

**LES EFFETS DES INCIDENTS CRITIQUES SUR L'INFIDELITE DES
CONSOMMATEURS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LE SECTEUR
BANCAIRE**

Gilles N'GOALA

EDHEC BUSINESS SCHOOL LILLE - NICE

393, promenade des anglais

BP 3116

06202 NICE CEDEX 3 - FRANCE

Tel. + 33 (0)4 93 18 99 66

Tel. + 33 (0)4 93 18 32 74

Gilles.Ngoala@edhec.edu

LES EFFETS DES INCIDENTS CRITIQUES SUR L'INFIDELITE DES CONSOMMATEURS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Résumé :

Cette recherche a pour objectif d'estimer les effets des incidents critiques sur l'infidélité des clients. Une étude empirique a été réalisée dans le secteur bancaire auprès d'un échantillon de convenance composé de 1999 consommateurs. Cela nous conduit à 1) classer quarante incidents critiques identifiés à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire, 2) à estimer les effets de chaque type d'incident sur les propensions du consommateur à changer de banque, c'est à dire à faire migrer tout ou partie de ses ressources vers des prestataires de service concurrents et 3) à observer les différences d'impact des incidents critiques suivant les degrés d'ancienneté et d'exclusivité de la relation commerciale. Les résultats montrent que les incidents relatifs aux rencontres avec les personnels en contact, la mauvaise gestion des réclamations, la tarification des services et les problèmes dans la réalisation des services centraux sont, dans l'ordre, les plus forts déclencheurs du changement de fournisseur de service. En revanche, les offres de produits par les concurrents ont un effet plus modéré sur l'infidélité, et ceci est vrai aussi bien pour les clients anciens que pour les clients nouveaux.

Mots clés :

Infidélité, incidents critiques, marketing relationnel, services bancaires, consommateurs

INTRODUCTION

La conceptualisation, la mesure et la compréhension de la fidélité, ou a contrario de l'infidélité des consommateurs, sont aujourd'hui des problématiques au cœur des pratiques du marketing (Customer Relationship Management, marketing relationnel, marketing one to one, programmes de fidélisation, management de la qualité perçue, etc.). De nombreuses études, réalisées à travers le monde, montrent en effet que la fidélité des clients affecte directement la rentabilité des activités de service et augmente la valeur de l'entreprise (Reichheld, 1996 ; Rust, Zeithaml & Lemon, 2000). Des organisations de service, comme par exemple les banques à réseau (Crédit Agricole, Caisse d'Epargne, Crédit Mutuel, Banque Populaire, etc.),

ont alors fait de la fidélisation des clients leur priorité. Les recherches sur les facteurs de fidélité se sont multipliées ces dernières années afin de répondre à la demande de ces entreprises extrêmement soucieuses de maintenir un réseau de clients fidèles et actifs. Jusqu'à aujourd'hui, les chercheurs en marketing ont alors identifié les fondements de la fidélité des clients vis-à-vis des marques et ceci notamment dans le champ des services. Tout d'abord, la performance des produits, la qualité des services, la satisfaction générale, la confiance envers le prestataire de service et ses personnels et l'attachement à l'enseigne développés dans le temps apparaissent dans la littérature comme des vecteurs essentiels de la fidélité (N'Goala, 1998 et 2000 ; Aurier, Bénavent et N'Goala, 2001 ; N'Goala, 2003). Ensuite, l'inertie des clients, qui perçoivent mal les différences entre les fournisseurs et sont parfois peu impliqués à l'égard des produits, freine parfois toute velléité de changement. Enfin, les coûts de changement perçus par les clients (coûts financiers, efforts à faire, risques perçus, etc.) ont pour effet de limiter les changements définitifs de prestataire de service. Comme le démontrent les études, ces facteurs durables ont un fort impact sur la fidélité des clients sur le long terme.

A contrario, l'étude de l'infidélité des clients n'a pas fait l'objet de la même attention de la part des chercheurs et des praticiens en marketing. Or, si les termes de fidélité et d'infidélité renvoient à un même concept et se situent sur un même continuum, rien ne prouve qu'ils mettent en jeu des processus similaires. A travers les recherches en marketing relationnel, la fidélité apparaît généralement comme le résultat d'un long processus d'apprentissage et d'engagement progressif envers la marque, passant par des phases de création, de développement et de maturation de la relation commerciale (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994). Elle reposerait sur des renforcements positifs successifs des attitudes envers la marque, ceux-ci se basant notamment sur les fréquentes expériences d'achat et de consommation vécues par les individus au cours de la relation commerciale. Suivant cette

même logique, l'infidélité découlerait d'un long processus dans lequel l'individu modifierait ses attitudes envers la marque en raison d'expériences de consommation insatisfaisantes et de renforcements négatifs successifs. Or, concernant cette phase de dissolution de la relation commerciale, il n'est pas certain que le processus soit toujours aussi lent que ne l'est celui du développement de la relation commerciale et de la fidélisation des clients. En effet, il nous semble probable que certains événements déclencheurs, appelés communément incidents critiques, soient de nature à déstabiliser brutalement la relation commerciale et à accentuer leur propension au changement. Dans les relations de service en particulier, ces incidents représentent des « moments de vérité » au cours desquels les individus devraient être en mesure de modifier de manière substantielle leurs prédispositions envers leurs fournisseurs.

Or, force est de constater que les effets des incidents critiques sur l'infidélité des clients s'avèrent en partie méconnus. Que savons nous réellement sur les raisons de changer de prestataire de service ? Quels sont les incidents critiques qui peuvent susciter ces changements ? L'insatisfaction ponctuelle ? Le changement de personnel en contact ? Les offres de la concurrence ? Pour quel type de service est-on prêt à changer de prestataire ? Pour quel type de produit ? Quels sont les moments de vérité où peuvent s'opérer des changements de prestataire ? Lors d'un déménagement ? Lors de la fermeture d'un point de vente ? Quelle est la sensibilité des clients à l'offre des concurrents ? Quelle est leur tolérance à l'insatisfaction ponctuelle ?

