

UNIVERSITE PARIS XII VAL DE MARNE
U.F.R. DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
I.R.G. – POLE MARKETING ET LOGISTIQUE

**UNE ANALYSE DYNAMIQUE
DE LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE
DANS LA RELATION CLIENT-PARTICULIER/BANQUE :
UNE APPROCHE PAR LES ETUDES
DE CAS RETROSPECTIVES**

Tome 2 : Annexes
Shérazade GATFAOUI

*Thèse présentée pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion
Le 13 Décembre 2005*

JURY

Directeur de thèse : Monsieur Abdelmajid AMINE
Professeur à l'Université Paris 12 Val de Marne

Rapporteurs : Monsieur Bernard PRAS
Professeur à l'Université Paris 9 Dauphine
Monsieur Eric VERNETTE
Professeur à l'IAE de Toulouse

Suffragants : Madame Suzanne PONTIER
Professeur à l'Université Paris 12 Val de Marne
Monsieur Stéphane CORRE
Directeur de la Communication et du Marketing de la BRED
Banques Populaires

ANNEXES

ANNEXE 1 : CONVENTION DE RECHERCHE

CONVENTION DE RECHERCHE

ARTICLE PREMIER

Nom de l'étudiant(e).....Prénom.....

N° Sécurité Sociale.....N° Carte Etudiant.....

Adresse.....

.....

ARTICLE DEUXIEME

La présente convention concernant la recherche de l'étudiant(e) désigné(e) à l'article premier ci-dessus, règle les rapports entre :

L'ENTREPRISE.....

TélFax.....

Adresse.....

Représentée par

en qualité de

et **L'INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION (IRG) de L'UNIVERSITE PARIS XII VAL DE MARNE** représenté par Jean-François GAJEWSKI, Professeur à l'université Paris XII, Responsable de L'IRG.

ARTICLE TROISIEME

La recherche, réalisée au sein de l'entreprise d'accueil, a deux objets essentiels. Elle doit, d'une part, permettre à l'étudiant(e) d'avoir un accès privilégié au terrain (documents internes, clients et personnel de l'entreprise) en vue de mener à bien sa recherche doctorale. D'autre part, elle offre à l'entreprise la possibilité de bénéficier d'un regard externe et neuf ainsi que de l'application d'une méthodologie rigoureuse en vue de répondre à une problématique managériale.

Pour le bon déroulement de la recherche, l'entreprise d'accueil assure la mise à disposition des informations et des moyens nécessaires à la réalisation de l'étude.

Le programme de la recherche est établi par l'entreprise en accord avec l'étudiant et le directeur de thèse ci-dessous nommé :

.....

ARTICLE QUATRIEME

La recherche se déroulera du.....au.....
en temps discontinu ou en temps partiel.

- temps discontinu à préciser.....
- temps partiel à préciser

Dans le cas d'une prolongation, un avenant à la présente convention sera établi.

ARTICLE CINQUIEME

L'indemnisation ou rémunération de la recherche reste à l'appréciation de l'entreprise d'accueil.

ARTICLE SIXIEME

L'étudiant(e) s'engage, à observer le règlement interne de l'entreprise d'accueil, durant la réalisation de sa recherche.

L'étudiant(e) reconnaît être tenu au secret professionnel à l'égard de tout tiers, non seulement sur les activités de l'entreprise mais encore sur celles dont il (elle) pourrait avoir connaissance notamment au cours de réunions au sein des divers services ou départements de l'entreprise d'accueil.

L'étudiant reconnaît que les résultats de la recherche sont la propriété de l'entreprise d'accueil. Il (elle) peut cependant faire des communications ou publications en respectant les clauses de confidentialité et/ou d'anonymat requises par l'entreprise.

ARTICLE SEPTIEME

A l'issue de sa recherche, l'étudiant(e) remettra à l'Entreprise d'accueil un rapport faisant état des résultats. Si l'entreprise le souhaite, il (elle) pourra également faire une présentation orale des résultats de sa recherche au sein du service ou département concerné par cette étude.

ARTICLE HUITIEME

Pendant la durée de la convention, le chercheur bénéficie des prestations du régime général de la sécurité sociale : assurances sociales, allocations familiales, accidents du travail et maladies professionnelles.

ARTICLE NEUVIEME

L'université Paris XII Val de Marne assure l'étudiant contre les accidents dans l'entreprise et sur le trajet en application de l'article L 412-8-2° du code de la Sécurité Sociale. A ce titre, les cotisations d'accidents de travail sont versées à l'URSSAF.

L'entreprise accueillant le stagiaire est donc déchargée de l'obligation de cotiser.

ARTICLE DIXIEME

En cas d'accident dans l'entreprise ou sur le trajet, le chef d'entreprise envoie immédiatement une déclaration d'accident au représentant du laboratoire de recherche mentionné à l'article premier, qui la contresignera et la transmettra dans les 48 heures à la Caisse d'Assurance maladie dont le chercheur relève.

ARTICLE ONZIEME

La responsabilité civile du stagiaire en cas d'accident de nature à créer un préjudice aux tiers, et notamment à l'organisme d'accueil, est couverte par son adhésion à.....

ARTICLE DOUZIEME

La signature du présent document par les trois parties concernées implique un consentement aux clauses de cette convention.

Pour l'Entreprise :

Nom :

Prénom :

Le

Signature et cachet :

Pour Le Laboratoire :

Le Responsable de l'IRG

Le

Signature et cachet :

Le stagiaire

Nom :

Prénom :

Le

Signature :

Le Directeur de Thèse :

Nom :

Prénom :

Le

Signature :

**ANNEXE 2 : COURRIER ENVOYE AUX BANQUES
(PROPOSITION D'ETUDE)**

Créteil,
le 4 décembre 2001

Shérazade GATFAOUI

Doctorante (Sciences de Gestion)

IRG - Pôle marketing et Logistique

Université Paris12 Val de Marne

A l'attention de :

Monsieur X

Banque X

**Directeur de la Communication
et du Marketing**

Objet : Proposition d'étude à la Banque X

Monsieur X,

Suite à notre contact lors du salon professionnel, voici ma proposition. Actuellement étudiante en thèse de gestion (marketing), je travaille sur l'importance de la confiance dans la gestion de la relation client (particuliers)/banque. Deux raisons principales justifient l'intérêt de se pencher sur la confiance client/conseiller de clientèle/banque :

1/ Le marché bancaire connaît d'importantes mutations : la mondialisation des marchés financiers, la déréglementation, le progrès technologique ; les pressions concurrentielles et la banalisation de l'offre bancaire ; l'infidélité des clients ;

2/ A l'heure actuelle, la majorité des entreprises considère qu'une relation de fidélité doit être basée sur la confiance et l'engagement durable du client. Il semble que la confiance issue de la relation entre l'entreprise et le client soit un élément essentiel de différenciation. Cependant, peu d'entreprises se sont intéressées à la signification de la confiance pour le client et pour le personnel de l'entreprise (conseillers en agence). C'est donc cet aspect "*relationnel*" de la gestion de la relation client que je vous propose d'étudier.

Aussi, je vous propose la réalisation d'une étude qualitative au sein de votre institution. Vous trouverez le détail de ma proposition dans le dossier ci-joint ainsi qu'un CV me concernant. Désireuse de valoriser au maximum ma jeune expérience, je reste à votre disposition pour une éventuelle entrevue afin de vous expliquer le bien fondé de ma démarche. Je vous prie d'agréer Monsieur X, mes sincères salutations.

Mlle Shérazade Gatfaoui

ANNEXE 3 :
SYNTHESE DU PROJET D'ETUDE
ENVOYE AUX BANQUES (annexe 3-A)

Et BILAN DES PREMIERES REUNIONS AVEC
LES DIRECTEURS DE DEPARTEMENT ET D'AGENCE
(annexe 3-B)

ANNEXE 3 :
SYNTHESE DU PROJET D'ETUDE ENVOYE AUX BANQUES (annexe 3-A)

LA CONFIANCE DANS LA GESTION DE LA RELATION CLIENT PARTICULIER/BANQUE :

Une analyse du discours des clients et du personnel en agence (les conseillers)

INTRODUCTION : PRESENTATION DU LABORATOIRE DE RECHERCHE IRG (VOIR PLAQUETTE)

1. CONTEXTE DE L'ETUDE

2. LA PROBLEMATIQUE ET LES OBJECTIFS

3. LES INTERETS DE L'ETUDE

4. LA METHODOLOGIE

5. LES DELAIS et LES MODALITES PRATIQUES

1 – LE CONTEXTE DE L'ETUDE

➤ LA MONDIALISATION DES MARCHES FINANCIERS, LA DEREGLEMENTATION ET LE PROGRES TECHNOLOGIQUE

- Les fusions, acquisitions, diversifications d'activités, déréglementation à l'échelle mondiale, les nouvelles technologies de l'information et de la communication renforcent la concurrence,
- La multiplication des canaux de distribution, grâce aux nouvelles technologies (centres d'appels, internet, etc.) intensifie la concurrence.

➤ LES PRESSIONS CONCURRENTIELLES ET LA BANALISATION DE L'OFFRE BANCAIRE

- Multiplication des services financiers de la grande distribution
- Banalisation des produits financiers et de la tarification bancaire

➤ INFIDELITE CROISSANTE DES CLIENTS

- Contexte de crise de confiance, besoin de réassurance
- Des clients plus informés, plus rationnels, besoin d'une relation personnalisée

2 –LA PROBLEMATIQUE ET DES OBJECTIFS

➤ LA PROBLEMATIQUE

« Qu'est-ce qu'une relation de confiance du point de vue des clients et du point de vue du personnel en agence (RCP), et comment se construit cette relation ? ».

➤ LES OBJECTIFS

➤ **Définir la confiance dans la relation entre un client et sa banque (à la fois du point de vue des clients et du personnel en agence, les Responsables de Comptes Particuliers (RCP) :**

- en identifiant les attentes et attitudes des clients vis à vis de leur banque et de leur RCP
- en comparant les discours des clients et des Responsables de Comptes Particuliers (RCP)

➤ **Comprendre et montrer comment la relation de confiance entre un client et sa banque se construit et évolue dans le temps :**

- en identifiant les éléments les plus importants de la relation
- en identifiant un processus de construction et d'évolution de la relation de confiance

3 – LES INTERETS DE L'ETUDE

➤ COMPRENDRE ET IDENTIFIER CE QU'EST LA CONFIANCE ET COMMENT ELLE SE TRADUIT POUR LES CLIENTS ET POUR LES RCP

➤ COMPRENDRE ET IDENTIFIER DES MECANISMES + PROCESSUS DE CONSTRUCTION ET D'EVOLUTION DE LA RELATION DE CONFIANCE A PARTIR DES DISCOURS « CLIENTS » ET « RCP »

4 – LA METHODOLOGIE : UNE APPROCHE QUALITATIVE

LA COLLECTE DES DONNEES :

➤ LES NIVEAUX DE RELATION ETUDIES

	Du point de vue du RCP	Du point de vue du client
Relations étudiées	1 seul niveau de relation : Relation RCP/client (niveau interpersonnel)	2 niveaux de relation : 1 ^{er} – relation client/RCP (niveau interpersonnel) 2 ^{ème} – relation client/enseigne bancaire

➤ LES DIFFERENTES SOURCES D'INFORMATION

Sources d'information	Commentaires
Entretiens semi-structurés (clients + RCP + autres)	➤ Afin de recueillir les opinions des clients et des RCP sur la confiance
Observation directe de quelques situations de vente (RDV client), si possible	➤ Afin de favoriser l'immersion du chercheur dans le contexte bancaire
Documentation	<p>➤ Afin d'analyser : la communication de l'enseigne (pub), les études réalisées en interne, les rapports de réunions sur le sujet, les documents internes proches de ce sujet.</p> <p>➤ Afin de compléter les analyses de discours des clients et RCP</p>

➤ LES OUTILS DE RECUEIL DES DONNEES

Sources d'information	Outils
Entretiens semi-structurés	La réalisation de 2 guides d'entretien : ➤ un guide d'entretien client ➤ un guide d'entretien RCP
Documentation	Analyse des documents internes (analyse par thème)

➤ COMPOSITION PROVISOIRE DE L'ÉCHANTILLON

	Discours des conseillers	Discours des clients
Taille de l'échantillon	<p>➤ environ 8 à 10 conseillers sur plusieurs départements</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Pour renforcer la validité des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directeurs des agences bancaires ➤ Responsable marketing, qualité et communication 	<p>➤ environ 15 à 30 clients avec un portefeuille « <i>produits financiers</i> » assez développé (pour justifier de suffisamment d'expériences de service)</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Pour renforcer la validité des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autres catégories de clients ? à voir avec la Banque B

5 – LES DELAIS et LES MODALITES PRATIQUES

5.1 LES DELAIS

➤ Prévision pour la durée de l'étude

- Cette étude peut être réalisée sur une période de 12 mois ou plus (dans le cadre d'une convention de recherche)
- L'étude qualitative nécessite souvent des allers-retours sur les échantillons sélectionnés d'où la proposition de ces délais.

➤ Organisation et prévision pour le déroulement de l'étude : APRES DISCUSSION AVEC LA BANQUE

• Organisation

- Concernant le choix des départements et des agences sélectionnés :
- Concernant la sélection des conseillers et des clients (à voir avec les critères de segmentation de la banque, par exemple)

5.2 LES MODALITES PRATIQUES

➤ Concernant le type de contrat passé entre l'étudiant et l'entreprise :

- Cette étude peut être réalisée par la voie d'une Convention de recherche signée entre l'entreprise, l'étudiant et son laboratoire de recherche.

➤ Concernant les sources d'information nécessaires :

- La mise à disposition des sources d'information est fondamentale pour la bonne réalisation de l'étude qualitative (*entretiens clients, entretiens conseillers, observation des RVD, documents internes*).
- Les différents entretiens seront strictement anonymes, à la fois pour les clients et les conseillers

**ANNEXE 3 (SUITE) : EXEMPLE DE BILAN DE REUNIONS
AVEC LES DEPARTEMENTS ET DIRECTEURS
DES AGENCES (ANNEXE 3 B)**

**EXEMPLE DE BILAN DE REUNIONS
AVEC LES DEPARTEMENTS ET DIRECTEURS DES AGENCES**

Objectifs des premières réunions :

Il s'agissait, d'une part, d'établir un premier contact avec les différents départements participant à l'étude (comprenant le délégué marketing, le directeur départemental et les directeurs des agences de la zone géographique retenue). D'autre part, cette réunion a permis de présenter et de discuter de deux aspects importants :

- la réalisation et l'organisation de l'étude (le contexte de la recherche, la problématique, les intérêts, la méthodologie retenue et les modalités pratiques de réalisation de l'étude) ;
- les paramètres d'échantillonnage concernant essentiellement les acteurs, à savoir les conseillers de clientèle au sein des agences et les clients à interroger ; les agences retenues au sein de chaque département, les événements étudiés (les interactions client/conseiller(s)/banque en cas d'incident et hors incident).

Organisation des réunions :

Nous avons décidé de faire un point pour chaque réunion au sein des départements afin de mettre en évidence les principaux, sentiments, interrogations, préoccupations par rapport à la réalisation de l'étude. Pour faire un bilan des premières réunions, nous avons réalisé un formulaire pour la prise de notes, inspiré de Huberman et Miles (1991), exposé ci-dessous.

Bilan de réunion du département : Date :

Site (agences du département).....

Participants.....

.....
.....
.....
.....

- 1 Interrogations et impressions concernant la présentation de la recherche. Ces questions peuvent concerner tous les aspects de la recherche (problématique, méthodologie, etc.)
- 2 Explications, spéculations, hypothèses sur ce qui se passe dans la relation client/conseiller commercial. Importance de la confiance, perceptions des clients et/ou des conseillers, etc.

- 3 Autres explications, interprétations minoritaires, désaccords entre les participants sur ce qui se passe dans la relation client.
- 4 Réflexions concernant la sélection des clients et des conseillers au sein des agences bancaires.
- 5 Implications pour la révision, mise à jour des paramètres d'échantillonnage.

Réunion n°1 : Département Paris-Ouest

Bilan de réunion du département : Paris-Ouest

Date : 03/06/2002

Agences du département :

3 agences dont Paris Kléber, Paris Saint-Ouen, Paris Bourse

Participants :

- Directrice de l'agence Paris Kléber,
- Directeur de l'agence Paris Saint-Ouen
- Directrice de l'agence Paris Bourse
- Directeur Régional, département Paris-Ouest,
- Délégué Marketing, Département Paris-Ouest,

1 Interrogations et impressions concernant la présentation de l'étude. Ces questions peuvent concerner tous les aspects de la recherche (problématique, méthodologie, etc.) :

Directrice de l'agence Paris Kléber : « *Votre étude est intéressante, mais pourquoi pas les autres clients, comme par exemple les clients professionnels* » ?

S. Gatfaoui : « *les différents types de clientèle sont intéressants (particuliers et professionnels) mais il y a des priorités, sachant que les clients particuliers constituent environ 70 % de votre portefeuille clients* ».

Directeur Régional, département Paris-Ouest : « *Oui c'est vrai, j'espère que vous allez apporter des réponses à nos questions concernant les perceptions des clients et de nos collaborateurs. Vous savez les clients changent beaucoup de banque, ils sont de plus en plus exigeants, ils sont méfiants et les comportements des clients changent d'un client à*

l'autre. Certains ont besoin de la relation avec leur conseiller et d'autres s'en moquent complètement, ce n'est pas évident. On aimerait bien comprendre ce problème ».

Délégué Marketing, Département Paris-Ouest : *« C'est vrai que l'on a rarement mené des études qualitatives concernant la perception des clients et c'est vraiment très intéressant de savoir ce que pensent nos clients et nos collaborateurs ».*

Directrice de l'agence Paris Kléber : *« C'est intéressant la relation de confiance avec le client. Le service Marketing s'intéresse au client, à ses caractéristiques mais il s'intéresse peu à la relation client (angle qualitatif), ce n'est pas la même chose. C'est vraiment pour nous l'occasion d'avoir un bilan qualitatif concernant la confiance dans la relation client/banque, c'est important d'avoir des perceptions et pas seulement des chiffres pour évaluer la relation »... « Je pense que nous sommes tous d'accord pour réaliser cette étude au sein du département, c'est une bonne chose ».*

Ils semblent tous intéressés par la réalisation de l'étude et précisément sur l'intérêt d'interroger à la fois les commerciaux et les clients en relation avec les commerciaux. Même si certains participants étaient également intéressés par la clientèle professionnelle, ils étaient conscients de l'intérêt de se centrer sur la clientèle des particuliers. Cette impression est très importante. En effet, pour réaliser cette recherche dans de bonnes conditions, il est fondamental que les différents participants adhèrent et participent activement à l'étude.

Des interrogations concernant les modalités pratiques, l'organisation concrète de l'étude, ont été soulevées par l'ensemble des participants (durée des entretiens, lieux des entretiens, période de collecte des données, fonctionnement, les analyses des données, leur rôle par rapport à la réalisation de l'étude). Nous avons fourni des éléments de réponses concernant ces aspects.

2 Explications, spéculations, hypothèses sur ce qui se passe dans la relation client/conseiller commercial. Importance de la confiance, perceptions concernant le client ,etc.

Directeur Régional, département Paris-Ouest : *« Les clients sont de plus en plus exigeants. Certains ont besoin de la relation avec leur conseiller et d'autres s'en moquent complètement, ce n'est pas évident. Mais cela dit, je pense que l'agence a toujours sa place de relation de proximité. Avec la distribution multi-canal, je pense que c'est important mais elle répond à des prestations de service bien spécifiques et elle ne remplace en rien l'agence bancaire, car pour certains services, les clients ont besoin de rencontrer leur conseiller clientèle (ex : les prêts, les placements financiers, etc.) ».*

Délégué Marketing, Département Paris-Ouest : *« on a des clients qui sont capables de changer de banque facilement car ils sont multi-bancarisés. Pour des taux moins élevés, ils sont capables d'aller à la concurrence même si cela fait des années qu'ils sont avec nous. Et à côté de cela, il y a les clients qui veulent être reçus uniquement par leur conseiller commercial et pas un autre. D'autres ne se déplacent pas facilement pour rencontrer leur conseiller. C'est parfois compliqué de savoir ce qu'ils veulent vraiment et comment les solliciter. Certains font confiance à leur banque B et d'autres plus à leur conseiller, je pense. Ce n'est pas pour autant qu'ils sont complètement acquis et fidèles. C'est un travail de tous les jours surtout avec le turnover des conseillers en agence. Il faut répondre à ce problème en assurant un excellent suivi à nos clients, c'est essentiel ».*

Directrice de l'agence Paris Kléber : *« En fonction des zones géographiques, les clients ont peut-être des perceptions, des comportements différents. Par exemple, sur mon agence, les clients sont des clients tout de même haut de gamme. Ils sont souvent multibancarisés, ils ont 2 ou 3 banques, ils peuvent donc facilement passer d'une banque à l'autre pour des taux moins élevés. Le client est de plus en plus infidèle, pour plusieurs raisons. La relation est de plus en plus dépersonnalisée. La relation de confiance avec le chargé de clientèle est importante, mais elle est devenue aléatoire. Une relation se construit dans le temps et le problème est que les commerciaux n'ont pas le temps de créer cette relation. Ils doivent gérer les attentes des clients dans l'urgence. Ils doivent être efficace tout de suite. Ils doivent être réactifs aux problèmes*

des clients. Pour que le client accorde sa confiance à son conseiller, il doit être efficace, compétent, rapide et crédible. Le turn-over des conseillers est tellement fort (2ans en moyenne), qu'il est difficile de créer une relation de confiance sûre, cela devient aléatoire. On ne demande pas 8 ans mais un juste milieu. De plus, cela dépend aussi des clients. Certains ont besoin de la relation, d'autres pas. La relation de confiance se construit dans le temps. Dans le temps, les anciens clients avaient le souvenir, la mémoire de leur relation avec leur conseiller. Aujourd'hui, l'affectif a disparu. Les clients sont plus méfiants car ils ont moins le temps de connaître leur conseiller. Le temps nous manque, la relation de confiance, c'est plus la compétence que l'affectif. Un client qui est content de son conseiller, qui traite bien ses réclamations, qui répond à ses besoins est un client bien acquis. Le premier reproche des clients concerne le fait que le conseiller change trop souvent dans la durée ».

Directeur de l'agence Paris Saint-Ouen : *« en effet, c'est vraiment le reproche fait par les clients. Construire une relation nécessite du temps pour que cela porte ses fruits. Il faut donc être compétent, réactif, être à l'écoute du client, rappeler le client si besoin. Même si sa réclamation concerne quelques « francs », il faut la traiter car cela peut représenter un point d'honneur pour le client. Le paradoxe, c'est qu'en même le temps, il faut gérer les problèmes dans l'urgence et faire des résultats. Il est important de le rassurer, de lui expliquer, de lui dire pourquoi on fait telle ou telle chose ou pourquoi on ne la fait pas ».*

3 Autres explications, interprétations minoritaires, désaccords entre les participants sur ce qui se passe dans la relation client.

Directeur de l'agence Paris Saint-Ouen : *« Je ne suis pas tout à fait d'accord avec mes collègues sur la prédominance de la relation avec le conseiller. A l'agence de Saint-Ouen, les clients ne sont pas forcément multibancarisés (1 ou 2 banques maximum). Parfois, le client est bien dans l'agence tout simplement, et même si le conseiller change d'agence, il reste dans la même agence, là je pense que c'est l'enseigne qui intervient. Il a ouvert son premier compte dans telle agence, alors il veut y rester c'est symbolique, il s'y sent bien ». « On ne bâti pas la même relation quand on a 1 an ou 3ans. La volatilité des clients devient importante car les interlocuteurs changent, les méthodes de travail changent, et l'organisation des*

agences changent. La construction de la relation est plus délicate et il faut l'acquérir rapidement ».

4 Propositions concernant la sélection des clients et des conseillers au sein des agences bancaires.

Nous avons discuté de cet aspect, à partir de la segmentation comportementale existante de la banque, et des différents critères de segmentation des clients et des commerciaux.

Pour les clients :

- âge
- ancienneté
- fonctionnement du compte
- mouvement sur le compte

Pour les commerciaux : contraintes liées au terrain

- ancienneté agence
- Age
- sexe

5 Implications pour la révision, mise à jour des paramètres d'échantillonnage : discussion avec les directeurs concernant les critères retenus pour sélectionner des clients et des conseillers (pour les premiers entretiens clients et conseillers en agence).

**ANNEXE 4 : CLASSIFICATION DES INCIDENTS CRITIQUES
(KEAVENEY, 1995)**

Keaveney (1995), retient les « *comportements critiques* » des entreprises de service afin d'expliquer et de prédire l'intention des clients de changer de prestataire. La connaissance des raisons pour lesquelles un client décide de faire appel à un nouveau prestataire présente un intérêt à la fois théorique et managérial. Ainsi, la proposition d'une catégorisation des incidents critiques intégrant un maximum de prestations de service diversifiées, peut permettre d'enrichir les réflexions théoriques sur le sujet. A partir du moment où les types d'incidents critiques sont identifiés par l'entreprise de service, cette dernière peut proposer des stratégies de gestion des réclamations diverses et adaptées. A partir d'expériences de service dans différents secteurs (services bancaires, restauration, hôtellerie, voyages, prestation médicale, la coiffure, etc.), Keaveney (1995) propose une classification globale des différents types d'incidents critiques susceptibles de se produire lors d'une prestation de service. Cette recherche exploratoire propose une hiérarchisation de ces incidents critiques. Les incidents critiques identifiés et classés, se traduisant par l'abandon du prestataire actuel, sont relatifs :

- **Aux prix proposés par les prestataires.**

Il s'agit des pratiques en terme de politique de prix : (1) les *prix considérés élevés*, (2) les *prix en augmentation*, (3) les *prix considérés comme frauduleux*. Ces incidents sont liés aux coûts, aux charges supplémentaires, aux promotions proposées. Dans ces situations, les prix relatifs au service d'un prestataire sont jugés trop élevés par rapport à la valeur perçue de ce service par le client. Le client peut également percevoir et considérer la politique de prix d'un prestataire comme désavantageuse par rapport aux offres des concurrents. Les augmentations répétées des prix constituer aussi un incident pour les clients (ex : augmentation annuelle d'un contrat d'assurance) ;

- **Aux désagréments occasionnés par le prestataire.**

Ils concernent des incidents liés à la (1) *localisation géographique* (ex : proximité du domicile), (2) *aux horaires d'ouverture* et de fermeture du prestataire, (3) au *temps passé chez le prestataire pour la souscription* et l'obtention du service ou alors (4) la *difficulté de prise de rendez-vous* (ex : attente trop longue pour obtenir un rendez-vous chez son banquier) ;

- **Aux erreurs et problèmes techniques liés au service lui-même.**

Ils s'attachent (1) aux *erreurs liées au service* lui-même. Ce type incident fait référence à la souscription d'un service bancaire se traduisant, par une série d'erreurs, des problèmes multiples (ex : problème de virement mensuel suite à la souscription d'un nouveau compte au sein d'une même banque), par une détérioration du service proposé au fil du temps. Ils peuvent également concerner des incidents lors de « *la rencontre de service* » avec le personnel (ex : le personnel est incapable de fournir l'information au client). (2) *Les erreurs de facturation* sont aussi intégrées à ce type d'incident (ex : une erreur de facturation chez le dentiste et des procédures de remboursement jugées trop longues par le client). (3) Les *erreurs graves* ou « *catastrophiques* » sont relatives à des erreurs quasiment irréversibles (ex : la mort du chien d'un client suite à un soin chez le vétérinaire) ;

- **Aux incidents occasionnés pendant « la rencontre de services ».**

Ces derniers sont liés aux interactions entre le client et le prestataire de service. Il s'agit : de (1) *l'indifférence* du personnel en contact (ex : le médecin n'écoute pas son client), (2) de *l'impolitesse* des employés (ex : un employé répond grossièrement à un client), (3) du *manque de d'écoute et de communication* du prestataire (ex : le médecin généraliste refuse de transférer le dossier d'un patient à un médecin spécialiste, le mécanicien refuse d'expliquer clairement les réparations faites sur le véhicule d'un client), et de (4) *la non-reconnaissance du client* par le prestataire ;

- **A la gestion des incidents par le prestataire.**

La mauvaise réponse ou la non-réponse d'un employé à un incident, rencontré par le client lors d'une expérience de service, représente pour le client une justification de l'abandon du prestataire actuel. (1) *La réponse négative du prestataire* tient au fait qu'il refuse de trouver une solution pour son client. Dans ce cas, il considère que le client est en partie responsable de l'incident occasionné. (2) *La non-réponse du prestataire* se traduit par la volonté d'ignorer la réclamation du client (ex : un client qui se plaint des délais d'attente chez son dentiste, se voit conseillé par la secrétaire d'aller voir un autre prestataire). Enfin, le prestataire répond à la réclamation de son client de manière peu enthousiaste, (i.e., (3) *réponse peu enthousiaste*). Dans cette situation le prestataire accepte avec des difficultés de répondre à son client (ex : lors

d'un repas dans un restaurant, le serveur ne fournit pas au client la bonne commande et refuse dans un premier temps de changer les plats. Le client menace le responsable de ne pas payer pour finalement être servi correctement) ;

- **A l'attrait de la concurrence.**

Il fait référence à la volonté du client de trouver un nouveau prestataire pouvant lui proposer un meilleur service que son prestataire actuel. Le client est souvent insatisfait du service actuel (ex : recherche d'une relation personnalisée, la recherche d'un service de meilleure qualité) ;

- **Aux problèmes éthiques.**

Ces problèmes éthiques s'attachent (1) *au comportement malhonnête* des employés (ex : le mécanicien provoque des pannes répétées dans le véhicule d'un client), (2) *au comportement d'intimidation*, (3) *aux pratiques malsaines* d'un prestataire (ex : le client quitte son restaurant car les tables sont sales et pas nettoyées, ex : le client d'un hôtel reçoit les clés d'une chambre déjà occupée), (4) *aux conflits d'intérêts* (ex : le client quitte son agence de voyage en apprenant que l'employé lui a proposé une réservation sur un vol qui apportait une commission maximum à l'agence de voyage, et pas forcément en adéquation avec le besoin du client) ;

- **Au changement involontaire du prestataire.**

Dans ce cas, les incidents sont liés (1) *au déménagement du client* sur une zone géographique éloignée ou (2) *à la fermeture du prestataire de service.*

Classification des incidents critiques dans l'industrie des services (d'après Keaveney, 1995)

Catégories d'incidents critiques	Sous catégories d'incidents critiques
<p>1 . Les prix (relatifs aux prix et aux taux pratiqués, aux frais annexes, aux pénalités, aux prix promotionnels etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prix élevés - Augmentations de prix - Prix frauduleux ou trompeurs
<p>2 . Les désagréments occasionnés par le prestataire (liés au fonctionnement du prestataire = horaires inadaptés, prise de rendez-vous longue)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Localisation / horaires du prestataire - Attente pour la prise de RDV - Attente pour l'obtention du service
<p>3 . Les erreurs ou les problèmes techniques liés au service lui-même (ex : mauvais fonctionnement d'un service, vente d'un service inadapté au client)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs liées au service lui-même (ex : vente d'un mauvais médicament) - Erreurs de facturation - Erreurs graves (ex : la mort du chat d'un client suite à une visite chez le vétérinaire)
<p>4 . Les désagréments occasionnés pendant « la rencontre de service » (liés aux interactions client / employé)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indifférence du prestataire - impolitesse du prestataire - Prestataire peu réceptif - Client non reconnu
<p>5 . La gestion des désagréments par les employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse négative du prestataire - Pas de réponses du prestataire - Une réponse peu enthousiaste
<p>6 . L'attrait des concurrents (lié à la recherche d'un meilleur prestataire en en cas d'insatisfaction du prestataire actuel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - l'identification d'un meilleur service chez un autre prestataire (ex : recherche d'un personnel plus sympathique, service plus personnalisé)
<p>7 . Les problèmes éthiques (liés à un comportement immoral, illégal, à la tricherie et tout autre comportement déviant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportement malhonnête (tricherie) - Comportement d'intimidation (se faire avoir) - Pratiques malsaines (ne pas se sentir en sécurité) - Conflits d'intérêts
<p>8 . Un changement de prestataire involontaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - déménagement du client - fermeture du prestataire

**ANNEXE 5 : LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT
DE LA RELATION (DWYER, SCHURR ET OH, 1987)**

ANNEXE 5 :

LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA RELATION (DWYER, SCHURR ET OH, 1987)

Dans la littérature marketing, le **processus de développement d'une relation** de Dwyer, Schurr et Oh, (1987) représente pour les chercheurs un cadre d'analyse incontournable pour la compréhension des échanges orientés sur le long terme. Dans le prolongement des travaux de Bagozzi (1979) et de Macneil (1978, 1980 et 1981), ces auteurs proposent un modèle de développement de la relation entre acheteurs et vendeurs. Ils considèrent que les *caractéristiques situationnelles* et le *processus de développement* de la relation sont au cœur de la problématique de la stabilité ou non d'une relation.

Les étapes du processus de développement de la relation :

Cette relation est considérée comme un phénomène dynamique et complexe intégrant à la fois la prise en compte des échanges épisodiques et de la relation dans son ensemble (Ford, 1990)¹. Ce cadre d'analyse permet d'identifier les différentes étapes d'une relation. L'échange relationnel est alors conçu comme un processus qui se définit selon cinq phases chronologiques et successives : 1) la prise de conscience ou l'éveil, 2) *l'exploration*, 3) *l'expansion*, 4) *l'engagement* et 5) *la dissolution* ou rupture de la relation.

- 1) La phase *prise de conscience* ou *éveil* correspond au commencement de la relation suite à une première rencontre entre un acheteur et un vendeur de produits ou de services.

Caractéristiques et mécanismes de l'échange : une conception unilatérale

Dans cette phase, une partie A reconnaît une autre partie B comme partenaire potentiel. La proximité situationnelle ou géographique des deux parties facilite cette prise de conscience. Les actions menées sont unilatérales. Toute interaction bilatérale des parties traduit le passage à la phase exploration de processus de développement de la relation².

¹ Ford (1990) a identifié les épisodes du processus de développement de la relation client/fournisseur. Il analyse cinq épisodes : 1 – l'épisode *pré-relation*, 2 – l'épisode *commencement* ou *début* de la relation, 3 – l'épisode *développement de la relation*, 4 - l'épisode *de long terme*, et 5 – L'épisode *final*. Nous ne développons pas ce modèle en détail dans la mesure où les épisodes proposés par Ford s'apparentent aux étapes du processus de développement de la relation de Dwyer et *al.*, (1987).

² «any type of bilateral interaction – even tacit coordination (Schelling 1960) – marks the beginning of the next phase of possible relationship development» Dwyer et *al.*, (1987).

- 2) *L'exploration* correspond à la phase durant laquelle les partenaires apprennent à se connaître mutuellement et évaluent les offres proposées. Cette découverte mutuelle se traduit par la mise en place de normes sociales relationnelles définies à partir de leurs rencontres répétées.

Caractéristiques et mécanismes de l'échange : un apprentissage mutuel

Les partenaires sont en phase de recherche et d'essai, d'où l'importance de cette phase. Ils testent et évaluent leurs achats qui vont conditionner la poursuite de la relation. Dans cette phase exploratoire, les niveaux d'investissement et d'interdépendance sont minimum³ pour les parties. Ils accordent de l'importance aux obligations, aux bénéfices, aux coûts et aux diverses possibilités d'échange. L'exploration comporte cinq sous phases (Scanzoni, 1979) : 1 – *l'attraction*, 2 – *la communication et la négociation*, 3 – *le développement et l'exercice du pouvoir*, 4 – *les normes de développement* et 5 – *le développement des attentes* :

1 – l'attraction. Elle entraîne/déclanche le processus de la phase exploration. Cette attraction résulte des bénéfices tangibles et intangibles, économiques et non économiques acquis par les partenaires durant leurs interactions, les bénéfices acquis étant supérieurs à un niveau minimum prédéfini.

Elle dépend de l'information disponible, des services proposés, **des croyances**, des valeurs partagées, de la personnalité ou de la légitimité des partenaires. Les bénéfices ou récompenses peuvent également dépendre soit directement du partenaire (ex : le paiement du client ou le produit vendu), soit des caractéristiques du partenaire (ex : le partenaire est sponsor officiel des jeux Olympiques). Tous ces éléments conditionnent une perception positive des bénéfices futurs.

2 – La communication et la négociation. La négociation traduit un processus de redistribution des obligations, des coûts et des bénéfices des partenaires. La perception de la bonne volonté des partenaires durant la négociation constitue un aspect important pour permettre l'attraction et garantir un échange relationnel⁴. Les parties de l'échange

³ « *The exploration relationship is very fragile in the sense that minimal investment and interdependence make for simple termination* » Dwyer et al., (1987).

⁴ En référence à Scanzoni (1979), Dwyer et al., (1987) insistent sur cet aspect pour garantir la réussite d'une négociation entre deux partenaires : « *A significant indicator of development or progressive change in any*

discutent ensemble de leurs intérêts communs (ex : négociation des prix), de leurs besoins et attentes respectifs ou de leurs ressources. Ils fournissent des informations importantes les concernant et développent ainsi un processus de communication interactif qui nécessite une certaine intimité et proximité réciproque. Les partenaires peuvent envisager leur relation sur le long terme, dans le futur. Même s'ils peuvent discuter et négocier des priorités, fixer des coûts ou des bénéfices, l'environnement et les partenaires évoluent. Les résultats ne peuvent donc pas être fixés définitivement et car ils fluctuent au fil du temps.

3 – Le pouvoir et la Justice. Le pouvoir est conçu comme la capacité à atteindre des effets attendus ou des buts particuliers. Ainsi, le pouvoir d'une partie A sur une partie B est déterminé par la dépendance de B envers A. Dans cette situation, la dépendance de B envers A est forte si les choix alternatifs d'autres partenaires sont limités. Pour assurer la continuité des relations dans cette phase, les partenaires n'ont pas intérêt à abuser de leur pouvoir respectif.

4 – Les normes de développement. Dans la phase d'exploration les partenaires développent des normes et des règles de conduite communes qui vont influencer les échanges futurs.

5 – Le développement des attentes. Elles sont liées aux éventuels conflits d'intérêts et à divers problèmes que les partenaires peuvent rencontrer durant leur relation.

La confiance est alors une variable centrale pour la compréhension et le respect des attentes des partenaires. Elle facilite la coopération entre les parties et permet la réalisation du planning (répartition des obligations, des actions à mener au cours du temps etc.).

3) *L'expansion* est relative à la satisfaction mutuelle et l'engagement issus des échanges antérieurs et actuels entre les protagonistes.

Caractéristiques et mécanismes de l'échange : interdépendance, satisfaction et bénéfices mutuels

association is found at the point where partners perceive that the potential rewards are great enough to take the trouble, go to the bother, and expend the psychic and physical energies necessary to negotiate ».

Dans cette étape, les relations entre les partenaires se définissent bien au-delà des transactions répétées. Les cinq sous phases de l'attraction influencent l'étape exploration. A ce stade de la relation, les niveaux de confiance et de satisfaction atteints dans la phase précédente impliquent une prise de risque plus importante. L'interdépendance des parties est donc de plus en plus forte. Les bénéfices et la satisfaction s'accroissent également.

- 4) *L'engagement* implique la coopération et le bien-être des partenaires. Comme ils pensent pouvoir faire confiance à leur(s) partenaire(s) et les considèrent comme crédibles, ils sont positifs quant l'évolution de leur relation future.

Caractéristiques et mécanismes de l'échange : un engagement mutuel à long terme

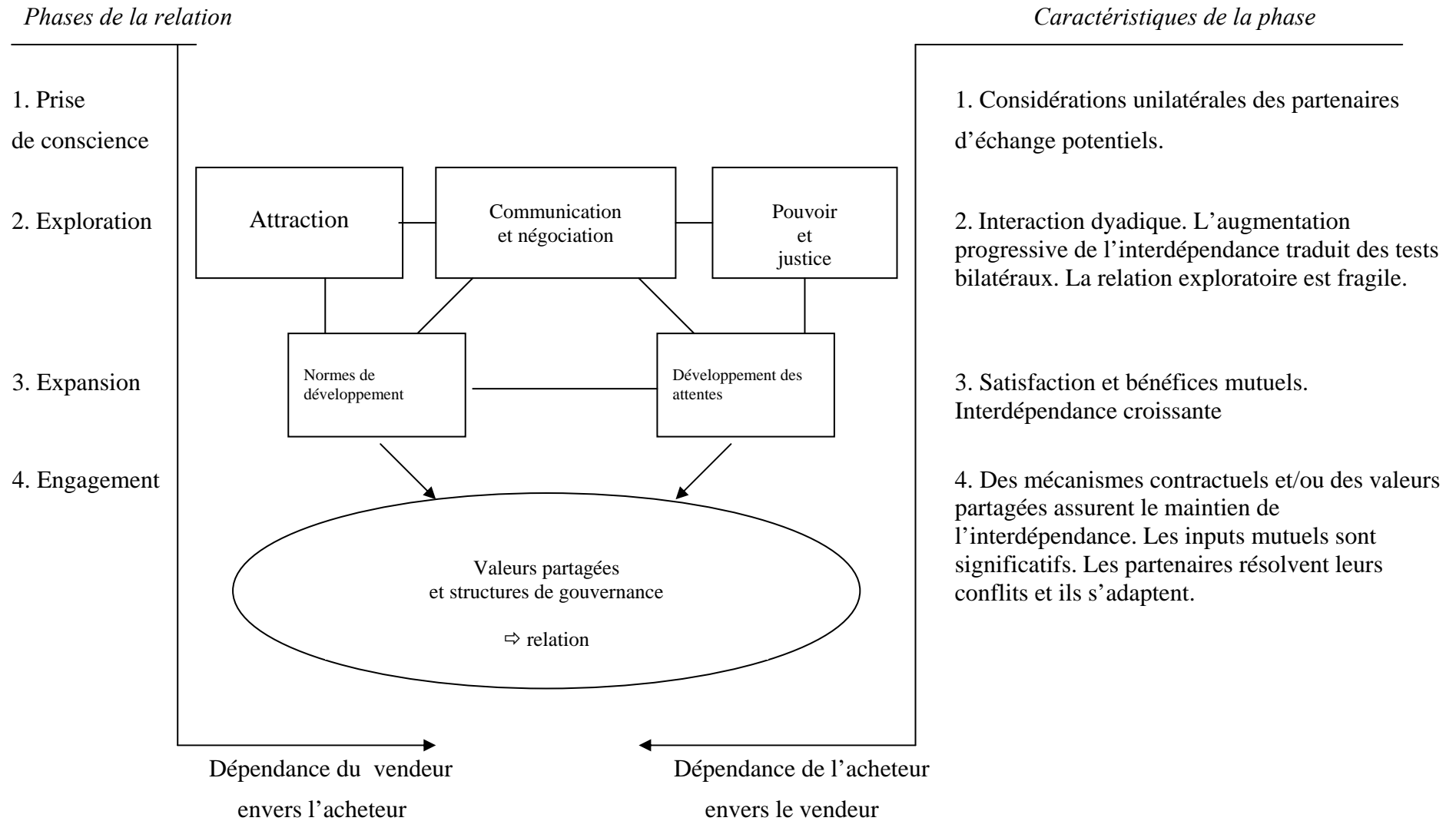
Les partenaires envisagent donc les relations à long terme. L'engagement constitue une forme de garantie implicite ou explicite de la poursuite de leur relation, de leurs échanges relationnels futurs. Les partenaires sont prêts à prendre davantage de risque en fonction des niveaux de confiance et de satisfaction atteints dans la phase antérieure.

D'un point de vue théorique, les niveaux de dépendance et de satisfaction mutuels des partenaires limitent leur volonté de faire appel à un autre partenaire alternatif proposant des offres et bénéfices similaires à ceux déjà apportés par le partenaire actuel.

- 5) La phase de *rupture* ou de *dissolution* traduit la fin de l'échange relationnel. Elle est liée à une remise en cause des relations et expériences passées. Elle fait référence à la tricherie ou tromperie d'un partenaire pouvant se traduire par une rupture de la relation, un désengagement. Cette phase peut intervenir à toutes les phases du processus de développement d'une relation. Très peu de travaux dans la littérature se sont intéressés à la conceptualisation de la rupture des relations (Prim-Allaz, 2000).

Les différentes phases du processus de développement de la relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987) sont présentées dans la figure 1 (page suivante).

