u-pem.fr)**

**Evelyne ROUSSELET - 334 rue de Vaugirard - 75015 PARIS**

**[evelyne.rousselet@u-pem.fr](mailto:evelyne.rousselet@u-pem.fr)**

## **LES COMPORTEMENTS DES VENDEURS FACE A LEURS CLIENTS EN SITUATION DE PAUVRETE : LE CAS DE LA BANQUE DE DETAIL**

Cette recherche propose d'explorer les relations entre les vendeurs et leurs clients en situation de pauvreté. En effet, dans un contexte où les préceptes de la Gestion de la Relation Clients recommandent de traiter les clients en fonction de leur valeur, que font les vendeurs ? Suivent-ils les consignes ou adoptent-ils des comportements alternatifs ? Nous verrons que pour chacune de six situations commerciales typiques, les vendeurs adoptent des comportements très différents les uns des autres.

Mots clés : Gestion de la Relation Clients, Valeur client, Force de vente, pauvreté

## **SALES FORCE IN FRONT OF THEIR POOR CUSTOMERS : THE CASE OF RETAIL BANKING**

This research explores the relationships between sellers and their clients in a poverty situation. Indeed, in a context where the precepts of Customer Relationship Management recommend that customers to be treated according to their value, how sellers react ? Do they follow instructions or do they adopt alternative behaviors? We will see that for each of six typical commercial situations, sellers adopt very different behaviors from each other.

Key Words : Customer Relationships Management, Customer Value, Sales force, poverty

## INTRODUCTION

Les consommateurs en situation de fragilité économique sont en nombre croissant dans les pays industrialisés. En France, si l'on s'en tient à une mesure objective de la pauvreté, 8,7 millions de personnes vivaient sous le seuil de pauvreté en 2014 (Insee, 2014)<sup>1</sup>, soit plus d'un million de plus qu'en 2004. Les recherches en marketing se sont tardivement intéressées à cette forme de vulnérabilité (Blocker et al., 2013 ; Brenckert, 1998). Les premiers travaux réalisés interrogent les comportements et expériences de consommation (Blocker et al., 2013 ; Gorge et Özçağlar-Toulouse, 2013 ; Martin et Hill, 2012), les ressources que les consommateurs vulnérables d'un point de vue économique développent (Gorge et Özçağlar-Toulouse, 2013), les politiques de prix que les entreprises adoptent à leur égard (Talukdar, 2008). Mais, alors même que les forces de vente jouent un rôle essentiel dans la gestion de la relation client, aucune recherche n'a, à notre connaissance, été conduite sur les forces de vente face aux clients en situation de pauvreté. L'ambition de notre recherche, de nature exploratoire, est d'ouvrir cette voie. Elle est plus spécifiquement focalisée sur les comportements des vendeurs et s'appuie sur l'étude du cas des forces de vente bancaires. Les résultats mettent en évidence la diversité des pratiques des vendeurs face aux consommateurs en situation de pauvreté.

## LITTERATURE

Depuis les années 90, dans le cadre d'une intensification de la concurrence et d'une recherche de profitabilité accrue, les entreprises commerciales se sont engagées dans le pilotage de la valeur de leurs clients. Pour y parvenir, elles se sont appuyées sur les préceptes de la gestion de la relation client (Grönross, 1990 ; Gummesson, 1987), en particulier le principe selon lequel le traitement du client doit être fonction de sa valeur pour l'entreprise (Gupta et al., 2004 ; Haenlein et al., 2006). Il est ainsi recommandé aux entreprises d'investir dans leurs clients en fonction de la valeur de ces derniers.

Les consommateurs en situation de pauvreté ont un niveau de revenus et un potentiel d'achat faibles. Ils contribuent donc a priori peu à la performance des entreprises. Appliquer ce principe peut conduire les entreprises à leur consacrer un niveau de ressources peu élevé. Or, les forces de vente constituent un point d'appui essentiel du déploiement des approches relationnelles (Dampérat, 2006). Les vendeurs pourraient donc à ce titre être orientés par leurs entreprises vers des comportements défavorables aux consommateurs en situation de pauvreté, par exemple en termes de disponibilité ou de niveau de service. Mais ils font également face aux attentes exprimées par leurs clients.