Certes, certaines recherches ont permis d'identifier et de classer les types d'incidents rencontrés par les clients au cours de leurs relations de service. D'autres ont permis de caractériser et de conceptualiser la véritable fidélité - infidélité des clients. Mais aucune recherche, à notre connaissance, n'a mis en valeur dans une recherche empirique conduite à grande échelle les effets des incidents critiques sur l'infidélité des consommateurs, c'est à dire

sur leur propension à changer de marque. A travers cette recherche, nous nous efforcerons d'apporter quelques réponses. Nous envisagerons les effets des différents types d'incidents critiques sur l'infidélité des clients dans le cadre des relations entre banques et particuliers. Dans un premier temps, nous construirons le cadre général de l'étude et dans un second temps, nous présenterons les résultats d'une étude conduite auprès de 1999 consommateurs de produits et services bancaires.

I CADRE CONCEPTUEL

La fidélité et l'infidélité des clients se situent sur un même continuum, allant d'une extrême fidélité à une extrême infidélité. A nos yeux, la véritable fidélité tient d'une propension à se comporter vis-à-vis d'une marque, et notamment à résister aux incidents critiques qui surviennent au cours de la relation commerciale. Estimer dans quelle mesure les clients résistent ou succombent aux différents types d'incidents nous permet d'appréhender leur niveau de fidélité ou d'infidélité envers la marque, un individu très fidèle étant celui qui résistera au changement malgré l'existence de raisons de changer. Il importe donc de bien définir ce que nous entendons par véritable fidélité et d'identifier les types d'incidents critiques auxquels les individus ont à faire face tout au long de leur vie de client. En outre, il convient de considérer que la sensibilité à ces incidents critiques devrait dépendre fortement du type de relation commerciale établi, et en particulier des degrés d'ancienneté (nouvelle / ancienne) et d'exclusivité de cette relation (relation exclusive / relations multiples).

I.1 Comprendre l'infidélité véritable des clients

Depuis le début des années 20, la fidélité du consommateur a été mesurée à l'aide de trois types d'indices : des indices comportementaux se basent sur la fréquence et la proportion d'achat observées, des indices attitudinaux examinent les prédispositions, les intentions ou les préférences d'achat des consommateurs et enfin, des indices composites combinent les deux

indicateurs précédents (Jacoby & Chesnut, 1978). Les indices comportementaux présentent en général une bonne validité prédictive (prédiction des comportements de réachat) mais souffrent en revanche d'une faible validité de trait. Il semble en effet difficile de discerner dans les comportements observés ce qui relève de la véritable loyauté à la marque de ce qui découle de l'inertie des consommateurs, de l'existence de coûts de changements, des situations d'achat et de consommation rencontrées ou bien des normes sociales. L'absence de changement de marque n'est pas un synonyme de fidélité. Les indices attitudinaux ont en revanche une meilleure validité de trait dans la mesure où ils appréhendent mieux la relation affective des individus vis-à-vis des marques. Cependant, ces indices souffrent d'une faible validité prédictive : les attitudes exprimées par les consommateurs se concrétisent relativement peu par des comportements de réachat réels. Compte tenu des lacunes des indices attitudinaux et comportemental, la recherche en marketing tend souvent à privilégier des mesures composites qui garantissent un bon équilibre entre la validité de trait et la validité prédictive. L'objectif est de rendre compte de ce que certains auteurs nomment une véritable fidélité, c'est à dire d'un cas où le réachat d'un produit se fonde sur des attitudes favorables envers la marque (Dick et Basu, 1994 ; Bozzo, Merunka et Moulins, 2003 ; N'Goala, 2003). Cette véritable fidélité s'accompagne en outre d'un bouche à oreille positif générateur de multiples bénéfices pour l'entreprise (Moulins, 1998 ; Gremler et Brown, 1999).

Dans ces approches composites, la fidélité relève généralement d'une propension à se comporter vis-à-vis de la marque (Uncles et Laurent, 1997). La fidélité représente une force qui conduit le consommateur à résister au changement de marque en dépit des circonstances qu'il rencontre. En effet, selon Oliver (1997, p 392), la fidélité est *«un engagement profondément exprimé (par le consommateur) d'acheter de nouveau un produit ou service qu'il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque»*. La fidélité est donc

envisagée ici lorsqu'il apparaît une raison de changer et notamment lorsque les attentes initiales se trouvent infirmées ou lorsque la concurrence entreprend des actions offensives. Pour Dubois & Laurent (1999), «*la fidélité d'un consommateur lorsqu'il se trouve confronté à une raison de changer (i.e. une proposition différente) apporte davantage d'informations sur sa fidélité à la marque que s'il n'était confronté à aucune raison particulière*»¹. Notre conceptualisation et mesure de l'infidélité s'inscrit dans cette approche composite. L'infidélité désigne à nos yeux une propension du consommateur à changer de fournisseur lorsqu'il apparaît une raison de changer. Le changement dont il est question peut prendre différentes formes, c'est à dire qu'il peut être immédiat ou progressif et il peut être total ou partiel.

De nombreux travaux dans le champ de la grande consommation ont en général défini le changement de marque comme un phénomène immédiat, prenant effet dès la transaction suivante. Or, dans de nombreux contextes de service, une telle approche semble peu pertinente. En effet, certains services sont rendus de manière continue, sont de nature contractuelle et nécessitent l'instauration de relations de long terme (banque, assurance, téléphonie, Internet, etc.). Dans ce cas, compte tenu des normes et des coûts de changement existants, le changement est rarement brutal mais prend souvent la forme d'une distanciation progressive vis-à-vis du prestataire de service.

En outre, le changement ne signifie pas toujours la cessation totale du lien commercial. Dans de nombreuses industries de service, comme par exemple dans le domaine bancaire, les services aériens, la restauration ou encore la santé, les consommateurs établissent et maintiennent des relations de long terme avec de multiples prestataires de service. Dans ce cas, l'infidélité se traduit davantage par une réaffectation substantielle des dépenses entre les prestataires que par la cessation définitive d'un lien commercial ou par la décision de

¹ Dubois & Laurent (1999) retiennent notamment l'hypothèse d'une rupture de stock dans le champ des biens de grande consommation.

boycotter les produits de la marque. La véritable fidélité envers un fournisseur de services ne signifie pas toujours l'exclusivité des échanges.