Figure 1 : Processus de développement d'une relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987)



ANNEXE 6: PLAN DE CODAGE

- Annexe 6-A : plan de codage final

**- Annexe 6-B : illustration de la démarche d'élaboration
des catégories au cours de la recherche**

ANNEXE 6-A : PLAN DE CODAGE FINAL

CATEGORIES	DEFINITION REGLES D'ATTRIBUTION	CODES
Méta-Catégorie : Conceptions de la confiance dans la relation bancaire client-particulier/banque Les conceptions de la confiance sont codées selon le niveau de relation évoqué et selon l'aspect temporel de la relation (C/CONF)		
Catégorie : Stade de développement de la relation (C/CONF/DEV) A quel(s) moment(s) émerge(nt) la ou (les) notion(s) de confiance au cours de la relation avec la banque B ?		
Sous-Catégorie : Conceptions de la confiance dans la phase de « pré-relation » (« phase liée à l'entrée en relation avec la banque B »)	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles émergent lors de l'entrée en relation avec la banque B (« pré-relation » = phase liée à l'entrée en relation avec la banque B ») <ul style="list-style-type: none"> - Cette phase « pré-relation » concerne la période suivante : moment à partir duquel le client décide de quitter sa banque jusqu'au premier contact avec la banque B) - Cette phase « pré-relation » traite du contexte et des conditions de l'entrée en relation avec la banque B : <ul style="list-style-type: none"> - (1) historique de la relation avec l'ancienne banque pour ceux qui sont entrés en relation avec la banque B suite à des incidents mal gérés par l'ancienne banque - (2) ou alors pour ceux qui ne sont pas entrés en relation avec la banque B suite à des incidents, les raisons du choix de la banque B 	(C/CONF/DEV) CC/P-R
Sous-Catégorie : Les conceptions de la confiance au cours des expériences de service, dans la relation avec la banque B (phases : avant, pendant et après la réalisation des prestations de service)/second niveau d'analyse	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles émergent au cours de la relation avec la banque B (au cours des expériences de service avec la banque B)	(C/CONF/DEV) CC/D-R
	<i>Avant</i> la réalisation d'une prestation de service (=expérience de service)	(C/CONF/DEV) CC/D-R/AV-PREST
	<i>Pendant et/ou après</i> la réalisation effective d'une prestation de service (=expérience de service)	(C/CONF/DEV) CC/D-R/P-A/PREST
	<i>Conceptions actuelles</i> (au moment de la réalisation de l'étude)	(C/CONF/DEV) CC/D-R/ACTU

Catégorie : Contextes d'entrée en relation avec la banque B. Dans quel contexte, dans quelles conditions, pour quelles raisons les clients sont-ils entrés en relation avec la banque B (comment et pourquoi) ?		
Sous-Catégorie : contexte d'entrée en relation liée à des incidents occasionnés par l'ancien prestataire et mal gérés (incidents critiques)	Les clients sont entrés en relation avec la banque B suite à des incidents rencontrés dans la relation avec l'ancienne banque et ces incidents ont été mal gérés par cet ancien prestataire :	(C/CONF/CONTEX/E-R) I
	- ces incidents ont été occasionnés par le client lui-même (ex. : A) perte de salaire suite à une période de chômage ou un divorce, B) comportement abusif du client : surconsommation)	(C/CONF/CONTEX/E-R) I-CLT
	- ces incidents ont été occasionnés par l'ancienne banque :	(C/CONF/CONTEX/E-R) I-BQ
	- Services internes/rattachés à la banque qui refusent la demande d'un client, ex. : le service Crédits refuse une demande de prêt ou le Service des Réclamations refuse de rembourser des frais)	(C/CONF/CONTEX/E-R) I-BQ/SERV-INTER
	- ces incidents ont été occasionnés par les conseillers de la banque (concernent la relation interpersonnelle client/conseiller, ex. : erreur du conseiller par rapport à virement de compte à compte)	(C/CONF/CONTEX/E-R) I-BQ/CONS
	- ces incidents ont été occasionnés par une autre personne au sein de l'agence bancaire (ex. : un conseiller « remplaçant », une responsable administrative, le directeur d'agence)	(C/CONF/CONTEX/E-R) I-BQ/PERSONEL
Sous-Catégorie : contexte de l'entrée en relation non liée à des incidents occasionnés par l'ancien prestataire (hors incident)	Les clients ne sont pas entrés en relation avec la banque B suite à des incidents avec un ancien prestataire :	(FACT/CONF/TYP/EXP) H-I
	- Déménagement province/paris (ancienne banque appartenant au groupe bancaire B)	(FACT/CONF/TYP/EXP) H-I/ANC-BQ-B
	- 1 ^{er} compte bancaire (ouverture au hasard)	(FACT/CONF/TYP/EXP) H-I/HASAR
	- 1 ^{er} compte bancaire (ouverture suite à une recommandation)	(FACT/CONF/TYP/EXP) H-I/RECOM
- 1 ^{er} compte bancaire (ouvert par les parents)	(FACT/CONF/TYP/EXP) H-I/PAREN	

Catégorie : Les acteurs (client / conseiller) / (C/CONF/ACTEUR) Quelles conceptions de la confiance énoncées par quel acteur ? (les conceptions sont issues des discours des clients sélectionnés ou des discours des conseillers qui les suivaient au moment de la réalisation de l'étude)		
Sous-Catégorie : Les clients	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles émergent du discours des clients	(C/CONF/ACTEUR) <i>CLT</i>
Sous-Catégorie : Les conseillers	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles émergent du discours des conseillers	(C/CONF/ACTEUR) <i>CONS</i>
Catégorie : Types de confiance (C/CONF/TYP) Existe-il plusieurs types de confiance jugés importants dans la relation client-particulier/banque ?		
Sous-Catégorie : Niveau de relation interpersonnelle/confiance interpersonnelle	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles concernent la relation entre individus (relation client et conseiller(s) de clientèle en agence bancaire)	(C/CONF/TYP) <i>REL/INDI</i>
Sous-Catégorie : Niveau de relation institutionnelle/confiance institutionnelle	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles concernent la relation entre individus et institution bancaire (relation client/banque en tant qu'entité bénéficiant d'une image, d'une réputation)	(C/CONF/TYP) <i>REL/INSTI</i>
Catégorie : Définition et Contenu de la confiance institutionnelle (C/CONF/TYP/INSTI) Comment est définie la confiance institutionnelle dans le discours des clients ?		
Sous-Catégorie : Existence de la confiance institutionnelle = croyance en la Crédibilité (dimension cognitive)	La confiance institutionnelle est associée uniquement à la notion de <i>crédibilité</i> de l'enseigne bancaire (en tant qu'entité bénéficiant d'une image, d'une réputation) La <i>crédibilité</i> accordée à la banque B est fondée sur des aspects cognitifs : taille de la banque, l'expertise, réputation en matière d'offres bancaires	(C/CONF/TYP/INSTI)/ <i>CROY - CREDI</i>
Sous-Catégorie : la confiance institutionnelle = Sentiment que l'on peut compter sur sa banque en cas de difficultés personnelles (Dimension affective)	Suite à un incident occasionné par le client et correctement géré par la banque B (ex. : implication du conseiller dans la gestion de la demande du client et accord du Service crédits de la banque pour un prêt immobilier), le client a le <i>sentiment</i> qu'il peut compter sur sa banque en cas de difficultés financières (dimension affective).	(C/CONF/TYP/INSTI)/ <i>SENT - AFFECT</i>
Sous-Catégorie : confiance institutionnelle = non réciproque	Les clients entrés en relation avec la banque B suite à des incidents occasionnés par l'ancienne banque sont interrogatifs sur l'existence d'une confiance <i>institutionnelle</i> au sens de la relation interindividuelle. Absence de réciprocité (selon ces clients la notion de confiance <i>institutionnelle</i> est ambiguë car non réciproque, à la différence de la relation interpersonnelle).	(C/CONF/TYP/INSTI) <i>ABS-RECI</i>

Catégorie : Définition et contenu de la confiance interpersonnelle (C/CONF/TYP/INTER) Comment est définie la confiance interpersonnelle dans le discours des acteurs (clients et conseillers) ?		
Sous- catégorie : asymétrie de la confiance interpersonnelle client/conseiller	La conception de la confiance interpersonnelle est asymétrique. Pour les conseillers, la question de la confiance envers le client se pose essentiellement en référence à une situation jugée risquée pour la banque B (risque financier). Dans le cas contraire, la question de la confiance accordée au client se pose moins (si le client est crédible financièrement/revenus et épargne)	(C/CONF/TYP/INTER) ASY
Sous-Catégorie : confiance interpersonnelle définie comme une attente <i>(en situation de vulnérabilité du client)</i>	La confiance dans la relation interpersonnelle est définie comme une attente du conseiller envers le client (en situation de dépendance, de vulnérabilité) : évoquée uniquement par les clients dans un contexte d'entrée en relation avec la banque B lié à des incidents occasionnés par le client et mal gérés par l'ancienne banque ou alors au cours des expériences avec la banque B. Cette conception de la confiance n'est pas évoquée par les clients qui ne se sont pas retrouvés en situation de vulnérabilité (ex. : en cas d'incident occasionné par le client et devant être géré par la banque B)	(C/CONF/TYP/INTER) ATT/VULNE/CLT
	<i>(en situation de vulnérabilité du conseiller)</i>	En cas d'incidents occasionnés par le conseiller ou par la banque et devant être gérés = le conseiller attend que son client lui fasse confiance
Sous-Catégorie : confiance interpersonnelle définie comme un sentiment <i>(dimension affective)</i>	- <i>La confiance interpersonnelle comme « sentiment » que l'on peut faire confiance à son partenaire (client ou conseiller) : (en cas d'incident client ou banque à gérer ou hors incident),</i>	(C/CONF/TYP/INTER) /SENT
	- <i>Avant une attente ou demande de prestation de service, la confiance s'exprime comme un sentiment,</i>	(C/CONF/TYP/INTER) /SENT/AV-PREST
	- <i>Lorsque le client et le conseiller ne se connaissent pas encore et avant la réalisation d'une prestation de service.</i>	(C/CONF/TYP/INTER) /SENT/NON-CON/CLT-CONS
	- <i>à n'importe quel phase de développement de la relation avec la banque B (sentiment général)</i>	(C/CONF/TYP/INTER) /SENT/GENERAL

<p>Sous-Catégorie : la confiance interpersonnelle définie comme une « croyance » latente (dimension cognitive)</p>	<p>La croyance est dite « <i>latente</i> » lorsqu'un acteur (client/conseiller) émet un doute quant à cette croyance. La confiance interpersonnelle définie comme une « <i>croyance</i> » <i>latente</i> vis-à-vis du partenaire (on sait que l'on peut faire confiance à l'autre) - en cas d'incident à gérer ou hors incident :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>avant</i> la gestion et la réalisation effective de la prestation de service. 	<p>(C/CONF/TYP/NTER) /CROY-LATENT</p>
<p>Sous-Catégorie : la confiance interpersonnelle définie comme une « croyance » confirmée (dimension cognitive)</p>	<p><i>La confiance comme une « croyance » confirmée</i> vis-à-vis du partenaire (on sait que l'on peut faire confiance à l'autre) - (en cas d'incident à gérer ou hors incident) - <i>pendant et après</i> la gestion et la réalisation effective de la prestation</p>	<p>(C/CONF/TYP/NTER) /CROY-CONFI</p>
<p>Sous-Catégorie : la confiance interpersonnelle définie comme une intention de comportement (dimension conative)</p>	<p><i>La confiance comme une intention de comportement</i> (les partenaires se projettent dans les expériences de service futures – ils pensent que l'autre se comportera de façon positive / comme il l'a toujours fait dans le passé) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - émerge en cas d'incident à gérer ou hors incident. - émerge <i>pendant et après</i> la gestion et la réalisation effective de plusieurs prestations de service, (jugées positivement) 	<p>(C/CONF/TYP/NTER) /INT-COMP</p>
<p>Sous-Catégorie : la confiance interpersonnelle définie comme une volonté délibérée</p>	<p><i>La confiance définie comme une volonté :</i> Les partenaires se projettent dans les expériences de service futures – ils disent vouloir se faire confiance dans le futur suite aux expériences passées positives (intervient après la réalisation effective de plusieurs prestations de service).</p>	<p>(C/CONF/TYP/NTER) /VOL/CONA</p>
	<p>La confiance comme une volonté intervient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à n'importe quel stade du développement de la relation (liée à la personnalité des acteurs/ tendance à faire confiance + volonté délibérée de faire confiance suite aux expériences passées positives). 	<p>(C/CONF/TYP/NTER) /VOL/GENERAL</p>
<p>Le passage d'une conception à l'autre dépend alors de la coordination et des comportements des acteurs (client ou conseiller) par rapport à la demande ou l'attente du client ou du conseiller (par rapport à une expérience de service).</p>		

Méta-Catégorie : Les facteurs contribuant à la <i>construction/déconstruction</i> de la confiance dans la relation bancaire client-particulier/banque (FACT/CONF)		
Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance sont codés selon qu'ils sont favorables à la construction ou à la déconstruction de la confiance, selon le niveau de relation évoqué (confiance institutionnelle ou interpersonnelle) et selon l'aspect temporel de la relation		
Catégorie : favorables à la construction ou déconstruction de la confiance (FACT/CONF)/(+)/(–) Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance sont codés selon qu'ils sont favorables à la construction ou à la déconstruction de la confiance.		
Sous-catégorie : les comportements dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle	Ce sont les comportements sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle (i.e., <i>construction</i>).	(FACT/CONF)/(+)/(–) FAV/CONTR
Sous-catégorie : les comportements dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle	Il s'agit des comportements qui remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller). Ces comportements peuvent aller jusqu'à détruire la confiance (i.e., <i>déconstruction</i>).	(FACT/CONF)/(+)/(–) FAV/DECONTR
Catégorie : Stade de développement de la relation (FACT/CONF/DEV) A quel moment émergent les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance au cours de la relation avec la banque B ?		
Sous-Catégorie : Conceptions de la confiance dans la phase de « pré-relation » (« phase liée à l'entrée en relation avec la banque B »)	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles émergent lors de l'entrée en relation avec la banque B (contexte et conditions de l'entrée en relation)	(FACT/CONF/DEV) FACT/PR
Sous-Catégorie : Les conceptions de la confiance au cours des expériences de service, dans la relation avec la banque B (phases : avant, pendant et après la réalisation des prestations de service)/second niveau d'analyse	Les conceptions de la confiance sont codées selon qu'elles émergent au cours de la relation avec la banque B (au cours des expériences de service avec la banque B)	(FACT/CONF/DEV) FACT/D-R
	<i>Avant</i> la réalisation d'une prestation de service (=expérience de service)	(FACT/CONF/DEV) FACT/D-R /AV-PREST
	<i>Pendant et/ou après</i> la réalisation effective d'une prestation de service (=expérience de service)	(FACT/CONF/DEV) FACT/D-R /P-A/PREST
Catégorie : Types de confiance (FACT/CONF/TYP) Quels types de facteurs contribuent à quel type de confiance (institutionnelle <i>versus</i> interpersonnelle) ?		
Sous-Catégorie : facteurs concernant la confiance institutionnelle	Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance institutionnelle	(FACT/CONF/TYP) INSTI

Sous-Catégorie : facteurs concernant la confiance interpersonnelle	Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle	(FACT/CONF/TYP) <i>INTER</i>
Catégorie : Types d'expériences de service (FACT/CONF/TYP/EXP) Dans quel(s) type(s) d'expérience(s) de service émergent les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance (en cas d'incident et/ou hors incident) ? <i>Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance 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>		
Sous-Catégorie : au cours des expériences relatant un incident critique	Les facteurs émergent dans les expériences de service relatant l'existence et la gestion d'un incident « <i>déclencheur</i> »,(*1) occasionné :	(FACT/CONF/TYP/EXP) I/ H-I
	- par le client	(FACT/CONF/TYP/EXP) I-CLT
	- ou par le prestataire (banque, conseiller). Les facteurs sont jugés d'autant plus importants qu'ils interviennent en situation d'incident critique à gérer	(FACT/CONF/TYP/EXP) I-BQ
Sous-Catégorie : au cours des expériences ne relatant pas un incident critique (hors incident)	Les facteurs émergent dans les expériences de services relatées sans incident. Il s'agit des expériences de services ne relatant pas d'incident (absence d'incident dans l'histoire de la relation entre le client et son conseiller).	(FACT/CONF/TYP/EXP) H-I
<p>* (1) Où commence et où s'arrête l'incident dit « déclencheur » ?</p> <p>Nous retenons plusieurs caractéristiques pour identifier des incidents dits « déclencheurs ». Dans les deux niveaux d'analyse (phase « pré-relation »/contexte d'entrée en relation et au cours de la relation avec la banque B), un énoncé ou segment de données est codé dans « les expériences de services relatant un incident « déclencheur » » dès qu'il vient troubler ou remettre en cause la stabilité de la relation client/conseiller. Ces incidents traduisent alors un changement d'attitudes ou de comportements effectifs des acteurs. Ils sont jugés plus ou moins graves par le client ou le conseiller. Toutefois, c'est davantage la <i>non gestion</i> ou la mauvaise gestion de l'incident qui pourra remettre en cause ou non la <i>construction</i> (i.e., établissement, développement, stabilité) de la confiance interpersonnelle. Ainsi, les observations empiriques issues du terrain traduisent tout incident « déclencheur », au sein des expériences de service, qui vient troubler la stabilité passée des relations entre le client et le conseiller. Ainsi, concrètement nous avons identifié dans les discours des clients et conseillers les observations empiriques « incident « déclencheur » occasionné par le client » et « incident « déclencheur » occasionné par le prestataire (banque ou conseiller) ». Ces deux observations s'opèrent sur la dimension « les expériences de services relatant l'existence et la gestion d'un incident « déclencheur » ».</p>		
Catégorie : Les acteurs (client / conseiller) / (FACT/CONF/ACTEUR) Quels facteurs énoncés par quel acteur ?		
Sous-Catégorie : Les clients	Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance sont codés selon qu'ils émergent du discours des clients	(FACT/CONF/ACTEUR) <i>CLT</i>

Sous-Catégorie : Les conseillers	Les facteurs contribuant à la construction/déconstruction de la confiance sont codés selon qu'ils émergent du discours des conseillers	(FACT/CONF/ACTEUR) CONS
Catégorie : Les facteurs contribuant à la <i>construction</i> de la confiance institutionnelle dans la relation bancaire client-particulier/banque (FACT/CONF/CONSTRU/INSTI/CREDI)		
Sous-Catégorie : Réputation, renommée de la banque B, Offres commerciales	Réputation quant aux offres commerciales proposées par la banque B (« <i>compétitives</i> » et « <i>concurrentielles</i> »).	(FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) REPU-OFFR
Gestion de la relation client	Réputation quant à la gestion des relations clients/politique de proximité	((FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) REPU-GRC-PROX
	- Réputation = Reconnue par les clients suite aux recommandations de l'entourage	(FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) RECOM
	- Réputation = Reconnue par les clients qui se sont informés sur la banque (via la presse par exemple) Réputation = Reconnue par les clients quel que soit le type de <i>contexte de l'entrée en relation avec la banque B</i> (contexte lié ou non lié à des incidents occasionnés par le prestataire (banque et/ou employé) ou par le client).	(FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) CONNAIS
Sous- Catégorie : Taille de la banque B	Taille des banques B : - Reflet de la solidité financière des banques B - Et sécurité psychologique quant aux fonds placés dans la banque - Présence des banques B au niveau national	(FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) TAIL
	- Taille = Reconnue par les clients suite aux recommandations de l'entourage	(FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) RECOM
	- Taille = Reconnue par les clients qui se sont informés sur la banque (via la presse par exemple) - Taille = Reconnue quel que soit le type de <i>contexte de l'entrée en relation avec la banque B</i> (contexte lié ou non lié à des incidents occasionnés par le prestataire (banque et/ou employé) ou par le client).	(FACT/CONF/CONSTRU/ INSTI/CREDI) CONNAIS

Sous-Catégorie : l'expertise des banques B	Expertise de la banque B	(FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI) /EXP
	Expertise = Métier de conseil reconnu à la différence d'autres institutions financières telle que La Poste, par exemple.	(FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI) /EXP/ CONSEIL
	Expertise = Compétence des conseillers (« <i>les conseillers sont bien formés par la banque B</i> »)	(FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI) /EXP/ COMP/CONS
	- Reconnue par les clients suite aux recommandations de l'entourage	(FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI) EXP/RECOM
	- Reconnue par les clients qui se sont informés sur la banque (via la presse par exemple) Expertise = Reconnue quel que soit le type de <i>contexte de l'entrée en relation avec la banque B</i> (contexte lié ou non lié à des incidents occasionnés par le prestataire (banque et/ou employé) ou par le client).	(FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI) EXP/CONNAIS
Sous-Catégorie : Attitudes du client (banque(s))	Attitudes envers la banque B et/ou les banques en général. Ces attitudes positives et négatives ou neutres peuvent être liées ou non « <i>au contexte et conditions de l'entrée en relation avec la banque B</i> ».	FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI/ ATT
	<i>Attitudes positives par rapport à la banque B</i> les clients s'appuient sur leur contexte de l'entrée en relation avec la banque B pour justifier leur attitude (+) / (contexte hors incident)	FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI/ ATT(+)
	<i>Attitudes négatives par rapport à la banque B</i> les clients s'appuient sur leur contexte de l'entrée en relation avec la banque B pour justifier leurs attitudes (contexte incident mal géré) / opportunisme des banques en cas de problèmes financiers dans la vie du client	FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI/ ATT(-)
	<i>Attitudes neutres par rapport à la banque B</i> ils ne s'appuient pas forcément sur leur contexte de l'entrée en relation avec la banque B. ils considèrent qu'ils n'avaient pas d'expérience des banques (ex. : client étudiant, à l'époque)	FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI/ ATT(=)
Sous-catégorie : Sous-Catégorie : Contextes liés à la relation bancaire :	Les expériences de service jugées positivement (satisfaction) /contribuent à la perception de la confiance institutionnelle comme crédibilité et/ou comme sentiment	FACT/CONF/CONSTRU /INSTI/CREDI/SENT EXP (+)

Catégorie : Les facteurs contribuant à la <i>construction</i> de la confiance interpersonnelle dans la relation bancaire client-particulier/banque (FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/REL (+)		
Sous-Catégorie : Contextes liés à la relation bancaire :	« <i>les contextes liés à la relation bancaire dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle</i> ». Ce sont les contextes sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle ou la tolérance des acteurs (i.e., construction). Ils concernent la durée de la relation et à la fréquence des interactions client/conseiller.	(FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/REL (+)
<i>la durée de la relation</i>	(+) <i>la durée de la relation avec le(s) conseiller(s) du client</i> . Le client et le conseiller estiment se connaître depuis longtemps en termes de durée et pensent que cette durée contribue à la stabilité de la confiance (ex. : 5 à 8 ans de relation pour certains cas).	(FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/REL DUR-REL (+)
<i>la fréquence des interactions client/conseiller</i>	(+) <i>la forte fréquence des interactions entre le client et le conseiller</i> . Ils font référence à la fois au contact physique (rendez-vous en agence) ou par téléphone ou par courrier entre le client et son conseiller. Elle favorise le contact, donne l'occasion aux acteurs de mieux se connaître et plus rapidement.	(FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/REL FREQ-INTER (+)
<i>Proximité relationnelle</i>	(+) <i>un degré de proximité relationnelle entre le client et le conseiller</i> . Les acteurs entretiennent de bonnes relations pouvant aller des relations dites cordiales, amicales aux relations affectives fortes comparables à l'amitié. Les acteurs disent « <i>bien s'entendre</i> ». Par exemple, ils qualifient leur relation comme étant « <i>bonnes</i> », « <i>très bonnes</i> ».	(FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/REL PROX-REL (+)
Sous-Catégorie : Contextes liés aux expériences passées	<i>Expériences de service passées jugées positives</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 positif concernant la manière dont la demande du client a été gérée, et le résultat de ces expériences en termes de satisfaction.	(FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/REL EXP (+)

<p>Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations</p>	<p>« <i>les comportements dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle</i> ». Ce sont les comportements sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle (i.e., <i>construction</i>)</p>	<p>(FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+)</p>
<p>Comportements dits « honnêtes »</p>	<p>Comportements dits « honnêtes » : Ils font référence aux manières de se comporter au cours des expériences de services. Ils interviennent à plusieurs niveaux, c'est-à-dire dans le discours des clients et celui du conseiller.</p>	<p>FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) HONN</p>
<p>Respect des engagements</p> <p>Reconnaître son erreur et mettre en place des procédures de résolution</p>	<p>« <i>les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication</i> ». Le client considère que son conseiller ne lui ment pas. La communication peut concerner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des informations relatives aux produits et services bancaires » (fonctionnement, clauses spécifiques), - « les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations aux procédures et déroulement suite à une demande de prestation du client » (expériences hors incident), - « les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations aux procédures et déroulement par rapport à la gestion d'un incident » (procédures en interne), - explication et transparence en cas de refus du conseiller par rapport à la demande d'un client (en cas d'incident ou hors incident). 	<p>FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) HONN/TRANSP</p>
<p>Respect des engagements</p>	<p>« <i>le respect des engagements</i> » Le conseiller et le client respectent leurs engagements, leurs promesses, la parole donnée.</p>	<p>FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) RESP-ENGAG</p>
<p>Reconnaître son erreur et mettre en place des procédures de résolution</p>	<p>« <i>Reconnaître son erreur et mettre en place des procédures de résolution</i> ». En cas d'incident provoqué par le prestataire, le conseiller doit admettre son erreur auprès du client et s'excuser. Il doit également mettre en place les procédures nécessaires à la résolution de l'incident.</p>	<p>FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) RECO-ERR</p>

Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations <i>Comportements dits « bienveillants »</i> <i>Conseils jugés adaptés à la situation du client en cas d'incident et hors incident, à ses attentes et ses besoins</i> <i>Conseils jugés performants</i>	<i>« les comportements dits « bienveillants ».</i> Ils font référence à la prise en compte des intérêts du client au cours des échanges, au cours des expériences de service. Ils se traduisent par :	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>BIENV</i>
	<i>« des conseils jugés adaptés à la situation du client en cas d'incident et hors incident, à ses attentes et ses besoins ».</i> Il s'agit d'une évaluation qualitative de la prise en compte des intérêts des partenaires dans les propositions commerciales.	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>CONS-ADAP</i>
	<i>« des conseils jugés performants ou rentables pour le client »</i> (adaptés à ses attentes et ses préférences en matière de produits et services financiers). Il s'agit d'une évaluation plus quantitative de la prise en compte des intérêts du client dans les échanges au cours des expériences de service.	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>CONS-PERF</i>
Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations <i>« comportement « d'écoute » du conseiller » :</i>	<i>« comportement « d'écoute » du conseiller » :</i>	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>ECOU</i>
	<i>« l'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 »	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>ECOU/BESO</i>
	<i>« ne pas porter de jugement sur le client en cas d'incident occasionné par le client ».</i>	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>ECOU/ABS-JUG</i>
Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations <i>« suivi et gestion des comptes du client » :</i>	<i>« suivi et gestion des comptes du client » :</i>	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>SUIV</i>
	<i>« informer le client en cas de placements arrivant à échéance ou en cas de dépassement de découvert ».</i>	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>SUIV/GEST</i>
	<i>« sollicitations et propositions par rapport aux nouvelles offres bancaires »</i>	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) <i>SUIV/PROP</i>
Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs <i>« Reconnaissance du client »</i>	<i>Reconnaissance du client</i>	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) RECO-CLT
	<i>Respecter le client :</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.	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) RECO-CLT <i>RESP</i>

	<i>Etre reconnaissant envers le client :</i> Cette reconnaissance s'exprime au travers de certains accords ou faveurs accordées au client parce qu'il a lui-même accepté certains produits ou services bancaires pour rendre service à son conseiller, le récompenser ou pour lui faire plaisir.	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COMP (+) RECO-CLT RECONNAI
Sous-Catégorie : Coordination des acteurs	Un « <i>mode de coordination des comportements par ajustement mutuel</i> ». Dans ce mode coordination, les acteurs sont impliqués dans la gestion de l'incident (occasionné par le prestataire ou le client) ou dans la gestion plus courante des relations (expériences de service sans incident). Les comportements des acteurs sont jugés réguliers sur la durée et efficaces. Ces comportements sont dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle client/conseiller. Finalement, les acteurs ajustent mutuellement leurs comportements dans un sens favorable à la construction de la confiance	FACT/CONF/CONSTRU/INTER)/COORD (+) AJUST

Catégorie : Les facteurs contribuant à la *déconstruction* de la confiance institutionnelle et interpersonnelle dans la relation bancaire client-particulier/banque (FACT/CONF/DECONSTRU)/REL(-)

Sous-Catégorie : Contextes liés à la relation bancaire :	« <i>les contextes liés à la relation bancaire dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle</i> ». Il s'agit des contextes qui empêchent ou remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller).	(FACT/CONF/DECONSTRU)/REL (-)
	<i>(-) la faible fréquence des interactions entre le client et son conseiller.</i>	(FACT/CONF/DECONSTRU)/REL (-) FREQ-INTER (-)
	<i>(-) la fréquence du turn-over (répétitif).</i>	(FACT/CONF/DECONSTRU)/REL (-) T-O (-)
	<i>(-) une relation tendue et conflictuelle entre le client et son conseiller.</i>	(FACT/CONF/DECONSTRU)/REL (-) CONFLI (-)

<p>Sous-Catégorie : Contextes liés aux expériences passées</p>	<p><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.</p>	<p>(FACT/CONF/DECONSTRU/REL (-) EXP (-)</p>
<p>Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations</p> <p><i>Comportements opportunistes/déviant</i></p>	<p>« <i>les comportements dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle</i> ». Il s'agit des comportements qui remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller). Ces comportements peuvent aller jusqu'à détruire la confiance (i.e., <i>déconstruction</i>).</p>	<p>FACT/CONF/DECONSTRU/COMP (-)</p>
	<p>« <i>comportements « opportunistes et déviant du conseiller</i> » : 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 : « <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.</p>	<p>FACT/CONF/DECONSTRU/COMP (-) OPPOR</p> <p>FACT/CONF/DECONSTRU/COMP (-) MENSION</p>
	<p>« <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.</p>	<p>FACT/CONF/DECONSTRU/COMP (-) VTE-FRCE</p>
	<p>« <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.</p>	<p>FACT/CONF/DECONSTRU/COMP (-) EVIT</p>

Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations <i>« absence d'écoute » du conseiller » / gestion et suivi</i>	<i>« absence d'écoute » du conseiller » :</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) <i>ECOU</i>
	<i>« absence d'écoute des besoins et attentes des clients » en cas d'incident et hors incident : écouter, questionner, reformuler pour identifier et comprendre les attentes et besoins ou la situation difficile du client »</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) <i>ABS-ECOU</i>
	<i>« porter des jugements sur le client en cas d'incident occasionné par le client ».</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) <i>ECOU/JUGE</i>
Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations <i>« absence de suivi et de gestion des comptes du client » /gestion et suivi</i>	<i>« absence de suivi et de gestion des comptes du client » :</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) <i>SUIV</i>
	<i>« absence de sollicitations et propositions par rapport aux nouvelles offres bancaires »</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) <i>SUIV/ABS-PROP</i>
	<i>« ne pas informer le client en cas de placements arrivant à échéance ou en cas de dépassement de découvert ».</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) <i>SUIV/ABS-GEST</i>
Sous-Catégorie : les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations <i>« La non reconnaissance du client »</i>	<i>« La non reconnaissance du client »</i>	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) ABS-RECO-CLT
	<i>« Ne pas Respecter le client » :</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.	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) ABS-RESP
	<i>« Ne pas être reconnaissant envers le client » :</i> Cette non reconnaissance s'exprime au travers de certains refus de la banque en cas d'incidents occasionnés par le client.	FACT/CONF/DECONSTR /COMP (-) ABS-RECO-CLT
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>déconstruction</i> de la confiance interpersonnelle 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	FACT/CONF/DECONSTR U/COORD (-) CONFRO-HIER

Méta-Catégorie : Les effets de la confiance interpersonnelle sur la relation bancaire client/conseiller/banque (EFF/CONF/INTER/REL-BQ)		
Catégorie : Les effets de la confiance interpersonnelle sur les comportements des acteurs (EFF/CONF/INTER/COMP)		
Sous-catégorie : Fidélité du client envers le conseiller et envers la banque	<i>Fidélité du client envers le conseiller</i> <i>«fidélité au conseiller » : « l'engagement et l'attachement du client envers le conseiller »</i> - Le client se dit attaché et fidèle à son conseiller plus qu'à sa banque. - Le client suit son conseiller lorsqu'il change d'agence	(EFF/CONF/INTER/COMP)/FID-CLT CONS <i>DISCOURS</i> <i>ACTES</i>
	<i>Fidélité du client envers la banque B</i> <i>« fidélité envers la banque B » : associée à la notion de rétention de la clientèle</i> - le client se dit fidèle à sa banque mais - il est conscient du fait qu'il est difficile de changer de banque	EFF/CONF/INTER/REL-BQ)/FID-CLT BQ
Sous-catégorie : Coordination entre les acteurs client/conseiller	Meilleure coordination des acteurs au cours des expériences futures. La confiance dans une expérience facilite la communication et la coordination des comportements des acteurs pour les prochaines expériences 2, 3, 4 etc. (voir catégorie mode de coordination des acteurs) / idem par ajustement mutuel	EFF/CONF/INTER/REL-BQ)/COORD-EXP-FUT
Sous-catégorie : limitation du contrôle et opportunisme des acteurs	Le client affirme moins contrôler les relevés de comptes, les clauses des contrats ou les versements prévus, par exemple. Et souligne le comportement opportuniste possible de l'autre (client/conseiller)	EFF/CONF/INTER/REL-BQ)/OPPOR CLT CONS
Catégorie : Les effets de la confiance interpersonnelle sur la satisfaction du client et l'atteinte des objectifs commerciaux (« performances ») (EFF/CONF/INTER/PERF)		
Sous-catégorie : Satisfaction du client	<i>« les effets de la confiance font référence à la notion de « performances » issues de la confiance dans la relation client/conseiller :</i> - 1 ^{er} niveau de performance faisant référence à l'acteur (client) - 2 ^{ème} niveau de performance faisant référence aux acteurs (conseillers et banque B en tant qu'entité)	EFF/CONF/INTER/REL-BQ)/PERF

	<p>« <i>la satisfaction du client</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grâce à la relation de confiance client/conseiller, le client se dit satisfait de sa relation (avec son conseiller) et des prestations souscrites / discours clients - Grâce à la relation de confiance, le client sera satisfait de la relation avec son conseiller et de ses prestations (ex. : surtout discours des conseillers âgés de + de 35 ans) 	EFF/CONF/INTER/REL-BQ)/PERF SATIS-CLT
<p>Sous-catégorie : Réalisation, atteinte des objectifs commerciaux des conseillers</p>	<p>« <i>l'atteinte, la réalisation des objectifs commerciaux</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour le client et le conseiller, la confiance interpersonnelle facilite la souscription des offres bancaires (ex. : surtout discours des conseillers âgés de 24-35ans) 	EFF/CONF/INTER/REL-BQ)/PERF OBJ-CIAUX
<p>Méta-Catégorie : Processus sous-jacents à la construction de la confiance (TRANS/CONF/INTER/INSTI)</p>		
<p>Catégorie : Les Transferts de confiance interpersonnelle versus institutionnelle au cours de la relation avec la banque B</p>		
<p>Sous-Catégorie : institution/individu/institution</p> <p>Entrée en relation (importance de confiance <i>institutionnelle</i>) → au cours de la relation avec la banque B (en cas d'incident gérés par la hiérarchie) (de la confiance <i>interpersonnelle</i> <u>vers</u> <i>institutionnelle</i>)</p>	<p>Cette évolution (confiance institutionnelle vers la confiance interpersonnelle <u>et</u> institutionnelle) concerne les clients ayant rencontrés des incidents au cours de leur relation bancaire qui ont été gérés en partie par la hiérarchie (i.e., <i>coordination des acteurs par confrontation avec la hiérarchie</i>). Suite aux différentes expériences avec différents conseillers au sein de la banque B, ces clients ont tendance à relativiser les expériences passées (avec incidents). Ils estiment avoir une certaine expérience de la relation bancaire dans le sens où ils ont déjà vécu des expériences avec des incidents plus ou moins bien résolus (avec de nombreux conseillers / turn-over important). Détachement du conseiller et prise en compte de l'institution.</p>	(TRANS/CONF/INTER/INSTI) INSTI/INDI/INSTI
<p>Sous-Catégorie : institution/individu</p> <p>Entrée en relation (importance de confiance <i>institutionnelle</i>) → au cours de la relation avec la banque B (en cas d'incidents gérés occasionnés par le client et correctement gérés par le conseiller) (de la confiance <i>institutionnelle</i> <u>vers</u> la confiance <i>interpersonnelle</i>)</p>	<p>Au cours de la relation avec la banque B, ces clients ont pris conscience de l'importance de la confiance <i>interpersonnelle</i>. Même si la confiance <i>institutionnelle</i> comme « <i>crédibilité</i> » reste présente dans leurs discours, la confiance envers l'individu (le conseiller) est devenue plus importante. Cette conclusion concerne les clients ayant rencontré des incidents soit lors de l'entrée en relation avec la banque B, soit au cours de la relation avec la banque B (correctement gérés par le conseiller/satisfaction du client).</p>	(TRANS/CONF/INTER/INSTI) INSTI/INDI

Catégorie : «Modes de construction de confiance au cours de la relation avec la banque B »		
<p>Sous-Catégorie : Mode de construction de la confiance interpersonnelle « linéaire »</p>	<p><i>« Mode de construction de la confiance interpersonnelle linéaire Un premier mode de construction de la confiance interpersonnelle est « linéaire » (figure). Il concerne les cas où, les incidents provoqués par le client et/ou la banque B, lors de l'entrée en relation et/ou au cours de la relation avec la banque B, ont été jugés « mineurs » ou « majeurs » et correctement gérés/satisfaction des clients</i> <i>Les conseillers pensent que « la gestion de la relation client n'est pas complexe ».</i></p>	<p>MOD/CONSTRU/LIN</p>
<p>Sous-Catégorie : Mode de construction de la confiance interpersonnelle par « paliers »</p>	<p><i>« Mode de construction de la confiance interpersonnelle linéaire par paliers »_Une deuxième mode de construction de la confiance interpersonnelle « par paliers » concerne les cas où, les incidents essentiellement provoqués par le client ont été jugés « mineurs » ou « majeurs » et mal gérés par la banque B/insatisfaction</i> <i>Il s'agit des cas où, les contextes d'entrée en relation avec la banque B sont liés à des incidents (provoqués par le client ou par l'ancienne banque) et où des incidents, rencontrés au cours de la relation avec la banque B, ont été jugés « plus ou moins importants » et mal gérés par celle-ci (insatisfaction au cours de plusieurs expériences de service).</i></p>	<p>MOD/CONSTRU/PAL</p>

ANNEXE 6-B : DEMARCHE D'ELABORATION DES CATEGORIES DANS NOTRE RECHERCHE

<p align="center">Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)</p>	<p align="center">Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)</p>	<p align="center">Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)</p>
<p align="center">Méta-Catégorie : Les conceptions de la confiance au cours de la phase de « pré-relation » (« phase liée à l'entrée en relation avec la banque B »)</p>		
<p><u>Les données du terrain ont fait émerger plusieurs conceptions⁵ de la confiance (types et sens associés):</u></p> <p><u>Les entretiens clients mettent en évidence deux types de confiance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la notion de <i>confiance institutionnelle</i> fait référence à la relation entre le client et l'institution bancaire (la banque/le prestataire). Les acteurs de cette relation sont donc le client et la banque en tant qu'institution ainsi que les acteurs assimilés à cette institution bancaire par le client (ex. : le Service Crédit de la banque, le Service Qualité/Réclamation de la banque), - la notion de <i>confiance interpersonnelle</i> fait référence à la relation entre le client et l'employé de la banque (le conseiller de clientèle). <p><u>Les entretiens mettent également en exergue les types de confiance mobilisés selon les contextes de l'entrée en relation</u> (contexte lié ou non lié à des incidents occasionnés par l'ancien prestataire ou par le client, non gérés ou mal gérés) :</p> <p>Quel que soit le type de contexte, <i>la confiance institutionnelle</i> fait essentiellement référence à la notion de « <i>crédibilité</i> » de l'enseigne. La <i>confiance institutionnelle</i> s'apparente plutôt à la garantie par rapport aux offres proposées, à la sécurité quant à l'idée que les fonds du client ne disparaîtront pas dans la nature. Cette « <i>crédibilité</i> » (dimension cognitive) La <i>confiance institutionnelle</i> au sens de la <i>confiance interpersonnelle</i> (une <i>confiance</i> accordée par la banque au client et allant au-delà de la simple « <i>crédibilité financière</i> » du client – notamment en cas de difficultés financières du client - ex. : le Service Crédit qui accorde un prêt à un client en situation difficile).</p> <p>Les clients « <i>entrés en relation avec la banque B suite à des incidents occasionnés par le client non gérés ou mal gérés par l'ancien prestataire</i> », et se trouvant en <i>situation de vulnérabilité</i> (relation dissymétrique en faveur de la banque), soulignent l'importance de la <i>confiance interpersonnelle</i> dans la relation bancaire. Ils la définissent comme <i>une attente</i> (confiance accordée par le conseiller de clientèle à son client). La <i>confiance institutionnelle</i> au sens de la relation entre individus n'existe pas.</p>	<p>La littérature sur le concept de confiance est abondante et pas totalement consensuelle.</p> <p><u>Les types ou formes de confiance dans l'étude des relations entre partenaires (B to B et B to C) :</u> certains auteurs (Williamson, 1993 ; Young et Wilkinson, 1989) en économie ou en gestion se sont interrogés sur la distinction entre <i>confiance institutionnelle</i> (fondée sur la réputation de l'institution) et <i>confiance interpersonnelle</i> (fondée sur la connaissance de personne à personne).</p> <p><u>Les définitions du concept :</u> la littérature en psychologie, en sociologie, en économie ou en gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le sens du mot confiance, c'est-à-dire comme <i>une attente, une croyance, un sentiment asymétrique et réciproque, une intention de comportement</i> ou <i>une volonté</i>. - les dimensions du concept, c'est-à-dire un construit bidimensionnel ou tridimensionnel composé de <i>la compétence, l'honnêteté et la bienveillance</i> du partenaire, ou alors un construit composé d'une <i>dimension cognitive</i> (croyance), <i>affective</i> (sentiment) et <i>conative</i> (intention de comportement). 	<p>Nous avons décidé de créer deux catégories liées à (1) « <i>l'existence de la confiance institutionnelle</i> » et à (2) « <i>la question de l'existence ou inexistence de la confiance interpersonnelle</i> » (types et sens associés à la confiance dans la relation client-particulier/banque).</p> <p>Sous-Catégorie 1 : Existence d'une confiance institutionnelle - « <i>confiance institutionnelle/crédibilité</i> » :</p> <p><i>La confiance institutionnelle</i> est uniquement assimilée à la notion de <i>crédibilité</i> de l'enseigne, elle-même fondée sur la taille et la réputation ou l'expertise des banques. Ceci, quel que soit le type de <i>contexte de l'entrée en relation avec la banque B</i> (contexte lié ou non lié à des incidents occasionnés par le prestataire (banque et/ou employé) ou par le client).</p> <p>- « <i>confiance institutionnelle diffère de la confiance interpersonnelle</i> » :</p> <p>De plus, les clients entrés en relation avec la banque B suite à des incidents occasionnés par la banque sont interrogatifs sur l'existence d'une <i>confiance institutionnelle</i> au sens de la relation interindividuelle.</p> <p>Sous-Catégorie 2 : Existence ou inexistence d'une confiance interpersonnelle - « <i>inexistence confiance interpersonnelle pour les clients qui ne sont pas entrés en relation avec la banque B suite à un incident mal géré par une ancienne banque</i> » : la <i>confiance</i> dans la relation interpersonnelle (entre le client et son conseiller) n'est pas évoquée par les clients qui ne sont pas entrés en relation avec la banque B suite à la mauvaise gestion d'incidents, dans la relation avec une ancienne banque. Il s'agit notamment des clients ayant ouvert leur premier compte bancaire au sein de la banque B ou des clients ayant choisi par hasard d'ouvrir un compte dans cette banque.</p> <p>- « <i>confiance interpersonnelle/ attente</i> » : la <i>confiance</i> dans la relation interpersonnelle (entre le client et son conseiller) –évoquée uniquement par les clients dans un contexte de l'entrée en relation avec la banque B lié à des incidents occasionnés par le client et non gérés ou mal gérés par l'ancienne banque.</p> <p>Dans ce contexte, la <i>confiance interpersonnelle</i> est définie comme <i>une attente</i> (confiance accordée par le conseiller de clientèle à son client). La <i>confiance institutionnelle</i> au sens de la relation entre individus n'existe pas.</p>

⁵ Double classification possible des catégories 1 et 2 avec les catégories « *les contextes et conditions de l'entrée en relation avec la banque B* » et « *attitudes envers l'ancienne banque, la banque B et/ou les banques en général* ». Non seulement, ces catégories permettent d'identifier et de comprendre les conceptions (types, définitions et sens) de la confiance dans la phase de « *pré-relation* » (liée à l'entrée en relation avec la banque B). Mais aussi, elles contribuent à l'identification des principaux facteurs explicatifs de ces conceptions de la confiance (au cours des expériences de service dans la relation avec la banque B).

Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)	Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)	Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)
2) Catégorie : Les facteurs contribuant à la construction de la confiance au cours de la phase de « pré-relation » (« phase liée à l'entrée en relation avec la banque B »)		
<p>Les données du terrain ont fait émerger trois types de contextes⁶ de l'entrée en relation avec la banque B⁷ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « un contexte non lié à des incidents occasionnés par le prestataire/la banque et/ou l'employé/le conseiller de clientèle, et non gérés ou mal gérés », par ces derniers. Il s'agit des clients dont le compte a toujours été présent dans la banque B (par exemple : 1^{er} compte bancaire) ou alors des clients dont le compte bancaire était déjà présent dans une banque appartenant au groupe bancaire des banques B (par exemple : suite à un déménagement le client décide volontairement d'ouvrir son compte au sein de la banque B car il était satisfait des prestations et des relations dans l'ancienne banque). Ces clients assimilent la confiance institutionnelle à la notion de crédibilité de la banque, - Deux autres types de contextes font état des expériences passées du client, au travers des incidents critiques survenus au cours de sa relation avec l'ancienne banque. Ces clients assimilent également la confiance institutionnelle à la crédibilité de la banque : - « un contexte lié à des incidents occasionnés par le prestataire/la banque ou l'employé/le conseiller de clientèle, et non gérés ou mal gérés » par ces derniers. Ce contexte a poussé le client à changer de banque (pour un incident provoqué à l'origine par le prestataire/la banque, par exemple : les horaires, l'attente pour l'obtention d'un service, le refus d'un prêt immobilier par le service crédit ; pour un incident provoqué à l'origine par l'employé/le conseiller de clientèle, par exemple : le client n'est pas reconnu par le conseiller (non reconnaissance), - « un contexte lié à des incidents occasionnés par le client de manière volontaire ou involontaire, et non gérés ou mal gérés par le prestataire (banque ou conseiller de clientèle) Ce contexte a poussé le client à changer de banque (par exemple : des découverts excessifs du client liés à une volonté de consommation (volontaire) ou alors des découverts liés à une situation difficile dans la vie du client). De plus, dans ce contexte la confiance interpersonnelle est exprimée comme une attente (allant du conseiller vers le client). 	<p>Dans la littérature, certains auteurs soulignent l'intérêt de l'identification des incidents critiques survenus dans les expériences de services pour étudier la satisfaction ou l'engagement des clients (Bitner, Booms et Tetreault, 1990 ; Flanagan, 1954 ; Keaveney, 1995). La méthode des incidents critiques a davantage été utilisée pour identifier la nature des éléments contribuant à la satisfaction d'un client lors d'une expérience de service (Llosa, 1996). Par exemple, Keaveney (1995) propose une classification des incidents critiques susceptibles de se produire lors d'une expérience de service et de pousser le client à changer de prestataire.</p> <p>Toutefois, la littérature fait peu état des incidents critiques pour l'étude de la confiance entre un client et un prestataire. De plus, elle insiste plutôt sur les incidents provoqués par le prestataire et non ceux occasionnés par le client au départ⁸ et non gérés ou mal gérés par l'ancien prestataire.</p> <p>En effet, un incident survenu dans la vie du client peut se traduire par des problèmes financiers et donc des découverts bancaires (ex. : une période de chômage traduisant une situation de vulnérabilité pour le client). Cet incident peut alors venir troubler la stabilité de la relation avec le conseiller de clientèle. Par la suite, la gestion de cet incident par le conseiller peut apporter des explications et une meilleure compréhension des représentations de la confiance et des facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction au cours de la relation bancaire (durant la période (1) liée à l'entrée en relation et la période (2) liée au développement de la relation avec la banque B).</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie liée aux « Contextes et conditions de l'entrée en relation avec la banque B »⁹ :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : un contexte non lié à des incidents occasionnés par la banque ou le client, et non gérés ou mal gérés par une ancienne banque. Ce type de contexte est favorable à l'existence et la représentation de la confiance institutionnelle comme une croyance en la crédibilité de l'enseigne.</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : un contexte lié à des incidents occasionnés par la banque et/ou par le client, et non gérés ou mal gérés par l'ancienne banque (le prestataire et/ou le conseiller). Ce type de contexte n'est pas forcément défavorable à l'existence et la représentation de la confiance institutionnelle comme une croyance en la crédibilité de l'enseigne. Ces clients sont interrogatifs face à l'existence d'une véritable confiance institutionnelle (au sens de la confiance dans la relation interindividuelle).</p> <p><u>Sous-catégorie 3</u> : un contexte lié à des incidents occasionnés par le client, et non gérés ou mal gérés par l'ancienne banque (prestataire/employé). Ce type de contexte est favorable à l'existence et la représentation de la confiance interpersonnelle comme une attente (« attendre que le conseiller accorde sa confiance au client »). Dans ce contexte, la véritable confiance existe dans la relation client/conseiller de clientèle et non dans la relation entre un client et une institution bancaire (inexistence de la confiance institutionnelle au sens de la confiance interpersonnelle).</p>

⁶ Double codage possible des sous-catégories 2 et 3 avec les catégories « types et sens associés à la confiance dans la relation client-particulier/banque » et « attitudes envers l'ancienne banque, la banque B et/ou les banques en général ». Non seulement, ces sous-catégories permettent d'identifier et de comprendre les représentations (types, définitions et sens) de la confiance dans la phase de « pré-relation » (liée à l'entrée en relation avec la banque B). Mais aussi, elles contribuent à l'identification des principaux facteurs explicatifs de ces représentations de la confiance dans la phase de « pré-relation » (liée à l'entrée en relation avec la banque B).

⁷ Le contexte de l'entrée en relation avec la banque B est cité uniquement dans le discours des clients. Nous ne disposons pas du discours des conseillers de l'ancienne banque.

⁸ Nous renvoyons le lecteur à la notion d'incidents dits « déclencheurs » présentée et définie dans la catégorie « les expériences de services relatant l'existence et la gestion d'incident « déclencheur » ».

⁹ Nous avons décidé d'introduire cette catégorie et ses sous-catégories issues des données du terrain et justifiée par la littérature.

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
<p><i>Les données du terrain ont fait émerger les attitudes des clients envers l'ancienne banque, la banque B et/ou les banques en général :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces attitudes peuvent être fondées sur certaines croyances et peuvent être positives ou négatives. <i>Elles peuvent être positives ou négatives en fonction des expériences passées du client avec la banque B ou avec l'ancienne banque (pour les clients ayant changé de banque suite à des incidents non gérés ou mal gérés par ce prestataire).</i> <p>Ces croyances et ces évaluations positives et négatives concernent souvent « la taille », « la réputation », « l'expertise » des banques à plusieurs niveaux. (1) La taille, la réputation et l'expertise des banques B garantissant une certaine « solidité financière » et leurs permettant de proposer « des offres commerciales compétitives », des offres « étoffées » en matière de placements financiers. (2) Les pratiques des conseillers au sein des banques B faisant référence à la communication et la politique de ces banques en ce qui concerne la relation client. Elles peuvent être considérées comme « des banques où les conseillers sont proches de leurs clients » dans la mesure où ils sont à l'écoute des besoins et qu'ils communiquent librement et ouvertement sur les problèmes d'argent. (3) Les pratiques des banques en cas de difficulté financière chez le client. L'ancienne banque ou les banques en général peuvent finalement être considérées comme « des institutions opportunistes » dans plusieurs sens. D'une part, « elles ont pour principal objectif le profit de manière générale ». D'autre part, « les banques ne cherchent pas à comprendre ou aider même les bons clients en cas de difficulté financière passagère ».</p> <p><u>Ces attitudes ne sont pas forcément associées aux « contextes et conditions de l'entrée en relation avec la banque B ».</u> Par exemple, les clients n'ayant pas rencontré d'incident (les clients avec un 1^{er} compte bancaire ouvert à la banque B et les clients qui choisissent volontairement une banque (B) qui appartient au groupe bancaire de l'ancienne banque, suite à un déménagement), peuvent également être interrogatifs sur l'existence d'une confiance institutionnelle au sens de la confiance interpersonnelle. Ces clients reconnaissent également la crédibilité de la banque en matière de placements financiers, de sécurité et d'une garantie quant à l'idée que leur argent ne disparaîtra pas dans la nature.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces attitudes peuvent également être associées aux « contextes et conditions de l'entrée en relation avec la banque B ». Par exemple, les clients ayant rencontré « des incidents occasionnés par le client et non gérés ou mal gérés par l'ancien prestataire » remettent en cause l'existence d'une confiance institutionnelle au sens de la confiance interpersonnelle (une confiance accordée par la banque au client et allant au-delà de la simple « crédibilité financière » du client). Pour ces clients « la banque est une institution économique qui cherche avant tout à faire du profit », (opportunisme des banques en générale). Par contre, ils ne remettent pas forcément en cause la crédibilité des banques, dans la mesure où ils considèrent qu'elles sont « toutes capables de faire des propositions commerciales performantes et qu'elles font leur métier ». 	<p><u>Dans la littérature</u> : une définition classique de l'attitude est proposée par Allport en 1935 : « l'état mental d'un individu, constitué par l'expérience et les informations acquises, lui permettant de structurer ses perceptions de l'environnement et ses préférences, et d'orienter la manière d'y répondre ».</p> <p>Cette définition intègre trois composantes. Une composante cognitive et évaluative faisant référence à nos croyances et s'appuyant sur un ensemble d'informations concernant l'objet, la notion d'objet étant prise au sens large. Une composante affective exprimant une évaluation positive ou négative envers l'objet. Enfin, une composante comportementale faisant référence à une intention d'agir, une disposition à l'action.</p> <p>Fishbein (1967) considère que l'attitude peut être persistante, tout en étant modifiable, qu'elle est structurée, car elle présente une certaine cohérence et se fonde sur des dimensions évaluatives, et finalement que son intensité peut varier ou non. L'attitude témoigne « de la faculté des êtres humains d'organiser leurs expériences, voire leurs motivations en ensembles mentaux cohérents et stables » (Saporta, 1970).</p> <p><u>Les attitudes des clients envers les banques peuvent alors permettre de cerner au mieux les dispositions cognitives, affectives voire comportementales</u> envers la banque, et <u>pouvant être associées à la sous-catégorie « représentation de la confiance »</u> (institutionnelle et/ou interpersonnelle dans la phase de pré-relation (l'entrée en relation avec la banque B).</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie liée aux « Attitudes envers l'ancienne banque, la banque B et/ou les banques en général »¹⁰ :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « Attitudes positives envers la banque B », concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la taille, la reconnaissance de l'expertise des banques B garantissant une certaine « solidité financière » et permettant de proposer « des offres commerciales compétitives », des offres « étoffées » en matière de placements financiers, une sécurité. - la réputation concernant les pratiques des conseillers (écoute, amabilité, compétences) au sein des banques B issues de la communication et la politique de ces banques ou du bouche à oreilles en ce qui concerne la relation client (recommandation de l'entourage – famille, amis, collègues), <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « Attitudes négatives envers les banques en général et l'ancienne banque » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réputation et la croyance concernant les pratiques des banques en général ou en cas de difficulté financière chez le client. L'ancienne banque ou les banques en général peuvent finalement être considérées comme « des institutions opportunistes » dans plusieurs sens. D'une part, « elles ont pour principal objectif le profit ». D'autre part, « les banques ne cherchent pas à comprendre ou aider même les bons clients en cas de difficulté financière passagère ». - Le manque d'expertise de l'ancienne banque et des conseillers concernant les placements financiers (ex. : La poste n'est pas considérée comme compétente en matière de placements, ex. : « ce n'est pas son métier ») - <u>Sous-catégorie 3</u> : Attitudes neutres envers la banque B <p>Ces attitudes positives et négatives ou neutres peuvent être liées ou non « au contexte et conditions de l'entrée en relation avec la banque B ». Soit les clients s'appuient sur leur contexte de l'entrée en relation avec la banque B pour justifier leurs attitudes, soit ils ne s'appuient pas sur leur contexte de l'entrée en relation avec la banque B. Ils émettent des croyances personnelles. Ces deux types de contextes peuvent donc être intégrés dans les deux sous-catégories précédentes.</p>

¹⁰ Double codage possible avec la catégorie « Attitudes actuelles des clients envers les banques » au cours des expériences de service avec la banque B / relation banque B ». Les clients ont exprimé leurs attitudes actuelles vis à vis de la banque B ou des banques en général. Cette catégorie permettait d'identifier l'évolution possible des représentations de la confiance institutionnelle (sens et définition) suite aux expériences du client avec la banque B. Nous avons décidé d'introduire cette catégorie et ses sous-catégories issues des données du terrain et justifiées par la littérature.

Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)	Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)	Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)
Métacatégorie : Les conceptions¹¹ de la confiance au cours des expériences de service, dans la relation avec la banque B¹² (phases : avant, pendant et après la réalisation des prestations de service)/second niveau d'analyse		
<p><u>Les données du terrain ont fait émerger plusieurs types et plusieurs conceptions de la confiance au cours des expériences de services avec la banque B /second niveau d'analyse)</u></p> <p><u>Types de confiance</u> : les entretiens clients mettent toujours en évidence deux types de confiance. Toutefois, ils accordent davantage d'importance à la <i>confiance interpersonnelle</i> dans la relation avec leur banque. Durant cette période, elle devient beaucoup plus importante pour le client. L'analyse du discours sur ce type de confiance est donc beaucoup plus riche. On retrouve alors la <i>confiance interpersonnelle</i> et la <i>confiance institutionnelle</i> (i.e., représentations de la confiance la phase de « pré-relation » liée aux « contextes et aux conditions de l'entrée en relation avec la banque B »).</p> <p><u>Sens associé à chaque type de confiance</u> : le sens de la confiance institutionnelle et interpersonnelle a évolué¹³ en fonction des expériences du client et du conseiller au cours de leur relation bancaire.</p> <p>Confiance institutionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>les clients associent toujours la confiance institutionnelle à la crédibilité de l'enseigne bancaire.</i> Ceci, quel que soit le type de contexte de l'entrée en relation avec la banque B. Cette crédibilité concerne toujours la taille et la réputation de la banque à plusieurs niveaux (ces niveaux ont déjà été évoqués dans la catégorie « Attitudes envers l'ancienne banque, la banque B et/ou les banques en général »), et lorsque les expériences de service sont jugées positives. - <i>La notion de crédibilité au sens des garanties apportées par la banque en matière de sécurité et de placements financiers peut évoluer vers le sentiment que l'on peut compter sur sa banque en cas de difficultés financières du client</i> : pour les clients entrés en relation avec la banque B suite à un incident occasionné par le client (ex. : découverts bancaires suite à un divorce et besoin d'un prêt immobilier). Dans le cas où la banque (le conseiller et le service crédit) a donné son accord pour le prêt immobilier, le client a le sentiment que la banque B était là pour le soutenir dans une période difficile de sa vie (situation de vulnérabilité). La banque a été capable d'aller au-delà de la simple « <i>crédibilité financière</i> » du client. Dans le discours des clients, il s'agit d'une perception provisoire dont l'évolution dépendra des expériences avec les conseillers et avec la banque (ex. : le service crédit ou le service des réclamations). 	<p><i>Idem</i> : retour à la littérature pour la représentation de la confiance pendant la phase de « pré-relation » liée aux « contextes et aux conditions de l'entrée en relation avec la banque B ».</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie liée aux « types et sens associés à la confiance dans la relation client-particulier/banque au cours des expériences de service avec la banque B ».</p> <p><u>Sous-catégorie 1: « la confiance institutionnelle »</u> Construit unidimensionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La confiance dans la relation institutionnelle (entre le client et l'institution bancaire), est toujours assimilée à la notion de <i>crédibilité</i> de l'enseigne (dimension cognitive), elle-même fondée sur la taille et la réputation de l'enseigne ou l'expertise de la banque. Ceci, quel que soit le type de contexte de l'entrée en relation avec la banque B (contexte lié ou non lié à des incidents occasionnés par le prestataire (banque et/ou employé) ou par le client), <p>Construit bidimensionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suite à un incident occasionné par le client et correctement géré par la banque B (ex. : implication du conseiller dans la gestion de la demande du client et accord du service crédit de la banque pour un prêt immobilier), le client a le sentiment qu'il peut compter sur sa banque en cas de difficultés financières (dimension cognitive) .Il reconnaît également la crédibilité de la banque B (dimension affective).

¹¹ Elles concernent les discours des clients sélectionnés et des conseillers qui les suivaient au moment de la réalisation de l'étude.

¹² Double classification possible de la catégorie 2 et des ses sous-catégories avec la catégorie « comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion de la relation (en cas d'incident et hors incident) ». Non seulement, cette catégorie et ses sous-catégories permettent d'expliquer et de comprendre les conceptions de la confiance dans la phase de « pré-relation » (liée à l'entrée en relation avec la banque B). Mais aussi, elles contribuent à l'identification des principaux mécanismes sous-jacents à la construction et/ou déconstruction de la confiance interpersonnelle dans la relation bancaire.

¹³ S'agissant de la confiance interpersonnelle, il est normal de retrouver des conceptions plus riches que celles rattachées à la phase de « pré-relation » (liée à l'entrée en relation avec la banque B). En effet, les clients n'entretenaient pas toujours une relation fondée sur la confiance avec le(s) conseiller(s) de l'ancienne banque. Par conséquent, ils ont surtout évoqué des mécanismes ayant empêché l'établissement de la confiance interpersonnelle (dans la phase de « pré-relation » (liée à l'entrée en relation avec la banque B)).

<p align="center">Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)</p>	<p align="center">Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)</p>	<p align="center">Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)</p>
<p align="center">Métacatégorie : Les conceptions¹⁴ de la confiance au cours des expériences de service, dans la relation avec la banque B¹⁵ (phases : avant, pendant et après la réalisation des prestations de service)</p>		
<p>(suite des représentations¹⁶ de la confiance dans la période (2) :</p> <p>Confiance interpersonnelle : Aux travers des expériences développées par les clients et leurs conseillers (en situation d'incident à gérer ou en situation hors incident), on retrouve plusieurs conceptions de la confiance <i>interpersonnelle</i>.</p> <p><u>Une conception asymétrique dans le discours des clients et conseillers, fondée sur la notion de situation risquée :</u> les discours des conseillers mettent en évidence une asymétrie dans la conception de la confiance <i>interpersonnelle</i> du point de vue du client et du conseiller. A partir du moment où le client est « <i>crédible financièrement</i> », les conseillers estiment qu'ils n'ont pas besoin de faire confiance à leurs clients. Toutefois, la question de la confiance envers le client peut se poser en référence à <i>une situation risquée</i> pour le conseiller et pour la banque (ex. : si le client rencontre des difficultés financières peut-on lui accorder un dépassement de découvert ou un prêt ?).</p>	<p><u>Littérature</u>¹⁷. sur le concept de confiance est abondante et pas totalement consensuelle.</p> <p><u>Les types ou formes de confiance dans l'étude des relations entre partenaires (B to B et B to C) :</u> certains auteurs (Williamson, 1993 ; Young et Wilkinson, 1989) en économie ou en gestion se sont interrogés sur la distinction entre <i>confiance institutionnelle</i> (fondée sur la réputation de l'institution) et <i>confiance interpersonnelle</i> (fondée sur la connaissance de personne à personne).</p>	<p>Nous avons décidé de créer deux catégories liées à (1) « <i>l'existence de la confiance institutionnelle</i> » et à (2) « <i>la confiance interpersonnelle</i> » (types et sens associés à la confiance dans la relation client-particulier/banque. nous présentons l'exemple de la catégorie « existence de la confiance :</p> <p>Catégorie 2 : « existence de la confiance interpersonnelle »</p> <p><u>Sous-catégorie 1:</u> « <i>asymétrie de la confiance client/conseiller</i> » La conception de la confiance est asymétrique. Pour les conseillers, la question de la confiance envers le client se pose essentiellement en référence à une situation risquée pour la banque (risque financier).</p>

¹⁴ Elles concernent les discours des clients sélectionnés et des conseillers qui les suivaient au moment de la réalisation de l'étude.

¹⁵ Double classification possible de la catégorie 2 et des ses sous-catégories avec la catégorie « *comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion de la relation (en cas d'incident et hors incident)* ». Non seulement, cette catégorie et ses sous-catégories permettent d'expliquer et de comprendre les conceptions de la confiance dans la phase de « *pré-relation* » (liée à l'entrée en relation avec la banque B). Mais aussi, elles contribuent à l'identification des principaux mécanismes sous-jacents à la *construction et/ou déconstruction* de la confiance *interpersonnelle* dans la relation bancaire.

¹⁶ (Elles concernent les discours des clients sélectionnés et des conseillers qui les suivaient au moment de la réalisation de l'étude).

¹⁷ Ces références ne sont pas exhaustives mais reflètent la diversité des conceptions selon le contexte d'application. Pour des informations plus détaillées, nous renvoyons le lecteur à la littérature concernant les principaux types ou formes de confiance (voir première partie de la thèse).

Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)	Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)	Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)
Métacatégorie : Les conceptions¹⁸ de la confiance interpersonnelle au cours des expériences de service, dans la relation avec la banque B¹⁹		
<p><u>(suite) Confiance interpersonnelle :</u></p> <p><u>Une conception en mouvement dans le discours des clients et des conseillers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la confiance comme <i>une attente</i> (confiance accordée par le conseiller à son client) – essentiellement pour le client en situation de vulnérabilité (incident occasionné par le client) – plutôt fondée sur la vulnérabilité du client et une certaine dépendance vis-à-vis du partenaire - la confiance comme <i>un ressenti, une sensation, un sentiment</i> que l'on peut faire confiance à son partenaire ou que l'on peut compter sur lui (en cas d'incident à gérer ou hors incident) – plutôt fondée sur l'état psychologique des acteurs, - la confiance comme <i>une croyance</i> vis-à-vis du partenaire (on sait que l'on peut faire confiance à l'autre) - (en cas d'incident à gérer ou hors incident) – plutôt fondée sur les actes, les comportements des acteurs, - la confiance comme <i>une intention</i> ou la <i>volonté</i> (les partenaires ont envie de se faire confiance dans le futur) - (en cas d'incident à gérer ou hors incident) – plutôt fondée sur les actes, les comportements des acteurs. <p>La confiance comme attente intervient en situation de vulnérabilité chez le client (ex. en cas d'incident occasionné par le client). Selon que le <i>sentiment</i> de confiance est mis à l'épreuve des comportements des acteurs (en cas d'incident et hors incident), il se transforme en une véritable <i>croyance</i> puis en <i>volonté</i> ou en <i>intention</i> de comportement. Le passage d'un stade à l'autre n'est pas systématique. Il dépend des expériences passées et actuelles du client et du conseiller. Avant une attente ou demande de prestation de service (en situation d'incident et hors incident), la confiance s'exprime comme un <i>sentiment</i> ou une <i>croyance latente</i> (fondée sur les expériences passées positives). Pendant et après la gestion et la réalisation effective de la prestation, la confiance s'exprime comme <i>croyance confirmée</i> et/ou <i>volonté</i> et/ou <i>intention</i> de comportement. Le passage d'une conception à l'autre dépend alors de l'implication et des comportements des acteurs (client ou conseiller) par rapport à la demande ou l'attente du client ou du conseiller (ex. pour une demande venant du client : demande de prêt immobilier ; ex. : pour une demande provenant du conseiller : attente par rapport à un dépôt de chèque du client prévu pour combler un découvert important).</p>	<p><u>(Suite) Littérature</u> sur la confiance</p> <p><u>Les définitions du concept :</u> la littérature en psychologie, en sociologie, en économie ou en gestion, s'est interrogée sur la définition du concept à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le sens du mot confiance, c'est-à-dire comme <i>une attente, une croyance, un sentiment asymétrique et réciproque, une intention de comportement</i> ou <i>une volonté</i>. Certains auteurs rappellent que la confiance est parfois un état psychologique, un acte ou un mouvement (Trépo et Dumond, 1998), - les dimensions du concept, c'est-à-dire un construit bidimensionnel ou tridimensionnel composé de <i>la compétence, l'honnêteté et la bienveillance</i> du partenaire, ou alors un construit composé d'une <i>dimension cognitive</i> (croyance), <i>affective</i> (sentiment) et <i>conative</i> (intention de comportement). 	<p><u>(suite) Catégorie 2 : « existence de la confiance interpersonnelle »</u></p> <p><u>Sous-catégorie 2 : « évolution de la confiance interpersonnelle au cours des expériences »</u></p> <p>La confiance dans la relation interpersonnelle (entre le client et son conseiller) est comparable à une conception en mouvement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La confiance interpersonnelle comme « attente »</i>, (confiance accordée par le conseiller à son client), lorsque le client est en situation d'attente, de vulnérabilité face à son conseiller (cas des clients avec des incidents occasionnés par le client et que le conseiller va devoir gérer) ; - <i>La confiance interpersonnelle comme « sentiment »</i> que l'on peut faire confiance à son partenaire ou que l'on peut compter sur lui. Avant <i>une attente</i> ou <i>demande</i> de prestation de service, la confiance s'exprime comme un sentiment (en cas d'incident client ou banque à gérer ou hors incident) ; - <i>La confiance comme une « croyance » latente ou confirmée</i> vis-à-vis du partenaire (on sait que l'on peut faire confiance à l'autre) - (en cas d'incident à gérer ou hors incident) - <i>Avant</i> (croyance latente) puis <i>pendant et après</i> la gestion et la réalisation effective de la prestation, la confiance peut s'exprimer comme croyance confirmée ; - <i>La confiance comme une intention de comportement ou volonté</i> (les partenaires ont envie de se faire confiance dans le futur) - (en cas d'incident à gérer ou hors incident) <p><i>Pendant et après</i> la gestion et la réalisation effective de la prestation, la confiance peut s'exprimer comme volonté et/ou intention de comportement envers le partenaire. Le passage d'une conception à l'autre dépend alors de l'implication et des comportements des acteurs (client ou conseiller) par rapport à la demande ou l'attente du client ou du conseiller.</p>

¹⁸ Elles concernent les discours des clients sélectionnés et des conseillers qui les suivaient au moment de la réalisation de l'étude.

¹⁹ Double classification possible de la catégorie 2 et des ses *sous-catégories* avec la catégorie « *comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion de la relation (en cas d'incident et hors incident)* ». Non seulement, cette catégorie et ses sous-catégories permettent d'expliquer et de comprendre les conceptions de la confiance dans la *phase de « pré-relation » (liée à l'entrée en relation avec la banque B)*. Mais aussi, elles contribuent à l'identification des principaux mécanismes sous-jacents à la *construction et/ou déconstruction* de la confiance interpersonnelle dans la relation bancaire.

Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)	Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)	Codage final des données (définir des catégories et sous-catégories)
Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle lors des périodes (1) et (2)²⁰ (ils sont issus des discours des clients et des conseillers)		
<p>Les données du terrain ont fait émerger deux types d'expériences de services au cours de la relation bancaire client/conseiller (durant les périodes (1) et période (2)). Ils opposent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « les expériences de services relatant l'existence et la gestion d'un incident « déclencheur » ». Il s'agit des expériences de services relatant l'existence et la gestion d'un incident dit « déclencheur »* occasionné par le client ou par le prestataire (banque, conseiller). Il s'agit d'un incident qui remet en cause la stabilité des relations client/conseiller, pouvant se traduire par une modification des perceptions et/ou des comportements effectifs des acteurs. Dans ce cas, on identifie le type d'incident « déclencheur » (occasionné par le client ou le prestataire). En cas d'incident, il est possible d'identifier le jugement des acteurs concernant la gravité de l'incident, ainsi que des caractéristiques telles que l'âge de la relation avec la banque et avec le conseiller au moment de l'incident. - « les expériences de services relatées sans incident ». Il s'agit des expériences de services ne relatant pas d'incident (absence d'incident dans l'histoire de la relation entre le client et son conseiller). <p>*Où commence et où s'arrête l'incident dit « déclencheur » ? Nous retenons plusieurs caractéristiques pour identifier des incidents dits « déclencheurs ». Dans les deux périodes, un énoncé ou segment de données est codé dans « les expériences de services relatant un incident « déclencheur » » dès qu'il vient troubler ou remettre en cause la stabilité de la relation client/conseiller. Ces incidents traduisent alors un changement d'attitudes ou de comportements effectifs des acteurs. Ils sont jugés plus ou moins graves par le client ou le conseiller. Toutefois, c'est davantage la <i>non gestion</i> ou la mauvaise gestion de l'incident qui pourra remettre en cause ou non la <i>construction</i> (i.e., établissement, développement, stabilité) de la confiance interpersonnelle. Ainsi, les observations empiriques issues du terrain traduisent tout incident « déclencheur », au sein des expériences de services, qui vient troubler la stabilité passée des relations entre le client et le conseiller. Ainsi, concrètement nous avons identifié dans les discours des clients et conseillers les observations empiriques « incident « déclencheur » occasionné par le client » et « incident « déclencheur » occasionné par le prestataire (banque ou conseiller) ». Ces deux observations s'opèrent sur la dimension « les expériences de services relatant l'existence et la gestion d'un incident « déclencheur » ».</p>	<p><u>Idem</u> : retour à la littérature pour la catégorie « Contextes et conditions de l'entrée en relation avec la banque B ».</p> <p>Dans la littérature relative aux services, on retrouve deux concepts assez proches l'un de l'autre : celui de « rencontre de service » (service encounter) et « d'expérience de service ». Dans un premier temps, le concept de rencontre de service a été considéré comme « l'interaction face à face entre un vendeur et un acheteur », Solomon et al., (1985), puis comme une « interaction humaine » (Czepiel, 1985). Shostack, (1985) définit également la rencontre de service comme « une période de temps durant laquelle un client interagit directement avec un service ».</p> <p>Cette notion d'expérience de services, intégrant à la fois des incidents critiques à gérer ou non, offre un cadre d'analyse intéressant pour étudier les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle (client/conseiller).</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « les types d'expériences de services » :</p> <p><i>Sous-catégorie 1</i> : « les expériences de services relatant l'existence et la gestion d'un incident « déclencheur » ». Il s'agit des expériences de services relatant l'existence et la gestion d'un incident dit « déclencheur »* occasionné par le client ou par le prestataire (banque, conseiller).</p> <p><i>Sous-catégorie 2</i> : « les expériences de services relatées sans incident ». Il s'agit des expériences de services ne relatant pas d'incident (absence d'incident dans l'histoire de la relation entre le client et son conseiller).</p> <p>Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle 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.</p> <p>(rappel : Double codage possible « des types d'expériences de services » avec les « contextes et les conditions de l'entrée en relation avec la banque B ». En effet, les expériences relatées avec l'ancienne banque permettent à la fois de comprendre et d'expliquer les représentations de la confiance (lors de la période (1) liée à l'entrée en relation avec la banque B) et les facteurs sous-jacents au mécanisme de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle dans la relation bancaire en général).</p>

²⁰ Les facteurs analysés dans la période (1) font référence aux facteurs ayant remis en cause la confiance établie ou ayant empêché l'établissement de la confiance interpersonnelle (client/conseiller), c'est à dire ayant favorisé la déconstruction de la confiance. Dans le second cas, les clients n'entretenaient pas forcément une relation de confiance profonde avec le(s) conseiller(s) de l'ancienne banque, juste des « relations cordiales ». Ils disaient simplement avoir confiance dans les compétences du conseiller. Ceci, soit parce qu'ils étaient « étudiants » à l'époque et ils n'avaient pas de relation suivie avec un conseiller attitré. Dans ce cas, ils ne voyaient pas l'intérêt de prendre contact avec le conseiller. Ils disent ne pas avoir vraiment eu la possibilité de tester les comportements du conseiller ; soit parce qu'ils avaient des problèmes relationnels avec le conseiller ou alors que celui-ci ne les contactait pour faire le point (absence de suivie du compte du client par le conseiller).

<p align="center">Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)</p>	<p align="center">Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)</p>	<p align="center">Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)</p>
<p align="center">Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)</p>		
<p>Les discours des acteurs ont fait émerger des « <u>contextes spécifiques de la relation bancaire au cours des expériences de services (relatant un incident ou ne relatant pas d'incident)</u> »</p> <p>De plus, au sein de chaque type d'expériences, on retrouve des « <i>contextes spécifiques de la relation bancaire</i> ». Ils sont jugés importants pour les deux types d'expériences. Ils concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>les contextes spécifiques de la relation bancaire dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle</i> ». Ce sont les contextes sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle ou la tolérance des acteurs (i.e., construction). - « <i>les contextes spécifiques de la relation bancaire dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle</i> ». Il s'agit des contextes qui empêchent ou remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller). <p>Les observations empiriques issues des données du terrain traduisent alors tout contexte qui s'opère sur la construction et/ou la déconstruction de la confiance interpersonnelle client/conseiller. Ainsi, concrètement nous avons identifié dans les discours des clients et conseillers les observations empiriques « <i>la faible fréquence des interactions</i> » et le « <i>turn-over répétitif</i> ». Ces deux observations s'opèrent sur la dimension « <i>les contextes spécifiques de la relation bancaire dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle</i> ».</p>	<p>La littérature dans le cadre des relations <i>B to B</i> et <i>B to C</i> identifie certains déterminants de la confiance interpersonnelle tels que l'âge de la relation avec le vendeur (Doney et Canon, 1997). La satisfaction passée est également identifiée tantôt comme un déterminant lié positivement à la confiance (Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Kumar et al., 1998) tantôt comme une conséquence de la confiance (Andaleeb, 1991 ; Anderson et Narus, 1990 ; Smith et Barclay, 1997).</p> <p>Toutefois, certaines recherches rappellent la diversité des déterminants et des conséquences de la confiance interpersonnelle selon le contexte d'application. Elles rappellent l'intérêt d'une classification des facteurs intervenant sur le développement de la confiance, les dimensions du concept ainsi que les résultats issus de cette confiance (notamment la confiance interpersonnelle) – (Mayer et al., 1995 ; Smith et Barclay, 1997).</p> <p>La catégorie « <i>contextes spécifiques de la relation bancaire au cours des expériences de services</i> » a pour objectif d'identifier et de classer des contextes qui empêche ou limite les possibilités d'établir et de développer une relation de confiance.</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « <u>contextes spécifiques de la relation bancaire au cours des expériences de services (en cas d'incident et hors incident)</u> »</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <i>les contextes spécifiques de la relation bancaire dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle</i> ». Ce sont les contextes sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle ou la tolérance des acteurs (i.e., construction).</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <i>les contextes spécifiques de la relation bancaire dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle</i> ». Il s'agit des contextes qui empêchent ou remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller).</p> <p>Au sein des deux types de contextes (<i>construction versus déconstruction</i>), il est possible d'identifier et de proposer une classification des contextes (voir page suivante).</p>

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)		
<p>Les discours font émerger plusieurs catégories de contextes selon qu'ils sont favorables à la construction ou à la déconstruction de la confiance interpersonnelle :</p> <p><u>Des contextes spécifiques à la durée de la relation et à la fréquence des interactions client/conseiller - favorables à la construction de la confiance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - (+) <i>la durée de la relation avec le(s) conseiller(s) du client.</i> Le client et le conseiller estiment se connaître depuis longtemps en termes de durée et pensent que cette durée contribue à la stabilité de la confiance (ex. : 5 à 8 ans de relation pour certains cas). - (+) <i>la forte fréquence des interactions entre le client et le conseiller.</i> Ils font référence à la fois au contact physique (rendez-vous en agence) ou par téléphone ou par courrier entre le client et son conseiller. Elle favorise le contact, donne l'occasion aux acteurs de mieux se connaître et plus rapidement, - (+) <i>un degré de proximité relationnelle entre le client et le conseiller.</i> Les acteurs entretiennent de bonnes relations pouvant aller des relations dites cordiales, amicales aux relations affectives forte comparables à l'amitié. Les acteurs disent « <i>bien s'entendre</i> ». Par exemple, ils qualifient leur relation comme étant « <i>bonnes</i> », « <i>très bonnes</i> ». <p><u>- favorables à la déconstruction de la confiance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - (-) <i>la faible fréquence des interactions entre le client et son conseiller.</i> Elle ne favorise pas le contact et ne permet donc pas aux acteurs d'apprendre à se connaître. Elle limite les occasions de tester les comportements du partenaire afin de voir si on peut ou non faire confiance à l'autre, - (-) <i>la fréquence du turn-over (répétitif).</i> Lorsque le turn-over se produit trop souvent en termes de fréquences (ex. : tous les six mois ou tous les ans), les clients et les conseillers se connaissent à peine qu'ils doivent déjà établir et développer une nouvelle relation. Ils n'ont donc pas forcément le temps et l'occasion de tester leurs comportements. - <i>Une relation tendue et conflictuelle entre le client et son conseiller.</i> La relation est qualifiée comme étant « <i>froide</i> » voire « <i>tendue</i> », « <i>conflictuelle</i> » entre le client et son conseiller. Elle peut être liée à un problème de feeling entre le client et le conseiller, par exemple. 	<p><u>Idem : retour à la littérature pour la catégorie « contextes spécifiques de la relation bancaire au cours des expériences de services (en cas d'incident et hors incident)»</u></p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative : « <u>contextes spécifiques à la durée de la relation et à la fréquence des interactions client/conseiller</u> »</p> <p><u>Sous-catégorie 1 :</u> « <i>contextes spécifiques à la durée de la relation et à la fréquence des interactions client/conseiller</i> » favorables à la construction de la confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - (+) <i>la durée de la relation avec le(s) conseiller(s) du client.</i> - (+) <i>la forte fréquence des interactions entre le client et le conseiller.</i> - (+) <i>un degré de proximité relationnelle entre le client et le conseiller.</i> <p><u>Sous-catégorie 2 :</u> « <i>contextes spécifiques à la durée de la relation et à la fréquence des interactions client/conseiller</i> » favorables à la déconstruction de la confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - (-) <i>la faible fréquence des interactions entre le client et son conseiller.</i> - (-) <i>la fréquence du turn-over (répétitif).</i> - (-) <i>une relation tendue et conflictuelle entre le client et son conseiller.</i>

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)		
<p><i>(suite – classification des contextes spécifiques de la relation bancaire)</i></p> <p><i>Des contextes spécifiques aux expériences passées avec le(s) conseiller(s) :</i> Le client évalue de manière globale ses expériences passées avec les différents conseillers de clientèle. Il s'appuie sur ses expériences jugées positives, à la fois, en termes de prestation (produits et services bancaires) et de relation pour justifier son sentiment, sa croyance selon laquelle il peut faire confiance ou continuer à faire confiance à son conseiller ou alors sa volonté de faire confiance à son conseiller. Ces expériences peuvent aussi être jugées négatives.</p> <p>Ces contextes concernant les expériences passées peuvent faire l'objet d'un double codage avec les catégories relatives aux « contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de services », aux « facteurs personnels et caractéristiques individuels des acteurs (client/conseiller) », et aux « comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion de la relation (en cas d'incident et hors incident) ». En effet, les énoncés relatant des expériences du client et du conseiller sont porteurs de plusieurs sens. Tout d'abord, ils permettent d'isoler les contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de services, les facteurs personnels et caractéristiques individuelles des acteurs, ainsi que les comportements effectifs des acteurs, qu'ils soient favorables à la <i>construction</i> ou à la <i>déconstruction</i> de la confiance interpersonnelle. Intégrer dans une vision plus englobante du client ou du conseiller, tous ces facteurs contribuent également à l'identification et la caractérisation des expériences de services passées ou actuelles jugées positives ou négatives.</p> <p>On identifie donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>des expériences de services passées jugées positives.</i> Elles intègrent les contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de services, 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 positif concernant la manière dont la demande du client a été gérée, et le résultat de ces expériences en termes de satisfaction. - <i>des expériences de services passées jugées négatives.</i> Elles intègrent les contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de services, 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 termes d'insatisfaction. 	<p>Idem : retour à la littérature pour la <u>catégorie</u> « contextes spécifiques de la relation bancaire au cours des expériences de services (en cas d'incident et hors incident) »</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « contextes spécifiques aux expériences passées avec le(s) conseiller(s) »</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : des expériences de services passées jugées positives. Elles intègrent les contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de services, 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 positif concernant la manière dont la demande du client a été gérée, et le résultat de ces expériences en termes de satisfaction.</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : des expériences de services passées jugées négatives. Elles intègrent les contextes spécifiques de la relation bancaire au sein des expériences de services, 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 termes d'insatisfaction.</p>

<p align="center">Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)</p>	<p align="center">Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)</p>	<p align="center">Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)</p>
<p align="center">Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)</p>		
<p>De plus, les données du terrain ont fait émerger deux types de comportements intervenant sur les mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire client/conseiller (durant les périodes (1) et période (2)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « les comportements dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle ». Ce sont les comportements sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle (i.e., <i>construction</i>), - « les comportements dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle ». Il s'agit des comportements qui remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller). Ces comportements peuvent aller jusqu'à détruire la confiance (i.e., <i>déconstruction</i>). <p>Les observations empiriques issues des données du terrain traduisent alors tout comportement qui s'opère sur la construction et/ou la déconstruction de la confiance interpersonnelle client/conseiller. Ainsi, concrètement nous avons identifié dans les discours des clients et conseillers les observations empiriques « <i>explication approfondie et transparence du client dans la communication de sa situation personnelle</i> » et « <i>explication approfondie et transparence du conseiller dans la communication relative aux produits et services bancaires</i> ». Ces deux observations traduisent des comportements dans le cadre de la communication et s'opèrent sur la dimension « <i>comportements favorables à la construction de la confiance</i> ».</p> <p>Par ailleurs, ces deux types de comportements peuvent se produire dans le cadre d'expériences de services <i>en cas d'incident</i> et/ou dans le cadre d'expériences de services <i>hors incident</i>.</p>	<p>Dans la littérature en marketing des services, Grönroos (1984, 1993) et Parasuraman et al., (1985, 1988, 1991a) se sont penchés sur le concept de <i>qualité perçue</i>. Ses dimensions sont différentes facettes de l'expérience de services qui contribuent au jugement de la qualité perçue. Elles intègrent une dimension <i>technique</i> (résultat atteint) et <i>fonctionnelle</i> (manière dont le résultat a été atteint, Grönroos (1984) ; ou alors, des <i>éléments tangibles</i> (apparence du personnel), <i>une fiabilité</i> (bonne volonté du prestataire), <i>une assurance</i> (compétence des employés), et une certaine <i>empathie</i> du vendeur (prise de considération), Parasuraman et al., (1985).</p> <p>Dans un prolongement, d'autres auteurs définissent la <i>qualité de la relation</i> faisant référence à tout ce qui se passe autour des transactions (Crosby, Cawles et Evans, 1990). Les auteurs considèrent que la confiance est une des dimensions importantes de la qualité de la relation. Ils démontrent que <i>la confiance du client envers le vendeur et la satisfaction relative à ce même vendeur</i> constituent les principales dimensions du concept. Barnes (1997) considère que la <i>qualité de la relation</i> fait référence à <i>la capacité de la relation à satisfaire les besoins du client</i>. Il identifie trois dimensions: <i>la perception de la qualité globale, la confiance et l'engagement</i>.</p> <p>Q'il s'agisse de la qualité de services ou de la qualité de la relation la confiance est une des variables « <i>clés</i> » (Llosa, 1996) du développement d'une relation.</p> <p>Il est alors intéressant de se pencher sur les comportements des conseillers pouvant contribuer à la construction et/ou déconstruction de la confiance interpersonnelle et finalement à la qualité de la relation (client/conseiller) et à la satisfaction des clients.</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « <u>les comportements interpersonnels des acteurs dans la gestion des relations (en cas d'incident et hors incident)</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <i>les comportements dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle</i> ». Ce sont les comportements sur lesquels les acteurs (client/conseiller) s'appuient pour justifier l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance interpersonnelle (i.e., <i>construction</i>),</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> « <i>les comportements dits favorables à la déconstruction de la confiance interpersonnelle</i> ». Il s'agit des comportements qui remettent en cause l'établissement, le développement et/ou la stabilité de la confiance établie. Ils peuvent se traduire par une certaine méfiance, un doute dans la perception des acteurs (client/conseiller). Ces comportements peuvent aller jusqu'à détruire la confiance (i.e., <i>déconstruction</i>).</p> <p>Au sein des deux types de contextes (<i>construction versus déconstruction</i>), il est possible d'identifier et de proposer une classification des comportements (voir page suivante).</p>