---

<sup>1</sup> Le seuil de la pauvreté est défini en France comme équivalent à 60% du revenu médian.

Par ailleurs, les faibles revenus des clients influent sur les relations de service qu'ils entretiennent avec leurs prestataires (Gadrey et al., 1997 ; Gilson, 2010), toute relation de service étant intrinsèquement une relation de pouvoir (Gadrey, 1994). Or les mécanismes à l'œuvre dans la relation commerciale entre client pauvre et vendeur ne révèlent pas seulement une asymétrie de l'information et un rapport de force en faveur du vendeur (Gadrey, 1994). Des difficultés existent, en miroir, pour les deux parties prenantes (Gilson, 2010 ; Lazarus, 2012). L'ensemble de ces éléments invite à s'interroger sur les comportements des vendeurs face aux consommateurs en situation de pauvreté, au-delà des politiques de gestion de la relation client qu'ils doivent implémenter.

## METHODOLOGIE

Le choix du secteur bancaire se justifie par le fait que les banques de détail utilisent la segmentation en faveur des clients à plus forte valeur (Des Garets et al., 2009 ; Haenlein et al., 2007). Le secteur bancaire constitue de plus un cas exemplaire (Yin, 2003). Les banques sont tenues d'accueillir tous les consommateurs, y compris ceux qui ont des revenus très modestes. Une loi a en effet instauré le droit pour tous les français de pouvoir ouvrir un compte dans une banque (1998)<sup>2</sup>, la détention d'un compte bancaire étant devenue indispensable au risque d'exclusion sociale<sup>3</sup>. Mais ce droit n'est pas systématiquement respecté par les banques qui sont régulièrement condamnées. Le terrain qu'offrent les banques devrait donc permettre une observation répétée de notre objet d'étude. Enfin, les conseillers bancaires ont une vision globale des dépenses que leurs clients effectuent à partir de leur compte bancaire. Ils sont donc en mesure d'appréhender l'ensemble de leurs problèmes budgétaires.

Vingt entretiens semi-directifs ont été menés auprès de conseillers bancaires ou directeurs d'agence bancaire, salariés des grandes enseignes bancaires françaises. Les entretiens ont été conduits dans une variété de contextes géographiques mais sont uniformes sur le plan socio-démographique (zones populaires). Vingt-et-une heures d'entretien ont été réalisées et retranscrites intégralement donnant ainsi lieu à l'équivalent de 937 pages de verbatim. Les données ont été analysées par l'intermédiaire d'une analyse thématique dite formatée ou a priori.

---

<sup>2</sup> « Toute personne physique résidant en France, dépourvue d'un compte de dépôt, a droit à l'ouverture d'un tel compte dans l'établissement de crédit de son choix ou auprès des services financiers de La Poste ou du Trésor public ».

<sup>3</sup> Pour percevoir un revenu, des prestations sociales ou louer un logement, il est nécessaire aujourd'hui de détenir un compte bancaire. L'exclusion bancaire, c'est-à-dire le fait de rencontrer « des difficultés d'accès et/ou d'usage dans ses pratiques bancaires » peut ainsi conduire à l'exclusion sociale (Gloukoviezoff, 2004, p.12).

## RESULTATS

L'étude qualitative met en lumière six situations auxquelles les conseillers sont tous confrontés dans leur relation avec leurs clients vulnérables au plan économique : l'accueil des nouveaux clients vulnérables qui veulent ouvrir un compte ; la gestion des frais bancaires : frais de découvert d'une part, frais de rejet de prélèvement d'autre part ; la vente de produits additionnels ; la gestion de leur compte ou une demande d'aide d'ordre social. Les conseillers déploient, une variété de comportements, parfois très opposés les uns aux autres, que nous présentons dans le cadre de chacune de ces situations.