En d'autres termes, à nos yeux, l'infidélité se caractérise surtout par une migration des échanges vers un prestataire de service concurrent, que cette migration soit totale ou partielle ou qu'elle soit brutale ou progressive. Cette conceptualisation, en termes de migration des affaires, renvoie ainsi à la notion de part de client (« customer share », notion équivalente au taux de nourriture). L'infidélité se traduit par une modification dans l'allocation des dépenses entre les différents fournisseurs, certains réalisant par exemple 80% des ventes sur la catégorie de produit en 2004 alors qu'ils n'en effectueront que 10, 15 ou 20% en 2005. Et c'est donc à travers leur propension à changer l'affectation de leurs dépenses que nous pourrions appréhender leur véritable infidélité. A contrario, c'est à travers leur volonté de résister au changement que l'on cernerait leur véritable fidélité ou infidélité.

I.2 Les effets des incidents critiques sur le changement de marque

Un certain nombre de recherches ont été conduites dans le champ des relations entre entreprises afin de comprendre le processus de dissolution et d'identifier les facteurs qui se trouvent à la source de la rupture de la relation commerciale, c'est à dire de la cessation totale des liens commerciaux (Perrien, Paradis et Banting, 1995 ; Paulin et al, 1998). La dissolution des relations entre entreprises se ferait progressivement à travers différentes étapes que sont l'évaluation, la prise de décision, la communication avec le partenaire, le désengagement et l'évaluation ex post des suites de la dissolution (Halinen et Tähtinen, 2002). La dissolution de la relation est alors vue comme le produit d'une détérioration globale et progressive de la qualité de la relation, c'est-à-dire d'un accroissement de l'insatisfaction, de la méfiance, du désengagement d'un ou plusieurs partenaires. En outre, le non respect de certaines normes relationnelles (intégrité, solidarité, flexibilité, réciprocité, réalisation des promesses,...)

apparaît en grande partie à la source de la dissolution des relations commerciales (Prim-Allaz, Perrien et Pras, 2001). Il existerait cependant des événements ponctuels qui pourraient précipiter ce processus de dissolution ((« precipating events » selon la formule d’Halinen et Tähtinen, 2002).

Les recherches sur les relations de service entre consommateurs et prestataires conçoivent également un processus lent de distanciation progressive des individus vis-à-vis de la marque. Les auteurs expliquent principalement le changement de prestataire (ou exit) par la diminution de la satisfaction, de la confiance et de l’engagement des consommateurs ou par l’attractivité des alternatives et l’absence de coûts de changement (Hocutt, 1998 ; Ganesh, Arnold et Reynolds, 2000). Toutefois, la littérature en marketing des services met surtout l’accent sur les événements et incidents rencontrés par les individus au cours de leurs rencontres de service (Bitner, Booms et Mohr, 1994 ; Keaveney, 1995 ; Bansal et Taylor, 1999). Pour les chercheurs, il importe alors d’identifier les incidents ponctuels, qui constituent des points de rupture dans la relation et qui conduisent au changement de prestataire de service. Selon Bitner (1990), l’incident critique est « celui qui affecte de manière substantielle la stabilité de certaines activités ». Pour Keaveney (1995, p 72), les « incidents critiques sont définis comme tout événement, combinaison d’événement, ou séries d’événements entre un client et une ou plusieurs entreprises de service qui conduisent le client à changer de fournisseur de service ».

Les incidents critiques peuvent avoir des natures très diverses dans le secteur des services. A l’aide de la technique des incidents critiques² (Flanagan, 1954), Susan Keaveney (1995) a

² A l’origine, la technique des incidents critiques fut développée par Flanagan (1954) afin d’identifier les comportements qui sont critiques à la performance des employés au travail. La procédure consistait à demander à des experts 1) d’écrire des exemples de comportements efficaces ou inefficaces (appelés incidents critiques), 2) à regrouper ensuite les incidents critiques qui ont été identifiés, 3) à donner un nom pour chaque catégorie d’incidents qui relèvent d’une même situation, et 4) à donner un score d’importance à chaque catégorie d’incident critique.

dressé un large éventail des incidents cités par les répondants comme étant à l'origine du changement de prestataire de service avec :

- 1 - Les problèmes dans les services centraux (« core service failures ») : les oublis, les erreurs de facturation et les services catastrophiques (44% des cas) ;
- 2 - Les conflits avec les personnels en contact (« service encounter failure ») : l'inattention, l'impolitesse, l'inflexibilité ou l'incompétence du personnel en contact (problèmes interpersonnels) (34%) ;
- 3 - Les prix : les niveaux ou les variations de prix sont jugés trop injustes, trop décevants et/ou trop élevés par rapport à ceux pratiqués par les concurrents (30%) ;
- 4 - Le manque de commodité (*convenience*) : en termes de proximité géographique, d'heures d'ouverture, de temps d'attente ou de retards de livraison (20%) ;
- 5 - Les réactions des employés en cas de réclamation : la mauvaise volonté, l'insuffisance ou le refus des personnels en contact de répondre favorablement aux réclamations (17%) ;
- 6 - Le caractère attractif des concurrents : une meilleure qualité, fiabilité et personnalisation perçue des services (10%) ;
- 7 - Les problèmes éthiques : la perception de comportements malhonnêtes, illégaux, immoraux, malsains, dangereux, injustes (entre 7 et 9%) ;
- 8 - Les changements subis et non voulus : cela renvoie à un changement global de situation, notamment au départ du client ou à la fin d'activité d'un prestataire (6%) et
- 9 - les autres types d'incidents, souvent spécifiques à certains secteurs. Cette approche exploratoire a fait l'objet de rares prolongements dans le cadre de services financiers (Bansal et Taylor, 1999 ; Gerrard et Cunningham, 2004) ou de services sur internet (Keaveney et Parthasarathy, 2001).