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)		
<p><u>(suite – classification des comportements interpersonnels dans la gestion des relations en cas d'incident et hors incident) :</u></p> <p>Se comporter de manière honnête face au client et au conseiller pour la perception de la fiabilité du partenaire (client et conseiller) :</p> <p><u>Les comportements dits « honnêtes ».</u> Ils font référence aux manières de se comporter au cours des expériences de services (absence de mensonge dans la relation client/conseiller) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations relatives aux produits et services bancaires (fonctionnement, clauses spécifiques) - les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations aux procédures et déroulement suite à une demande de prestation du client (expériences hors incident) - les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations aux procédures et déroulement par rapport à la gestion d'un incident (procédures en interne) - explication et transparence en cas de refus du conseiller par rapport à la demande d'un client (en cas d'incident ou hors incident). - Respecter sa parole, ses promesses. Le conseiller et le client respectent leurs engagements, leurs promesses, la parole donnée. <p>Faire des conseils et des propositions commerciales dans l'intérêt du client (pour la perception de la fiabilité du partenaire - conseiller):</p> <p><u>Les comportements dits « bienveillants ».</u> Ils font référence à la prise en compte des intérêts du client au cours des échanges, au cours des expériences de services. Ils se traduisent par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des conseils jugés adaptés à la situation du client en cas d'incident et hors incident, à ses attentes et ses besoins. Il s'agit d'une évaluation qualitative de la prise en compte des intérêts du partenaire dans les propositions commerciales. - des conseils jugés performants ou rentables pour le client (adaptés à ses attentes et ses préférences en matière de produits et services financiers). Il s'agit d'une évaluation plus quantitative de la prise en compte des intérêts du client dans les échanges au cours des expériences de services. <p><u>Ecouter le client : le comportement « d'écoute » du conseiller :</u> l'écoute des besoins et attentes des clients en cas d'incident et hors incident : écouter, questionner, reformuler pour identifier et comprendre les attentes et besoins ou la situation difficile du client et ne pas porter de jugement en cas d'incident occasionné par le client.</p>	<p>(Idem ; retour à la littérature en marketing des services)</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative «comportements dits « honnêtes » ». Ils font référence aux manières de se comporter au cours des expériences de services. Ils interviennent à plusieurs niveaux, c'est-à-dire dans le discours des clients et celui du conseiller. :</p> <p><u>Sous-catégorie 1 :</u> « les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication ». Le client considère que son conseiller ne lui ment pas. La communication peut concerner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des informations relatives aux produits et services bancaires » (fonctionnement, clauses spécifiques), - « les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations aux procédures et déroulement suite à une demande de prestation du client » (expériences hors incident), - « les explications approfondies et la transparence du conseiller dans la communication des informations aux procédures et déroulement par rapport à la gestion d'un incident » (procédures en interne), - explication et transparence en cas de refus du conseiller par rapport à la demande d'un client (en cas d'incident ou hors incident). <p><u>Sous-catégorie 2 :</u> « le respect des engagements » Le conseiller et le client respectent leurs engagements, leurs promesses, la parole donnée.</p> <p><u>Sous-catégorie 3 :</u> « Reconnaître son erreur et mettre en place des procédures de résolution ». En cas d'incident provoqué par le prestataire, le conseiller doit admettre son erreur auprès du client et s'excuser. Il doit également mettre en place les procédures nécessaires à la résolution de l'incident.</p> <p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « les comportements dits « bienveillants ». Ils font référence à la prise en compte des intérêts du client au cours des échanges, au cours des expériences de services. Ils se traduisent par :</p> <p><u>Sous-catégorie 1 :</u> « des conseils jugés adaptés à la situation du client en cas d'incident et hors incident, à ses attentes et ses besoins ». Il s'agit d'une évaluation qualitative de la prise en compte des intérêts des partenaires dans les propositions commerciales.</p> <p><u>Sous-catégorie 2 :</u> « des conseils jugés performants ou rentables pour le client » (adaptés à ses attentes et ses préférences en matière de produits et services financiers). Il s'agit d'une évaluation plus quantitative de la prise en compte des intérêts du client dans les échanges au cours des expériences de services.</p>

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
<i>(suite – classification des comportements interpersonnels dans la gestion des relations en cas d'incident et hors incident) :</i>		
<p><u>Assurer le suivi et la gestion des comptes du client :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sollicitations et propositions par rapport aux nouvelles offres bancaires <p>informer le client en cas de placements arrivant à échéance ou en cas de dépassement de découvert</p> <p><u>Respecter le client : ne pas considéré le client comme un simple numéro de compte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le client n'aime pas être traité comme un simple numéro de compte mais comme un client reconnu dans l'agence par son conseiller. - être reconnaissant envers le client. Cette reconnaissance s'exprime au travers de certains accords ou faveurs accordées au client parce que lui même a accepté certains produits ou services bancaires pour rendre service à son conseiller, le récompenser ou pour lui faire plaisir 	<p>(Idem : retour à la littérature en marketing des services)</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « <u>comportement « d'écoute » du conseiller</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <i>l'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 »</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <i>ne pas porter de jugement sur le client en cas d'incident occasionné par le client</i> ».</p> <p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative: « <u>suivi et gestion des comptes du client</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <i>sollicitations et propositions par rapport aux nouvelles offres bancaires</i> »</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <i>informer le client en cas de placements arrivant à échéance ou en cas de dépassement de découvert</i> ».</p> <p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative: « <u>Reconnaissance du client</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> « <i>Respecter le client</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.</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <i>être reconnaissant envers le client</i> » : Cette reconnaissance s'exprime au travers de certains accords ou faveurs accordées au client parce qu'il a lui-même accepté certains produits ou services bancaires pour rendre service à son conseiller, le récompenser ou pour lui faire plaisir.</p>

Les données issues du terrain (regrouper et subdiviser les données)	Retour à la littérature (justifier, affiner et valider les codes)	Codage final des données (définition des catégories et sous-catégories)
Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)		
<p><u>(suite – classification des comportements interpersonnels dans la gestion des relations en cas d’incident et hors incident) : comportements défavorables</u></p> <p>Les « <u>comportements « opportunistes et déviants » du conseiller</u> » : ils font référence aux manières de se comporter au cours des expériences de services. Ils interviennent à plusieurs niveaux, c’est-à-dire dans le discours des clients et celui du conseiller :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <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> ». <p>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 aux attentes du client.</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>le comportement d’évitement du conseiller</i> ». <p>Le conseiller refuse de recevoir le client ou le lui répondre au téléphone pour résoudre un problème.</p> <p>Les comportements relatifs à l’« <u>absence d’écoute » du conseiller</u> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <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 » - « <i>porter des jugements sur le client en cas d’incident occasionné par le client</i> ». <p>Les comportements relatifs à l’« <u>absence de suivi et de gestion des comptes du client</u> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>absence de sollicitations et propositions par rapport aux nouvelles offres bancaires</i> » - « <i>ne pas informer le client en cas de placements arrivant à échéance ou en cas de dépassement de découvert</i> ». 	<p>(Idem : retour à la littérature en marketing des services)</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « <u>comportements « opportunistes et déviants » du conseiller</u> » : Ils font référence aux manières de se comporter au cours des expériences de services. Ils interviennent à plusieurs niveaux, c’est-à-dire dans le discours des clients et celui du conseiller :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <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.</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <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 aux attentes du client.</p> <p><u>Sous-catégorie 3</u> : « <i>le comportement d’évitement du conseiller</i> ». Le conseiller refuse de recevoir le client ou le lui répondre au téléphone pour résoudre un problème.</p> <p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « <u>absence d’écoute » du conseiller</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <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 »</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <i>porter des jugements sur le client en cas d’incident occasionné par le client</i> ».</p> <p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative: « <u>absence de suivi et de gestion des comptes du client</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> : « <i>absence de sollicitations et propositions par rapport aux nouvelles offres bancaires</i> »</p> <p><u>Sous-catégorie 2</u> : « <i>ne pas informer le client en cas de placements arrivant à échéance ou en cas de dépassement de découvert</i> ».</p> <p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative: « <u>La non reconnaissance du client</u> » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1</u> « <i>Ne pas Respecter le client</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.</p>

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
Métacatégorie : Les facteurs sous-jacents aux mécanismes de construction/déconstruction de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire - lors des périodes (1) et (2)		
<p><i>(suite – classification des comportements interpersonnels dans la gestion des relations en cas d'incident et hors incident) : comportements défavorables</i></p> <p>Les comportements relatifs à la « <i>Non Reconnaissance du client</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>Ne pas Respecter le client</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>être reconnaissant envers le client</i> » : cette non reconnaissance s'exprime au travers de certains refus de la banque en cas d'incident occasionné par le client. <p style="padding-left: 40px;">Les clients et les conseillers caractérisent également leurs comportements, Ces différents comportements s'inscrivent dans la coordination²¹ des acteurs quant à la gestion de la relation (dans les expériences de services avec incident et sans incident).</p> <p>Un « <i>mode de coordination des comportements par ajustement mutuel</i> ». Dans ce mode de coordination, les acteurs sont impliqués dans la gestion de l'incident (occasionné par le prestataire ou le client) ou dans la gestion plus courante des relations (expérience de services sans incident). Les comportements des acteurs sont jugés réguliers sur la durée et efficaces. Ces comportements sont dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle client/conseiller. Finalement, les acteurs ajustent mutuellement leurs comportements dans un sens favorable à la construction de la confiance (ajustement mutuel) – ex. : « <i>comme mon conseiller m'appelle très souvent pour me prévenir en cas de pépin, moi je fais la même chose, je le préviens aussi si j'ai un découvert qui va arriver. On pratique comme ça ensemble, à chaque fois, oui c'est comme ça qu'on fonctionne. Il sait que je le préviendrais et moi aussi je le sais...et tout est réglé au plus vite</i> ».</p> <p>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>déconstruction</i> de la confiance interpersonnelle 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</p>	<p>(Idem : retour à la littérature en marketing des services)</p>	<p>Sous-catégorie 2 : « <i>Ne pas être reconnaissant envers le client</i> » : Cette non reconnaissance s'exprime au travers de certains refus de la banque en cas d'incident occasionné par le client.</p> <p><u>Nous avons décidé de créer une catégorie « <i>coordination des acteurs en cas d'incident et hors incident</i> »</u></p> <p>Sous-catégorie 1 : Un « <i>mode de coordination des comportements par ajustement mutuel</i> ». Dans ce mode de coordination, les acteurs sont impliqués dans la gestion de l'incident (occasionné par le prestataire ou le client) ou dans la gestion plus courante des relations (expérience de services sans incident). Les comportements des acteurs sont jugés réguliers sur la durée et efficaces. Ces comportements sont dits favorables à la construction de la confiance interpersonnelle client/conseiller. Finalement, les acteurs ajustent mutuellement leurs comportements dans un sens favorable à la construction de la confiance</p> <p>Sous-catégorie 2 : 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>déconstruction</i> de la confiance interpersonnelle 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</p>

²¹ L'implication des acteurs, la régularité et l'efficacité de leurs comportements pouvaient également représenter des caractéristiques individuelles. Toutefois, nous avons volontairement choisi de les classer dans cette catégorie. En effet, dans les discours, ils reflètent et s'inscrivent plutôt dans la manière de fonctionner ensemble, c'est à dire un mode de coordination, de fonctionnement entre le client et son conseiller au cours des expériences de services (en cas d'incident et hors incident).

Les données issues du terrain <i>(regrouper et subdiviser les données)</i>	Retour à la littérature <i>(justifier, affiner et valider les codes)</i>	Codage final des données <i>(définition des catégories et sous-catégories)</i>
Métacatégorie : Les effets de la confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire – lors de la période (2) liée au développement de la relation avec la banque B²²		
<p><u>Enfin, les données du terrain ont fait émerger certains résultats ou effets de la construction de confiance interpersonnelle au cours de la relation bancaire client/conseiller (durant la période (2)) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>La fidélité du client au conseiller :</u> Le client se dit fidèle à son conseiller de clientèle. Certains clients ont même quitté leur agence pour suivre leur conseiller qui venait d'obtenir une promotion dans une nouvelle agence (8 clients/26 clients interrogés) – 2 ans après la réalisation de l'étude. - <u>La fidélité du client envers la banque ou la rétention de la clientèle :</u> Le client se dit fidèle à sa banque. Toutefois, il justifie sa fidélité par sa relation avec le ou les conseillers avec lesquels il a entretenu de bonne relation et dont il est satisfait. Il souligne également qu'il est difficile de changer de banque (coûts de transfert). Cette fidélité s'apparente plus à la notion de <i>rétention des clients</i> qu'à une véritable fidélité impliquant engagement et attachement à la banque. - <u>La limitation du contrôle par les acteurs :</u> Le client comme le conseiller disent moins contrôler les relevés de comptes ou les versements prévus. - <u>La satisfaction du client</u> La satisfaction est à la fois un antécédent de la confiance interpersonnelle et une conséquence. Ainsi, comme le client est satisfait, il peut avoir confiance et comme il a confiance il se dit satisfait. Dans une perspective temporelle, il semble que la satisfaction s'inscrive dans un processus itératif qui dépend des expériences entre le client et le conseiller. Ce sont essentiellement les comportements qui interviennent : Avant la réalisation d'une nouvelle demande de prestation, la satisfaction passée peut intervenir sur le <i>sentiment</i> de confiance ou la <i>croyance latente</i> de confiance vis à vis du conseiller. Dans cette situation, la satisfaction est un antécédent de la confiance. Pendant et après la réalisation effective de la prestation, le client se dit satisfait ou non des comportements de son conseiller et du résultat. Ensuite, il sait ou croit qu'il peut vraiment faire confiance à son conseiller. Dans cette situation, la satisfaction est une conséquence. - <u>L'atteinte, la réalisation des objectifs commerciaux pour le conseiller</u> Les conseillers considèrent que grâce à la relation de confiance établie avec leurs clients, ils peuvent plus facilement proposer certains placements en période de campagne commerciale. Pour rendre à son conseiller la confiance que celui-ci lui accorde ou pour lui faire plaisir, le client dit accepter plus facilement de souscrire certains services (à partir du moment où ce type de service n'impose pas de contrainte au client ou qu'il correspond à ses attentes ou besoins). 	<p>La littérature sur la confiance dans l'étude des relations entre partenaires (B to B et B to C) a mis en évidence plusieurs conséquences dont les principales sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La continuité perçue des relations (Andaleeb, 1991 ; Geyskens et al., 1998) - La coopération et la performance (Andaleeb, 1995 ; Morgan et Hunt, 1994) - L'engagement (Andaleeb, 1991 ; Barclay, 1997) et l'attachement (Amine, 1998 ; Fourniez, 1997 et 1998 ; Gurviez, 1998) - La réduction des conflits (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994). <p>Cette liste n'est pas exhaustive mais elle apporte un éclairage sur les conséquences qu'il est possible de retrouver dans le discours des acteurs (client/conseiller). Pour plus d'information, nous renvoyons le lecteur aux différentes conséquences identifiées dans la littérature (première partie de la thèse).</p>	<p>Nous avons donc décidé de créer une catégorie explicative « effets de la confiance interpersonnelle sur la relation bancaire » :</p> <p><u>Sous-catégorie 1 : « l'engagement et l'attachement du client envers le conseiller » :</u> Le client se dit attaché et fidèle à son conseiller et non à sa banque.</p> <p><u>Sous-catégorie 2 : « la rétention de la clientèle » :</u> La fidélité envers la banque s'apparente plus à la notion de <i>rétention des clients</i> qu'à une véritable fidélité impliquant engagement et attachement à la banque.</p> <p><u>Sous-catégorie 3 : « l'atteinte, la réalisation des objectifs commerciaux » :</u> Pour le client et le conseiller, la confiance interpersonnelle facilite la souscription des offres bancaires.</p> <p><u>Sous-catégorie 4 : « la satisfaction du client » :</u> Le client se dit satisfait de sa relation et des prestations souscrites.</p> <p><u>Sous-catégorie 5 : « la limitation du contrôle par les acteurs » :</u> Le client comme le conseiller disent moins contrôler les relevés de comptes, les clauses des contrats ou les versements prévus, par exemple.</p>

²² Comme les clients ont remis en cause l'existence ou le développement de la confiance dans la relation avec les conseillers de l'ancienne banque qu'ils ont quitté, les effets de la confiance interpersonnelle ne concernent que les discours des acteurs relatifs à la période (2) liée au développement de la relation avec la banque B.

ANNEXE 7 :
CONSIGNES AUX CONSEILLERS
POUR LA SELECTION DES CLIENTS

ETUDE AU SEIN DE LA BANQUE :

**Consignes aux conseillers
pour la sélection des clients particuliers**

Shérazade GATFAOUI

Etudiante en Doctorat

IRG – Pôle Marketing et Logistique

Université Paris XII Val de Marne

80 av., du Général de Gaulle

Immeuble La Pyramide – 94000 Créteil

E.mail : sherazade.gatfaoui@libertysurf.fr

SELECTION DES CLIENTS

1 - Réfléchissez à l'histoire de votre relation avec 4 de vos clients que vous suivez actuellement :

➤ Il s'agit du client particulier et non du client patrimonial

2 - Indications concernant le choix des 4 clients à contacter :

➤ Ces clients sont susceptibles d'accepter de participer à l'étude

➤ Ces clients doivent être présents dans votre portefeuille depuis plus d'un an

➤ Ces clients doivent posséder un portefeuille « produits » assez développé (divers produits financiers contractés au cours de leur relation avec le CONSEILLER, ex : Assurances vie, prêt immobilier, PEA etc.)

➤ Pour ces clients vous avez géré des événements positifs et négatifs lors de vos différentes expériences. Réfléchissez à la fois aux événements positifs et négatifs (incidents, difficultés rencontrées).

3 – Contacter ces clients et prévoir les RDV à partir de.....

(contact des client réalisé par moi-même avec l'aide des conseillers)

➤ Un entretien client dure en moyenne 1h30

➤ Envoi des courriers aux clients quelques jours avant le RDV, pour rappeler la date et l'heure du RDV (1 exemple du courrier est fourni aux CONSEILLER(s))

➤ Collecte des données internes (historique des clients retenus / bases de données informatiques):

- Etat civil du client (age, sexe, situation familiale, n°tél.)
- Statut professionnel
- Date ouverture du compte
- Les produits contractés depuis le début et les dates correspondant à chaque signature de contrat
- Les changements de conseiller, s'il y en a.

ANNEXE 8 : 1^{ER} GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLER

GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLER

Introduction :

Je prépare actuellement une thèse de doctorat à l'université de Paris XII Val de Marne. Cette thèse a un double objectif. Il s'agit de mieux comprendre et d'améliorer les relations entre les clients et La BANQUE. C'est pourquoi, je rencontre des personnes qui, comme vous, sont en contact direct avec les clients (les particuliers).

Pour cela, je vais vous interroger. Si vous me le permettez, je souhaiterais enregistrer notre conversation afin de mieux vous écouter. Notre conversation sera strictement anonyme. Si à un moment de la conversation vous désirez stopper l'enregistrement, dites le moi. Vous pouvez émettre toutes vos opinions. Tout ce que vous pouvez me dire sera intéressant, alors n'hésitez pas à développer dans le détail vos opinions.

Objectif 1 – CERNER LE ROLE DU CONSEILLER AU SEIN DE LA BANQUE

Consigne 1.1 - Historique de la carrière du CONSEILLER au sein de La BANQUE

- Pouvez-vous me dire quelle est votre place, votre position hiérarchique au sein de La BANQUE ? (place dans l'organigramme et position dans la hiérarchie)
- Depuis quand êtes-vous employé à LA BANQUE ?
- *Pouvez-vous me parler de vos responsabilités ? Quelles sont vos missions?*
 - *Si le CONSEILLER aborde spontanément la position d'interlocuteur privilégié, approfondir le vécu*

Objectif 2 – CERNER LA RELATION CLIENT RECHERCHEE PAR LE CONSEILLER (CARACTERISTIQUES ET TYPES -PRECISEZ LES CLIENTS PARTICULIERS)

Consigne 2.1 – Perception de la relation client (caractéristiques, formes etc.)

- Pouvez-vous me parler de la relation que vous recherchez avec vos clients ? Décrivez la nature de vos relations avec vos clients ?

Consigne 2.2 – Éléments, aspects privilégiés dans la relation client

- Quels sont, selon vous, les éléments les plus importants dans une relation entre un CONSEILLER et son client ?
- Quels aspects, quels éléments privilégiez-vous dans la relation avec vos clients ? si le conseiller parle spontanément de la confiance passer à l'objectif 3.

Objectif 3 – LA CONCEPTION ET LE CONTENU DE LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE CONSEILLER / CLIENT

Consigne 3.1 – Définition de la confiance interpersonnelle

- Qu'est-ce que pour vous la confiance ? Quand vous parlez de confiance qu'est-ce que cela signifie pour vous ?
- Pouvez-vous me donner quelques mots ou phrases qui, selon vous définissent le mieux la confiance entre un client et son CONSEILLER ?

Consigne 3.2 – Importance, utilité de la confiance dans la relation client

- Quelle importance accordez-vous à la confiance dans vos relations clients ? Pourquoi ?
- Selon vous, à quoi sert la confiance que votre client a envers vous ?
- Selon vous, vos clients vous font-ils confiance ? Pourquoi ?
- Quels éléments (comportements ou discours) vous montrent que vos clients ont confiance en vous ?
- Selon vous, dans quelles situations professionnelles la confiance est-elle importante ?
(Les situations professionnelles rencontrées)

Consigne 3.3 - Réciprocité de la confiance dans la relation client

- Et vous personnellement, faites-vous confiance à vos clients ?
Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Quels éléments, comportements ou discours, vous montrent que vous pouvez avoir confiance en votre client ?

Objectif 4 – « L'ALTERATION », « MISE A L'EPREUVE » DE LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE

Consigne 4.1 – Les éléments (actes et discours) pouvant altérer la confiance interpersonnelle client / CONSEILLER

- A partir de vos expériences vécues, qu'est-ce qui, selon vous, peut altérer la confiance de votre client ?
 - Quelles situations, quels gestes, actes ou comportements ... ?
 - Avez-vous connaissance d'une situation identique ? Racontez ?

Consigne 4.2 – Les éléments (actes et discours) pouvant altérer la confiance interpersonnelle CONSEILLER / client

- Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait altérer la confiance que vous avez en votre client ?
 - Quelles situations, quels gestes, actes ou comportements ... ?
 - Cette situation s'est-elle déjà présentée, que s'est-il passé, quelle a été votre réaction ?

- De manière générale, faites-vous facilement confiance aux individus ou au contraire êtes-vous de nature méfiante ?

Avez-vous d'autres choses à rajouter ?

Objectif 5 - REFORMULATION DES OPINIONS DU CONSEILLER

(concernant les principaux thèmes abordés durant l'entretien)

1. Perception concernant le rôle du CONSEILLER
2. Perception concernant la relation recherchée avec le client
(éléments privilégiés, actes, discours importants)
3. Perception concernant la définition de la confiance interpersonnelle
4. Perception concernant l'altération de la confiance interpersonnelle

Avez-vous d'autres choses à rajouter ?

Objectif 6 – IDENTIFICATION

➤ Etat civil :

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 9:
CONSIGNES CONSEILLERS POUR LE 2^{ème} RDV
ET GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLER N°2

A l'attention de :

ETUDE A LA BANQUE :
Consignes au conseiller pour notre 2^{ème} RDV

Shérazade GATFAOUI
Etudiante en Doctorat
IRG – Pôle Marketing et Logistique
Université Paris XII Val de Marne
80 av., du Général de Gaulle
Immeuble La Pyramide – 94000 Créteil
E.mail : sherazade.gatfaoui@libertysurf.fr

CONSIGNES POUR NOTRE 2^{ème} RDV

Lors de notre 2^{ème} entretien, nous discuterons ensemble de l'histoire de votre relation avec vos 2 clients (interrogés au mois de 2002).

Afin de faciliter le déroulement de notre entrevue, il vous est demandé, au préalable :

1 - de réfléchir à l'histoire de votre relation avec vos clients que vous suivez actuellement :

➤ client 1 :

➤ client 2 :

2 – Pour vous aider à réfléchir sur votre relation avec ces deux clients, notez sur une feuille, les principaux éléments ayant marqué l'histoire de votre relation (depuis que ce client est présent dans votre portefeuille) :

➤ Listez les éléments ou *événements positifs* (souscription de contrats, parrainage, autres) et qui selon vous ont fait intervenir la confiance entre vous et votre client,

➤ Listez les éléments ou *événements difficiles à gérer* (incidents rencontrés dans la vie du client qui ont nécessité votre intervention, les erreurs au niveau de La BANQUE qui ont suscité le mécontentement du client et nécessité votre intervention). Ces événements ont fait intervenir la confiance entre vous et votre client.

En vous remerciant de votre participation.

Très cordialement.

Shérazade Gatfaoui

2^{ème} GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLER / LA BANQUE

Introduction :

Ce second entretien a toujours 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 2002.

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 évènements 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 ? Était-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 10 :
GUIDE D'ENTRETIEN CLIENT

GUIDE D'ENTRETIEN
CLIENT « PARTICULIER » BANQUE

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 11 : SYNTHESES HISTORIQUES /ANALYSES INTRA-CAS

ANNEXE 11-A :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°1 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 29 ans a été suivi pendant un an et demi par la même conseillère, elle-même âgée de 29 ans (dans la même agence). Le client possède un portefeuille « *produits et services bancaires* » assez varié²³ (placements « *risqués* »/ex. : *actions* et « *sécurisés* »/ex. : *épargne « garantie »*). Il n'est pas multi-bancarisé. A l'heure actuelle, le client considère qu'il fait « *totale confiance à sa conseillère* ». Au cours de sa relation avec la banque B, il a rencontré un incident jugé « *très important* », (« *incident occasionné par l'ancienne banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Dans ce cas, le client n'est pas entré en relation avec la banque B suite à un incident critique mal géré par l'ancienne banque X. Il est entré en relation avec la banque B suite à un déménagement de la province vers Paris (raison professionnelle). Dans ce contexte (hors incident), le client n'était pas en situation de « *vulnérabilité* » par rapport à la nouvelle banque B. La relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client. Le client avait fait le choix de s'orienter vers une banque appartenant au groupe bancaire de son ancienne banque X. A cette période, il a émis principalement des attentes en termes « *de services bancaires classiques* », (ex. : disposer d'un chéquier). Il justifie ses attentes par rapport à son « *statut étudiant* ». Les **attitudes** du client envers la banque B étaient plutôt positives.

Lors de l'entrée en relation avec la banque B, le client accordait une « *certaine crédibilité* » à la banque B. Cette crédibilité était fondée sur la *réputation*, la *taille* et le *métier de la banque* reconnus par le client (ex. réputation : « *les banques B étaient bien réputées* » pour « *leurs capacités à proposer des offres commerciales concurrentielles* ». « *Elles apportaient une garantie* » quant à l'idée que ses fonds ne « *disparaîtraient pas dans la nature* » / ex. taille : « *la banque B, importante par sa taille était solide financièrement* » / ex. expertise : « *c'est son métier de faire des placements, elle est donc forcément compétente à ce niveau là* »). La confiance *institutionnelle* est issue d'un processus cognitif (*connaissance des banques B au travers de la presse, de l'entourage*). Elle est définie comme une *croyance* du

²³ Environ 50 000 euros de fonds placés (ex. : PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie, prêts à la consommation).

client fondée uniquement sur sa dimension cognitive correspondant à la *crédibilité* de l'enseigne. Le client justifie ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance *institutionnelle* par rapport au contexte dans lequel il est entré en relation avec la banque B (hors incident).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours des expériences de service avec la banque B, le client a souligné un seul incident critique survenu 3 mois après l'ouverture de son compte. Cet incident critique jugé, « *très important* », a été occasionné par l'ancienne banque X qui a refusé le transfert des comptes du client alors même que la banque B faisait partie du groupe bancaire de l'ancienne banque X. En fait, le client avait un prêt étudiant en cours dans l'ancienne banque au moment de sa demande de transfert de comptes. Selon le conseiller de l'ancienne banque, le client devait solder son prêt pour permettre le transfert de ses comptes vers la banque B. Après les nombreuses démarches de la conseillère auprès du Service Crédits de la banque B et de l'ancienne banque X, « *le prêt étudiant a pu être racheté par la banque B et le transfert des autres comptes a été réalisé* ». Dans ce contexte, l'implication et les comportements du client et de la conseillère dans la gestion de l'incident ont favorisé le développement rapide de la confiance *interpersonnelle*. Suite à cette expérience, le client a pris conscience de l'importance d'un autre type de confiance : la confiance *interpersonnelle* client/conseiller.

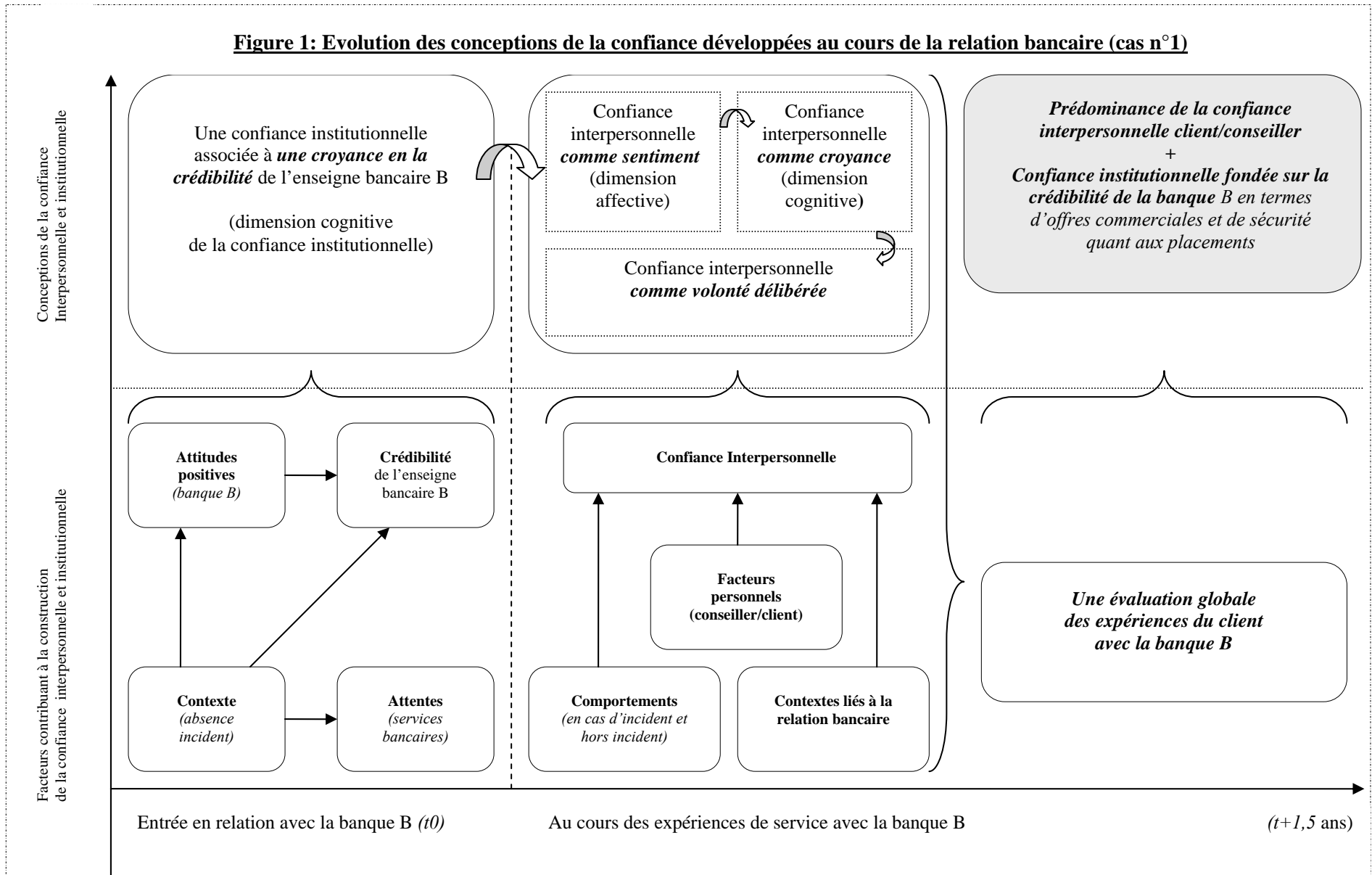
Pour le client et sa conseillère, la confiance *interpersonnelle* est conçue au départ comme *le sentiment, la sensation* que l'on « *peut faire* » ou « *avoir confiance* » en son conseiller ou en son client. La notion de *sentiment* intervient lorsque le client et le conseiller ne se connaissent pas ou alors elle émerge *avant* la réalisation d'une prestation de service (dimension affective/sentiment). *Pendant* et *après* la réalisation effective d'une prestation de service, la confiance est conçue comme une *croyance* (dimension cognitive/croyance). Dans les discours (client/conseiller), la confiance définie comme une *volonté* intervient indépendamment de l'aspect temporel de la prestation (*avant, pendant* et/ou *après* la réalisation effective de la prestation de service). Le passage de la notion de *sentiment* à la notion de *croyance* dépend des expériences passées client/conseiller, (en cas d'incident et hors incident). Plus précisément, cette évolution de la confiance *interpersonnelle* dépend de la coordination et des comportements de la conseillère (banque B) par rapport à la demande du client (ex. : demande de transfert de comptes) et du client par rapport à l'attente du conseiller (ex. : implication du client quant aux démarches administratives qu'il doit faire auprès de son

ancienne banque) / (ex. discours client : « *Je lui faisais entièrement confiance parce qu'elle avait un comportement honnête et qu'elle était vraiment impliquée pour ma demande de transfert... elle a fait le maximum auprès de mon ancienne banque alors qu'elle ne me connaissait pas très bien* »). Dans les discours (client/conseillère), des facteurs personnels (ex. : similarités perçues) et des contextes liés à la relation bancaire (ex. : satisfaction liée aux expériences passées client/conseiller) ont également contribué à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*.

Finally, suite aux différentes expériences positives du client avec la banque B, **le client considère deux types de confiance : la confiance *institutionnelle* (client/banque) et la confiance *interpersonnelle* (client/conseiller)**. Depuis l'incident, correctement géré par la conseillère, la confiance *interpersonnelle* est devenue plus importante que la confiance *institutionnelle*. D'ailleurs, le client a suivi sa conseillère lorsqu'elle a changé d'agence (un an après la réalisation de l'étude). La confiance *institutionnelle* reste fondée sur sa dimension cognitive (crédibilité quant aux offres proposées). Selon le client, la confiance *institutionnelle* n'a pas véritablement été mise à l'épreuve au cours de la relation (absence d'incident occasionné par le client et devant être géré par la banque B).

La confiance client/conseillère s'est développée rapidement et stabilisée suite aux expériences de service (hors incident). Selon le client et sa conseillère, la confiance est issue d'un « *apprentissage commun au cours des expériences* ». Depuis l'entrée en relation et précisément depuis la gestion de l'incident (transfert de comptes), **la confiance client/conseillère s'est construite de manière « linéaire »** (discours client et conseillère). A l'heure actuelle, le client et sa conseillère considèrent qu'ils « *gèrent une relation simple, courante sans problème particulier* ». Toutefois, le client pense que la confiance *interpersonnelle* « *n'est pas gagnée d'avance* » mais acquise « *pour un moment et qu'elle dépend surtout du conseiller* ». Elle se prouve et s'éprouve au travers des expériences avec le(s) conseiller(s) de la banque (voir figure 1).

Figure 1: Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°1)



ANNEXE 11-B :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°2 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 55 ans a été suivie pendant 5 ans par un conseiller, âgé de 35 ans ; et durant 1 an par une conseillère, âgée de 29 ans. La cliente est multi-bancarisée. Elle détient un compte épargne dans une autre banque. Elle possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié²⁴ (placements « *sécurisés* »/ex. : *épargne garantie* ». A l'heure actuelle, la cliente considère qu'elle « *s'en remet à sa conseillère pour le choix des produits bancaires* ». Elle a rencontré plusieurs incidents jugés « *importants* », (« *occasionnés par la cliente et par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Dans ce cas, la cliente est entrée en relation avec la banque B suite à des incidents mal gérés par l'ancien prestataire K. Elle a souligné un premier incident (occasionné par la banque). Le conseiller avait oublié d'encaisser un chèque que la cliente avait déposé auprès de sa banque dans les délais nécessaires. Selon la cliente, le conseiller avait oublié d'enregistrer le chèque le jour même. Elle a alors payé des agios pour « *dépassement de découvert* ». Par ailleurs, le conseiller avait refusé d'admettre son erreur.

La cliente a également évoqué un incident occasionné par elle-même et mal géré par l'ancienne banque K. La cliente disposait d'un appartement qu'elle louait à une tierce personne et pour lequel elle avait souscrit un prêt immobilier. Suite à des impayés de loyers, elle se retrouvait régulièrement au-delà de son autorisation de découvert pour couvrir ses frais. Pendant plus de 4 mois, elle a dû payer des agios assez importants. Cet incident s'est produit alors que le conseiller changeait d'agence. Ce contexte n'a pas facilité la gestion et la résolution de l'incident (ex. problèmes relationnels : absence d'écoute, conflits avec le nouveau conseiller). Dans ce contexte (incidents occasionnés par la cliente), la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur de la banque B.

A cette période, la cliente émet surtout des **attentes en termes de relation** (ex. : « *des conseillers à l'écoute des besoins du client, même en situation de difficultés du client*»). Les attitudes de la cliente envers les banques en général étaient négatives. Pour la cliente, les

²⁴ 100 000 euros en placement d'épargne (ex. : assurances vie, PEA, CODEVI, PEL).

banques ne sont pas « *philanthropes* ». Elles adoptent un comportement « *opportuniste* » et « *malhonnête* » dès que le client rencontre des difficultés financières. Elle a ajouté « *qu'il n'était pas possible de faire confiance à une banque* », (ex. : « *tout dépendait des hommes/les conseillers qui me suivaient et qui pouvaient comprendre ou non ma situation* »).

Elle avait choisi d'entrer en relation avec la banque B, sur les recommandations de ses collègues (« *politique de proximité par rapport au client* »). Elle reconnaissait tout de même la confiance *institutionnelle* (banque B), définie comme une croyance en la crédibilité de l'enseigne en termes d'offres bancaires (dimension cognitive). Cette crédibilité était fondée essentiellement sur la réputation de la banque B (en termes d'offres bancaires et de gestion de la relation client) et l'expertise de la banque (métier de la banque). Lors de l'entrée en relation avec la banque B, la cliente accordait plus d'importance à la confiance *interpersonnelle*, définie comme une attente du client envers les conseillers de la banque B (ex. : « *j'attendais, il me fallait surtout tomber sur quelqu'un qui me fasse confiance, qui comprenne, écoute ma situation et me propose des conseils adaptés à ma situation* »). La cliente justifie ses attentes, ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (*incidents critiques passés mal gérés par l'ancienne banque*).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours des expériences de service avec la banque B, la cliente a souligné un seul incident critique « *important* » survenu 3 ans après l'ouverture de son compte auprès de la banque B (« *incident occasionné par la cliente* »). A cette époque, elle entretenait de « *très bonnes relations* » avec son premier conseiller. En fait, elle souhaitait obtenir une autorisation de découvert exceptionnelle (ex. : son locataire l'avait informé d'un retard de 15 jours pour le paiement de son loyer). Dans ce contexte, la cliente « *attendait que son conseiller lui fasse confiance* », (confiance *interpersonnelle* définie comme une *attente* de confiance du conseiller envers le client).

Cet incident s'est produit dans un contexte particulier puisque le conseiller était en congés. Même s'il a accordé difficilement l'autorisation de découvert, le directeur de l'agence a indiqué à la cliente qu'elle « *était totalement responsable de sa situation et qu'elle devait vendre ses biens pour rembourser ses frais* ». Selon la cliente, le conseiller n'a pas remis en cause « *les propos de son directeur* ». Même si la cliente a considéré qu'il s'agissait « *d'un acte isolé* », elle dit avoir été « *déçue de son conseiller qui n'a pas vraiment pris sa défense* ».

face au directeur ». Les autres incidents (occasionnés par la banque) concernaient des retards d'envoi de chéquiers, ou de demandes de « *virements de compte à compte* ». Ces incidents étaient en général correctement gérés et résolus directement par les conseillers. Dans la mesure où ces « *incidents mineurs* » ont toujours été résolus rapidement, la cliente n'a pas remis en cause la confiance qu'elle accordait à ses conseillers ou à sa banque.

Avec le premier conseiller (durée de la relation 5 ans), la cliente sentait « *qu'elle pouvait lui faire confiance* ». La cliente considérait que la confiance *interpersonnelle* avait été « *testée et mise à l'épreuve dès le départ* ». Tout d'abord, le premier conseiller a été à l'écoute de la cliente, il s'est occupé concrètement du rachat de son prêt immobilier souscrit dans l'ancienne banque K. Par contre, depuis l'expérience « *négative* » avec le directeur d'agence, la confiance entre le client et la nouvelle conseillère s'est développée « *progressivement* » en fonction des expériences de service (mise à l'épreuve des comportements de la conseillère par rapport aux demandes de la cliente).

Concernant la conception de la confiance *interpersonnelle*, la cliente et sa conseillère actuelle pensent qu'elle est conçue au départ comme le *sentiment*, que « *l'on peut avoir ou faire confiance à son conseiller ou à son client* » ou alors que « *l'on peut compter sur son partenaire* ». La confiance *interpersonnelle* est ensuite associée à la notion de *croyance*, puis de *volonté* ou *d'intention de comportement* (ex. : « *au départ, la confiance est un ressenti. Ensuite au fur et à mesure des expériences et de comment cela se passe concrètement, vous savez que vous pouvez faire ou non confiance. Et maintenant, je fais le choix de lui donner mon compte car c'est quelqu'un sur qui je peux compter »). Lorsque le client et le conseiller ne se connaissent pas ou alors *avant* la réalisation d'une prestation de service, la confiance peut être définie comme un *sentiment* (dimension affective/sentiment). *Pendant* et *après* la réalisation effective d'une prestation de service, la confiance est conçue comme une *croyance* (dimension cognitive/croyance), *puis une intention* de comportement (dimension conative/intention). La notion de « *volonté délibérée de faire confiance* » peut également intervenir indépendamment de l'aspect temporel de la prestation de service (*avant, pendant* et/ou *après* la réalisation effective des prestations de service). Au cours des expériences de service (en cas d'incident et hors incident), la coordination et les comportements des conseillers et de la cliente viennent transformer ce sentiment de confiance en une croyance, puis en une volonté et une intention de comportement. Toutefois, les notions de *volonté* et *d'intention* ont émergé uniquement dans le discours de la cliente. La conseillère a souligné*

qu'il était difficile de considérer « *aveuglement* » qu'elle pouvait faire confiance à sa cliente pour deux raisons :

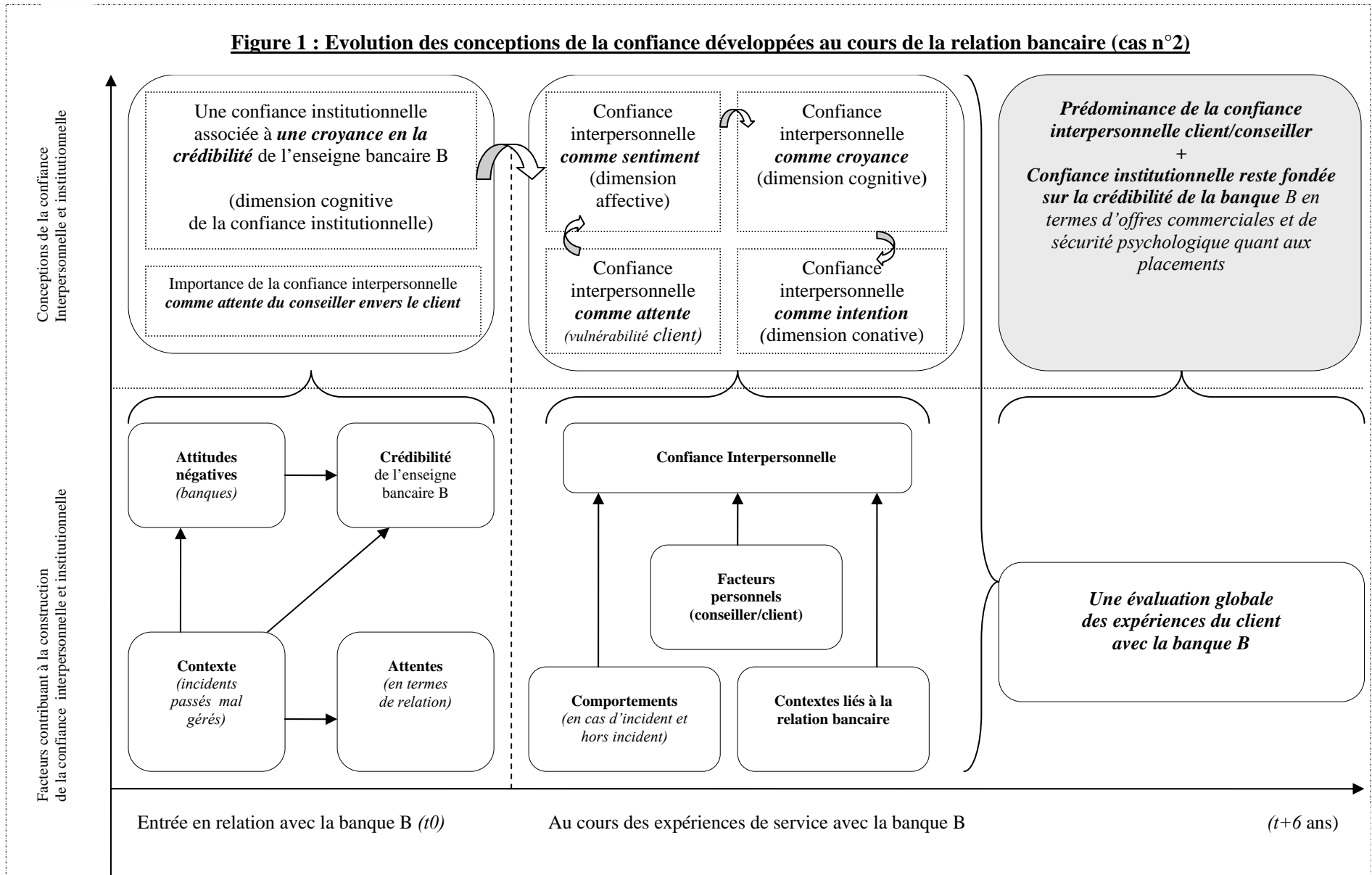
- (1) « *il est difficile de se projeter dans le futur par rapport à la confiance (envers sa cliente) alors que le turn-over au sein des agences est de plus en plus important (durée de la relation trop courte pour connaître son client)*»,
- (2) « *lorsque la confiance client/conseiller n'a pas vraiment été mise à l'épreuve, on ne sait pas si on pourra faire confiance au client demain* », (*en situation d'incident occasionné par le client, par exemple*).