### *Situation typique 1 : les comportements vis à vis des nouveaux clients vulnérables.*

Face à une demande d'ouverture de compte par un prospect vulnérable, les conseillers adoptent trois pratiques. La première consiste en ne pas leur ouvrir de compte : « On leur dit : et bien non. Compte tenu des fonctionnements de compte que vous avez on...ne peut pas, nous, ouvrir votre compte » (Corinne). La seconde pratique consiste en ouvrir un compte mais en limitant les opérations : « au final, je finis par leur ouvrir en les limitant comme pas possible, comme s'ils étaient mineurs » (Jennifer). Dans le cas du dernier comportement, le conseiller ouvre un compte et équipe le client comme il le ferait avec un client ne rencontrant pas les mêmes difficultés économiques : « ce sont des clients qui vont avoir une carte... haut de gamme, une carte Visa Premier ou Gold de Mastercard » (Karim).

### *Situation typique 2 : la gestion des frais bancaires liée aux découverts.*

Le découvert et le dépassement de découvert sont des opérations de crédit à court terme et sont donc facturés par les banques. Les conseillers adoptent trois comportements face à leurs clients vulnérables : ils peuvent rembourser les frais avec ou sans conditions, ou ne pas le faire. Des conseillers n'extournent pas les frais et certains y voient un moyen de faire du chiffre d'affaires : « On n'a pas le droit de les rembourser » (Pierre) ; « De par la tarification qu'on applique [...], financièrement, ce sont des bons clients pour nous » (Sébastien). Des conseillers remettent les frais des clients pauvres sans condition : « Quelqu'un qui a un compte... qui fonctionne très, très difficilement... qui a quasiment ... quasiment rien... enfin on va faire très attention de ne pas le plomber en frais » (Aurélie). D'autres conseillers remboursent seulement aux clients pauvres méritants : « On n'est pas prêt à perdre ces 400 euros de découvert pour quelqu'un qui s'est fait plaisir. Peut-être qu'on est prêt à les perdre pour quelqu'un qui a été raisonnable et qui est en grande difficulté » (Cléa).

### *Situation typique 3 : la gestion des frais bancaires liée aux prélèvements.*

Lorsqu'un client n'a pas les fonds nécessaires sur son compte et qu'un prélèvement est présenté, les conseillers adoptent différents comportements : soit ils laissent faire le système, le prélèvement est rejeté et le client paye des frais. Dans ce cas, le conseiller peut ou non

appeler le client pour le prévenir du rejet. « Ils attendent que, pour le moindre prélèvement, on les appelle à chaque fois. [...] au bout d'un moment on ne téléphone plus [...] on voit qu'il n'y a pas d'évolution dans le comportement » (John). L'autre option est d'intervenir soit en augmentant le seuil de découvert autorisé soit en mettant le compte en opposition « On ajuste et puis, c'est surtout qu'on ne les mette pas en... que le prélèvement ne soit pas rejeté parce que, pour eux, c'est une difficulté supplémentaire » (Josiane). Certains conseillers peuvent aller encore plus loin en demandant aux créanciers de changer leurs dates de prélèvement : « en appelant EDF et bien on s'arrange pour qu'ils mettent en place un échelonnement » (Yann).

#### ***Situation typique 4 : la vente de produits et services additionnels.***

Dans le cas de la vente, les conseillers peuvent proposer aux clients en situation de pauvreté les mêmes produits qu'aux autres clients : « Il n'y a pas de différenciation entre une clientèle haut de gamme et une clientèle plus en difficulté par rapport aux objectifs commerciaux » (Sébastien) ; certains privilégient les produits de prévoyance et d'assurance qui sont plus accessibles : « La prévoyance, des fois, pour eux... pour s'assurer sur 30 000 euros c'est 5 euros. 5 euros, ils peuvent les sortir » (Saïda). Enfin, des conseillers ne proposent pas de produits, même les moins onéreux : « cela ne sert à rien de leur mettre des produits d'assurance ou autres parce que cela va alourdir leur budget, alors que déjà on est dans une phase où il faudrait les aider » (Karim).