Sur un plan méthodologique, les recherches réalisées en marketing des services s'efforcent principalement d'identifier les types d'incidents critiques (calcul de fréquence) et non d'estimer dans quelle mesure ils affectent le degré de fidélité ou d'infidélité des clients (estimation des effets). Cela conduit donc l'individu à opérer une rétrospection des événements qui se sont passés, à attribuer la rupture de tout lien commercial à un ou plusieurs événements et donc à justifier a posteriori le changement de prestataire de service. Dès lors,

d'une part, il existe un risque de rationalisation a posteriori des choix qui ont été faits : cesser la relation commerciale sans avoir subi d'incident critique pourrait lui paraître dissonant. D'autre part, cette technique permet surtout d'identifier les événements passés et non de mesurer la fidélité ou l'infidélité future. Or, les notions de fidélité ou d'infidélité ont fondamentalement une orientation temporelle future. Il importe en effet que l'individu se projette dans le futur de la relation commerciale.

Par conséquent, les incidents critiques qui ont été identifiés dans le champ des services représentent différentes raisons de changer. Il importe dès lors de déterminer dans quelle mesure chaque type d'incident parvient à déstabiliser la relation commerciale et conduit le client à migrer vers d'autres fournisseurs. A nos yeux, il importe de discerner les effets des incidents critiques sur l'affectation des ressources entre les banques. Toutefois, les impacts de ces types d'incidents devraient varier fortement d'un segment de clientèle à l'autre.

I.3 Les rôles modérateurs des degrés d'ancienneté et d'exclusivité de la relation

Il est difficile de croire que tous les incidents critiques aient la même influence sur les différents segments de clientèle. Il est en effet probable que les caractéristiques démographiques, psychologiques ou psychographiques accentuent ou contraire minorent l'impact des différents incidents critiques sur l'infidélité des clients. En particulier, deux facteurs devraient jouer des rôles divergents. D'un côté, l'ancienneté de la relation commerciale devrait servir d'amortisseur en cas d'incident critique et devrait conduire l'individu à davantage résister au changement. D'un autre côté, l'absence d'exclusivité de la relation commerciale devrait jouer un rôle de « catalyseur » et devrait conduire le client à réaffecter plus fortement ses ressources en cas d'incident critique.

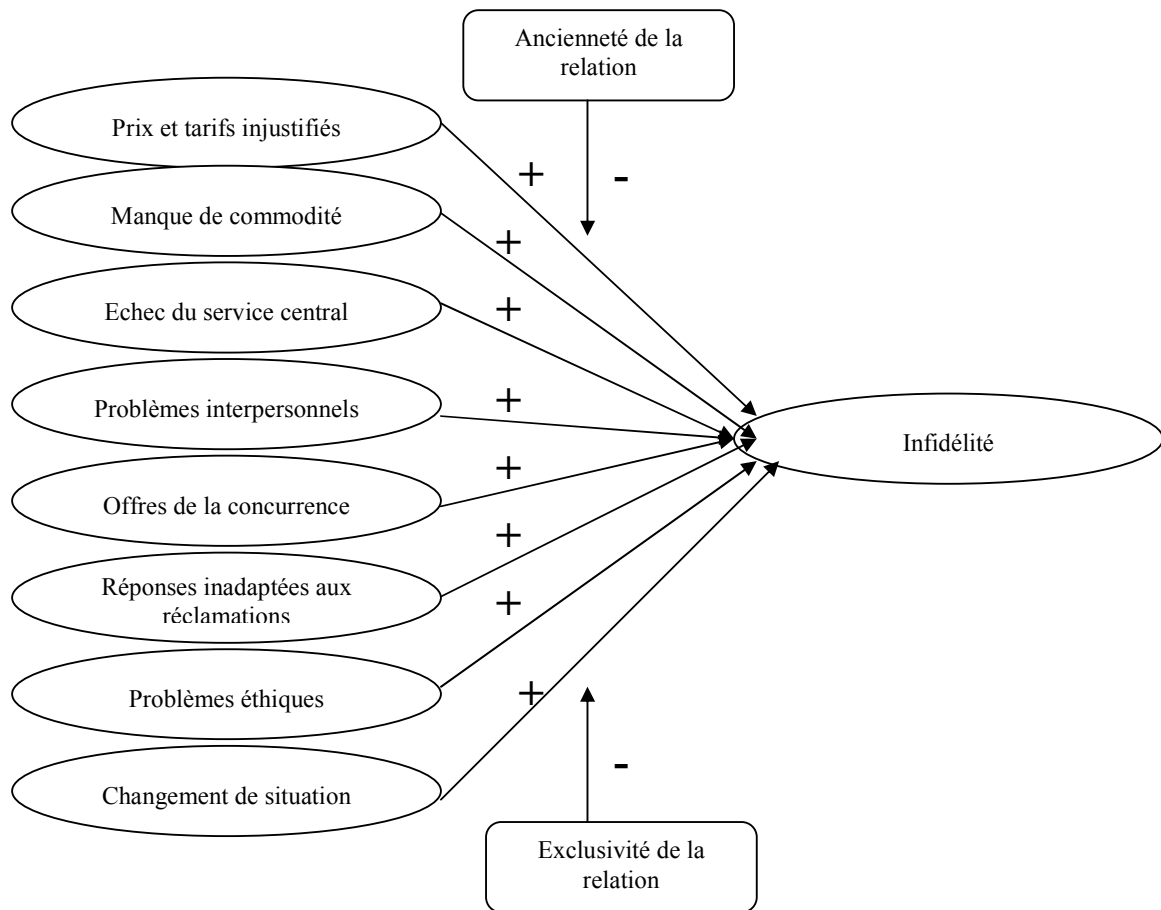
En premier lieu, pour les clients engagés dans une relation durable avec un prestataire de service, la sensibilité aux incidents critiques, quelle que soit leur nature, devrait être plus faible que pour des clients nouveaux. D'une part, le client obtient au cours du temps des renforcements positifs successifs qui tendent à freiner ses propensions au changement. Les transactions qui ponctuent la relation bancaire sont des épisodes qui renforcent l'attitude générale envers la banque et rassure le client dans ses choix. D'autre part, avec le temps, les engagements envers la banque (contrats, placements, etc.) tendent à s'accumuler et rendent de plus en plus improbable l'éventualité d'un changement brutal de banque. Par conséquent, la propension à changer en cas d'insatisfaction ou de concurrence ponctuelle devrait s'estomper avec le temps et devrait donc dépendre de la phase du cycle de vie du client (phase d'exploration, d'expansion, de maturité, ...).