Selon la conseillère actuelle, la relation de confiance est plus ou moins asymétrique selon le contexte dans lequel se trouve le client et selon les risques encourus par la banque²⁵ (ex. : « *la réalisation de placements en assurances vie ne nécessite pas une confiance particulière alors que le rachat d'un prêt immobilier implique de faire confiance à son client, surtout si le client est dans une situation financière difficile* »...« *la garantie des revenus ne suffit pas à accorder le prêt. Il faut avoir une certaine confiance envers l'individu car on ne peut pas savoir à l'avance comment un client se comportera dans le futur* ».

Finalement, avec le premier conseiller, la confiance s'est développée rapidement suite à la gestion de l'incident (rachat du prêt immobilier de la cliente lors de l'entrée en relation avec la banque B). Au bout de 5 ans, la cliente considérait son conseiller « *comme un ami* ». Lorsque le conseiller a changé d'agence, la cliente dit avoir mis du temps pour faire confiance à la nouvelle conseillère. La confiance s'est « *construite progressivement au fur et à mesure des expériences positives* », (mise à l'épreuve des comportements de la conseillère). Selon la cliente, « *la confiance envers le conseiller est beaucoup plus importante que la confiance envers une banque parce que la confiance envers une banque est fondée sur ses offres commerciales efficaces. La relation humaine n'existe pas avec une banque* ». Néanmoins, la confiance institutionnelle reste associée à la notion de crédibilité de la banque (en matière d'offres commerciales), (voir figure 1).

²⁵ Dans son discours, le conseiller pense que « *plus les risques sont élevés pour la banque et plus le besoin de faire confiance se fait sentir des deux côtés* ». Il ne connaissait pas la cliente au moment de sa demande pour le rachat de son prêt immobilier dans l'ancienne banque K. Il dit avoir éprouvé vraiment le besoin de faire confiance à sa cliente à cette période. La cliente était dans une situation financière fragile avec parfois des impayés de loyer. A ce moment là, le conseiller dit avoir tenu compte à la fois (1) de la crédibilité du client, fondée sur ses revenus et son épargne, et (2) du sentiment qu'il avait quant à l'honnêteté sa cliente.

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°2)



ANNEXE 11-C :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°3 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 42 ans a été suivie pendant 5 ans par deux conseillères (soit 3 ans avec la première conseillère, âgée de 35 ans, et 2 ans avec la seconde conseillère âgée de 37 ans). Cette cliente n'est pas multi-bancarisée. Au sein de la banque B, elle possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié²⁶ (placements « *sécurisés* »/ex. : *épargne « garantie »*). Elle dit « *avoir fait entièrement confiance à ses conseillères car elles ont toujours compris sa situation, ses attentes et préoccupations du moment* ». Au cours de sa relation bancaire, elle a rencontré plusieurs incidents jugés « *plus ou moins importants* », (« *incidents occasionnés par la cliente et par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

La cliente est entrée en relation avec la banque B suite à un incident « *occasionné par elle-même* » et mal géré par l'ancienne banque N. En fait, la cliente venait de divorcer. Afin de conserver l'appartement qu'elle avait acquis avec son mari, elle devait faire une demande de prêt immobilier pour racheter ses parts. Avant cet incident, la cliente pensait entretenir des relations de confiance avec les conseillers et la banque N. Cependant, pour des raisons liées « *au risque client* », le Service Crédits n'a pas autorisé le prêt alors que la cliente était présente dans la banque depuis plus de 10 ans. La cliente a souligné que son mari était beaucoup plus en contact avec leur(s) conseiller(s) car il avait davantage de fonds à placer. Pour cette raison, elle pensait que le(s) conseiller(s) avaient accordé leur confiance uniquement à son mari. Aussi, elle a décidé de solliciter la banque B (recommandation de son entourage). Dans ce contexte (*incident occasionné par la cliente*), la cliente était en situation de vulnérabilité face à la banque B. La relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur de la banque B.

La cliente a exprimé des **attentes** en termes de services bancaires (ex. : « *disposer d'un prêt immobilier* ») et surtout en termes de relation (ex. : « *trouver une banque où les conseillers sont à l'écoute de son problème* ». Suite à cette expérience négative, les **attitudes** de la cliente envers les banques en général étaient devenues négatives. A cette époque, elle

²⁶ 1 prêt immobilier, 3 prêts à la consommation en 5 ans. Environ 10 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

pensait que les banques étaient finalement « *intéressées par les clients qui ont de l'argent* ». En cas de difficultés dans la vie du client, la relation se résumait aux notions « *de garantie et de risque client* ». Pour la cliente, la communication des banques n'étaient peut-être qu'un « *habillage ou un déguisement publicitaire pour attirer les clients* ». Elle reconnaissait tout de même la confiance *institutionnelle* associée à la crédibilité de la banque B (dimension cognitive). La crédibilité de la banque était fondée principalement sur la *réputation* de la banque (quant aux offres proposées).

Dans ce contexte, la cliente a souligné l'importance de la confiance *interpersonnelle* définie comme « *une attente de confiance du conseiller envers le client* », (ex. : « *la confiance avec le conseiller ne s'arrête pas à la notion de rentabilité du client mais à sa volonté, sa parole de respecter des engagements, de faire tous les efforts nécessaires pour sortir d'une situation difficile* »). La cliente justifie ses attentes, ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance *interpersonnelle* par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B.

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

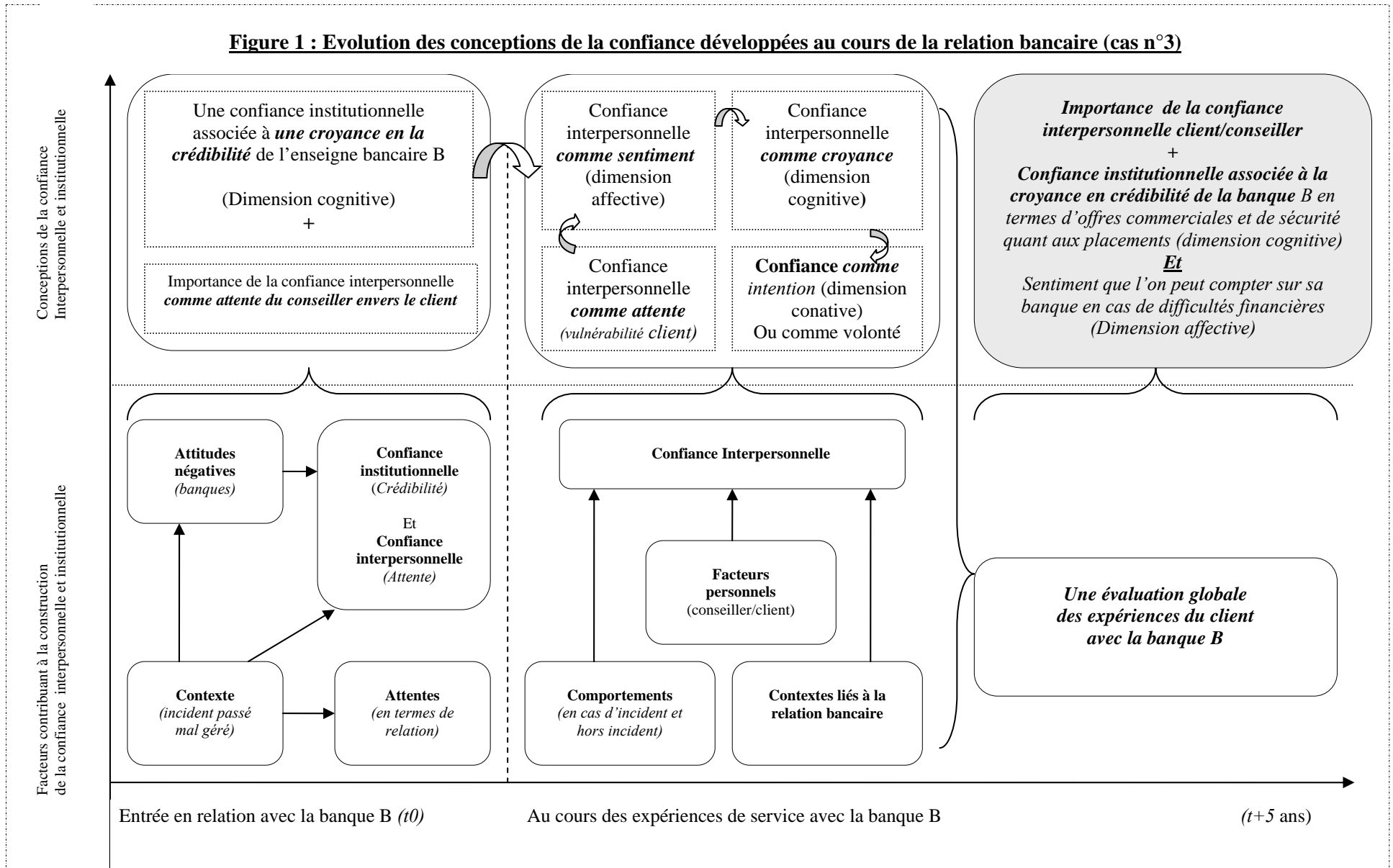
Au cours de la relation avec la banque B, la cliente a rencontré plusieurs incidents occasionnés par elle-même (découverts bancaires répétés). Au cours des expériences de service, la coordination et les comportements de la cliente (ex. : transparence par rapport à sa situation financière, informer systématiquement sa conseillère en cas de découvert, dépôt des chèques dans les délais) et des conseillères dans la gestion des incidents ont contribué au « *développement rapide* » et à la stabilité de la confiance *interpersonnelle* (ex. : écoute du conseiller, respect des promesses). D'autres facteurs personnels (ex. : valeurs communes quant à l'éducation des enfants) ou contextes liés à la relation bancaire (ex. : fréquence des interactions) interviennent également sur l'établissement et le maintien de la confiance *interpersonnelle* (discours client et conseiller).

Dans ce cas, la conseillère actuelle considère que la confiance *interpersonnelle* est réciproque mais asymétrique. Pour cette conseillère, la confiance était d'autant plus importante qu'elle intervenait dans une situation risquée pour la banque notamment par rapport à la demande de prêt immobilier de la cliente, lors de l'entrée en relation avec la banque B (ex. : un seul revenu). Pour la cliente et sa conseillère, la confiance *interpersonnelle* est conçue au départ comme *le sentiment*, que l'on « *peut faire* » ou « *avoir confiance* » en

son conseiller ou en son client. La confiance peut par la suite être associée à la notion de *croyance* puis de *volonté* ou *d'intention* (dimensions : affective/sentiment, cognitive/croyance et conative/intention). Cette évolution de la confiance *interpersonnelle* (*sentiment*→*croyance*→*volonté ou intention*) dépend des expériences passées client/conseiller et précisément de leurs comportements (ex. : régularité des comportements du client et du conseiller, respect des promesses, etc.). Comme dans les autres cas de relation bancaire, la notion de *sentiment* émerge lorsque les acteurs ne se connaissant pas ou alors *avant* la réalisation de la prestation de service. Les notions de *croyance*, de *volonté* et *intention* émergent *pendant* ou *après* la réalisation effective des prestations de service.

Finalement, la confiance *interpersonnelle* a été établie « *quasiment dès le début de la relation* », (dans les premiers mois). En effet, cette période représentait un « *moment fort* » pour la cliente. Elle se sentait vulnérable et dépendante du bon vouloir de la conseillère de l'époque (par rapport à sa demande de prêt immobilier). La confiance *interpersonnelle* s'est construite de manière « *linéaire* » avec les différentes conseillères qui ont assuré la bonne gestion des incidents occasionnés par la cliente (découverts), (discours client et conseillère). Par ailleurs, la cliente a pris conscience de l'importance de la confiance *institutionnelle*. A l'heure actuelle, elle a le sentiment qu'elle peut compter sur sa banque B en cas de difficultés financières (dimension affective de la confiance *institutionnelle*). Elle justifie sa conception par rapport : (1) à l'accord du Service Crédits pour sa demande de prêt lors de l'entrée en relation avec la banque B et (2) à ses « *expériences positives* » entretenues avec ses différentes conseillères. La confiance *institutionnelle* est alors fondée sur deux dimensions : une dimension cognitive (crédibilité quant aux offres et à la gestion de la relation client) et une dimension affective (sentiment que l'on peut compter sur sa banque en cas de difficultés personnelles), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°3)



ANNEXE 11-D :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°4 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 33 ans est entré en relation avec la banque B, 15 ans auparavant. Sa dernière conseillère est âgée de 24 ans (durée de la relation 2 ans). Il a été suivi par plusieurs conseillers au sein de 2 agences bancaires. Il a connu 2 conseillers dans la première agence (pendant 10 ans) et 2 conseillères²⁷ dans la seconde agence (durant 5 ans). Le client n'est pas multi-bancarisé. Au sein de la banque B, il possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié²⁸ (placements « *risqués* »/ex. : *actions* et « *sécurisés* »/épargne « *garantie* »). Il entretient « *de bonnes relations avec sa conseillère actuelle* ». Au cours de sa relation bancaire, le client a rencontré plusieurs incidents jugés « *plus ou moins importants* » (« *incidents occasionnés par la banque B* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Le client est entré en relation avec la banque B pour encaisser un premier salaire (job étudiant). Lorsqu'il est entré dans la vie active, il a déménagé et a transféré ses comptes au sein de la seconde agence (à Paris). Dans ce contexte (hors incident), la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client. Le client a choisi la banque B sur la recommandation de ses parents. A cette époque, le client a exprimé essentiellement des attentes en termes de services bancaires (« *compte chèque et carte bleue* »). Il justifie ses attentes par rapport à son statut étudiant à l'époque. Comme il n'avait pas de salaire régulier, il n'éprouvait pas le besoin de contacter la banque régulièrement (dans la première agence). N'ayant pas rencontré d'incident lors de l'entrée en relation, **ses attitudes** envers la banque B et les banques en général étaient plutôt positives. Il reconnaissait « *le métier* » de la banque B en (placements financiers). Selon le client, elle « *proposait des offres bien plus intéressantes que La Poste, par exemple* ». A cette période, il reconnaissait l'existence de la confiance *institutionnelle* qu'il associait à la crédibilité de la banque (en matière d'offres). Cette crédibilité était fondée sur *la réputation* et *l'expertise* de la banque B (métier de la banque).

²⁷ La première a suivi le client pendant 3 ans et la seconde pendant 2 ans.

²⁸ 1 prêt à la consommation en 5 ans. 50 000 euros en placements tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

La question de la confiance *interpersonnelle* client/conseiller s'est vraiment posée 10 ans après l'ouverture du compte. Avant cette période, il n'avait pas spécialement de relation suivie avec une conseillère (au sein de la première agence). Le client justifie cette absence de relation par son statut étudiant. Il estime qu'il n'avait « *pas de salaire fixe et donc peu de placements à faire* », « *ni de demande de prêt personnel* ». Durant les 5 dernières années dans la seconde agence, il pense avoir bénéficié d'une relation privilégiée grâce à sa situation professionnelle et financière. Selon le client, « *les conseillers accordent toujours plus d'intérêt aux bons clients* ». Pour le client, les incidents critiques, provoqués soit par la banque soit par le client, représentent une condition nécessaire à la « *réelle* » mise à l'épreuve de la confiance dans la relation client/banque (ex. : « *c'est dans ce contexte que les acteurs (la banque, le conseiller et le client) évaluent la confiance* »).

Au cours des expériences de service avec la dernière agence (banque B), le client a rencontré plusieurs incidents (occasionnés par la banque B). Les premiers incidents sont survenus au cours de la relation avec deux conseillères de la première agence. A l'époque, le client était encore étudiant et vivait chez ses parents. Le client n'avait pas occasionné d'incident et il assurait une bonne gestion de ses comptes (aucun découvert bancaire depuis l'entrée en relation avec la banque B), (discours de la conseillère). Il préférait épargner ses « *petits revenus* » lorsqu'il était étudiant (discours client). Ces incidents occasionnés par la banque B concernaient des agios prélevés sans justification, des retards d'envoi de chèquiers, des erreurs de facturation. Ces incidents étaient en général gérés et résolus directement par les conseillères ou suite à la demande du client. Toutefois, suite à ces différents incidents, le client considérait qu'il devait être vigilant et contrôler davantage ses relevés de comptes. Même s'il considérait qu'il ne s'agissait pas d'erreurs très graves, il avait le sentiment qu'il ne devait pas « *faire confiance aveuglément* » à ses conseillères car « *l'erreur est humaine* ».

Les autres incidents se sont produits avec la deuxième conseillère. Ces deux incidents ont été provoqués par la banque. Tout d'abord, un an après l'ouverture de son compte dans la seconde agence, la conseillère avait proposé à son client d'acquérir des actions pour compléter son portefeuille titres (PEA). Or, la bourse se portait plutôt mal, à cette époque. Certains titres achetés quelques mois plutôt avaient perdu de la valeur à deux reprises. Malgré les premières pertes, la conseillère avait conseillé à son client de conserver ses titres dans son

portefeuille. Les actions ont continué « à chuter ». Finalement, le client a jugé que sa conseillère ne l'avait pas prévenu des risques pour certains placements, à l'époque (ex. : explication relative aux risques de ce type de placements, et mauvais conseils malgré le premier incident). Il avait été tolérant lors des premières pertes. La seconde fois, il n'a pas toléré l'erreur de sa conseillère. Il a alors demandé à la directrice d'agence de changer de conseiller de clientèle (« dans le cas contraire, il quittait l'agence » / discours de la conseillère actuelle).

La dernière conseillère et son client ont rencontré un incident jugé « peu important ». Le client devait payer des agios alors qu'il avait déposé un chèque dans les délais impartis pour combler un découvert. La conseillère a géré et résolu rapidement le problème. Le client a toujours entretenu de très bonnes relations avec cette conseillère. Au début de leur relation, il était méfiant. Suite aux expériences jugées positives, il considère qu'il lui fait confiance (ex. discours client : « elle est à l'écoute de mes besoins...elle m'appelle régulièrement pour m'informer...elle est compétente...ses conseils ont toujours été à la hauteur de mes attentes, donc pour l'instant tout va bien »).

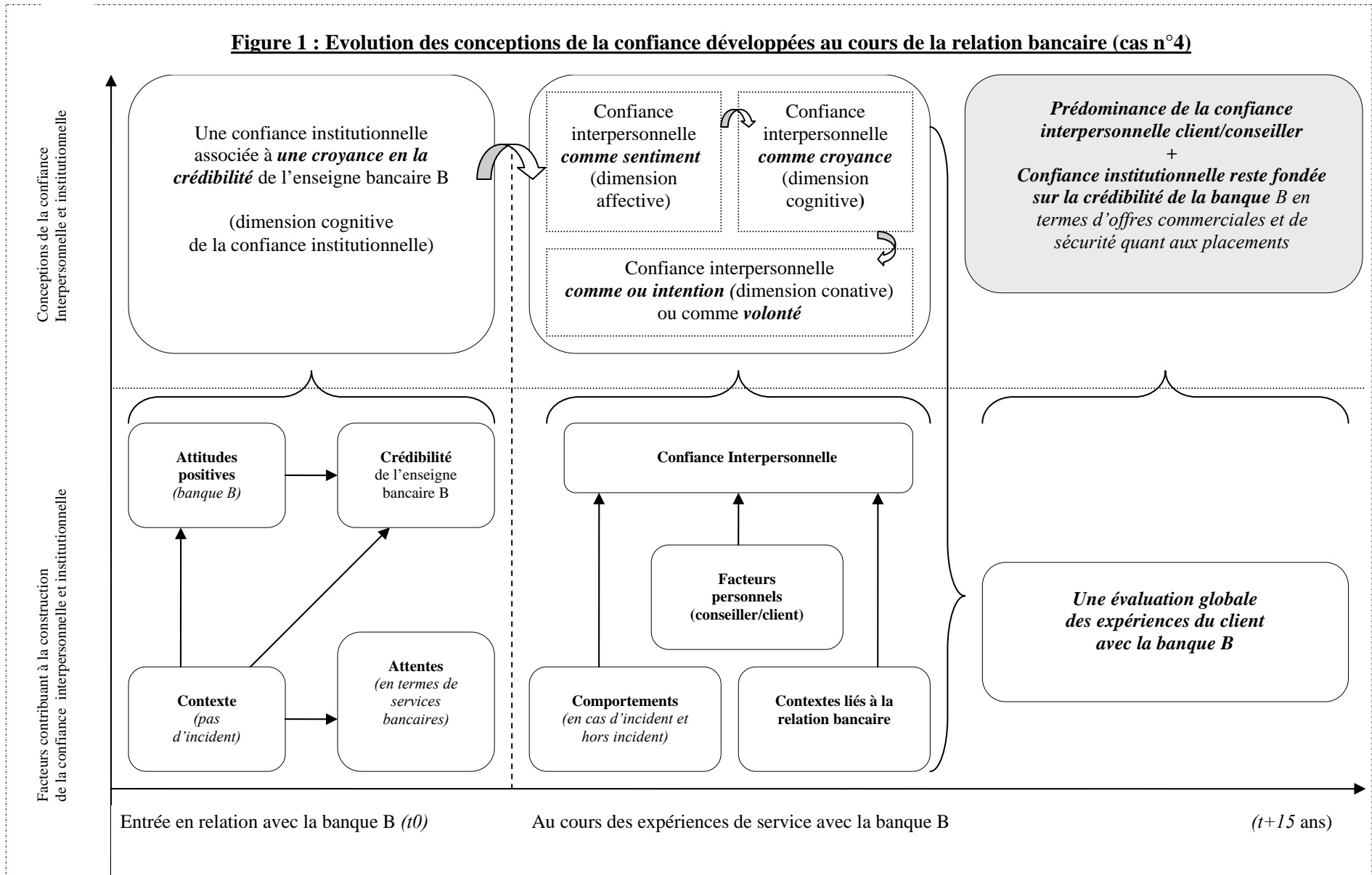
Le client et sa conseillère actuelle définissent la confiance *interpersonnelle* tantôt comme un *sentiment*, puis comme une *croyance* que l'on peut compter sur l'autre, puis comme une *volonté ou une intention de comportement* future. La notion de *sentiment* apparaît lorsque le client et le conseiller ne se connaissent pas ou alors *avant* la réalisation d'une prestation de service. Les notions de *croyance* puis de *volonté* ou *d'intention* émergent *pendant et/ou après* la réalisation effective de la prestation de service. Le passage d'une conception à l'autre dépend alors de l'implication et des comportements du conseiller et du client dans la gestion des relations (en cas d'incident et hors incident). Le client et sa conseillère identifient également des facteurs personnels (préoccupations communes, le cinéma et le théâtre) et des contextes liés à la relation bancaire (expériences passées jugées positives) pouvant contribuer à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*.

Pour la conseillère, la question de la confiance envers son client ne se pose pas vraiment dans la mesure où « il est vraiment crédible sur le plan financier », (ex. discours conseillère : « c'est un très bon client ». Il a un très bon salaire (2800 euros) et pas mal d'épargne (environ 50 000 euros) ». Par contre, elle sait qu'elle doit « faire le maximum pour que son client lui fasse confiance par rapport aux placements proposés mais également par

rapport aux incidents qu'il a rencontré dans le passé ... c'est la raison pour laquelle chaque expérience représente un nouveau challenge, avec ce client ».

Finale­ment, la confiance *interpersonnelle* client/conseillère banque B a été mise à l'épreuve au fur et à mesure des contacts et des expériences avec les différentes conseillères de la première agence (précisément par rapport à la gestion des incidents). Depuis les incidents, le client dit accorder sa confiance en fonction des conseillères et des expériences de services (en cas d'incident et hors incident). Suite aux expériences jugées positives avec la dernière conseillère de la seconde agence, la confiance « *s'est établie et développée progressivement* ». A l'heure actuelle, le client pense entretenir une relation de confiance solide avec sa dernière conseillère (depuis 2 ans). La confiance *institutionnelle* reste associée à la crédibilité de la banque B (i.e., offres commerciales, sécurité par rapport aux fonds placés, gestion de la relation client/compétence des conseillers), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°4)



ANNEXE 11-E :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°5 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 45 ans est entré en relation avec la banque B, 10 ans auparavant. Il a connu 1 conseillère dans une première agence (pendant 2 ans) et 1 conseillère âgée de 56 ans dans la seconde agence (durant 8 ans). Le client n'est pas multi-bancarisé. Actuellement, il possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié²⁹ (placements sécurisés/ex. : CODEVI, Assurances vie). Il accorde « *une confiance entière et totale à sa dernière conseillère* ». Il a rencontré un incident jugé « *important* » (« *incident occasionné par le client*) et quelques incidents jugés « *minimes* » (« *occasionnés par la banque B*»).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Ce client a quitté son ancienne banque N suite à un incident mal géré au cours de sa relation (incident occasionné par le client, 6 ans après l'ouverture de son compte). Il n'avait pas rencontré de problème auparavant. Il avait toujours été sérieux quant à la gestion de ses comptes. A l'époque, il était encore étudiant et travaillait le week-end et pendant les vacances pour payer ses études. Comme il ne percevait pas de salaires conséquents, il avait peu de contacts avec les conseillers (demandes ponctuelles auprès de sa banque). Suite à des problèmes familiaux³⁰, le client s'est retrouvé en situation d'interdit bancaire durant 1 mois, pour un dépassement de découvert de 15 euros. Il estime qu'il avait simplement fait « *une petite erreur de calcul* » dans ses comptes. Pour le client : « *la banque et le conseiller n'ont rien voulu faire pour résoudre plus simplement le problème* ». Le client avait réalisé toutes les démarches nécessaires pour annuler son interdiction bancaire. Ce n'est que 5 ans plus tard que le client décide de quitter sa banque. Après ses études dans la restauration et l'hôtellerie, il avait cumulé essentiellement des emplois à durée déterminée. Dans ce contexte, il ne voyait pas l'intérêt pour une banque d'accepter l'ouverture de son compte. A partir du moment où il a trouvé « *un emploi stable et bien rémunéré* », il a sollicité la banque B (recommandation des amis et connaissance *via* la presse). Dans ce contexte (incident occasionné par le client), la relation est plutôt dissymétrique en faveur de la banque B. Le client avait peur qu'on ne lui

²⁹ 3 prêts à la consommation en 10 ans. 80 000 euros en placements tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurance vie, etc.).

³⁰ Sa mère était divorcée et s'est retrouvée au chômage pendant une période d'un an.

« accorde pas certaines demandes par rapport à son statut professionnel de l'époque et son passé avec l'ancienne banque/interdiction bancaire passée ».

Au delà des services bancaires classiques (compte chèque, carte bleue), le client a surtout exprimé **des attentes** en termes de relation (ex. : « avoir des conseillers qui s'intéressent à leurs clients »). A cette période, **les attitudes** du client envers l'ancienne banque N et les banques en général étaient négatives. Il a souligné le « comportement opportuniste » des banques (ex. : « elles recherchent avant tout la rentabilité...alors qu'elles devraient aussi avoir « un rôle social » à jouer »). Le client justifie ses attentes et ses attitudes par rapport à son expérience passée avec l'ancienne banque N (*incident critique mal géré par l'ancienne banque*). Il accordait tout de même une certaine confiance aux banques B, dans le sens où elles apportaient une garantie en termes de placements financiers (« l'argent était en sécurité et puis les banques B étaient spécialistes dans certains placements, d'après mes collègues »). La confiance *institutionnelle* était définie comme une croyance en la crédibilité de la banque B (dimension cognitive). Cette crédibilité était fondée sur la réputation (en termes d'offres et de gestion de la relation) et l'expertise de la banque B (« spécialiste dans certains placements »).

Dans la relation entre un client et sa banque, « l'échange avec le conseiller était essentiel pour le client ». **La confiance interpersonnelle** était définie comme *une attente de confiance du conseiller envers le client* (ex. : « j'espérais trouver une banque où les conseillers font confiance à leurs clients »).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours des expériences de service avec la banque B, le client a rencontré un incident jugé « grave ». Il s'agissait d'un incident occasionné par le client survenu un peu plus d'un an après l'ouverture de son compte au sein de la banque B. A cette époque, le client en cours de divorce, avait dû rembourser plusieurs prêts importants engagés par son ex-femme au sein de différents organismes de crédits. Malgré un salaire jugé « intéressant » par la banque (2400 euros/mois), il ne pouvait plus rembourser ses dettes. Le client s'est alors retrouvé en situation d'attente, de vulnérabilité par rapport à la banque B. Cet incident s'est produit dans un contexte relationnel particulier car son agence déménageait et sa conseillère changeait d'agence. Le client a pris contact avec la nouvelle conseillère de la nouvelle agence. Il espérait vraiment que la conseillère lui fasse confiance pour lui accorder des découverts supplémentaires (*confiance perçue comme une attente en situation de vulnérabilité du client*).

Pour le client et sa dernière conseillère, « *la question de la confiance s'est posée dès le départ* », (ex. : discours conseillère : « *malgré ses revenus, il n'était pas évident que l'accord de prêt soit accepté par le service crédit à cause des montants empruntés trop importants...il a fallu que je défende le dossier avec insistance auprès de la hiérarchie* »). La conseillère a finalement proposé au client un prêt global afin de racheter les autres prêts des autres organismes de crédits (avec des taux d'intérêts moins élevés).

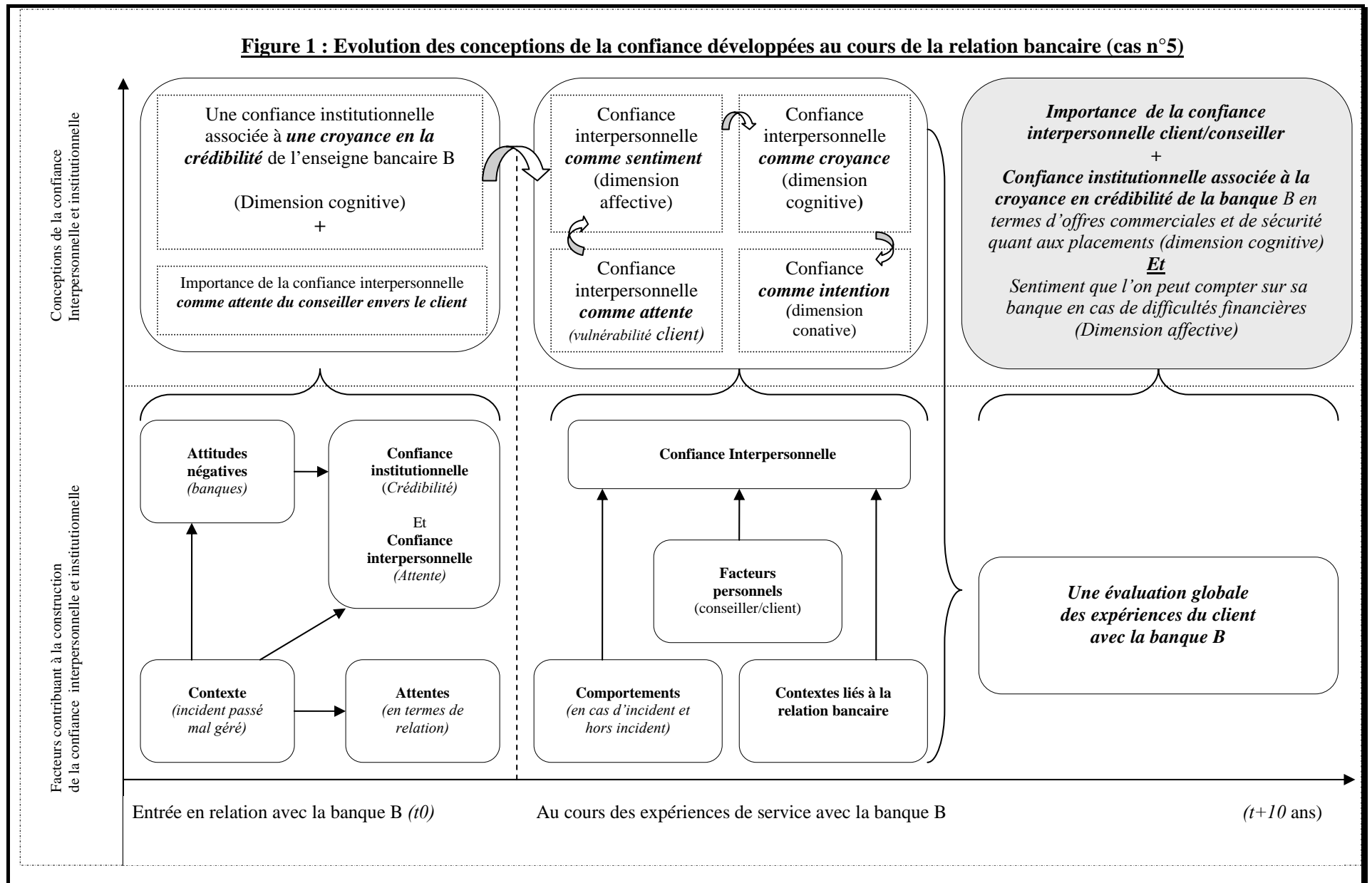
Suite à cette expérience positive, la confiance *interpersonnelle* s'est développée « *rapidement* » (ex. discours client : « *c'était plutôt linéaire, on va dire que je lui ai toujours fait confiance et c'est réciproque* »). Au cours des expériences de service (hors incident et en cas d'incident), la confiance pouvait être définie comme un *sentiment* que l'on peut compter sur l'autre, puis une *croyance*, puis une *intention de comportement* ou une *volonté*. La notion de sentiment intervient lorsque le client et le conseiller ne se connaissent pas. Elle émerge également *avant* la réalisation d'une prestation de service lorsque le client et le conseiller se connaissent déjà. Les notions de croyance et d'intention de comportement apparaissent plutôt *pendant et après* la réalisation effective des prestations de service. Comme pour les autres cas, le passage d'une conception à l'autre dépend essentiellement de la coordination des comportements des acteurs au cours des expériences (ex. : assurer le bon suivi des comptes clients). Le client et sa conseillère ont également identifié des facteurs personnels (ex. : sympathie du conseiller) et des contextes spécifiques à la relation bancaire (ex. : fréquence des interactions) pouvant contribuer au développement ou au maintien de la confiance interpersonnelle. Par ailleurs, après l'accord du directeur d'agence et du Service Crédits de la banque B, le client avait le sentiment qu'il pouvait compter sur sa banque en cas de difficultés (dimension affective de la confiance *institutionnelle*).

Les autres incidents ont été provoqués par la banque B. Il s'agissait de frais ou de retards par rapport à l'envoi de chèques. Ces incidents étaient en général gérés et résolus directement par la conseillère. Ces incidents n'ont pas remis en cause la confiance client/conseiller et client/banque.

La confiance *interpersonnelle* client/conseillère banque B a été mise à l'épreuve « *tout de suite* » et « *s'est développée de façon linéaire* ». Dans la mesure où le Service Crédits de la banque a autorisé le prêt, le client a le sentiment qu'il peut compter sur sa banque en cas de difficultés (ex. : « *je pense que la politique de la banque B sur la confiance et la proximité des*

clients, c'est vrai. En plus, maintenant je fais partie de la société, j'ai vraiment eu le sentiment que je pouvais compter sur ma banque après cet incident »). La confiance *institutionnelle* est alors fondée sur deux dimensions : une dimension cognitive (crédibilité quant aux offres et à la gestion de la relation client) et une dimension affective (sentiment que l'on peut compter sur sa banque en cas de difficultés), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°5)



ANNEXE 11-F :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°6 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 28 ans a été suivie pendant 2 ans par la même conseillère, elle-même âgée de 32 ans. La cliente n'est pas multi-bancarisée. Au sein de la banque B, elle possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié³¹ (placements sécurisés/ex. : livret A et assurance vie). A l'heure actuelle, elle fait « *entièrement confiance à sa conseillère pour le choix des produits* ». Au cours de sa relation bancaire, elle a rencontré un incident critique jugé « *important* » (« *un incident occasionné par le client* ») et un incident jugé comme « *minime* » (« *un incident provoqué par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

La cliente n'a pas quitté sa banque suite à un incident critique mal géré par l'ancienne banque X. Elle est entrée en relation avec la banque B, suite à un déménagement de la province vers Paris (raison professionnelle). Son père travaillait au sein du groupe des banques B. Il avait ouvert un compte à sa fille lors de ses 11 ans. La cliente avait ainsi décidé de transférer son compte vers une banque appartenant au groupe bancaire de son ancienne banque. Dans ce contexte (hors incident), la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur de la cliente.

A cette période, la cliente a émis des **attentes** en termes « *de services bancaires classiques* », (ex. : réaliser ses virements) et en termes de relation avec le conseiller (besoin d'un suivi régulier). Ses **attitudes** envers la banque B étaient plutôt positives. La cliente estimait que cette banque, importante par *sa taille*, « *était forcément solide sur le plan financier* ». Elle reconnaissait également *l'expertise* de la banque B (ex. expertise : « *la banque B faisait son métier de conseils* ») et sa *réputation* en matière d'offres bancaires et de relation client (ex. : réputation : « *les banques B proposaient des produits intéressants pour certains statuts et permettaient d'acquérir des parts de la société, et les banques de ce groupe avaient de vraies valeurs de proximité par rapport aux clients* » ; « *honnêteté de la banque B par rapport à l'argent placé, ce n'est pas comme au Crédit Lyonnais* »). La confiance

³¹ Environ 10 000 euros en épargne (Livret A, CODEVI, Assurance vie et un prêt à la consommation).

institutionnelle était associée à une croyance en la crédibilité de l'enseigne (en matière d'offres bancaires adaptées à certains profils clients) / (dimension cognitive). Même si la cliente évoque « *les valeurs d'honnêteté de la banque B* », celles-ci s'attachent surtout à l'utilisation « *non frauduleuse* » de l'argent des clients (sécurité quant aux fonds placés). Dans ce cas, la cliente a également justifié ses attentes, ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance *institutionnelle* par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (hors incident).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

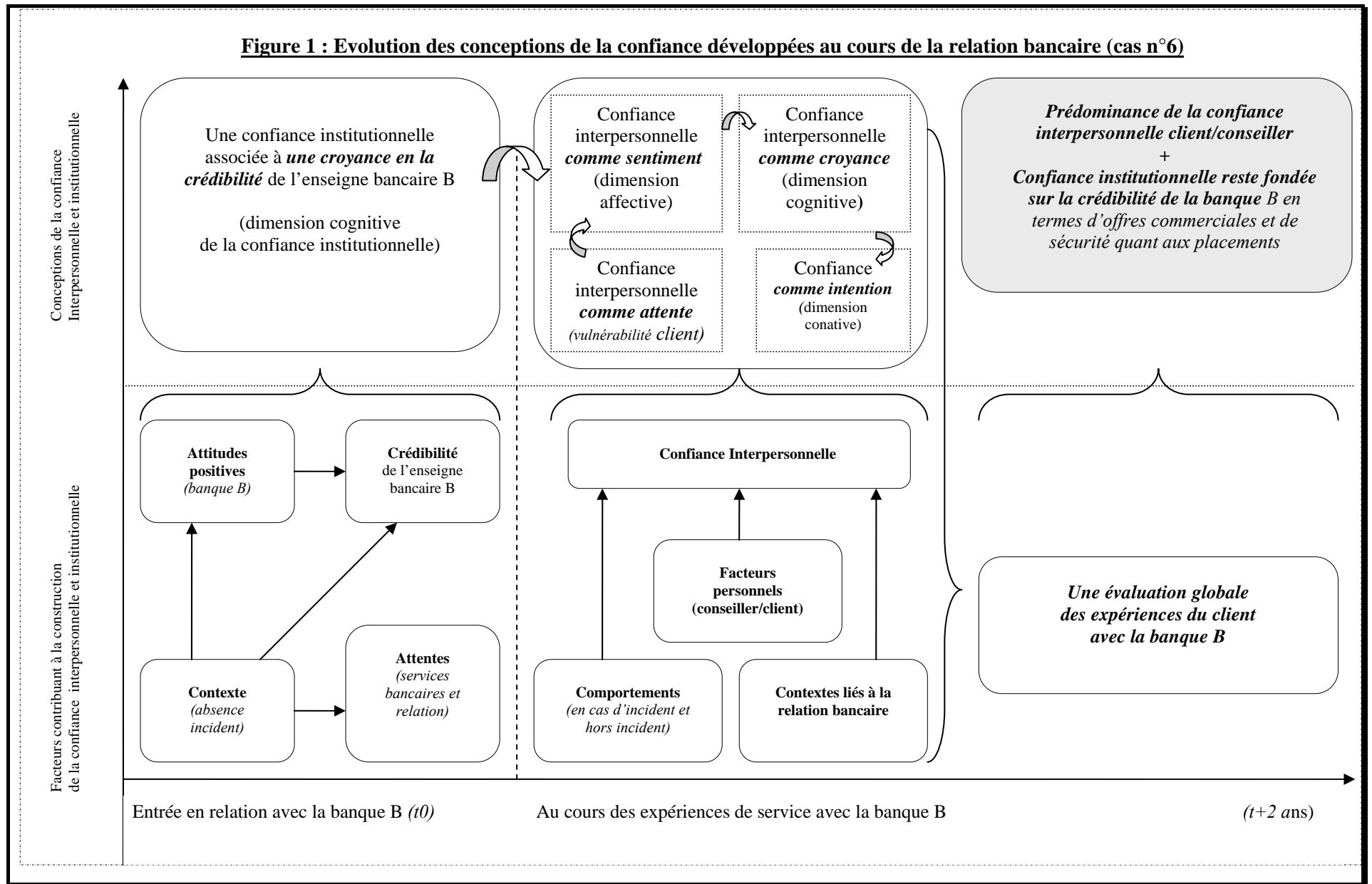
Au cours des expériences de service avec la banque B, la cliente a souligné deux incidents, survenus environ 1 an après l'ouverture de son compte au sein de la banque B. Un premier incident critique jugé « *important* », a été occasionné par la cliente. Suite à un dégât des eaux dans son appartement, la cliente avait besoin de faire une demande de prêt pour réaliser des travaux importants (son assurance habitation ne prenait pas en compte la totalité des dégâts occasionnés). Suite à cet incident, la cliente avait le sentiment d'être « *en situation d'attente par rapport à la banque* » car elle n'avait pas d'épargne pour assurer ses travaux de rénovation. Dans ce contexte (vulnérabilité de la cliente), la confiance *interpersonnelle* était définie comme une *attente* du client envers le conseiller (le client attend que son conseiller lui fasse confiance en situation de vulnérabilité). L'implication et les comportements de sa conseillère dans la gestion de l'incident ont favorisé le développement de la confiance *interpersonnelle* client/conseillère. La cliente considérait que la conseillère avait contribué, en grande partie, à l'accord du prêt (implication de la conseillère face à la hiérarchie : le directeur d'agence et le Service Crédit). Suite à cette expérience, la cliente a pris conscience de l'importance de la confiance *interpersonnelle* client/conseiller. Le second incident jugé « *minime* » a été occasionné par la banque et correctement géré par la conseillère. Il s'agissait d'agios réclamés à la cliente pour un découvert, alors qu'elle avait déposé son chèque dans les délais. Cet incident n'a pas remis en cause la confiance *interpersonnelle* ou *institutionnelle*.

Comme dans les autres cas de relation bancaire, la cliente a tout d'abord défini la confiance *interpersonnelle* comme « *le sentiment qu'elle pouvait faire confiance à sa conseillère* ». Cette notion émerge lorsque le client et le conseiller ne se connaissent pas et *avant* la réalisation de la prestation de service lorsque le client et le conseiller se connaissent déjà. La confiance *interpersonnelle* peut également être associée à la notion de *croyance* et/ou *d'intention de comportement* ou de *volonté* de faire confiance à la conseillère (dimensions

affective/sentiment, cognitive/croyance et conative/intention de comportement ou volonté). Les notions de *croyance* et *d'intention* interviennent plutôt *pendant* et *après* la réalisation effective des prestations de service. Une fois encore, ce sont l'implication et les comportements de la conseillère en cas d'incident et hors incident qui traduisent le passage de la confiance *interpersonnelle* comme *sentiment*, à la confiance perçue comme une *croyance* puis une *intention de comportement* ou une *volonté*. Pour la conseillère, il était « *assez facile de faire confiance à sa cliente car elle présentait peu de risques pour la banque* » (ex : « *elle avait un bon salaire (2500 euros). Elle présentait des garanties même si elle a tendance à consommer. Dans ces cas là, on se pose moins de questions* »).