#### ***Situation typique 5 : la gestion des comptes.***

Face aux difficultés rencontrées par certains clients vulnérables pour gérer leur compte, les conseillers adoptent aussi bien des comportements d'ingérence que de non-assistance. Ainsi nombreux disent « ce n'est pas notre rôle » (France) de leur apprendre à gérer leur compte, voire de gérer leur compte à leur place, ou « nous ne sommes pas l'assistante sociale » (Saïda) mais beaucoup parmi eux le font quand même : « c'est notre rôle pour éduquer le client... » (Chrystel) ; « on est quasiment des assistants sociaux... » (Théo). L'éducation peut aussi passer par le prélèvement de frais, sur le mode du conditionnement opérant punitif (Skinner, 1953) : « c'est marrant, mais voilà, les frais peuvent être pédagogiques » (Sophie). Certains conseillers vont au-delà de l'éducation et gèrent les comptes à la place du client : « il y a des clients qui nous demandent : écoutez, j'ai du mal à gérer mon budget, est-ce que vous pourriez m'aider à le faire ? Alors, on ne va pas dire non » (Albin). Certains vont encore plus loin et gèrent les moyens de paiement : « Votre carte bancaire, vous allez la rendre et puis... une fois que cela ira mieux, je vous la rendrai [...] j'ai un tiroir plein de cartes bancaires que j'ai confisquées » (Jennifer).

#### ***Situation typique 6 : la demande d'aide.***

Face à un client pauvre qui n'arrive plus à subvenir à ses besoins, les conseillers ont là encore une variété de comportements. Cela va du refus de mettre le client en contact avec les

organismes compétents : « Notre rôle ce n'est pas d'interpeler les différentes structures sociales » (Sébastien), en passant par le conseiller facilitant : « je leur conseille d'aller voir... l'assistante sociale ou quoi parce que je pense qu'ils ont besoin d'un accompagnement au jour le jour » (Samia), jusqu'au conseiller qui appelle lui-même les structures sociales et s'implique « on les aide dans d'autres domaines que la banque » (Théo). Une autre façon d'aider les clients vulnérables est de leur faire des avances d'argent, au-delà du découvert autorisé voire de leur acheter ce dont ils ont besoin : « Même si on est banquier et si on a des règles strictes de risque [...] vous ne pouvez pas laisser... des gens comme cela » (Josiane) ; « j'ai été retirer 10 euros. Je l'ai accompagné à la pharmacie, je lui acheté son pot de lait » (Jennifer). D'autres respectent la règle bancaire et ne font pas d'avance : « L'argent qu'ils n'ont pas... on ne peut pas l'inventer non plus » (Pierre).

Chaque situation typique appelle un comportement différent selon les conseillers. Néanmoins, le choix du comportement à adopter n'est pas forcément facile. Les situations renvoient les conseillers à un questionnement sur leur métier et leur rôle face aux clients vulnérables. Ils font référence à leur fiche de poste, et comparent à ce qu'ils font en réalité avec ces clients. A la question « quelles sont vos grandes missions ? », Théo répond : « Alors, les missions définies par mon poste, ou les missions que je réalise ? ». De nombreux verbatims mettent en perspective leur rôle et leurs comportements réels. Ainsi Albin énonce une préoccupation partagée par tous : « Ce n'est pas notre rôle. On n'est pas assistant social », ou encore « Je ne pense pas que c'est notre rôle. Parce que, aujourd'hui, concrètement... ce n'est pas dans ma fiche métier quoi [...] enfin si, cela peut être un peu notre rôle quand même » (Chrystel).