En second lieu, la multifidélité des clients devrait s'accompagner d'une plus forte propension au changement en cas d'insatisfaction ponctuelle ou de concurrence. D'une part, la préexistence d'une relation avec d'autres fournisseurs de service rend plus facile le changement dans l'affectation des ressources entre les prestataires. Il devient par exemple plus aisé pour les clients d'une banque de transférer leurs avoirs sur un autre compte courant ou de réaliser leurs futurs placements ou de domicilier leurs revenus chez les concurrents. D'autre part, le risque inhérent au changement de fournisseur est sensiblement amoindri dans la mesure où des transactions ont déjà été réalisées et où, parfois, des relations avec les personnels en contact ont été établies. Dans le cas d'une multifidélité, la survenance d'un incident critique devrait être davantage de nature à modifier l'affectation des ressources des clients entre les prestataires qui les servent. En revanche, pour ceux qui seraient monofidèles, la résistance au changement devrait s'avérer plus forte dans la mesure où cela représente un certain risque et suppose d'investir de nouvelles ressources pour établir une nouvelle relation commerciale (recherche d'informations, efforts d'apprentissage, frais de souscription, etc.).

Ces différences individuelles jouent un rôle modérateur, l'intensité des effets des types d'incidents critiques pouvant varier d'un segment à l'autre. Par exemple, une augmentation injustifiée des prix ne devrait pas avoir le même impact sur les clients anciens monofidèles (relation exclusive) que sur les clients nouveaux multifidèles (relations multiples).

Pour conclure, l'objectif ici n'est pas d'identifier les incidents critiques qui ont été à l'origine d'un changement de prestataire et d'estimer leur fréquence, comme l'a fait précédemment Susan Keaveney à l'aide de méthodes qualitatives (méthode des incidents critiques). Cette recherche vise davantage à comprendre dans quelle mesure les incidents critiques parviennent à déstabiliser la relation commerciale et à affecter dans le futur la véritable infidélité des clients (figure 1). Nos propositions sont reprises dans la figure 1. En premier lieu, chaque type d'incident critique devrait conduire l'individu à modifier l'affectation de ses ressources (infidélité) mais avec des impacts d'intensité différentes. En second lieu, les degrés d'ancienneté et d'exclusivité de la relation commerciale devraient jouer respectivement le rôle de modérateur, l'impact des incidents critiques étant moins forts dans le cas où le client est engagé dans une relation ancienne et/ou exclusive. De manière à tester ce modèle, une méthodologie quantitative a été mise en œuvre dans un secteur de service spécifique : la banque aux particuliers.

Figure 1 : Modèle général des effets des incidents critiques sur l'infidélité des consommateurs



II ETUDE EMPIRIQUE

L'étude empirique a été réalisée dans le secteur bancaire auprès de clients particuliers. Bien que se fondant sur des recherches antérieures, cette étude garde principalement un caractère exploratoire dans la mesure où elle représente l'un des premiers efforts pour quantifier et mesurer les effets des incidents critiques sur l'infidélité des clients. Notre démarche permet ainsi de mettre la fidélité des clients à l'épreuve des incidents critiques. D'une part, dans ces situations, il devient possible de mieux caractériser les propensions des clients à changer

(infidélité véritable) ou au contraire à résister au changement (véritable fidélité). D'autre part, cette démarche permet aux entreprises en général et aux banques en particulier, d'identifier les principaux leviers de l'infidélité pour mieux les actionner par la suite.

II.1 Le terrain : les relations entre banques et particuliers

Le secteur bancaire est un domaine particulièrement propice à l'étude des phénomènes de fidélité et d'infidélité. Le changement brutal de banque est un phénomène qui reste encore marginal dans la population française. Les différentes études montrent en général que moins de 5% de clients changent totalement et définitivement de banque chaque année (AFB, CREDOC). En revanche, avec la multibancarisation, l'inactivité des clients, c'est à dire l'absence de réalisations d'opérations bancaires, est un phénomène qui tend à s'accroître au grand dam des banques leaders sur le marché des particuliers. C'est notamment vrai pour les clients jeunes et à revenus élevés qui sont, dans l'immense majorité des cas, fortement multibancarisés. Sous l'impact des nouveaux entrants, des nouveaux produits et des nouvelles technologies, le secteur bancaire est alors en pleine mutation.

Cependant, la fidélité des clients envers leur banque principale constitue une barrière à l'entrée « presque infranchissable » pour certains nouveaux entrants. De nouvelles banques étrangères, comme par exemple les banques HSBC, Caixa Bank, San Paolo, Barclays, etc. ont pour objectif de pénétrer le marché français et de prendre position sur ce marché mature dominé par les grandes banques françaises. Dans le même temps, les groupes d'assurance (AXA, Groupama, etc.) diversifient leur portefeuille de produits et pénètrent le marché bancaire. Les distributeurs entrent également sur ce marché en distribuant des crédits à la consommation, notamment à travers les cartes de fidélité privatives, et étendent leur offre aux services financiers. Tous ces différents acteurs ont donc pour ambition de franchir cet obstacle majeur que représente la fidélité des clients envers leur banque traditionnelle. L'objectif pour