Finalement, la confiance a été mise à l'épreuve lors de l'incident (occasionné par la cliente). Par la suite, elle s'est développée rapidement et stabilisée au fur et à mesure des expériences jugées positives par la cliente et la conseillère (de façon *linéaire*), (discours cliente et conseillère). La cliente pense que la confiance est « *stable* ». Dans ce cas, la cliente a suivi sa conseillère qui a changé d'agence quelques mois après la réalisation de notre étude. La confiance *institutionnelle* reste associée à la notion de crédibilité de la banque B (ex. : offres bancaires), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°6)



ANNEXE 11-G :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°7 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 45 ans a été suivie pendant 11 ans par 7 conseillers au sein de la même agence. Sa dernière conseillère est âgée de 28 ans (durée de la relation 2,5 ans). Cette cliente est *multi-bancarisée*. Elle possède plusieurs comptes dans une autre banque. Au sein de la banque B, son portefeuille « *produits et services* » est peu développé³² (avec essentiellement des prêts à la consommation). A l'heure actuelle, la conseillère et sa cliente estiment avoir « *une relation de confiance stable* ». Au cours de sa relation bancaire, la cliente a rencontré plusieurs incidents critiques jugés « *plus ou moins importants* », (« *incidents occasionnés par la cliente et par la banque B* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

La cliente est entrée en relation avec la banque B suite à un incident « *occasionné par elle-même* » et mal géré par l'ancien prestataire P (10 ans après l'ouverture de son compte). Elle estimait « *qu'il ne pouvait pas exister de relation de confiance dans la mesure où les conseillers changeaient quasiment tous les ans* ». Elle était restée dans sa banque « *par commodité* », (proximité du domicile). Suite à des problèmes financiers, la cliente s'est retrouvée en situation d'interdiction bancaire durant 3 mois (la cliente venait de divorcer). Pour résorber son dépassement de découvert de 1500 euros, le conseiller qui venait d'intégrer son poste au moment de l'incident avait proposé à la cliente de faire un virement du compte épargne de ses enfants vers son compte chèque. La cliente n'avait pas du tout apprécié « *le comportement opportuniste du conseiller* ». Elle avait alors fait une demande de prêt à la consommation qui n'avait pas été acceptée par le Service Crédits (salaire mensuel de 1500 euros). Elle a alors clôturé le compte épargne d'un de ses enfants pour résorber son découvert. Malgré les excuses et les explications du directeur d'agence concernant le comportement du conseiller, qui venait d'être embauché, la cliente a décidé de changer de banque. Dans ce contexte (incident occasionné par la cliente), la relation client/banque était plutôt dissymétrique en faveur de la banque B.

A cette époque, la cliente a exprimé particulièrement **des attentes** en termes de relation. Elle espérait trouver « *une banque où les conseillers font confiance à leurs*

³² 5 prêts à la consommation en 10 ans. 2500 euros en épargne tous produits bancaires confondus (CODEVI, Livret A, assurance vie).

clients...et sont à l'écoute des clients même en situation difficile ». Suite à plusieurs expériences négatives avec l'ancienne banque P, les **attitudes** de la cliente envers les banques étaient négatives. Elle estimait que « *les banques étaient des institutions opportunistes, intéressées par l'argent des contribuables* ». En cas de difficultés passagères, la relation client/banque se réduit à la notion de *risque*. A cette époque, elle considérait que « *les banques devaient également avoir un rôle social vis-à-vis des clients d'autant plus qu'elles travaillaient avec l'argent des contribuables* ». Selon la cliente, « *Il ne s'agit pas uniquement de conseiller les clients pour des placements* » ; « *Les banques accordent des prêts ou certaines faveurs qu'aux bons clients qui n'ont jamais de problème* ». « *Les conseillers prennent le temps de les écouter et ils sont très disponibles pour eux. Mais les autres clients sont moins importants* ».

Elle avait choisi d'entrer en relation avec la banque B, sur les recommandations de ses collègues : par rapport à certains avantages réservés aux fonctionnaires (en termes d'offres bancaires et de gestion de la relation client/proximité). Malgré les incidents rencontrés, elle reconnaissait la crédibilité des banques en général et de la banque B quant à la proposition « *d'offres bancaires adaptées aux profils des fonctionnaires* », (dimension cognitive de la confiance *institutionnelle*). Cette crédibilité de la banque était fondée sur la réputation de la banque B.

Lors de l'entrée en relation avec la banque B, la cliente a insisté sur l'importance de la confiance *interpersonnelle* client/conseiller qu'elle définissait comme **une attente** de confiance du conseiller envers le client (en situation de vulnérabilité). Elle a justifié ses attentes, ses attitudes envers les banques et sa conception de la confiance *interpersonnelle* par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (incident occasionné par elle-même). Elle espérait « *tomber sur un conseiller capable de lui faire confiance par rapport à ses projets* ».

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours de sa relation avec la banque B, la cliente a rencontré plusieurs incidents occasionnés par elle-même (jugés « *pas très graves* »). Il s'agissait de découverts bancaires qui étaient en général accordés par le premier conseiller (durée de la relation 5 ans) et la dernière conseillère (durée de la relation 2,5 ans). Avec les autres conseillers, la durée de la relation ne dépassait pas une année. Dans ce contexte d'incident (occasionné par la cliente), il était difficile pour la cliente et le(s) conseiller(s) d'établir et de développer une relation de

confiance. Lorsque les nouveaux conseillers refusaient de gérer certains incidents (ex. : découverts bancaires), la cliente contactait le directeur d'agence qui gérait le problème (résolution de l'incident par confrontation avec la hiérarchie). Finalement, elle n'a accordé sa confiance qu'à deux de ses conseillers, en 11 ans d'ancienneté. Ils « *étaient toujours à l'écoute de ses problèmes et lui proposaient des solutions adaptées à sa situation financière* », (ex. : autorisation de découverts supplémentaires sur une courte durée, prêts).

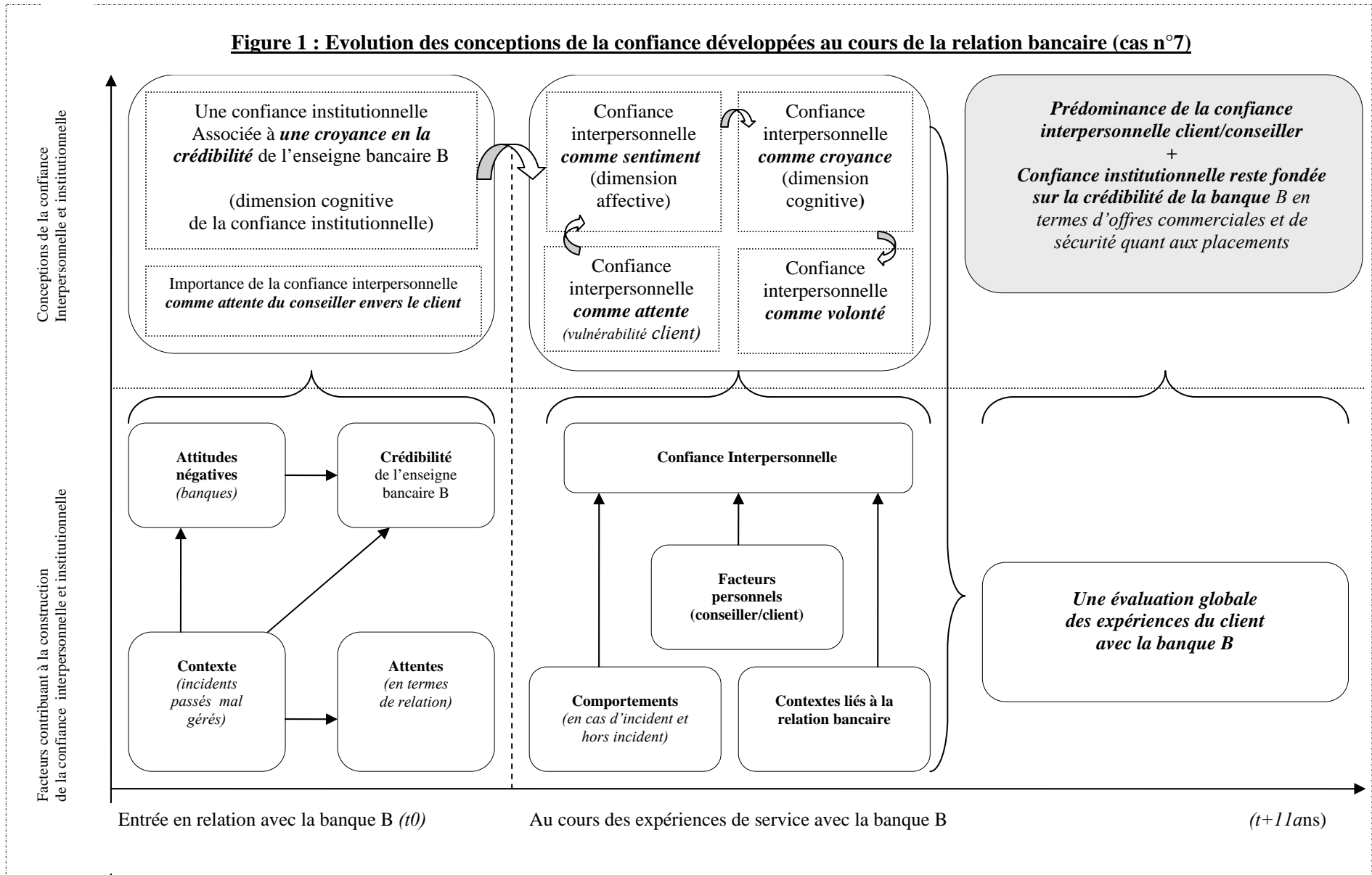
Les autres incidents ont été provoqués par la banque B. Il s'agissait de frais non justifiés. Ces incidents étaient en général gérés et résolus directement par le directeur d'agence suite à la demande de la cliente. Ils se sont produits essentiellement au cours de la relation avec les autres conseillers. Ces incidents n'ont pas non plus facilité l'établissement de la confiance car la cliente était persuadée que les conseillers avaient provoqué ces incidents volontairement (par manque d'intérêt pour la cliente).

Pour la cliente et sa conseillère actuelle, « *la confiance n'est pas venue dès le départ* ». Elles étaient toutes les deux « *plutôt méfiantes* ». Ce n'est qu'après avoir testé leurs comportements respectifs au cours des expériences (en cas d'incident et hors incident) qu'elles ont pu se faire confiance. La conseillère actuelle était méfiante car la cliente avait « *un comportement bancaire jugé excessif par les anciens conseillers* ». Selon la conseillère, sa cliente « *aidait parfois excessivement ses trois enfants en cas de difficultés financières plus ou moins justifiées* ». En étant à découvert quasiment tous les mois, et parfois au-delà des autorisations, la cliente présentait régulièrement certains risques pour la banque. Ces risques étaient d'autant plus importants que la cliente possédait des comptes dans une autre banque.

La cliente et sa conseillère actuelle définissent la confiance *interpersonnelle* tantôt comme un *sentiment*, puis comme une *croyance* que l'on peut compter sur l'autre ou comme une *volonté*. La notion de *sentiment* intervient essentiellement lorsque les acteurs (client/conseiller) ne se connaissent pas et *avant* la réalisation des prestations de service. La *croyance* émerge plutôt *pendant et après* la réalisation effective des prestations de service. Le passage d'une conception à l'autre dépend de l'implication et des comportements du conseiller et du client dans la gestion des relations (en cas d'incident et hors incident). Les notions de *volonté* et de *sentiment* interviennent indépendamment de l'aspect temporel de la prestation de service (*avant, pendant et/ou après* la réalisation effective de la prestation). Le client et sa conseillère identifient également des facteurs personnels (préoccupations communes) et des contextes liés à la relation bancaire (expériences passées jugées positives) pouvant contribuer à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*.

Avec les conseillers, la confiance client/conseiller *s'est développée* « *progressivement en fonction des expériences en cas d'incident et hors incident, et en fonction des conseillers* ». La cliente considère que la confiance *interpersonnelle* est la chose la plus importante dans une relation avec une banque. Elle estime que « *ce sont les hommes qui gèrent la relation et non l'institution* ». La confiance *institutionnelle* reste associée à la notion de crédibilité (en matière d'offres bancaires), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°7)



ANNEXE 11-H :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°8 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 61 ans a été suivie pendant 15 ans par trois conseillères (soit 6 ans avec une première conseillère âgée de 35 ans, 6 ans avec une deuxième conseillère âgée de 38 ans et 3 ans avec une troisième âgée de 30 ans / dans la même agence). La cliente est multi-bancarisée. Elle possède un compte épargne dans l'ancienne banque. Cette cliente possède actuellement un portefeuille « *produits et services* » assez varié³³ (placements risqués/ex. : actions et sécurisés/ex. : assurance vie « *garantie* »). Elle a toujours accordé sa confiance à la banque B et aux conseillers qu'elle jugeait très compétents. Au cours de sa relation bancaire, elle a rencontré plusieurs incidents jugés « *peu importants* », (« *incidents occasionnés par la banque B* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

S'agissant des conditions d'entrée en relation, la cliente n'a pas quitté sa banque suite à un incident critique mal géré par l'ancienne banque X. Elle est entrée en relation avec la banque B 12 ans auparavant, suite à un déménagement (raison professionnelle). Elle avait fait le choix de s'orienter vers une banque appartenant au groupe bancaire de son ancienne banque X. Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur de la cliente. Elle pensait être « *une cliente sans risque* » car elle possédait déjà « *pas mal d'épargne dans l'ancienne banque* ».

A cette période, la cliente émet surtout des **attentes** en termes de relation (ex. : avoir une relation suivie avec les conseillers). Elle justifie ses attentes par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (ex. : *satisfaction passée avec l'ancienne banque au niveau des prestations et des relations avec les conseillers - en cas d'incident et hors incident*). Les **attitudes** de la cliente envers la banque B étaient positives (ex. : « *les banques B étaient de très bonnes banques* »). Lors de l'entrée en relation avec la banque B, la cliente estimait qu'elle avait « *totale confiance dans les banques du groupe B* ». Elle pensait que « *les banques du groupe B étaient crédibles* ». La notion de confiance *institutionnelle* est, une fois de plus, associée à la notion de crédibilité des banques B. Elle

³³ Environ 180 000 euros en épargne et autres produits bancaires (PEA, CODEVI, portefeuille titres en actions, assurances vie).

était définie comme une croyance en la crédibilité de l'enseigne B (dimension cognitive). La crédibilité était fondée sur la *réputation* des banques B en matière de prestations et de relation client ; sur l'*expertise* et la *taille* des banques B (ex., réputation : «*les banques B avaient vraiment la réputation d'être des banques où les relations avec les conseillers sont très ouvertes, où la communication est facile, et de faire des offres intéressantes pour différents profils de clientèle* » / ex., expertise : «*je pensais que dans ces banques B, les conseillers étaient compétents et que la banque B possédait une véritable expertise en matière de placements financiers* » / ex., taille : «*j'avais confiance parce que la banque B est une banque importante, présente sur tout le territoire national et elle faisait partie d'un grand groupe financier* »).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Dans les cinq premières années qui ont suivi l'ouverture de ses comptes au sein de la banque B, la cliente n'entretenait pas de relation suivie avec un conseiller. Dans un premier temps, la banque B constituait un compte secondaire car une grande partie de son épargne était conservée dans l'ancienne banque X (appartenant au groupe bancaire B). Pour cette raison, la cliente a développé essentiellement l'histoire de sa relation avec la banque B, au cours des cinq dernières années. Au fur et à mesure des échanges jugés positifs avec la conseillère de l'époque et de la bonne gestion de ses placements, la cliente a progressivement transféré ses différents comptes au sein de la banque B. Après cette première période (pendant 5 ans), la cliente a connu deux conseillères. La cliente estimait que ses conseillères «*étaient compétentes et sympathiques* », (ex. : informer le client sur l'évolution de ses comptes et sollicitation du client pour proposer de nouvelles offres). Elle a «*vraiment le sentiment d'avoir développé des relations de confiance* » avec ses conseillères. Tout d'abord, la cliente justifie l'établissement et le développement rapide de la confiance avec ses conseillères par rapport aux comportements de ses conseillères (conseils adaptés aux besoins de la cliente). D'autre part, la cliente justifie cette confiance par rapport à la confiance qu'elle a toujours accordé au groupe bancaire B (ex. : crédibilité des banques en termes d'offres produits et services et en termes de gestion de la relation client, «*les banques B garantissent la compétence et la sympathie des conseillers* »). Ainsi, elle pensait que «*les banques du groupe B et leurs conseillers étaient compétents...la politique des banques B était fondée sur la compétence et la proximité...elles recrutaient et formaient donc des conseillers dans cette perspective* ». Par ailleurs, la cliente justifie sa conception de la confiance *interpersonnelle* et

institutionnelle par rapport à ses différentes expériences avec les conseillères de la banque B qui ont été jugées positives.

Au cours de sa relation avec la banque B, la cliente a rencontré quelques incidents jugés « *mineurs* » ou « *peu importants* », (occasionnés principalement par la banque B). Il s'agissait principalement de frais prélevés sur certains placements, de retards par rapport à l'envoi de chèquiers, de courriers, ou des demandes de virements. Ces incidents étaient gérés et résolus directement par les conseillères et le directeur d'agence et/ou suite à la demande du client. Ces incidents n'ont pas remis en cause la confiance accordée aux conseillères et à l'institution (banque B), (tolérance de la cliente).

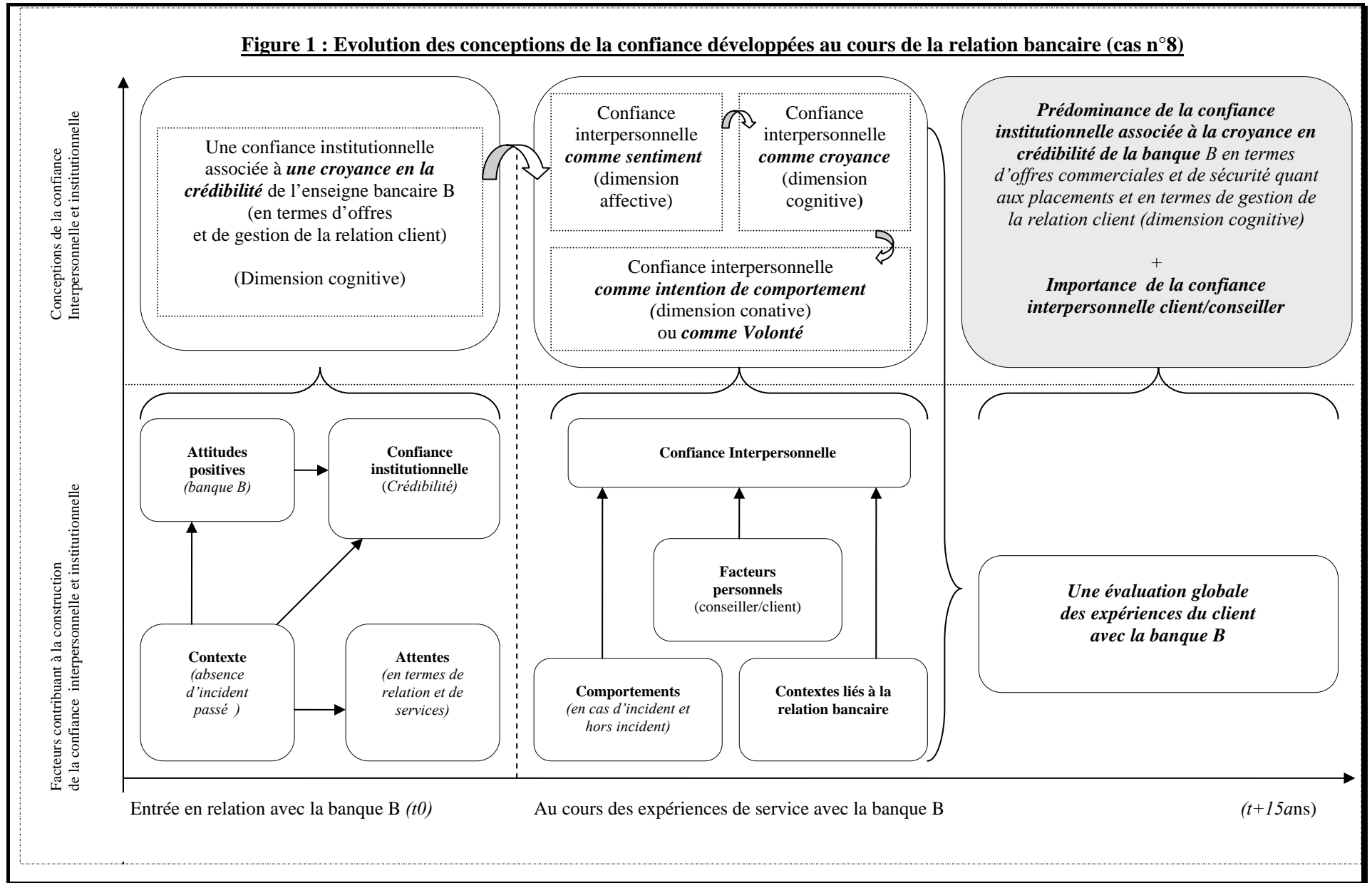
Comme dans les autres cas de relation bancaire, la cliente a tout d'abord défini la confiance *interpersonnelle*³⁴ comme « *le sentiment qu'elle pouvait faire confiance à sa conseillère* », (lorsque les acteurs ne se connaissent pas ou alors *avant* la réalisation d'une prestation de service). La confiance *interpersonnelle* peut également être associée à la notion de « *croissance* » puis de volonté de faire confiance à la conseillère (*pendant et après* la réalisation effective des prestations de service). Les notions de *volonté* ou *d'intention* interviennent plus tardivement dans la relation entre le client et son conseiller (après plusieurs expériences jugées positives). Le passage du *sentiment* à la *croissance* puis à la *volonté* et/ou *l'intention de comportement* dépend de l'implication et des comportements des acteurs (clients/conseillers) au cours de leurs expériences passées (en situation d'incident et/ou hors incident). Le client et sa conseillère identifient également des facteurs personnels et des contextes liés à la relation bancaire (expériences passées jugées positives) pouvant contribuer à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*. On note également, une certaine asymétrie dans la conception de la confiance *interpersonnelle* du point de vue de la conseillère. Pour la conseillère, dans le cas où la cliente est crédible financièrement, c'est à dire « *qu'elle n'est pas une cliente à risque* » et « *qu'elle présente certaines garanties financières* », la question de la confiance accordée au client est moins présente.

Finalement, la confiance s'est établie rapidement avec les différentes conseillères. Pour la cliente comme pour la conseillère actuelle (ex. discours cliente : « *la relation de confiance s'est développée de manière assez linéaire et sans problème particulier* ». Dans son discours, la cliente n'accorde pas d'importance aux quelques incidents critiques survenus au

³⁴ Nous retrouvons plusieurs dimensions de la confiance *interpersonnelle* : une dimension affective/sentiment, une dimension cognitive/croissance et une dimension conative/intention de comportement future).

cours de sa vie bancaire (*incidents banques*). Cette tolérance est liée aux expériences passées. Elle juge que ses expériences avec les conseillers ont été très positives et « *que des incidents minimes dont le conseiller n'est pas forcément responsable ne peuvent pas remettre en cause toute une relation avec le conseiller ou avec la banque* », (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°8)



ANNEXE 11-I :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°9 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 69 ans est entré en relation avec la banque B, 22 ans auparavant. Au sein de la banque B, il a été suivi par 5 conseillers dans la première agence (pendant 13 ans) et 2 conseillers dans la seconde agence (6,5 ans avec un conseiller et 2,5 ans avec la dernière conseillère soit durant 9 ans). Le client est multi-bancarisé. Il possède un compte épargne dans une autre banque. Actuellement, il possède un portefeuille « *produits et services bancaires* » assez varié³⁵ (placements risqués/ex. : actions et sécurisés/ex. : assurances vie « *capital garanti* ». Au cours de sa relation avec la banque B, il pense avoir fait « *trop confiance à certains conseillers* ». Le client a rencontré plusieurs incidents jugés « *mineurs* » et « *importants* », (*occasionnés par la banque B et par le client* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

S'agissant des conditions de l'entrée en relation, le client a quitté sa banque suite à des incidents critiques (« *incidents occasionnés par l'ancienne banque / La Poste* »). Dans le passé, il avait conservé ses comptes au sein de La Poste « *par obligation* » (ex. : « *il était compliqué de changer de banque à l'époque et je ne voyais pas l'intérêt sur le moment* »). Il pensait qu'il n'avait « *pas énormément de placements et aucun prêt immobilier en cours* ». Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client. Après son mariage, il avait fait le choix de s'orienter vers une autre banque car il souhaitait acheter un bien immobilier avec sa femme. Ce prêt immobilier représentait, pour lui, « *un véritable engagement vis-à-vis d'une banque* ». Il n'était pas question de rester à la Poste ou dans la banque de sa femme pour réaliser son projet et certains placements jugés « *importants* », (ex. : assurances vie). Il était insatisfait de la gestion de la relation client à La Poste (ex. : « *manque d'amabilité...pas de suivi des conseillers concernant la gestion des comptes...peu de propositions de produits ou services* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B, le client a émis des **attentes** en termes « *de services bancaires* », (ex. : disposer d'un compte commun pour effectuer certains

³⁵ Environ 270 000 euros en épargne (ex. : PEA, PEL, CODEVI, Livret A, portefeuille titres en actions, 5 prêts à la consommation, 2 prêts immobiliers, plusieurs assurances vie).

paiements, bénéficiaire d'un prêt immobilier). Suite aux insatisfactions liées à ses expériences passées avec l'ancien prestataire, il a également développé des attentes en termes de relation (ex. : accueil, suivi des comptes, conseils). Les **attitudes** du client envers la banque B étaient plutôt positives. A cette période, la confiance *institutionnelle* faisait référence à la notion de crédibilité de la banque B. Celle-ci était fondée sur l'*expertise* et la *réputation* de la banque B (ex. : expertise : « *elles font leur métier de banquier, c'est-à-dire que la banque B est experte dans les placements immobiliers et les conseils financiers en général* » ; ex. : réputation : « *j'avais choisi la banque B car ma femme était enseignante et nos amis m'avaient conseillé cette banque car « elle avait la réputation d'être une banque où les relations avec les fonctionnaires étaient adaptées en termes de prestations et privilégiées par rapport à la relation client avec les fonctionnaires* »).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Dans les 11 premières années (première agence bancaire B), le client n'entretenait pas de relation « *très suivie* » avec les conseillers de la banque B. Son activité professionnelle ne lui permettait pas d'être disponible pour tous les rendez-vous en agence. Concernant la souscription des produits et services bancaires, il donnait son avis ou son accord à sa femme qui s'occupait parfois des rendez-vous en agence. Par ailleurs, il souligne que « *les relations clients n'étaient pas aussi développées qu'aujourd'hui. Les conseillers ne sollicitaient pas autant les clients pour des produits ou des rendez-vous en agence* ». Aussi, dans son discours, le client a essentiellement développé l'histoire de sa relation avec les deux conseillers de la seconde agence (durant 9 ans).

Au sein de la première agence, il a connu 5 conseillers (pendant 13 ans). Il entretenait « *de bonnes relations avec les conseillers* ». Il estime qu'ils « *étaient compétents* », (ex. : informer le client sur l'évolution de ses comptes et sollicitation du client pour proposer de nouvelles offres). A l'heure actuelle, il a finalement le sentiment d'avoir développé des « *relations de confiance* » avec les différents conseillers et particulièrement avec ses deux derniers conseillers (dans la deuxième agence bancaire/ durant 9 ans).

Au cours des expériences de service avec les différents conseillers de la première agence (durant 13 ans), le client a rencontré plusieurs incidents jugés « *mineurs* » provoqués par la banque B. Il s'agissait de frais prélevés sans justification, de retards par rapport à l'envoi de chèques. Ces incidents étaient correctement gérés et résolus directement par les

conseillers et/ou suite à la demande du client. Dans la mesure où ces « incidents mineurs » ont toujours été résolus rapidement par les conseillers ou les directeurs d'agence, le client n'a pas remis en cause la confiance qu'il accordait à ses conseillers ou à sa banque. Il pense que la répétition des expériences jugées « positives » se traduit par « une certaine forme d'apprentissage de la relation bancaire ». « Lorsqu'on a l'habitude de ce genre d'incidents et que l'on sait comment ils sont habituellement gérés, on relativise lorsqu'un autre incident de ce type arrive ». Toutefois, le client a souligné qu'il n'avait aucune difficulté financière et un très bon salaire (2900 euros/ mois). Dans ce contexte, il considère que la confiance du conseiller et de la banque (service crédit) envers le client n'a pas vraiment été mise à l'épreuve. En effet, il pense « qu'il est plus facile de faire confiance à de bons clients qui ont de l'argent à placer avec un bon salaire ». Au-delà de ces incidents, il estimait avoir été bien conseillé par les conseillers de la première agence (ex. : « je n'ai jamais regretté la souscription d'un produit ou d'un service...ils étaient vraiment compétents à ce niveau...à mon écoute en cas de besoin...donc je leur faisais confiance pour tout ça »). La confiance interpersonnelle client/conseiller(s) s'est développée « facilement » et « tranquillement » au cours des expériences de services jugées positives.

Au cours des expériences de service avec la seconde agence (durant 9 ans), le client a rencontré plusieurs incidents identiques à ceux rencontrés dans le cadre de la relation avec les conseillers de la première agence. Ils ont été correctement gérés et résolus par les deux conseillers de la seconde agence (ex. : frais non justifiés sur un compte épargne).

Par contre, un incident occasionné par le premier conseiller de la seconde agence n'a pu être résolu (2 ans après l'ouverture du compte dans la seconde agence). Durant 15 ans, le client n'accordait pas trop d'importance aux incidents critiques survenus au cours de sa relation bancaire. Sa tolérance face aux incidents était liée aux expériences passées jugées positives (bonne gestion et résolution des incidents). En fait, le conseiller avait proposé à son client un placement en assurance vie (avec un blocage des fonds obligatoire pendant 5 ans). Le client n'avait pas consulté les clauses du contrat avant et après la signature. Il avait accepté la proposition de son conseiller car il lui faisait « totalement confiance ». 1 an après la souscription de ce produit bancaire, le client demande le déblocage des fonds pour réaliser des travaux immobiliers. Il apprend, par son conseiller, que le déblocage anticipé des fonds placés implique des pénalités financières (soit environ 150 euros). Le client souligne qu'il n'avait pas été informé par son conseiller de clientèle de cette clause. Le client n'avait pas indiqué à

son conseiller qu'il souhaitait que son argent soit disponible à tout moment. Le conseiller et le directeur de l'agence se sont excusés auprès du client tout en lui indiquant qu'il aurait dû évoquer ce besoin à l'époque (disponibilité des fonds). Finalement, le client a payé les pénalités financières pour « *déblocage anticipé des fonds* ». Dans la mesure où les nombreuses expériences passées étaient positives, le client n'a pas remis en cause la confiance envers la banque et envers le conseiller.

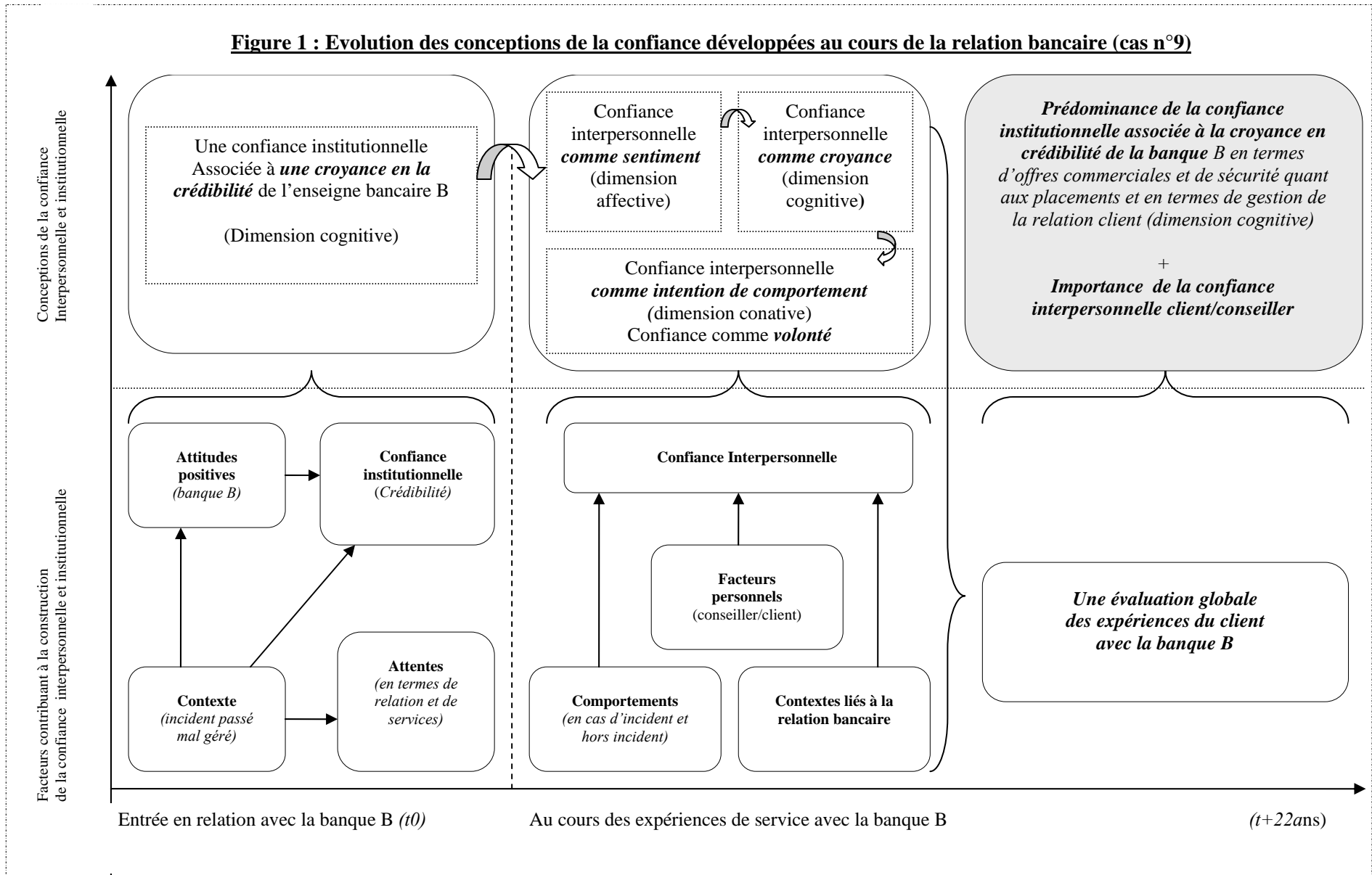
Néanmoins, depuis cette expérience, il pense qu'une « *confiance aveugle et totale peut pousser le conseiller à faire des erreurs ou à oublier de questionner son client qu'il croit trop bien connaître* ». Il estime que « *le client a tellement confiance en son conseiller qu'il se repose un peu trop sur lui. Il ne pense plus à contrôler ou à vérifier certaines formalités, alors même que l'erreur est humaine. En face, le conseiller lui-même croit trop bien connaître son client et ne pense plus à lui poser certaines questions pour connaître l'évolution de ses besoins et de ses attentes. C'est finalement comme cela que certains incidents se produisent. Il faut donc une participation active et attentive du client et du conseiller pour maintenir la confiance dans la relation* ».

Depuis cette expérience, le client considère qu'il fait confiance mais qu'il est également plus vigilant par rapport aux propositions de ses conseillers. Il contrôle davantage les clauses des contrats et pose plus de questions à sa conseillère concernant les produits ou services. Avec la dernière conseillère, il n'a pas rencontré d'incident critique « *grave* ». Il pense avoir été méfiant au début de sa relation avec cette nouvelle conseillère (âgée de 30 ans). Suite aux différentes expériences jugées positives avec cette conseillère, le client et sa conseillère pensent entretenir actuellement une « *relation de confiance stable* ». Le client et la conseillère actuelle ont défini la confiance *interpersonnelle* comme un *sentiment*, puis une *croyance*, puis une *volonté* ou une *intention de comportement*. Comme dans les autres cas de relations bancaires ce sont avant tout la coordination et les comportements du conseiller et du client dans la gestion des relations (en cas d'incident et hors incident) qui justifient le passage de la notion de sentiment à la notion de croyance puis de volonté et d'intention de comportement (ex. : comportements du conseiller : suivi régulier du compte client, conseils adaptés aux besoins du client). Le client et sa conseillère identifient également des facteurs personnels (sympathie du client) et des contextes liés à la relation bancaire (expériences passées jugées positives) pouvant contribuer à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*. On note aussi, une certaine asymétrie dans la conception de la confiance

interpersonnelle du point de vue de la conseillère. Si le client « *possède des avoirs très importants au sein de la banque et que sa famille en possède également, il ne présente pas vraiment de risque et forcément on s'interroge moins sur la confiance qu'on doit lui accorder* ».

Avant l'incident occasionné par le conseiller (frais pour déblocage des fonds), la confiance s'était développée de manière « *linéaire* ». Après cet incident, le client était plus méfiant, il accordait sa confiance à son conseiller en fonction des expériences de service (mise à l'épreuve des comportements des nouveaux conseillers au cours des expériences). Pour le client et sa conseillère actuelle, la relation de confiance s'est développée et stabilisée suite à leurs différentes expériences positives. Depuis, la construction de la confiance s'est faite progressivement (en fonction des expériences de service positives avec la dernière conseillère). Le client accorde de l'importance à la confiance *interpersonnelle* et à la confiance *institutionnelle* (fondée sur la crédibilité de la banque en matière d'offres et de gestion de la relation client/compétence des conseillers), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°9)



ANNEXE 11-J :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°10 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 55 ans est entrée en relation avec la banque B, 21 ans auparavant. Elle a été suivie par 5 conseillers dans la première agence (pendant 15 ans) et 3 conseillers dans la seconde agence (durant 6 ans). Elle ne détient pas de comptes bancaires dans une autre banque. Au sein de la banque B, la cliente possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié³⁶ (*placements risqués/ex. : actions et sécurisés/ex. : assurances vie « capital garanti »*). A l'heure actuelle, elle pense entretenir « *une relation de confiance avec son conseiller* » mais considère qu'elle fait « *surtout confiance à sa banque* ». Au cours de sa relation bancaire, elle a rencontré plusieurs incidents jugés « *plus ou moins importants* », (« *incidents occasionnés par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

La cliente a quitté sa banque suite à des incidents mal gérés par celle-ci (« *incidents occasionnés par l'ancienne banque* »). La cliente souhaitait acheter un appartement mais elle ne voulait pas réaliser son projet immobilier au sein de sa banque (La Poste). Elle n'appréciait pas l'accueil et le manque de suivi des clients (pas de conseiller attitré). Elle avait le sentiment de ne pas être sollicitée et reconnue par les conseillers car elle avait peu d'argent à placer. Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur de la cliente.

A cette période, elle évoque des **attentes** en termes « *de produits et services bancaires* », (ex. : bénéficier d'un prêt immobilier pour acheter son appartement). Elle a également exprimé des attentes en termes de relation (ex. : avoir une relation suivie avec un conseiller). Elle justifie ses attentes par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (i.e., *insatisfaction passée avec l'ancienne banque au niveau des relations avec les conseillers*). Les **attitudes** de la cliente envers la banque B étaient neutres dans le sens où elle considérait que « *les banques étaient toutes identiques* ». Cependant, la cliente accordait une certaine crédibilité « *aux banques privées en matière de placements, contrairement à La Poste* ». Par ailleurs, elle avait sollicité la banque suite aux conseils de ses amis (par rapport aux offres proposées et à la relation client/proximité par rapport aux clients). La confiance *institutionnelle* est associée à la croyance en la crédibilité de l'enseigne bancaire

³⁶ Environ 270 000, essentiellement de l'épargne « *sécurisée* » (ex. : PEA, PEL, CODEVI, Livret A, 5 prêts à la consommation, prêt immobilier, assurances vie).

(en matière de placements financiers). Cette crédibilité est fondée essentiellement sur la réputation des banques B.

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours de la relation avec les conseillers de la première et de la seconde agence, la cliente a rencontré plusieurs incidents jugés « mineurs » (occasionnés par la banque B). Concernant le premier « *incident occasionné par la cliente* », la cliente avait acheté une voiture avec un versement comptant. Le vendeur qui, avait promis d'encaisser le chèque à une date précise, n'a pas respecté ses engagements. Au moment de l'encaissement du chèque, quinze jours avant la date prévue, les fonds n'étaient pas disponibles sur le compte de la cliente. Elle a donc dû payer des agios assez importants. Entre temps, elle avait prévenu sa conseillère de l'arrivée de ce chèque mais la conseillère n'a pas pu annuler les agios. La conseillère avait expliqué à sa cliente les raisons pour lesquelles elle ne pouvait pas annuler les agios. Les autres incidents faisaient référence à des erreurs de facturation sur les relevés de compte ou des retards concernant l'envoi des chèquiers. A chaque fois, la cliente avait été remboursée et les conseillers s'étaient excusés de « *ces erreurs informatiques* », (*tolérance de la cliente*).

Avec les conseillers de la première agence (durant 15 ans), les relations étaient « *agréables et sympathiques* » sans aller jusqu'à l'amitié. Elle avait le sentiment d'avoir développé des « *relations de confiance* » avec ces conseillers qu'elle jugeait « *compétents et sympathiques* ». Avec chaque conseiller, la confiance s'est établie rapidement.

Comme dans les autres cas de relation bancaire, la cliente a tout d'abord défini la confiance *interpersonnelle*³⁷ comme « *le sentiment que l'on peut compter sur son conseiller* », (lorsque les acteurs ne se connaissent pas ou alors *avant* la réalisation d'une prestation de service). La confiance *interpersonnelle* peut également être associée à la notion de « *croissance* » puis de « *volonté* » ou « *d'intention* » de comportement (*pendant et/ou après* la réalisation effective des prestations de service). Les notions de *volonté* ou *d'intention* interviennent plus tardivement dans la relation entre le client et son conseiller (après plusieurs expériences jugées positives). Le passage de la notion de « *sentiment* » à la notion de « *croissance* », puis de « *volonté* » ou « *d'intention de comportement* » dépend de la coordination et des comportements des acteurs au cours des expériences de service (ex. :

³⁷ Nous retrouvons plusieurs dimensions de la confiance interpersonnelle : une dimension affective/sentiment, une dimension cognitive/croissance et une dimension conative/intention de comportement future).

comportements honnêtes du conseiller). La cliente soulève d'autres facteurs personnels ayant facilité l'établissement de la confiance *interpersonnelle* : la sympathie du conseiller. Elle identifie également des contextes relationnels favorables à la construction de la confiance : les expériences passées réussies et la fréquence des interactions avec les conseillers. Dans le discours du conseiller actuel, on note également une certaine asymétrie dans la conception de la confiance interpersonnelle. Il pense qu'il est plus facile de faire confiance à sa cliente car elle est « *crédible financièrement* ». Il estime que « *c'est une très bonne cliente avec son mari car ils possèdent tous les deux de nombreux placements avec des fonds importants* ».

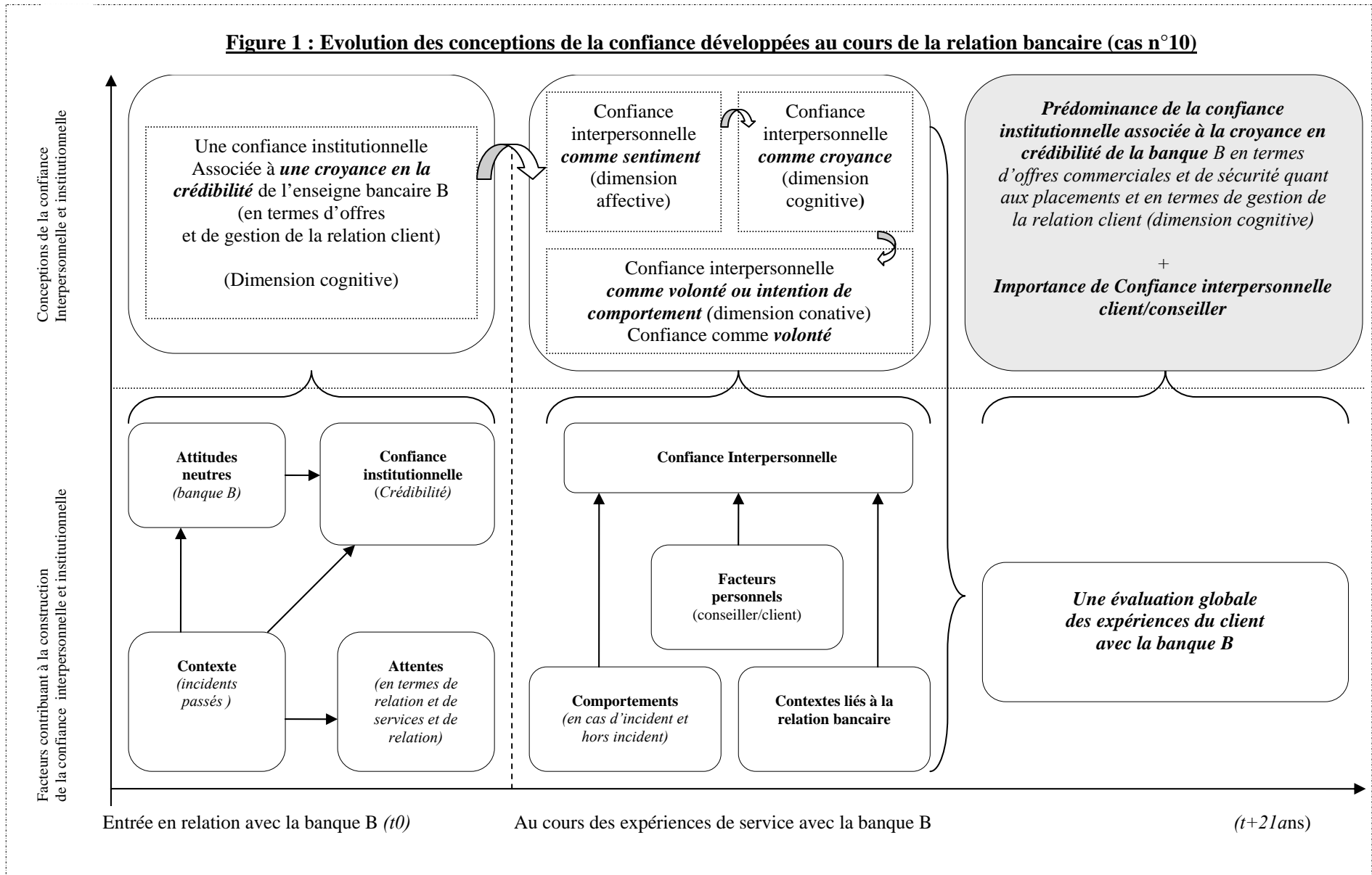
Au cours de la relation avec les conseillers de la première et de la seconde agence, la cliente a rencontré deux incidents jugés « *importants* » (occasionnés par la banque B). Dans un premier temps, la conseillère de l'époque n'avait pas su donner d'explication à sa cliente concernant une erreur de virement sur un mauvais compte. La cliente avait perçu plusieurs assurances vie en héritage. Elle avait fait les démarches auprès de la banque de sa mère et de sa banque afin de réaliser ce virement. Seulement, les fonds (soit 15 000 euros) avait été virés sur le compte de la fille de la cliente. A cette époque, « *la conseillère et le directeur d'agence n'ont pas fourni d'explication claire à la cliente* ». Le directeur d'agence a résolu l'incident suite à la demande de la cliente. Suite à cet incident, la cliente est devenue méfiante par rapport à sa conseillère.