Une opposition semble se dessiner : selon leurs dires, certains comportements à adopter seraient « humains » alors que d'autres seraient conformes aux règles de l'entreprise : « il y a les normes règlementaires de l'entreprise qu'on se doit de respecter » (Thibaut) ; « Tout en respectant, quand même, la réglementation, la loi, on essaie, autant que faire se peut, de ne pas les enfoncer plus, si je puis dire... et de les aider comme on peut » (Sophie) ; « il y a une formalité à respecter mais après il est évident que l'aspect humain entre en ligne de compte » (Albin) ; « parfois, la vie fait qu'on est obligé ... on est obligé de ne pas respecter les règles » (Alexia).

## CONCLUSION

Cette recherche révèle la diversité des comportements des forces de vente face aux consommateurs en situation de pauvreté. Elle présente les limites propres à une étude de cas unique : il conviendrait de la dupliquer dans d'autres secteurs, notamment ceux qui portent sur la satisfaction de besoins essentiels comme l'énergie, les télécommunications, le logement. Elle invite néanmoins à caractériser les profils derrière la variété des comportements et à s'interroger sur les facteurs individuels ou situationnels susceptibles d'influer sur les comportements des vendeurs. Les pratiques de ces derniers apparaissent par



ailleurs dans certains cas, comme non conformes aux règles de l'entreprise ouvrant la voie à des recherches tant sur la déviance que sur l'éthique des vendeurs face aux consommateurs vulnérables.

## BIBLIOGRAPHIE

- Blocker, C. P., Ruth, J. A., Sridharan, S., Beckwith, C., Ekici, A., Goudie-Hutton, M., et Varman, R. (2013) Understanding poverty and promoting poverty alleviation through transformative consumer research. *Journal of business research* 66 (8) : 1195-1202.
- Brenkert G.G. (1998) Marketing and the vulnerable. *Business Ethics Quarterly, Ruffin Series*, 1 : 7-20.
- Dampérat M. (2006) Vers un renforcement de la proximité des relations client, *Revue française de gestion* 3 (162) : 115-125.
- Des Garets V., Paquerot M. et Sueur I. (2009) L'approche relationnelle dans les banques, mythe ou réalité ? *Revue Française de Gestion* 1 (191) : 123-138.
- Gadrey J. (1994) Les relations de service dans le secteur marchand, in De Bandt J., Gadrey J., *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions, pp. 23-41
- Gadrey J., Ghillebaert E. et Gallouj F. (1997) Analyser et évaluer les prestations de cohésion sociale « hors cadre » des services publics, Le cas des relations de guichet à La Poste. *Politiques et Management public, Institut de management public* 15 (4) : 119-144.
- Gilson A. (2010) Les conseillers financiers de La Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur. *SociologieS*
- Gorge H. et Özçağlar-Toulouse N. (2013) Expériences de consommation des individus pauvres en France: apports du Bas de la Pyramide et de la Transformative Consumer Research. *Décisions Marketing* 72 : 139-156.
- Grönroos C. (1990) Relationship approach to marketing in service contexts : The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research* 20 (1) : 3-11.
- Gummesson E. (1987) The new marketing, developing long-term interactive relationship. *Long Range Planning*, 20 (4) : 10-20
- Gupta S., Lehmann D. R. et Stuart J. A. (2004) Evaluer les clients. *Recherche et applications en marketing* 19 (2) : 1-19.
- Haenlein M., Kaplan A.M. et Beeser A.J. (2007) Customer Lifetime Value in a retail banking context. *European Management Journal* 25 (3) : 221-234.
- Haenlein M., Kaplan A. M. et Schoder D. (2006) Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value. *Journal of Marketing* 70 (3) : 5-20
- Holbrook M. (1999) *Consumer value. A framework for analysis and research*, Routledge, London.
- Lazarus J. (2012), *L'épreuve de l'argent*, Paris : Calmann-Lévy
- Martin K. D. et Hill R. P. (2012) Life satisfaction, self-determination, and consumption adequacy at the bottom of the pyramid. *Journal of Consumer Research* 38 (6) : 1155-1168
- Talukdar, D. (2008). Cost of being poor : retail price and consumer price search differences across inner-city and suburban neighborhoods. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 457-471.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.