les nouveaux entrants est alors double : d'une part, cela consiste à susciter un changement de domiciliation des revenus des clients même si la rupture avec la banque d'origine n'est pas brutale et définitive. Et surtout, cela suppose de modifier progressivement et durablement l'affectation de leurs ressources (bancarisation, placements, emprunts, etc.) dans les différentes institutions dont ils sont clients ou prospects. En d'autres termes, il s'agit d'accroître la part du client (ce qui équivaut au taux de nourriture) affectée au nouvel entrant jusqu'à ce que le changement complet de banque s'opère, passant par exemple de 45% à 85% des affaires réalisées. La banque qui saura comprendre et stimuler ces changements ponctuels et durables aura entre ses mains un outil efficace d'acquisition de clients sur le marché. Il s'avère donc primordial d'identifier les facteurs qui conduiront les clients à devenir infidèles envers leur banque principale, c'est à dire à migrer vers une banque concurrente qu'elle soit française ou étrangère. Dans ce but, il convient d'estimer dans quelle mesure les clients résistent ou au contraire succombent aux offres de la concurrence, tolèrent ou n'acceptent pas des épisodes d'insatisfaction et s'adaptent ou non aux événements qui déstabilisent la relation commerciale.

II.2 Méthodologie de la recherche

La technique des incidents critiques n'a pas été mise en œuvre dans ce contexte bancaire dans la mesure où les incidents critiques avaient pu être identifiés de manière relativement exhaustive dans des recherches précédentes (Keaveney, 1995 ; Bansal et Taylor, 1999). De plus, l'objectif de cette recherche n'est pas d'identifier et classer à l'aide de cette méthode qualitative (Flanagan, 1954) de nouveaux types d'incidents critiques qui ont pu être à l'origine d'un changement de banque dans le passé. Il s'agit plutôt de mesurer à l'aide de méthodes quantitatives les propensions du consommateur à changer de prestataire dans le futur en cas de survenance d'un incident critique.

Les instruments de mesure de ces propensions ont été développés en suivant la procédure de Churchill (1979). Pour la phase exploratoire, nous avons procédé à la génération d'un ensemble d'items sur la base d'entretiens qualitatifs avec des clients particuliers (15). Le guide d'entretien était principalement axé sur les attitudes vis-à-vis de la banque et sur les incidents qui ont émaillé la relation bancaire. Pour la phase quantitative, 30.000 questionnaires ont été envoyés par voie postale durant l'été 2003 à un échantillon représentatif de clients bancaires. L'âge des répondants varie entre 18 ans et 75 ans. L'échantillon a été aléatoirement tiré d'une base générale de prospects. Un total de 1999 questionnaires remplis a été retourné. Plus de 12 banques européennes ont été considérées par les répondants. Les répondants ont été invités à traiter de leur relation avec leur banque principale, celle-ci étant définie en termes de volume d'affaires. L'objectif est en effet de voir dans quelle mesure les répondants seraient à faire migrer leurs ressources de leur banque principale vers des banques concurrentes avec lesquelles ils ont parfois établi des relations commerciales. La durée moyenne de leur relation avec leur banque principale était de 22 ans (11% moins de 5 ans ; 1.6% moins de 1 an) et les répondants sont en général multibancarisés (16% de monobancarisés) (annexe 1).

La liste des incidents critiques a alors été établie à partir des entretiens qualitatifs et de la revue de la littérature. Il apparaît que les motifs de l'infidélité bancaire sont bien plus complexes que de simples arbitrages ponctuels sur les prix et les bénéfices d'un produit spécifique. Ils dépendent de la qualité des services fournis dans la banque principale et de la relation que les clients ont établie avec elle dans le temps. Les leviers du changement peuvent être aussi bien du ressort de la banque que du ressort du client. Nous avons en particulier repris les huit principales catégories établies par Susan Keaveney (1995) dans différents secteurs de service et les avons mises en oeuvre dans un contexte bancaire (annexe 2).

Quarante incidents critiques ont ainsi été répertoriés, intégrés et mélangés dans le questionnaire. Les répondants devaient alors indiquer leur propension à changer de banque au cas où un incident critique se produirait dans l'avenir. La question était alors précisée sous une forme hypothétique de la manière suivante : « Dans quelles circonstances seriez-vous conduit(e) à vous adresser de préférence à une autre banque pour réaliser vos futures affaires ? ». L'échelle était constituée de 5 échelons allant de « tout à fait exclu » à « tout à fait probable ». Cette mesure conduit donc les consommateurs à se projeter dans le futur de la relation bancaire au lieu de réaliser une rétrospection des événements auxquels ils ont du faire face. Ce choix méthodologique vise à privilégier dans l'analyse de la fidélité une orientation future (propension à changer) et à éviter tout phénomène de rationalisation des actions qui auraient été engagées.

Les items utilisés ont fait l'objet d'une analyse de fiabilité. Les échelles présentent, pour cette phase exploratoire, des alphas de Cronbach satisfaisants, allant suivant les échelles de 0.77 à 0.91. Afin de garantir la cohérence interne des échelles de mesure, une procédure d'épuration des instruments de mesure a du avoir lieu. D'une part, l'item concernant le départ du conseiller financier doit être séparé des autres items qui rendent compte d'un changement inévitable de banque (fermeture de l'agence, déménagement personnel). D'autre part, quatre items parmi les onze retenus pour considérer la compétition ont été supprimés : deux concernent spécifiquement les crédits immobiliers concurrents et constituent une dimension nettement distincte des autres (après analyse en composantes principales) ; deux autres concernent la performance des services concurrents et ne sont pas véritablement cohérents avec ceux qui décrivent la performance des produits financiers concurrents. Au final, 7 items sont conservés et permettent d'appréhender en une seule échelle la concurrence. Nous devons cependant noter que dans le champ bancaire, il serait possible d'isoler différents types

d'offres, tels que le crédit immobilier, dans la mesure où la sensibilité à ce type de produit est particulièrement forte pour la classe d'âge 30-45 ans.