6 mois plus tard, la même conseillère proposait une assurance vie à la cliente. Cependant, elle n'avait pas précisé certaines clauses importantes à la cliente. Après la signature du contrat, la cliente avait consulté les clauses qui stipulaient que les fonds devaient être bloqués 8 ans alors que la conseillère avait indiqué une durée de 5 ans. De plus, elle n'avait pas évoqué les pénalités financières en cas de déblocage anticipé des fonds. La cliente furieuse contacte sa conseillère par téléphone. La conseillère refuse d'admettre son erreur en disant à sa cliente qu'elle avait évoqué les clauses lors du rendez-vous et que la cliente avait oublié ce point. Le directeur a présenté ses excuses à la cliente et a annulé le contrat et remboursé les frais (soit 10 euros). Suite à cet incident, la cliente n'a jamais revu cette conseillère qui a changé d'agence. Avant ces incidents, la cliente avait l'impression d'avoir construit « *une relation de confiance* » avec cette conseillère qu'elle connaissait depuis 1 ans. Finalement, elle pense qu'elle s'est vraiment trompée. Pour la cliente la confiance n'est plus acquise car elle reste méfiante. Elle « *contrôle assidûment ses relevés de comptes et l'ensemble des contrats* » qu'elle signe. A l'heure actuelle, elle pense qu'elle ne connaît pas suffisamment son dernier conseiller pour lui accorder sa confiance (âge de la relation un an et

demi). Pour la cliente, « *la confiance dépendra de l'évolution future de la relation avec ce conseiller au cours des échanges* ». Ces incidents n'ont pas remis en cause la confiance accordée à l'institution bancaire. La cliente accorde sa confiance de manière provisoire après avoir « *testé* » les comportements de son nouveau conseiller qui la suit depuis un an et demi.

Finalement, la construction (établissement, développement et stabilité) de la confiance *interpersonnelle* a suivi un processus plutôt « *linéaire* » dans la relation avec les conseillers de la première agence (grâce aux expériences positives). Par contre, suite aux incidents rencontrés au cours de la relation avec les conseillers de la seconde agence, la confiance interpersonnelle client/conseiller s'est développée de manière progressive en fonction des expériences vécues avec le dernier conseiller. Elle reconnaît toujours la crédibilité de la banque B en matière d'offres bancaires. Toutefois, depuis les incidents au sein de la seconde agence, la cliente est devenue « *méfiant vis-à-vis des nouveaux conseillers* ». Dorénavant, elle demande à rencontrer le directeur d'agence pour certains placements (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°10)



ANNEXE 11-K :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°11 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 30 ans a été suivie dans une agence pendant 2,5 ans par une seule conseillère, âgée de 23 ans. Cette cliente possède actuellement un portefeuille « *produits et services* » assez varié³⁸ (*placements sécurisés/ex. : assurances vie « capital garanti »*). Elle dit faire « *confiance à sa banque et à sa conseillère actuelle ; et compter sur elle (la conseillère) pour la guider dans ses choix bancaires* ». Dans sa relation avec la banque B, la cliente n'a pas rencontré d'incident.

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

La cliente est entrée en relation avec la banque B suite à un incident « *occasionné par elle-même* » au cours de sa relation avec son ancienne banque C (soit 5 ans après l'ouverture de son compte au sein de la banque C). Elle avait contracté des prêts à la consommation auprès de plusieurs organismes de crédits « *sans vraiment prendre conscience de son comportement excessif de consommation* ». Elle pense qu'elle n'avait « *pas tenu compte des taux abusifs pratiqués par ces organismes* ». Avec l'accumulation des prélèvements sur son compte, la cliente s'est retrouvée en situation d'interdit bancaire durant 3 mois. A cette période, elle reconnaît son erreur et « *met en place les démarches nécessaires auprès de son conseiller : demande d'échéancier suite à la réception du courrier de sa banque concernant son interdiction bancaire* ». Cependant, le conseiller « *a refusé d'écouter ses explications et lui a indiqué simplement qu'elle devait régler son problème avec la Banque de France* ». Avant cet incident, la cliente n'entretenait pas de relation suivie avec les conseillers. Etant donné qu'elle ne souhaitait pas épargner, elle n'éprouvait pas le besoin de les solliciter. Les conseillers ne la contactaient pas non plus pour lui faire des propositions (absence d'une relation suivie et turn-over important). La cliente avait reconnu ses erreurs et annulé son interdiction bancaire auprès de la banque de France. Face au désintérêt du conseiller une fois l'incident résolu, par elle-même, elle décida de changer de banque. Dans ce contexte, la cliente se sentait en situation de « *vulnérabilité par rapport à la nouvelle banque B* », (*la cliente était inscrite sur les fichiers de la Banque de France*). La relation client/banque était plutôt dissymétrique en faveur de la banque B. A cette période, la cliente a

³⁸ 1 prêt immobilier, 2 prêts à la consommation en 2,5 ans. Environ 10 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

exprimé essentiellement des **attentes** en termes de relation (écoute du conseiller, suivi de la relation). Suite à son expérience négative, les **attitudes** de la cliente envers l'ancienne banque C et les banques en général étaient négatives. La cliente reprochait aux banques leur comportement opportuniste en cas de difficultés financières du client. Elle pensait que le conseiller et sa banque C n'avaient pas assumé leur rôle au niveau du suivi de ses comptes (ex. : « ils n'ont jamais tiré la sonnette d'alarme sauf quand je suis arrivée en situation de non retour »).

Malgré son expérience négative, elle considérait la *crédibilité* de la banque B et des banques en général (dimension cognitive). Il s'agit « d'une confiance envers la banque par rapport au fait qu'elle garde bien au chaud votre argent ». Selon la cliente « c'est là que s'arrête la confiance dans une banque en tant qu'institution ». La confiance *institutionnelle* était définie comme une *croissance* en la crédibilité de l'enseigne bancaire (issue des recommandations de l'entourage) / (construit *unidimensionnel*). Cette crédibilité s'explique par la *réputation* et la *taille* de la banque (ex. : « ma sœur m'a dit c'est une bonne banque, ils ont des offres intéressantes...et un bon relationnel...et c'est une grande banque qui peut faire des offres compétitives »). Dans ce cas, la cliente a ajouté une réflexion complémentaire quant à la conception de la confiance *institutionnelle*. Elle pensait que la confiance entre un client et sa banque (en tant qu'institution) n'était pas réciproque comme pouvait l'être la confiance entre un client et son conseiller (ex.: « la confiance envers l'institution au sens de la relation interpersonnelle n'existe pas car une banque ne vous accorde pas sa confiance, c'est le conseiller qui vous fait confiance. C'est lui qui vous écoute, qui vous comprend, qui vous conseille et pas la banque »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B, la cliente a insisté sur l'importance de la confiance *interpersonnelle* client/conseiller qu'elle a défini comme **une attente de confiance du conseiller envers le client en situation de vulnérabilité**. Elle a justifié ses attentes, ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance *interpersonnelle* par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (incident occasionné par elle-même).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours des expériences de service avec la banque B, la cliente n'a pas rencontré d'autres incidents. ». Le client et la conseillère actuelle ont défini la confiance

interpersonnelle comme un *sentiment*³⁹, puis une *croyance*, puis une *volonté* ou une *intention de comportement*⁴⁰. Comme dans les autres cas de relations bancaires, la coordination et les comportements du conseiller et du client dans la gestion des relations (en cas d'incident et hors incident) justifient le passage de la notion de sentiment à la notion de croyance puis de volonté et d'intention de comportement / « *sentiment* → *croyance* → *intention* », (ex. : discours cliente : transparence dans la communication de sa situation passée avec l'ancienne banque, régularité des comportements / ex. discours conseillère : écoute et compréhension quant à la situation de la cliente, suivi régulier du compte client, conseils adaptés au besoin du client). La cliente et sa conseillère soulignent l'existence de facteurs personnels (ex. : sympathie naturelle) et des contextes liés à la relation bancaire (ex. : satisfaction passée) qui ont facilité le développement de la confiance interpersonnelle).

La confiance client/conseiller était réciproque mais asymétrique. Pour la conseillère, sa cliente représentait un risque lors de l'entrée en relation avec la banque B, notamment par rapport à ses comportements bancaires passés (interdiction bancaire suite à une souscription abusive de crédits à la consommation). En dehors des situations jugées risquées pour la banque (en cas d'incident occasionné par la cliente), la conseillère pense qu'elle « *a moins besoin de se poser la question de la confiance...notamment lorsque le client est crédible financièrement, en termes de salaires et par rapport à la régularité des comportements des clients, au cours des expériences* ».

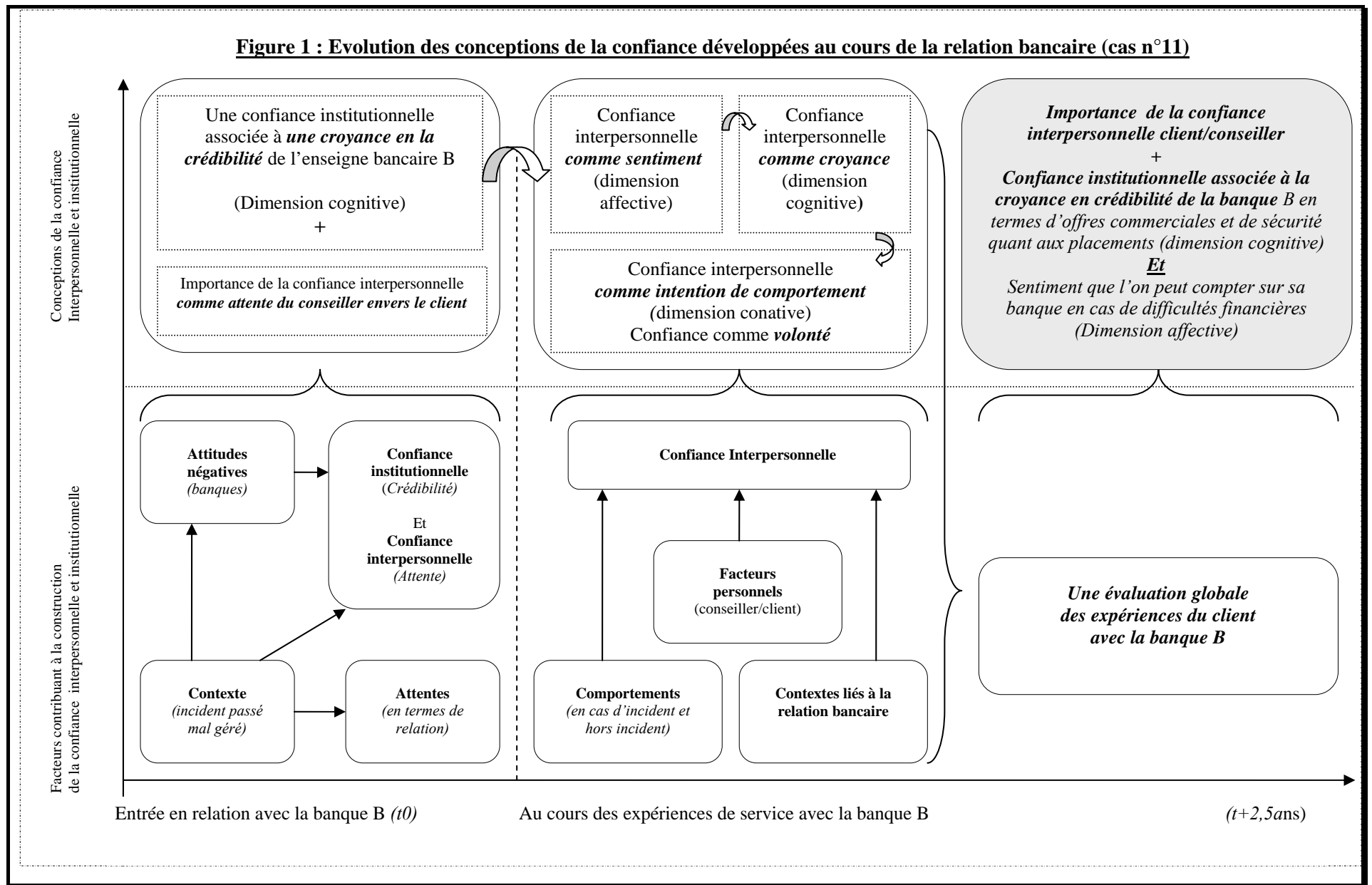
Finalement, La confiance *interpersonnelle* client/conseillère banque B a été mise à l'épreuve et s'est établie dès le début de la relation. La cliente a informé et expliqué à la conseillère sa situation d'interdiction bancaire passée. Suite aux expériences cliente/conseillère jugées positives au cours de la relation, la confiance s'est développée et stabilisée rapidement (satisfaction par rapport à la souscription de produits et services bancaires, accord de la conseillère et du service crédit pour un prêt automobile et pour le prêt à la consommation). **La construction de la confiance *interpersonnelle* a finalement suivi un processus plutôt *linéaire* fondé essentiellement sur des expériences positives** (discours client et conseillère). La cliente a toujours entretenu « *d'excellentes relations* » avec sa

³⁹ La notion de *sentiment* émerge lorsque les acteurs ne se connaissent pas encore ou alors *avant* la réalisation d'une prestation de service.

⁴⁰ La notion de *croyance* intervient plutôt pendant et après la réalisation effective des prestations de service lorsque les acteurs se connaissent déjà. La *notion d'intention* intervient après la réalisation effective de plusieurs expériences de service (positives). La notion de volonté ou de sentiment émerge parfois indépendamment de l'aspect temporel de la prestation de service (avant, pendant et/ou après la réalisation de la prestation).

conseillère qu'elle considère « *presque comme une amie* ». Même si la cliente reconnaît l'existence de la confiance *institutionnelle* (entendue comme crédibilité), la confiance *interpersonnelle* a toujours été plus importante (dès l'entrée en relation avec la banque B). D'ailleurs, la cliente a suivi sa conseillère qui avait changé d'agence quelques mois après la réalisation de notre étude. Selon la cliente, la confiance *institutionnelle* a été mise à l'épreuve lors du service crédit (banque B) quant à sa demande de prêt à la consommation. A cette période, elle avait le sentiment qu'elle pouvait compter sur sa banque malgré ses comportements passés avec l'ancienne banque (interdit bancaire) / (réciprocité de la confiance client/banque). La confiance *institutionnelle* est fondée sur deux dimensions : une dimension cognitive (crédibilité quant aux offres et à la gestion de la relation client) et une dimension affective (sentiment que l'on peut compter sur sa banque en cas de difficultés financières), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°11)



ANNEXE 11-L :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°12 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 40 ans a été suivi par 8 conseillers dans une agence (pendant 23 ans). Après son entrée en relation avec la banque B, il décide de clôturer ses comptes dans son ancienne banque C. Le client est multi-bancarisé. Il possède un compte épargne dans une autre banque. Au sein de la banque B, son portefeuille « *produits et services* » est assez varié⁴¹ (*placements risqués/ex. : actions et sécurisés/ex. : assurances vie « capital garanti »*). Depuis 8 ans, le client pense entretenir « *une véritable relation de confiance* » avec sa conseillère (âgée de 39 ans). Il considère sa conseillère comme une amie. Dans sa relation avec la banque B, le client a rencontré des incidents critiques jugés « *très graves* », (« *incidents occasionnés par le client et par la banque* ») et des incidents jugés « *mineurs* », (« *incidents occasionnés par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Le client a quitté sa banque suite à des incidents critiques mal gérés par l'ancien prestataire (« *incidents occasionnés par l'ancienne banque C* »). Etudiant à l'époque, ce client ne voyait pas « *l'intérêt de changer de banque* » dans la mesure où il n'avait pas de placements à réaliser. Il était insatisfait de la relation avec les conseillers et plus précisément de « *leur manque d'écoute et de leur façon d'imposer leurs conseils en matière de placements* », (ex. : désaccord avec les conseillers concernant les placements à réaliser). Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client.

A cette époque, le client a développé essentiellement des **attentes** en termes « *de relation* ». Il cherchait « *une banque où les conseillers vous écoutent par rapport à vos besoins...c'est-à-dire des gens qui vous questionnent pour savoir de quoi vous avez besoin avant de vous proposer quoi que ce soit* ». Les **attitudes** du client envers les banques en général étaient neutres. Il n'avait pas d'image particulière de la banque B (ex. : « *les banques étaient à peu près les mêmes pour les produits et les services* »). Sur la recommandation de ses collègues, il avait choisi la banque B (« *Dans cette banque, « les conseillers étaient à l'écoute des clients...ils étaient compétents et sympathiques »*»). Par ailleurs, ils considéraient

⁴¹ 1 prêt immobilier, 3 prêts à la consommation en 5 ans. 11 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurance vie).

que la banque B « *était une banque régionale qui proposait donc des offres adaptées à ses profils de clientèle...et une banque mutualiste avec une politique de proximité par rapport à la clientèle...une banque honnête qui ne cherche pas avant tout à placer votre argent* ». La confiance *institutionnelle* était associée à la crédibilité de la banque B fondée sur sa réputation (en termes d'offres bancaires et de relation client/proximité).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Durant une première période (1980-1993), le client a rencontré quelques incidents jugés « *mineurs* » (occasionnés par la banque B). Il s'agissait principalement de frais sur certains placements, de retards par rapport à l'envoi de chèquiers, de courriers, ou des demandes de virements. Ces incidents étaient en général gérés et résolus directement par les conseillères et le directeur d'agence et/ou suite à la demande du client. Ces incidents, correctement gérés, n'ont pas remis en cause la confiance accordée aux conseillers et à l'institution (crédibilité de la banque B), (tolérance du client). Durant cette période, le *turn-over* était assez important (6 conseillers). Le client réalisait ses « *demandes plus courantes* » auprès des conseillers ou de l'accueil, notamment pour les prêts à la consommation, et ses questions spécifiques auprès du chef d'agence, notamment pour « *les gros placements en bourse* ». Il passait en agence essentiellement pour « *signer les papiers* » (1 à 3 fois dans l'année). La plupart du temps, il prenait contact avec les conseillers ou le directeur par téléphone⁴² (tous les mois). Il pense qu'il entretenait de bonnes relations avec ses différents conseillers.

Entre 1993 et 1996, le client a rencontré un incident « *jugé important* », soit 11 ans après l'ouverture de son compte au sein de la banque B. Avant cet incident, le client avait un salaire d'environ 7500 euros/mois et de nombreux placements (assurances vie, portefeuille titres/actions). Suite à la liquidation judiciaire de son entreprise, il s'est retrouvé au chômage pendant plus de 2 ans. A cette époque, il avait 2 prêts immobiliers en cours de 15 000 euros chacun. Afin d'assurer le paiement de ses loyers et factures habituelles, le client a été obligé de clôturer ses comptes, soit l'équivalent de 75000 euros sur 3 ans. Pour faire face à cette situation, il était obligé d'être à découvert. Il a payé des agios importants durant cette période de 3 ans.

⁴² (indisponibilité liée à sa profession).

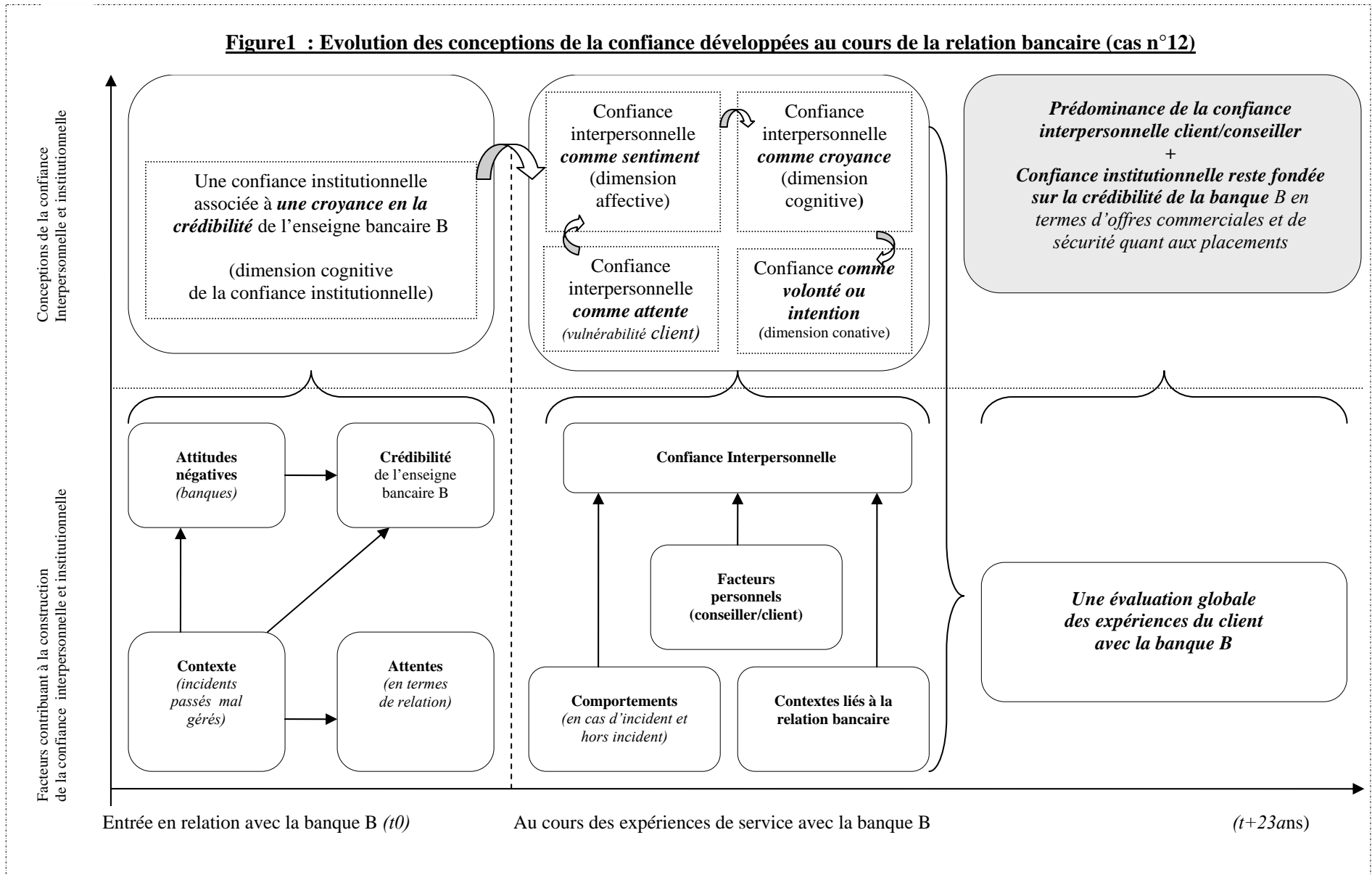
Le client a remis en cause la compétence des conseillers qui avait réalisé ces deux prêts. En effet, le client leur reprochait de ne pas lui avoir proposé une assurance chômage alors qu'il avait soulevé cette idée lors de la souscription des prêts. Au regard de ses revenus, les conseillers lui avaient indiqué que cela n'était pas nécessaire. Le client a également évoqué le *comportement opportuniste* de la banque B. Il avait contacté le service crédit afin de « *renégocier* » les clauses de son contrat de l'époque et les agios. Cependant, le directeur d'agence et le service crédit ont refusé toute négociation (des agios ou des contrats signés).

Cet incident s'est produit dans un contexte particulier car une nouvelle conseillère était nommée au sein de l'agence. Elle était chargée de la gestion de l'incident. Lors des premiers rendez-vous, le client était très méfiant. Suite aux différentes expériences positives avec la conseillère, la confiance *interpersonnelle* s'est établie progressivement. La conseillère s'est impliquée dans la gestion de l'incident. Elle a proposé au client des solutions adaptées à sa situation (ex. : découverts autorisés dégressifs, virements, etc.). Le client pense avoir construit « *une véritable relation de confiance avec cette conseillère au bout de 8 ans* ». A cette époque, le client se sentait vulnérable et dépendant du bon vouloir de la conseillère (confiance *interpersonnelle* définie comme une attente de confiance du conseiller envers le client).

Le client et sa conseillère actuelle définissent la confiance *interpersonnelle* tantôt comme un *sentiment*, puis comme une *croyance* que l'on peut compter sur l'autre, tantôt comme une *volonté* ou une *intention de comportement* dans le futur. La notion de sentiment intervient essentiellement lorsque les acteurs (client/conseiller) ne se connaissent pas et *avant* la réalisation des prestations de service. La *croyance* ou la *volonté* ou *l'intention de comportement* émerge plutôt pendant et après la réalisation effective des prestations de service. Le passage de la notion de sentiment à la croyance, puis à l'intention dépend de la coordination et des comportements des acteurs au cours des expériences de services (en cas d'incident et hors incident). Les acteurs (client/conseiller) soulignent l'existence d'autres facteurs tels que la sympathie du conseiller ou du client, ou la fréquence des interactions qui facilite le développement de la relation et offre des possibilités de mieux se connaître. Pour la dernière conseillère, la question de la confiance s'est posée au départ car le client présentait tout de même des risques au niveau de la banque (surtout par rapport aux montants des prêts). En dehors de ce contexte risqué (situation de chômage), la confiance envers le client ne se posait plus autant (salaire actuel 4500 euros/mensuel).

Finally the client says he is « *truly loyal* » to his advisor. He thinks « *to be loyal to his bank is only thanks to his relationship with the last advisor* ». He recognizes the credibility of bank B in terms of banking offers but considers that a bank (the credit service) adopts an opportunistic behavior in case « *of an incident in the client's life* ». « *The bank does not give its confidence to its clients, it is a unilateral relationship* ». Following the incident encountered (occasioned by the client), the interpersonal confidence client/advisor has developed « *progressively* » as a function of new advisors and experiences lived with these advisors (positive experiences), (see figure 1).

Figure1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°12)



ANNEXE 11-M :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°13 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 36 ans a été suivi, au sein de deux agences (dans la première agence durant 5 ans par 5 conseillers et dans la seconde pendant 5 ans par 2 conseillers). Le client est multi-bancarisé : il détient un compte épargne dans une autre banque. Son portefeuille « *produits et services* » est assez varié⁴³ (*placements risqués/ex. : actions et sécurisés/ex. : assurances vie « capital garanti »*). Depuis 6 ans, il entretient « *une relation de confiance solide* » avec sa dernière conseillère (39 ans). Dans sa relation avec la banque B, il a rencontré plusieurs incidents critiques jugés « *mineurs* » et un incident « *grave* », (« *incidents occasionnés par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Le client est entré en relation avec la banque B suite à plusieurs incidents « occasionnés par l'ancienne banque » (La Poste), soit 7 ans après l'ouverture de son compte. Etudiant à l'époque, il n'a pas souhaité quitter La Poste dans l'immédiat. Il était insatisfait « *du fonctionnement de La Poste en ce qui concerne la relation client, c'est-à-dire le suivi des clients, les conseils* ». En effet, « *il n'avait pas de relation suivie avec un conseiller de clientèle attiré* ». Le client réalisait la plupart de ses demandes « *au guichet avec plusieurs personnes* ». Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client. Le client n'était pas en situation de vulnérabilité par rapport à la nouvelle banque B.

Ainsi, le client a développé principalement des **attentes** en termes « *de relation* » (avoir une relation suivie avec un conseiller). Il accordait une certaine crédibilité aux banques en général et à la banque B, qu'il connaissait par l'intermédiaire de son amie et de la presse. Ses attitudes envers la banque B étaient positives en ce sens « *que la banque B pratique son métier et les banques B proposent des produits et des services plus sûrs que La Poste* ». Cette crédibilité de la banque était fondée sur *la taille, l'expertise et la réputation* de la banque B (« *en matière d'offres bancaires et de sécurité des placements* ») ; (dimension cognitive).

⁴³ 1 prêt immobilier, 3 prêts à la consommation en 5 ans. 10 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours des expériences de service avec la banque B, le client a rencontré un incident jugé « *grave* », 5 ans après l'ouverture de son compte. Avant cet incident, le client considérait qu'il entretenait de bonnes relations avec ses conseillers et qu'il avait confiance en eux (construction « *linéaire* » de la confiance *interpersonnelle*). Cet incident s'est produit dans un contexte particulier. En fait, le client avait fait une demande de prêt immobilier pour rénover un appartement qu'il louait. Peu de temps après sa demande, le client a déménagé. Il a alors transféré ses comptes dans une agence plus proche de son domicile. Le directeur de la première agence qui avait accordé le prêt était lui-même muté à ce moment là. Le prêt n'a pu être débloqué « *en temps et en heure* » car les taux, fixés au départ, n'avaient pas été validés par la direction départementale. Selon la conseillère et le nouveau directeur de la première agence, le premier directeur n'avait pas réalisé correctement « *le montage administratif du prêt immobilier* ». Le client devait absolument réaliser ses travaux (obligation légale par rapport à ses locataires), il a dû utiliser son épargne et s'est retrouvé à découvert pendant 3 mois (avec des agios).

Le client a remis en cause la confiance qu'il accordait au directeur de son ancienne agence. Il n'a pas compris ni accepté le discours du nouveau directeur de l'ancienne agence qui avait refusé de gérer le problème (gestion de l'incident par confrontation avec la hiérarchie). Une nouvelle conseillère a pris contact avec le client une semaine après cet incident. Au départ, le client avait des doutes quant à l'implication de la nouvelle conseillère. La confiance *interpersonnelle* s'est établie progressivement au cours des expériences de service (mise à l'épreuve des comportements de la conseillère par rapport au déblocage du prêt, validation des taux, et remboursement des agios, 3 mois après l'incident). Après 5 ans de relation avec cette conseillère, le client pense avoir construit « *une relation de confiance solide* ». Pour les autres incidents occasionnés par la banque, il s'agissait de retards par rapport à l'envoi de chèquiers, de courriers, ou des demandes de virements. Ces incidents étaient souvent gérés et résolus directement par la conseillère à la demande du client.

Le client et sa conseillère actuelle adoptent une conception différente de la confiance allant « *du sentiment* »⁴⁴ que l'on peut « *faire confiance* » au partenaire ou « *compter sur* » le

⁴⁴ La notion de *sentiment* émerge lorsque les acteurs ne se connaissent pas encore ou alors *avant* la réalisation d'une prestation de service.

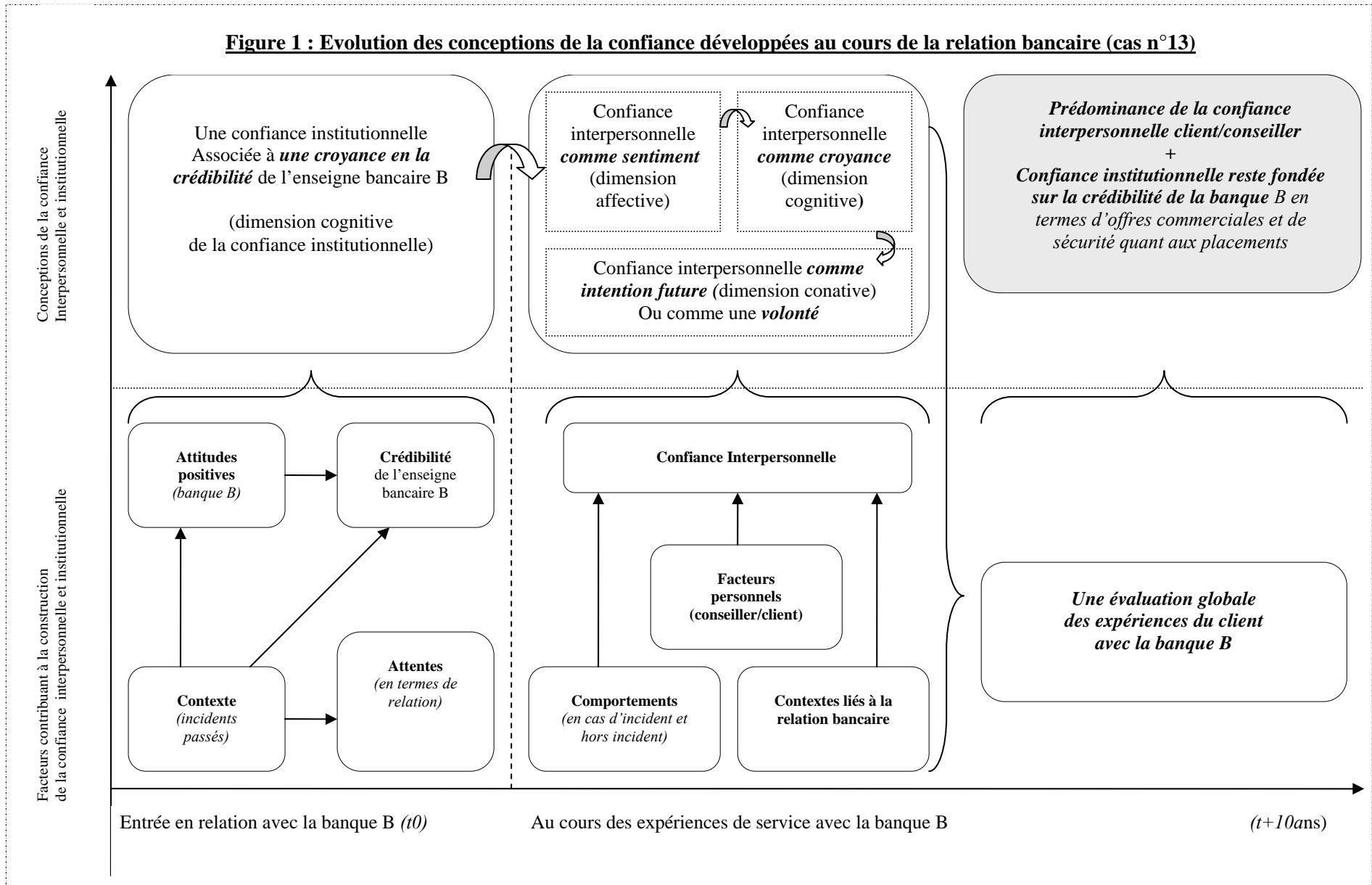
partenaire, à la « *croissance* »⁴⁵, puis à « *l'intention* »⁴⁶ de comportement futur. Ce sont la coordination et les comportements des acteurs (client/conseiller(s) en cas d'incident et hors incident qui interviennent sur la mise à l'épreuve et l'évolution de la confiance *interpersonnelle* allant du *sentiment* à la *croissance* puis à *l'intention de comportement ou la volonté*. La conception de la confiance *interpersonnelle* est asymétrique dans le sens où la conseillère pense que c'est davantage au client de faire confiance à son conseiller et moins l'inverse (sauf en cas d'incident provoqué par le client et devant être géré par la conseillère). Des facteurs personnels (ex. : intérêts communs/peinture) et contextes liés à la relation bancaire (ex. : fréquence des interactions) contribuent également à établir ou entretenir la relation de confiance client/conseiller.

Finalement, la confiance *interpersonnelle* client/conseiller est devenu plus importante que la confiance *institutionnelle* au cours de la relation avec la banque B (notamment suite aux incidents). Le client considère que la confiance *interpersonnelle* se construit par rapport à un conseiller particulier au cours des expériences de service. Suite à l'incident rencontré (prêt immobilier), il disait accorder sa confiance au fur et à mesure de ses expériences avec la nouvelle conseillère (au début de la relation avec la conseillère (pendant 1 an) : mise à l'épreuve de la confiance *interpersonnelle* à chaque expérience de service). Ce n'est qu'après plusieurs expériences jugées positives avec cette conseillère qu'il a considéré que la confiance était « *devenue stable* » (construction *progressive* de la confiance *interpersonnelle* en fonction de la mise à l'épreuve des comportements des conseillers au cours des expériences de service). A l'heure actuelle, il entretient de très bonnes relations avec sa conseillère qu'il considère « *presque comme une amie* ». De plus, le client reconnaît toujours la crédibilité de l'enseigne en matière de propositions commerciales (croissance en la crédibilité de l'enseigne/dimension cognitive de la confiance institutionnelle), (voir figure 1).

⁴⁵ La notion de *croissance* intervient plutôt pendant et après la réalisation effective des prestations de service lorsque les acteurs se connaissent déjà.

⁴⁶ La notion d'*intention* intervient après la réalisation effective de plusieurs expériences de service (positives). La notion de volonté ou de sentiment émerge parfois indépendamment de l'aspect temporel de la prestation de service (avant, pendant et/ou après la réalisation de la prestation).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°13)



ANNEXE 11-N :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°14 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 29 ans a été suivi par 5 conseillers au sein de la même agence (pendant 10 ans). La banque B a toujours constitué sa banque principale. Son portefeuille « *produits et services* » est assez varié⁴⁷ (*placements risqués/ex. : actions et sécurisés/ex. : assurances vie « capital garanti »*). Au moment de la réalisation de l'étude, le client était en conflit avec son conseiller qui suivait ses comptes depuis 1 an (âgé de 28 ans). Le client a rencontré quelques incidents jugés « *mineurs* » avec les premiers conseillers (« *incidents occasionnés par la banque* ») et deux incidents jugés « *importants* » avec le dernier conseiller (« *occasionnés par la banque B* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Le client n'est pas entré en relation avec la banque B suite à un incident mal géré par l'ancien prestataire. Il a ouvert un compte en banque afin d'encaisser son chèque suite à un premier job d'été. Il avait alors choisi la banque B sur le conseil de ses parents. Le client considérait que les banques B étaient présentes sur le plan national (notamment en province). Dans ce contexte (hors incident), la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client.

A cette période, le client a exprimé essentiellement **des attentes** en termes de services bancaires (ex. : « *compte chèque et carte bleue* »). Il justifie ses attentes par rapport à son statut étudiant à l'époque. **Ses attitudes** envers les banques B étaient plutôt positives. Il reconnaissait la crédibilité de l'enseigne bancaire B, à savoir « *qu'elles proposaient des produits bancaires intéressants pour les clients* ». Il accordait sa confiance aux banques B, notamment parce qu'elles étaient crédibles sur le plan financier (la taille des banques B), et en termes d'offres proposées. Ainsi, la notion de confiance *institutionnelle* s'apparentait à la crédibilité de la banque B fondée sur sa *réputation* (en termes d'offres performantes), son *expertise* (métier de la banque quant aux placements financiers) et sa *taille* (présence au niveau national).

⁴⁷ 1 prêt à la consommation en 10 ans. 100 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Durant les 5 premières années de sa relation avec la banque B, le client n'entretenait pas de relation suivie avec les conseillers (le premier conseiller pendant 2 ans, le deuxième conseiller pendant 2 ans et le troisième conseiller pendant 1 an, le quatrième pendant 1 an et le dernier conseiller pendant 1 an et demi). Avec les quatre premiers conseillers, les relations étaient plutôt « *ponctuelles* » et « *se passaient de façon cordiale* ». Tout d'abord, le client était étudiant et avait peu de demandes. D'autre part, les conseillers ne le contactaient pas régulièrement.

Dès son entrée dans la vie active, le client a décidé de prendre contact avec une conseillère (quatrième conseillère : durée de la relation 1 an). Il pensait avoir développé une « *relation solide* » avec cette conseillère qu'il jugeait « *très compétente, professionnelle et sympathique* ». Avec cette conseillère, la confiance s'est établie rapidement au cours des premières expériences positives (ex. discours client : « *avec le turn-over, il est difficile de donner sa confiance à quelqu'un rapidement comme ça. Il faut du temps car il faut recommencer la relation. A cause du turn-over, on ne sait pas à qui se fier, il faut être prudent* »). Il avait rencontré quelques incidents « *mineurs* » (occasionnés par la banque) et correctement gérés par la conseillère (ex. : frais supplémentaire, retards de courriers). Ces incidents n'avaient pas remis en cause la relation de confiance client/conseiller et conseiller/banque. Le client a défini la confiance *interpersonnelle* comme un *sentiment*, puis une *croyance*, puis une *volonté* ou une *intention de comportement*. Le passage de la notion de sentiment, à la croyance puis l'intention de comportement dépendait de la bonne coordination des acteurs (client/conseiller) et leurs comportements au cours des expériences de service (en cas d'incident et hors incident). D'autres facteurs ont facilité l'établissement et le développement de la confiance client/conseiller (ex. : sympathie du conseiller, les expériences passées positives).

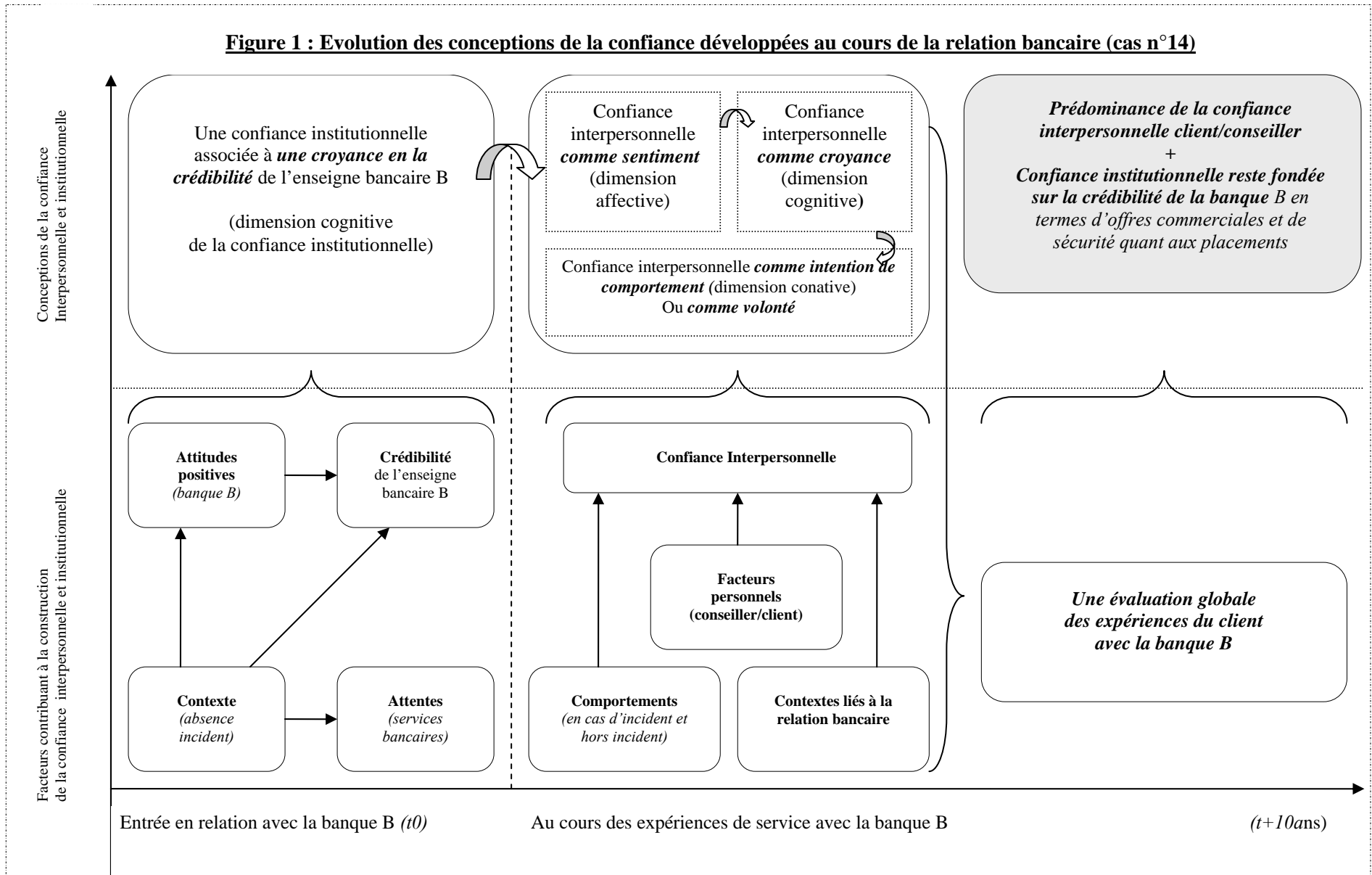
Ensuite, pendant un an et demi, le client a été suivi par un nouveau conseiller. Il a rencontré deux « *incidents occasionnés par la banque/conseiller* » qui ont remis en cause la confiance *interpersonnelle*, « *à peine établie* » (discours client). En fait, le premier incident concerne une double facturation pour le paiement d'une carte bancaire. Le client avait fait la demande d'une nouvelle carte (une « *carte premier au lieu d'une carte bleue classique* »). Quatre mois après, le client s'est rendu compte que le montant de la carte avait été débité deux fois sur son compte. Le client a prévenu son conseiller qui a résolu l'incident (ex. : remboursement, et excuses pour « *cette erreur informatique* »). Dans un premier temps, le

client a été tolérant car il n'avait pas rencontré d'incident mal géré (expériences passées positives).