Une analyse en composantes principales nous a permis de nous assurer de la validité convergente des échelles de mesure. Une rotation oblique a été pratiquée dans la mesure où les construits devraient être corrélés. Les items qui ne convergeaient pas suffisamment sur les composantes identifiées, c'est à dire dont les contributions factorielles étaient inférieures à 0.5, ont dès lors fait l'objet d'une épuration. Au final, les contributions factorielles sont relativement élevées et sont comprises en général entre 0.70 et 0.85 (annexe 2). Cette analyse en composantes principales a été réalisée afin de synthétiser les résultats et de classer les incidents critiques dans des catégories distinctes. Les incidents critiques peuvent être classés ici en 7 grandes catégories au lieu des 8 prévues initialement. En effet, les items relatifs aux problèmes éthiques relèvent de la même dimension que ceux qui traitent des réactions de la banque face aux réclamations. Pour les répondants, les problèmes moraux, d'équité, de justice et de bienveillance envers les clients, sont directement en relation avec les problèmes de comportement de la banque en cas de réclamation. Pour les répondants, les différents items semblent se référer à une forme de « trahison de la parole donnée » et à une rupture d'un certain contrat de confiance.

Une analyse de chacun des 40 incidents répertoriés est toujours possible (voir annexe 2). Toutefois, nous préférons ici synthétiser cette information et estimer les propensions des clients à changer pour chacune des 7 grandes catégories d'incident identifiées. En outre, nous verrons dans quelle mesure l'ancienneté de la relation bancaire et le degré de multibancaisation des clients (nombre de banques) affectent ces propensions à changer.

II.3 Les effets des incidents critiques sur l'infidélité des consommateurs

Les impacts des incidents critiques sur les intentions de changement ont été estimés directement à travers les probabilités de changement indiquées par les répondants. Afin de synthétiser les résultats obtenus, des scores moyens de sensibilité aux grands types d'incident critique ont été calculés et classés par ordre décroissant (tableau 1).

1. Les incidents à l'issue de rencontres de service avec les personnels affectent le plus fortement la propension à migrer vers une banque concurrente (moyenne de 4,11 sur 5). En effet, ces rencontres sont des « moments de vérité » durant lesquels la relation se renforce ou au contraire s'affaiblit. L'incompétence, l'inattention ou l'impolitesse des personnels en contact accentue fortement les probabilités de changement de banque.

2. Les réponses inadaptées ou injustes des banques aux réclamations et aux requêtes des clients insatisfaits représentent également des incidents déclencheurs du changement de banque (moyenne de 3,91 sur 5). Cela semble représenter pour les clients une rupture du contrat de confiance établi entre la banque et ses clients.

3. Les niveaux et variations injustifiés des tarifs bancaires ont également fortement tendance à déstabiliser la relation bancaire et à conduire à l'infidélité des clients. Alors que la tarification des services de bancarisation pose actuellement débat au sein des banques françaises, il convient de remarquer qu'une tarification incomprise peut avoir des effets importants sur leurs parts de client.

4. Les problèmes dans la réalisation du service central (retard, erreur, oubli, etc.) arrivent en quatrième position (moyenne de 3,48) et en particulier bien après les incidents dus aux personnels en contact. Alors que dans l'enquête de Keaveney ces problèmes étaient cités le

plus fréquemment à l'origine des changements (plus de 44% des cas), ils ont un effet relativement modéré sur les migrations vers des banques concurrentes. Le service bancaire donne en effet une plus large place aux interactions interpersonnelles que d'autres services plus transactionnels (location de voiture, musées, télévision, etc.).

5. Les offres de la concurrence ne déclenchent pas de très fortes migrations (moyenne de 3,40). En effet, alors que la performance des produits financiers est souvent présentée comme le meilleur moyen de conquête sur ces marchés, elle déclenche nettement moins le changement que l'insatisfaction liée aux personnels en contact, à la gestion des réclamations et ou à la tarification pratiquée. Notons cependant que la performance des crédits immobiliers a davantage d'impact sur l'infidélité (moyenne de 3,75) mais cela dépend fortement de la classe d'âge considérée.

6. Les facteurs de changement involontaire (changement de situation) ont un impact plus limité (moyenne de 3,34). Les clients n'auraient qu'une tendance modérée à migrer vers une banque concurrente, en cas de déménagement ou de fermeture de l'agence.

7. Le manque de commodité, en particulier ici, la distance vis-à-vis de l'agence bancaire n'est pas un déclencheur majeur du changement de banque (moyenne de 2,71, c'est à dire inférieure à la valeur médiane). L'implantation de nouvelles agences à proximité des prospects dans une zone de chalandise n'est pas le meilleur moyen de les conquérir. La clientèle doit préexister à l'implantation d'une nouvelle agence, l'agence n'apportant qu'un service plus périphérique dans une logique de fidélisation : la proximité.

Tableau 1 : Probabilités moyennes de changement en cas d'incident critique

	N	Moyenne	Ecart type
Problèmes interpersonnels	1999	4,1160	,88114
Réponses inadaptées aux réclamations	1996	3,9107	,79933
Prix et tarifs injustifiés	1996	3,8041	,78084
Echec du service central	1996	3,4891	,78439
Offre de la concurrence	1995	3,4083	,85918
Changement de situation	1982	3,3431	1,11712
Manque de commodité	1991	2,7131	,89789
N valide (listwise)	1980		

Par conséquent, dans le secteur bancaire, les épisodes d'insatisfaction apparaissent comme les principaux déclencheurs des migrations vers des banques concurrentes. Dans ce cas, la manière dont la banque et ses personnels résoudront les réclamations devrait être déterminante pour l'avenir de la relation. Contrairement à de nombreuses idées reçues dans le secteur, la performance des produits financiers a un impact beaucoup plus limité, ce qui est probablement dû à une faible différenciation perçue entre les produits proposés et à une expertise subjective relativement faible des clients dans ce domaine. La tarification des services revêt ici une grande importance dans la mesure où les clients y sont très sensibles et où il est difficile pour les banques de déterminer le prix juste et acceptable pour un service professionnel hautement intangible.