3 mois plus tard, le client demandait « *la fermeture d'un compte* ». Le conseiller avait clôturé le mauvais compte, c'est-à-dire un plan d'épargne logement (PEL). Cette erreur était d'autant plus gênante que la réouverture du compte (P.E.L) nécessitait l'accord du siège pour l'obtention des taux similaires à ceux obtenus lors de la première signature du contrat. La législation concernant les taux avait changé entre la date de souscription du premier PEL et sa fermeture. Le client a demandé un rendez-vous à son conseiller mais ce dernier refusait de répondre au téléphone (le conseiller était sur le point de changer d'agence). Le directeur d'agence a été obligé d'intervenir pour gérer l'incident (résultats : résolution de l'incident par confrontation avec la hiérarchie et le directeur a fait des excuses). Ce second incident jugé « *grave* », s'est traduit par une certaine méfiance vis-à-vis de la nouvelle conseillère (ex. : discours client : « *le conseiller ne s'est absolument pas impliqué dans la gestion du problème donc forcément après vous êtes méfiant...dorénavant j'accorde ma confiance en fonction des comportements des nouveaux conseillers au cours de nos échanges futurs...la confiance aveugle mène malheureusement à des abus comme ce dernier conseiller* »). Dorénavant, il accorde sa confiance de manière provisoire après avoir « *testé* » les comportements de son nouveau conseiller au cours des expériences. Pour le client, « *la confiance interpersonnelle dépendra de l'évolution future de la relation avec les conseillers* ».

Malgré les incidents, le client reconnaît toujours la crédibilité de l'enseigne en matière de propositions commerciales. Il fait clairement la distinction entre ce qu'il appelle « *la confiance envers l'institution* », c'est-à-dire la crédibilité de l'enseigne et la confiance qu'il accorde à ses conseillers. Le client considère que « *la confiance interpersonnelle se construit en fonction des expériences vécues* » avec les nouveaux conseillers (ex. : « *rien n'est acquis, lorsque l'on change de conseiller on recommence tout à zéro, il faut tout reconstruire même si la grande Banque B est là* » ; « *si demain, j'ai des mauvaises relations avec plusieurs conseillers, je pense changer de banque parce que c'est avant tout une question de personne* ». « *La confiance envers l'institution, c'est une garantie, c'est tout* »). La confiance *institutionnelle* reste fondée sur sa dimension cognitive (crédibilité de la banque B), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°14)



ANNEXE 11-O :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°15 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 31 ans a été suivie par 3 conseillers dans la même agence, pendant 12 ans. Sa dernière conseillère est âgée de 32 ans. Cette cliente possède encore un compte épargne dans une autre banque. Elle possède actuellement un portefeuille « *produits et services* » assez varié⁴⁸ (placements sécurisés). En outre, elle dit « *faire complètement confiance à sa dernière conseillère pour les choix des placements* ». Dans sa relation avec la banque B, la cliente a rencontré plusieurs incidents jugés « *peu importants* », (« *incidents occasionnés par la cliente et par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

La cliente est entrée en relation avec la banque B suite à plusieurs incidents « *occasionnés par elle-même* » au cours de sa relation avec son ancienne banque C. Elle était régulièrement à découvert tous les deux mois (*ex. discours client* : « *j'avais un comportement abusif, je consommait beaucoup trop même si je gagnais déjà bien ma vie à l'époque. Vous savez quand vous êtes dans le milieu de la mode, c'est un peu un cercle vicieux cette consommation pour le paraître* »). Avec l'accumulation des découverts, la cliente s'est retrouvée en situation d'interdit bancaire pendant plusieurs mois. Avant cet incident, la cliente n'entretenait pas de relation suivie avec les conseillers. Les conseillers ne la contactaient pas non plus pour lui faire des propositions (absence d'une relation suivie et turn-over important). A cette période, elle reconnaît son erreur et met en place les démarches nécessaires auprès de la banque de France. Par la suite, elle décide de changer de banque. Une de ses collègues (la directrice financière de son entreprise) la met en contact avec son conseiller de clientèle au sein de la banque B. La cliente se sentait en situation de « *vulnérabilité par rapport à la nouvelle banque B* », (*la cliente était inscrite sur les fichiers de la Banque de France*). Dans ce contexte, la relation client/banque était plutôt dissymétrique en faveur de la banque B.

A cette période, la cliente a exprimé essentiellement **des attentes** en termes de relation (écoute du conseiller, suivi de la relation). Suite à son expérience négative, **les attitudes** de la cliente envers les banques en général étaient négatives. La cliente reprochait aux banques leur comportement opportuniste en cas de difficultés financières du client. Elle pensait que le

⁴⁸ 1 prêt immobilier, 2 prêts à la consommation en 2,5 ans. Environ 5 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

conseiller et sa banque C n'avaient pas assumé leur rôle au niveau du suivi de ses comptes (ex. : « *ils ne m'ont jamais guidé par rapport à la gestion de mes comptes, quand vous êtes jeune vous en avez besoin* »).

Malgré son expérience négative, elle considérait la *crédibilité* de la banque B et des banques en général quant à une certaine sécurité psychologique par rapport aux fonds placés. Ainsi, la confiance *institutionnelle* était définie comme une *croyance en* la crédibilité de l'enseigne (dimension cognitive / construit *unidimensionnel*). Cette crédibilité elle-même s'expliquait essentiellement par la *réputation* de la banque (en matière de gestion d'offres bancaires et de gestion de la relation client/proximité des clients). Dans ce cas, la cliente a ajouté une réflexion complémentaire quant à la conception de la confiance *institutionnelle*. Elle pensait que la confiance entre un client et sa banque (en tant qu'institution) n'était pas réciproque comme pouvait l'être la confiance entre un client et son conseiller.

Lors de l'entrée en relation avec la banque B, la cliente a insisté sur l'importance de la confiance *interpersonnelle* client/conseiller qu'elle a défini comme **une attente de confiance du conseiller envers le client (en situation de vulnérabilité)**. Elle a justifié ses attentes, ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance *interpersonnelle* par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (incident occasionné par elle-même).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

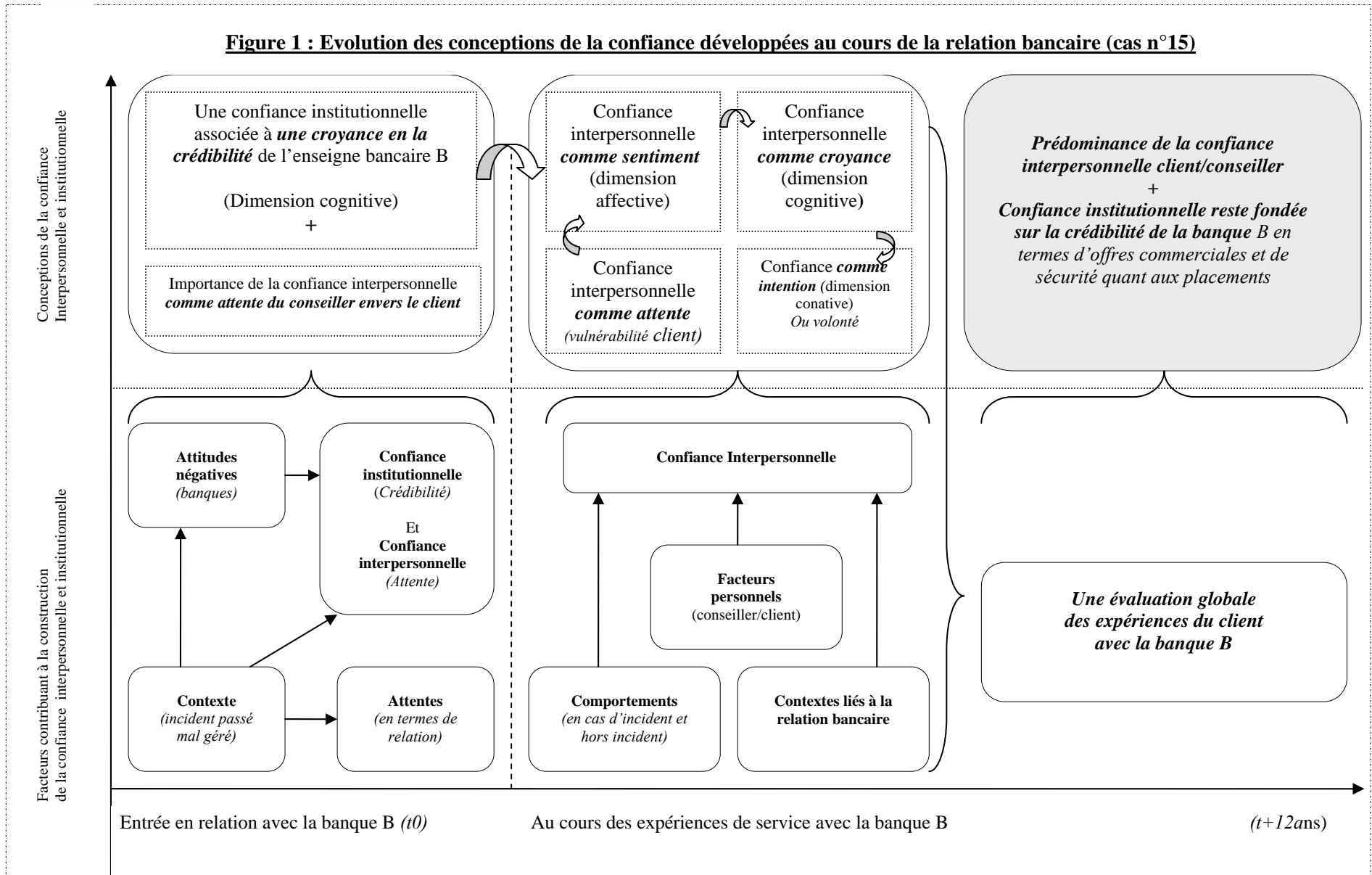
Au cours des expériences de service avec la banque B (avec le premier et le dernier conseiller), la cliente a rencontré quelques incidents occasionnés par elle-même (découverts bancaires). Au cours de ces expériences, la coordination et les comportements de la cliente (ex. : transparence par rapport à sa situation financière, informer systématiquement sa conseillère en cas de découvert, dépôt des chèques dans les délais) et des conseillères (ex. : écoute, respect des promesses) dans la gestion des incidents ont contribué au développement et à la stabilité de la confiance *interpersonnelle*. D'autres facteurs personnels (ex. : valeurs communes quant à l'éducation des enfants) ou contextes liés à la relation bancaire (ex. : fréquence des interactions) interviennent également sur l'établissement de la confiance. Toutefois, les problèmes de découverts n'étaient pas gérés correctement par le second conseiller qui refusait parfois des autorisations supplémentaire (absence d'écoute du conseiller, refus de gérer l'incident). La cliente considérait qu'elle avait un salaire (2500 euros/mois) et des fonds placés qui lui permettraient de résorber son découvert « *au cas où* ».

La cliente devait intervenir auprès du directeur d'agence (résolution des incidents par confrontation avec la hiérarchie). Elle a finalement demandé à changer de conseiller au bout d'une année.

Dans ce cas, la conseillère actuelle considère également que la confiance *interpersonnelle* est réciproque mais asymétrique. En cas de découvert bancaire, la cliente se trouvait davantage en situation d'attente par rapport à sa conseillère. Pour la conseillère, la confiance était d'autant plus importante qu'elle intervenait dans une situation risquée pour la banque notamment par rapport à certaines autorisations de découverts. Pour la cliente et sa conseillère, la confiance *interpersonnelle* est conçue au départ comme *le sentiment*, que l'on « peut faire » ou « avoir confiance » en son conseiller ou en son client. La confiance peut ensuite être définie comme une *croyance* puis une *intention ou une volonté* (dimensions : affective/sentiment, cognitive/croyance et conative/intention). Cette évolution de la confiance *interpersonnelle* dépend des expériences passées client/conseiller et précisément de leurs comportements (ex. : régularité des comportements du client et du conseiller, respect des promesses, etc.).

Finalement, la confiance *interpersonnelle* a été établie dès le début de la relation avec le premier conseiller (durée de relation 6 ans). L'écoute et la compréhension du conseiller ont facilité l'établissement rapide de la confiance *interpersonnelle*. Avant l'incident avec le conseiller (durée de la relation 1 an), la confiance *interpersonnelle* s'est construite de manière « linéaire ». Par contre « depuis l'incident avec le second conseiller », la cliente dit être « méfiante et accorder sa confiance en fonction des conseillers et après avoir testé leurs comportements aux cours des expériences de service » / construction de la confiance *interpersonnelle* de manière progressive). Au cours des expériences de service avec la banque B, la confiance *institutionnelle* reste associée à la *crédibilité* de la banque B (construit unidimensionnel / dimension crédibilité / offres bancaires), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°15)



ANNEXE 11-P :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°16 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client âgé de 63 ans est entré en relation avec la banque B, 25 ans auparavant. Au sein de la banque B, il a connu 5 conseillers dans la première agence (pendant 15 ans) et 2 conseillers dans la seconde agence (2 ans avec un conseiller et 8 ans avec la dernière conseillère). Actuellement, il possède un portefeuille « *produits et services bancaires* » assez varié⁴⁹ (placements sécurisés/ex. : assurances vie avec « *capital garanti* » et placements risqués/ex. : actions). Au cours de sa relation avec la banque B, il pense « *avoir fait totalement confiance à ses conseillers* ». Au cours de sa relation bancaire, il a rencontré plusieurs incidents jugés « *mineurs* », (*occasionnés par la banque B* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Le client est entré en relation avec la banque B suite à un déménagement. Il n'a pas quitté sa banque suite à des incidents critiques (« *incidents occasionnés par l'ancienne banque / La poste* »). Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur du client. Lors de l'entrée en relation avec la banque B, le client a émis des **attentes** en termes « *de services bancaires* » (ex. : disposer d'un compte commun pour effectuer certains paiements, bénéficier d'un prêt immobilier). **Les attitudes** du client envers la banque B étaient plutôt positives. A cette période, la confiance *institutionnelle* faisait référence à la notion de crédibilité de la banque B. Celle-ci était fondée sur l'*expertise*, la *réputation* de la et la *taille* des banques B (ex. : expertise : « *elle assure son métier de banque, en fait, c'est-à-dire le conseil en placements* » ; ex. : réputation : « *j'avais choisi la banque B car mes amis était dans cette banque. en plus elle avait la réputation de proposer des prestations intéressantes* »).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Dans les 15 premières années (première agence bancaire B), le client n'entretenait pas de relation « *très suivie* » avec les conseillers de la banque B. Son activité professionnelle ne lui permettait pas d'être très disponible pour tous les rendez-vous en agence. Par ailleurs, il souligne que « *les relations avec les clients n'étaient pas aussi développées qu'aujourd'hui* ».

⁴⁹ Environ 200 000 euros en épargne (ex. : PEA, PEL, CODEVI, Livret A, portefeuille titres en actions, 5 prêts à la consommation, 2 prêts immobiliers, plusieurs assurances vie).

Les relations étaient beaucoup plus pour faire des dépôts ou des retraits au guichet ». Dans son discours, le client a essentiellement développé l'histoire de sa relation avec les deux conseillers de la seconde agence (durant 10 ans).

Durant cette période (pendant 15 ans), il a connu 5 conseillers. Le client estime qu'ils « *étaient compétents et expérimentés* ». A l'heure actuelle, il a finalement le « *sentiment d'avoir développé la confiance avec les deux derniers conseillers, des conseillers très compétents* », (dans la deuxième agence bancaire). Au cours des expériences de service avec les différents conseillers de la première agence (durant 13 ans), le client a rencontré plusieurs incidents jugés « *mineurs* » provoqués par la banque B. Il s'agissait de frais prélevés sans justification, de retards par rapport à l'envoi de chèques, ou des erreurs concernant des virements de compte à compte. Ces incidents étaient en général correctement gérés et résolus directement par les conseillers et/ou suite à la demande du client. Dans la mesure où ces « *incidents mineurs* » ont toujours été résolus rapidement par les conseillers ou les directeurs d'agence, le client n'a pas remis en cause la confiance qu'il accordait à ses conseillers ou à sa banque.

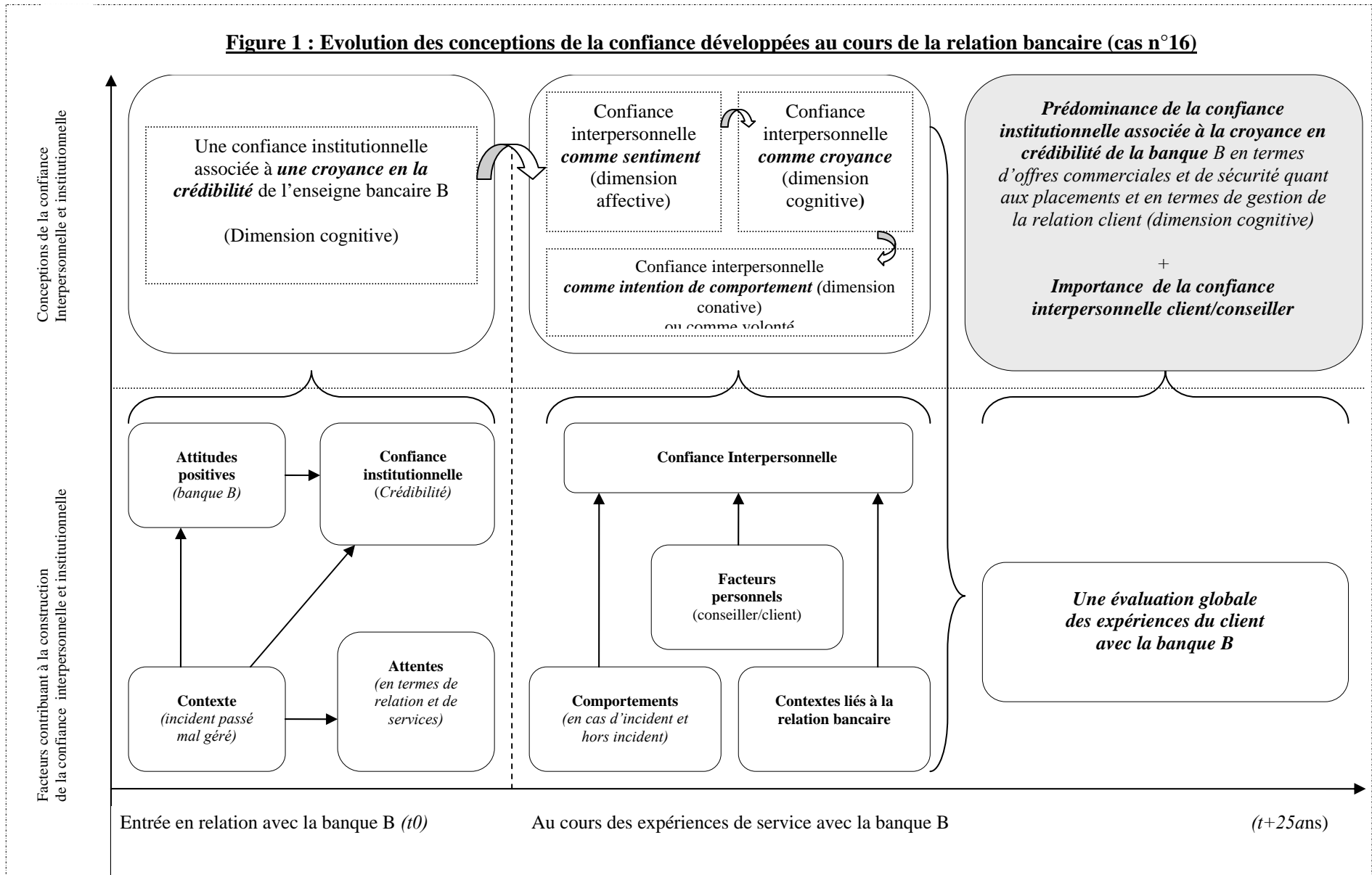
Toutefois, un incident occasionné par le premier conseiller de la seconde agence n'a pu être résolu (5 ans après l'ouverture du compte). Il s'agissait d'agios prélevés alors que le chèque avait été déposé en temps et en heure par le client. Le conseiller, en congés au moment de l'incident, n'a pas pu rembourser le client. Le conseiller s'est excusé auprès de son client tout en lui expliquant qu'il ne pouvait pas remettre en cause « *la parole de son collègue* » qui n'était pas d'accord. « *A l'époque, il était difficile de contredire le banquier* », (ex. : *discours client* ». Selon le client, il s'agissait d'une expérience négative « *isolée* », « *exceptionnelle* ». Dans la mesure où ses expériences passées étaient positives, le client n'a pas remis en cause la confiance envers le conseiller. Au-delà de cet incident « *mineur* », il considère que la confiance du conseiller et de la banque (service crédit) envers le client n'a pas vraiment été mise à l'épreuve. En effet, il pense « *qu'il est plus facile de faire confiance à de bons clients* ». La confiance *interpersonnelle* client/conseiller(s) s'est développée « *facilement et simplement* » au cours des expériences de service jugées en majorité positives.

Suite aux différentes expériences positives avec le dernier conseiller, le client et son conseiller pensent entretenir actuellement une « *vraie relation de confiance* ». Le client et son conseiller ont également défini la confiance *interpersonnelle* comme un *sentiment*, puis une

croyance, puis une *volonté* ou une *intention de comportement*. Comme dans les autres cas de relations bancaires, ce sont avant tout la coordination et les comportements du conseiller et du client dans la gestion des relations (en cas d'incident et hors incident) qui justifient le passage de la notion de *sentiment* à la notion de *croyance* puis de *volonté et d'intention de comportement* (ex. : comportements du conseiller : suivi régulier du compte client, conseils adaptés au besoin du client). Le client et sa conseillère identifient également des facteurs personnels (fréquences des interactions) et des contextes liés à la relation bancaire (expériences passées jugées positives) pouvant contribuer à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*. On note aussi, une certaine asymétrie dans la conception de la confiance *interpersonnelle* du point de vue de la conseillère. Si le client « *détient des avoirs très importants, il présente beaucoup moins de risque pour la banque* », (ex. : discours conseillère).

Enfin, la confiance *interpersonnelle* s'est établie rapidement avec les différents conseillers. (*construction de la confiance de manière assez linéaire et sans problème particulier*). Dans son discours, le client n'accorde pas d'importance aux quelques incidents critiques survenus au cours de sa vie bancaire (*incidents occasionnés par la banque*). Il juge que ses expériences avec les conseillers ont été positives et « *que des incidents pour lesquels le conseiller n'est pas forcément coupable ne peuvent pas détruire une relation de longue date* », (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°16)



ANNEXE 11-Q :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°17 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, le client est âgé de 57 ans et suivi depuis 8 ans par un conseiller, âgée de 36 ans. Ce client possède un portefeuille « *produits et services* » assez varié⁵⁰ (placements sécurisés/ex. : assurances vie avec « *capital garanti* » et placements risqués/ex. : actions). Actuellement, le client vient de transférer ses principaux comptes de l'ancienne banque vers la banque B. Il possède encore un compte chèque chez l'ancien prestataire. Au cours de sa relation bancaire, il a rencontré plusieurs incidents jugés « *plus ou moins importants* », (« *incidents occasionnés par le client et par la banque* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

Le client est entré en relation avec la banque B suite à plusieurs incidents mal gérés par l'ancienne banque L (« *occasionnés par le client et par l'ancienne banque* »). Tout d'abord, les conseillers avaient commis plusieurs erreurs concernant des virements de compte à compte (ex. : « *les virements n'étaient pas réalisés dans les délais lorsque je voulais transférer un peu d'épargne sur un compte extérieur à la banque B, il fallait que je les relance souvent. J'étais déjà à me poser des questions sur le pourquoi de ces comportements répétitifs* »). Par ailleurs, le client a rencontré un problème familial important qui a nécessité l'intervention d'un avocat pour laquelle les frais s'élevaient au total à 90 000 euros (la banque B a accepté un premier prêt). Il devait faire une demande de prêt car il n'avait pas les fonds disponibles. Pour des raisons de confidentialité, il ne voulait pas réaliser son prêt dans sa banque. Dans ce contexte, la relation client/banque était plutôt dissymétrique en faveur de la banque B.

A cette période, le client a exprimé des attentes de services bancaires (« *demandes de prêts* ») et de relation (« *trouver une banque où les conseillers s'occupent de leurs clients, les suivent régulièrement*»). Suite à ses expériences négatives avec l'ancienne banque, les **attitudes** du client envers les banques en général étaient devenues négatives (ex. : « *les banques sont opportunistes* »). Le client reconnaissait tout de même la confiance *institutionnelle* associée à la crédibilité de la banque B (dimension cognitive), (crédibilité

⁵⁰ 5 prêts à la consommation en 8 ans. Environ 150 000 euros en épargne tous produits bancaires confondus (PEA, PEL, CODEVI, Livret A, assurances vie).

issue des recommandations de l'entourage familial). La crédibilité de la banque B est fondée principalement sur la réputation de la banque (quant aux offres proposées).

Dans ce contexte, le client a également souligné l'importance de la confiance *interpersonnelle* qu'il a défini comme **une attente** de confiance du conseiller envers le client (« *la confiance du conseiller était importante pour moi. Il fallait qu'on me fasse confiance* »). Le client justifie ses attentes, ses attitudes envers la banque B et sa conception de la confiance *interpersonnelle* par rapport au contexte dans lequel il est entré en relation avec la banque B (« *incidents occasionnés par le client et par l'ancienne banque* »).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours des expériences de service avec la banque B, le client a rencontré plusieurs incidents occasionnés par lui-même (découverts bancaires). Au cours de ces expériences, la coordination et les comportements de la cliente (ex. : transparence par rapport à sa situation financière, informer systématiquement le conseiller en cas de découvert, dépôt des chèques dans les délais) et du conseiller (ex. : suivi des comptes du client/informer le client) dans la gestion des incidents ont contribué au développement rapide et à la stabilité de la confiance *interpersonnelle*. D'autres facteurs personnels (ex. : sympathie) ou contextes liés à la relation bancaire (ex. : fréquence des interactions, la durée de la relation) interviennent également sur l'établissement et le maintien de la confiance *interpersonnelle*.

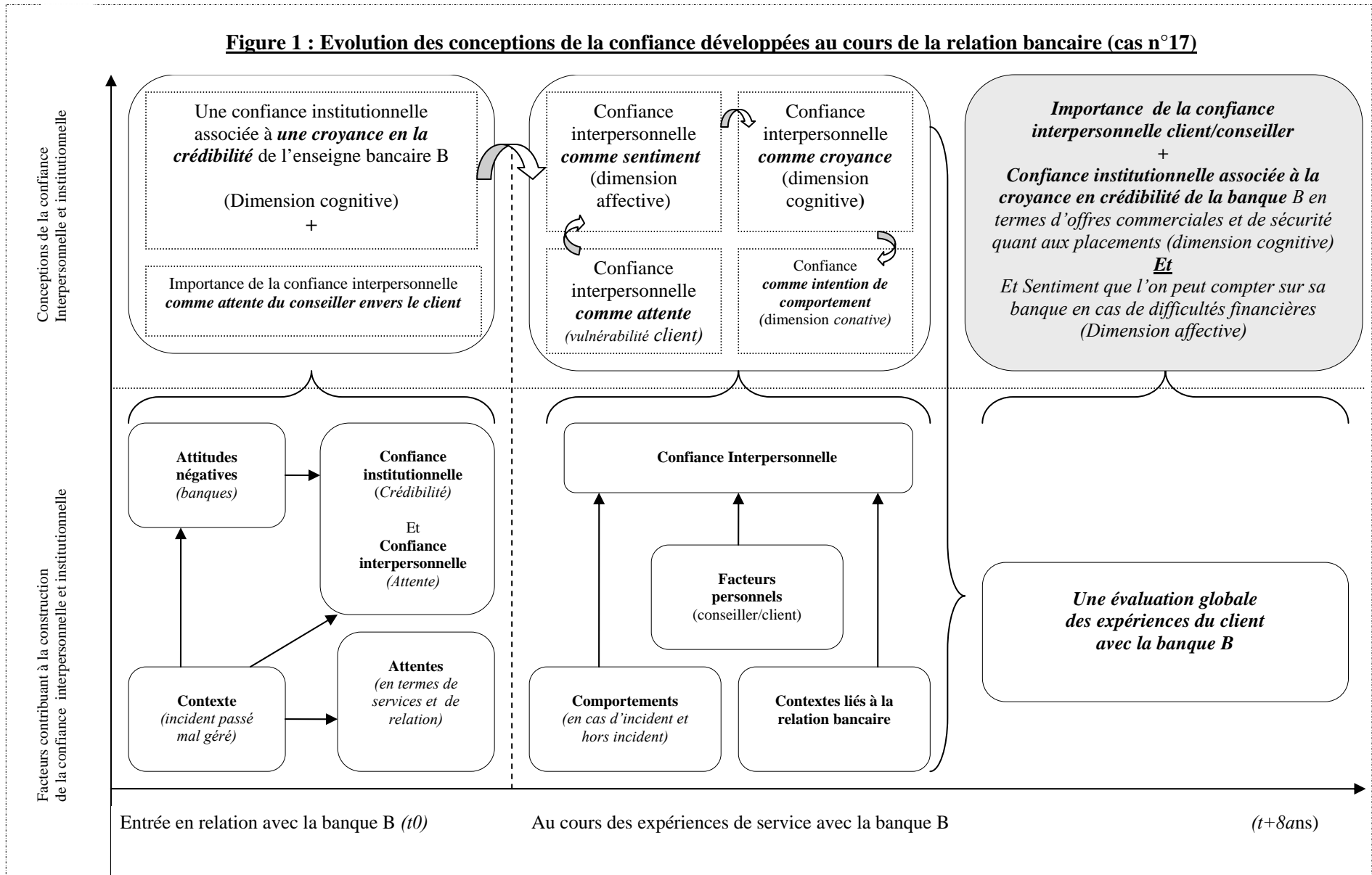
Dans ce cas, la cliente et sa conseillère considèrent également que la confiance *interpersonnelle* est réciproque mais asymétrique. Pour le conseiller, la confiance était d'autant plus importante qu'elle intervenait dans une situation risquée pour la banque notamment par rapport à la demande de prêt du client (lors de l'entrée en relation avec la banque). Pour le client et sa conseillère, la confiance *interpersonnelle* est perçue au départ comme *le sentiment*, que l'on « *peut faire* » ou « *avoir confiance* » en son conseiller ou en son client, puis comme une *croyance*, puis *intention de comportement* (dimensions : affective/sentiment, cognitive/croyance et conative/intention). Cette évolution de la confiance *interpersonnelle* dépend des expériences client/conseiller et précisément de leurs comportements (ex. : régularité des comportements du client et du conseiller, respect des promesses, etc.).

Les autres incidents ont été occasionnés par la banque B : retards par rapport à l'envoi de chèquiers, retard d'encaissement d'un chèque. Ces incidents étaient correctement gérés et

résolus directement par le conseiller de clientèle. Ces incidents n'ont pas remis en cause la confiance interpersonnelle et institutionnelle.

Finalement, la confiance *interpersonnelle* a été établie dès le début de la relation (suite au prêt). En effet, cette période représentait un « *moment important* » pour le client. Lors de l'entrée en relation avec la banque B, le client se sentait dépendant du conseiller et de la banque (service crédit) par rapport à sa demande de prêt personnel. La confiance *interpersonnelle* s'est développée de manière *linéaire* » avec son conseiller qui a toujours assuré la bonne gestion des incidents occasionnés par le client (découverts), (discours client et conseillère). Par ailleurs, le client a pris conscience de l'importance de la confiance *institutionnelle*. Il a le sentiment qu'il peut compter sur sa banque B en cas de difficultés financières (dimension affective de la confiance *institutionnelle*). Il justifie sa conception par rapport : (1) à l'accord du service crédit pour sa demande de prêt lors de l'entrée en relation avec la banque B et (2) à ses « *très bonnes relations* » entretenues depuis 8 ans avec son conseiller. Le client a finalement transféré ses différents comptes au sein de la banque B (sauf un compte épargne), (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°17)



ANNEXE 11-R :

SYNTHESE HISTORIQUE DU CAS DE RELATION BANCAIRE N°18 : CONCEPTIONS DE LA CONFIANCE, MECANISMES ET PROCESSUS SOUS-JACENTS A SA CONSTRUCTION

Dans ce cas de relation bancaire, la cliente âgée de 51 ans a été suivie pendant 20 ans par 5 conseillers, soit 8 ans avec le dernier conseiller âgée de 37 ans et 12 ans avec les autres conseillers (durée de la relation avec chaque conseiller : 3 ans / dans la même agence). Cette cliente possède actuellement un portefeuille « *produits et services* » assez varié⁵¹ (placements sécurisés/ex. : assurances vie avec « *capital garanti* » et placements risqués/ex. : actions). Elle dit avoir « *toujours accordé sa confiance à la banque B et aux conseillers qu'elle jugeait très compétents* ». Au cours de sa relation bancaire, elle a rencontré plusieurs incidents jugés « *peu importants* », (« *incidents occasionnés par la banque B* »).

Lors de l'entrée en relation avec la banque B / premier niveau d'analyse :

S'agissant des conditions de l'entrée en relation, la cliente n'a pas quitté sa banque suite à un incident critique mal géré par l'ancienne banque X. Elle est entrée en relation avec la banque B 20 ans auparavant, suite à un déménagement (raison professionnelle). Comme le client du cas n°1, elle avait fait le choix de s'orienter vers une banque appartenant au groupe bancaire de son ancienne banque Z. Dans ce contexte, la relation client/banque B était plutôt dissymétrique en faveur de la cliente.

A cette période, elle émet surtout des **attentes** en termes de relation et de services bancaires (ex. : avoir « *une relation suivie avec les conseillers et des bons conseils pour les placements* »). Elle justifie ses attentes par rapport au contexte dans lequel elle est entrée en relation avec la banque B (ex. : *satisfaction passée avec l'ancienne banque au niveau des prestations et des relations avec les conseillers*). Les **attitudes** de la cliente envers la banque B sont positives (ex. : « *les banques B étaient bien positionnées en matière de prestations et de relation client* »). Lors de l'entrée en relation avec la banque B, la cliente estime qu'elle avait « *confiance dans les banques du groupe B* ». Elle pensait que « *les banques du groupe B étaient compétentes* ». La notion de confiance *institutionnelle* est associée à la notion de crédibilité des banques B. Elle était définie comme une croyance en la crédibilité des banques B. La crédibilité était fondée sur la réputation des banques (en matière de prestations et de

⁵¹ Environ 200 000 euros en épargne et autres produits bancaires (PEA, CODEVI, portefeuille titres en actions, assurances vie).

relation client, « *des bons placements et des relations proches avec les clients* »), sur l'expertise (ex. : « *compétences des banques et des conseillers* ») et la taille des banques B (ex. : « *c'est une banque qui appartient à un grand groupe présent sur toute la France* »).

Au cours des expériences de service avec la banque B / second niveau d'analyse :

Au cours de sa relation avec la banque B, la cliente a rencontré quelques incidents jugés « *mineurs* » ou « *peu importants* » (occasionnés principalement par la banque B). Il s'agissait principalement de frais sur certains placements, de retards par rapport à l'envoi de chèquiers, de courriers, ou des demandes de virements. Ces incidents étaient souvent gérés et résolus directement par les conseillères et le directeur d'agence. Ces incidents correctement gérés n'ont pas remis en cause la confiance accordée aux conseillers et à la banque B, (tolérance de la cliente).

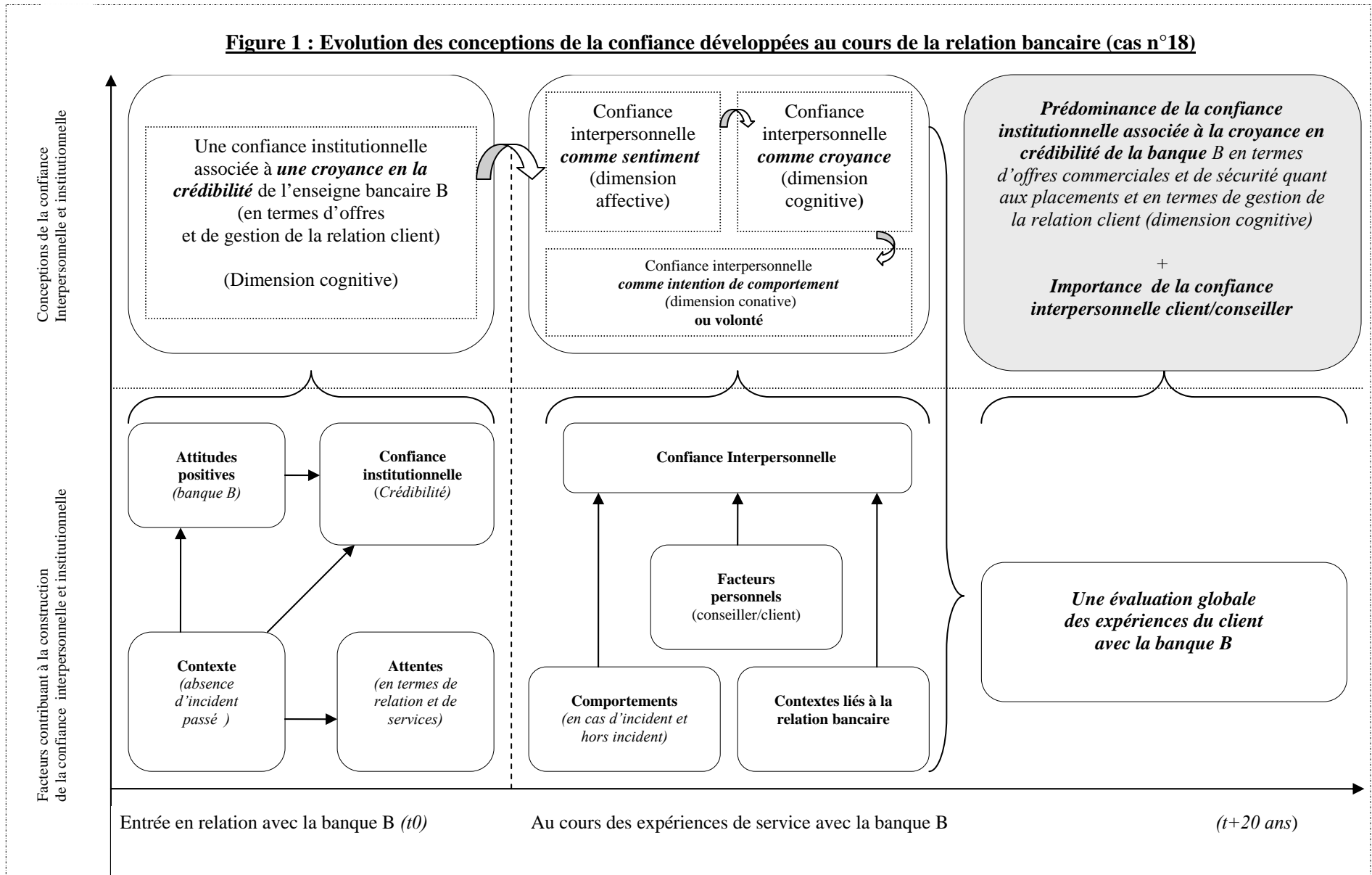
La cliente estime que ses conseillers « *étaient compétents et agréables* », (ex. : informer le client sur l'évolution de ses comptes et sollicitation du client pour proposer des nouvelles offres ; et gérer complètement le compte de la cliente). Elle pense avoir tissé de solides relations avec les différents conseillers. Toutefois, elle souligne qu'elle n'a pas rencontré d'incident grave alors que « *c'est plutôt dans ces cas qu'on peut mesurer la confiance* ». Néanmoins, la cliente justifie le développement de la confiance avec ses conseillers par rapport à leurs comportements au cours des expériences de service (ex. : conseils adaptés aux besoins de la cliente, suivi régulier des comptes). Par ailleurs, la cliente justifie la confiance *interpersonnelle* client/conseiller(s) par rapport à la confiance qu'elle a toujours accordé au groupe bancaire B (ex. : crédibilité des banques en termes d'offres produits et services et en termes de gestion de la relation client).

Comme dans les autres cas de relation bancaire, la cliente a tout d'abord défini la confiance *interpersonnelle* comme « *le sentiment qu'elle pouvait faire confiance à sa conseillère* ». La confiance *interpersonnelle* peut également être associée à la notion de « *croissance* » puis de volonté de faire confiance à la conseillère (dimensions affective/sentiment, cognitive/croissance et conative/intention de comportement). Les notions de *volonté* ou *d'intention* interviennent plus tardivement dans la relation entre le client et son conseiller. Le passage du *sentiment* à la *croissance* ou la *volonté* et/ou *l'intention de comportement* est conditionné par l'implication et les comportements des acteurs (client/conseiller) au cours de leurs expériences passées (en situation d'incident et/ou hors

incident). Le client et sa conseillère identifient également des facteurs personnels (fréquences des interactions) et des contextes liés à la relation bancaire (expériences passées jugées positives) pouvant contribuer à l'établissement et au maintien de la confiance *interpersonnelle*.

Enfin, « *la confiance s'est établie assez rapidement avec les différents conseillers* », (ex. discours cliente : « *la relation de confiance s'est développée rapidement et facilement parce que je n'ai pas rencontré des problèmes graves, on va dire, donc c'était plus facile et comme j'ai beaucoup d'argent, je pense qu'on s'occupe bien de moi, donc c'est plus facile de développer des relations solides dans ce contexte, je pense* »). Dans son discours, la cliente n'accorde pas d'importance aux quelques incidents critiques survenus au cours de sa vie bancaire (*occasionnés par la banque*). Elle juge que ses expériences avec les conseillers ont été très positives et « *que des incidents ont toujours été correctement gérés par les conseillers* », (voir figure 1).

Figure 1 : Evolution des conceptions de la confiance développées au cours de la relation bancaire (cas n°18)



Résumé :

Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : une approche par les études de cas rétrospectives

Dans ce travail, nous analysons la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque. Aussi, nous avons cherché à identifier les conceptions de la confiance (institutionnelle *versus* interpersonnelle) et à comprendre leurs mécanismes et processus de construction au cours de cette relation. Nous avons mené, auprès d'une banque mutualiste française, une étude qualitative et longitudinale fondée sur 18 études de cas rétrospectives. Les résultats ont montré que deux types de confiance existent et évoluent au cours de la relation client-particulier/banque (confiance institutionnelle *versus* interpersonnelle). Par ailleurs, nous avons mis en évidence : le fonctionnement général du processus de construction de la confiance interpersonnelle, l'existence de deux modes de construction de la confiance interpersonnelle (« *linéaire* » et « *par paliers* ») ainsi que les transferts de confiance interpersonnelle *versus* institutionnelle pouvant se produire au cours de cette relation.

Mots-clés : Relation client/banque, Construction Confiance Interpersonnelle et Confiance Institutionnelle, Etudes de cas Rétrospectives.

A dynamic analysis of the construction of trust in the customer/bank relationship: an approach based on retrospective case studies

This thesis analyzes the construction of trust in the customer/bank relationship. It also focuses on the conceptions, the mechanisms and the development processes of trust, both institutional and interpersonal, during the customer/bank relationship. A qualitative and longitudinal study was adopted and based on 18 retrospective case studies conducted within a French bank. The results have shown that two types of trust exist and can evolve during the customer/bank relationship: institutional trust and interpersonal one.

Besides, this research has highlighted the general development process of interpersonal trust, the existence of two development process models of interpersonal trust ("*linear*" and "*by stages*"), and the change from institutional trust to interpersonal trust which can occur during the customer/bank relationship.