Il convient d'observer que les corrélations entre les probabilités de changement sont toutes statistiquement significatives mais restent plutôt modérées (tableau 2). Elles s'échelonnent entre 0.145 et 0.656. Les plus fortes corrélations concernent la probabilité de changement en cas de réponses inadaptées aux réclamations. Elle est fortement liée aux probabilités de changement en cas d'échec du service central (0, 596), de problèmes avec les personnels en contact (0, 507), et de pratiques tarifaires injustifiées (0.656). A l'opposé, la probabilité de

changement en cas de modification de la situation (déménagement du client ou fermeture de l'agence) est faiblement associée aux autres variables. Par conséquent, il importe de bien dissocier les probabilités de changement en fonction des incidents critiques qui en sont à l'origine. Les individus distinguent en effet assez nettement les effets que pourraient avoir les types d'incident critique sur leur future allocation de ressources entre les banques.

Tableau 2 : Corrélations entre les probabilités moyennes de changement

	1	2	3	4	5	6	7
1 Echec du service central	-						
2 Offre de la concurrence	,458(**)	-					
3 Changement de situation	,223(**)	,213(**)	-				
4 Problèmes interpersonnels	,352(**)	,156(**)	,145(**)	-			
5 Manque de commodité	,337(**)	,415(**)	,360(**)	,145(**)	-		
6 Réponses inadaptées aux réclamations	,596(**)	,407(**)	,274(**)	,507(**)	,307(**)	-	
7 Prix et tarifs injustifiés	,561(**)	,588(**)	,239(**)	,313(**)	,400(**)	,656(**)	-

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

II.4 Les rôles modérateurs des degrés d'ancienneté et d'exclusivité de la relation

L'estimation des effets des incidents critiques ne doit pas faire oublier les différences entre segments de clientèle. En particulier, il est probable que les degrés d'ancienneté de la relation et de multibancarisation des clients aient un impact significatif sur les réponses des clients face aux incidents critiques. Notons au préalable que les degrés d'ancienneté et de multibancarisation ne sont pas corrélés de manière significative (au seuil de risque de 5%), un client pouvant être engagé dans une relation avec une banque principale depuis longtemps tout en développant d'autres relations avec ses concurrentes. Afin de comparer les réponses des différents types de client, des analyses de variance ont été réalisées (comparaison de moyennes). Les résultats sont en général concordants avec les propositions émises (annexe 3).

Dans notre échantillon, seulement 11% des clients sont engagés dans une relation avec leur banque principale depuis moins de 5 ans, l'ancienneté moyenne de la relation étant de 22 ans (annexe 1). Le niveau d'ancienneté de la relation bancaire affecte de manière significative la probabilité de changement en cas d'incident critique. En effet, plus la relation est ancienne, moins les clients devraient avoir tendance à migrer vers une autre banque si un épisode d'insatisfaction survient ou si un événement extérieur déstabilise la relation commerciale. A titre d'exemple, une variation excessive ou injustifiée des prix aura davantage tendance à faire migrer un client nouveau vers un concurrent (sensibilité moyenne supérieure à 3.9 sur 5) qu'un client plus ancien (sensibilité moyenne inférieure à 3.6 sur 5). En revanche, contrairement à ce que nous aurions pu penser, la propension au changement en cas d'offre de la concurrence n'est pas influencée de manière significative par l'ancienneté de la relation. Que la relation soit ancienne ou non, les clients présentent des niveaux de sensibilité équivalents en cas d'offre attractive de la part des concurrents. L'engagement dans une relation ancienne n'est pas une garantie de fidélité exclusive, le client ayant une tendance sensiblement équivalente à saisir les offres de la concurrence dès lors qu'elles lui semblent attractives.

Le niveau de sensibilité aux incidents critiques est également affecté par le degré de multibancarisation (relations multiples). Dans notre échantillon, seulement 16% des clients sont monobancarisés (annexe 1). En général, les clients qui sont engagés dans plusieurs relations bancaires ont une plus forte tendance à migrer si une offre de la concurrence paraît attractive, si les tarifs varient de manière inappropriée ou s'il apparaît un problème dans le cœur du service. En particulier, en cas d'offre de la concurrence, la probabilité moyenne de migrer passe de 3,2 sur 5 pour les monobancarisés à plus de 3.6 sur 5 pour ceux qui ont 4 banques et plus. Toutefois, le degré de multibancarisation n'a pas d'influence significative en cas de problème avec les personnels en contact. Un conflit avec les personnels de la banque

en raison de leur inattention, impolitesse ou incompetence devrait engendrer les mêmes migrations pour les clients quel que soit le nombre de banques avec lesquelles ils contractent. Pour les clients monobancarisés en particulier, l'événement semble suffisamment important pour que cela justifie à leurs yeux un changement progressif de banque. De la même manière, en cas de changement involontaire (déménagement du client, fermeture de l'agence bancaire), le fait d'être monobancarisé ou multibancarisé n'a pas d'impact significatif sur la tendance au changement. Ce changement de situation a des effets sensiblement équivalents pour les monobancarisés et les multibancarisés.

CONCLUSION, IMPLICATIONS MANAGERIALES ET VOIES DE RECHERCHE

Sur un plan conceptuel, l'infidélité est donc définie comme la propension du consommateur à migrer vers un autre prestataire (ou une autre marque) en cas de survenance d'un incident critique dans le futur. Cette conceptualisation permet d'une part de mieux appréhender la véritable infidélité des consommateurs (cf. partie II). Les clients infidèles seraient ceux qui, malgré parfois leur persistance dans la base clients de l'entreprise, présenteraient une forte probabilité à changer si un événement venait déstabiliser la relation commerciale. D'autre part, cette approche conduit à estimer et comparer les effets des incidents critiques sur les tendances des consommateurs au changement de prestataire. Par exemple, dans le secteur bancaire, les problèmes avec les personnels en contact s'avèrent nettement plus critiques que les offres de la concurrence. Enfin, à l'avenir, il sera possible de comparer les effets des incidents critiques pour différentes catégories de consommateurs (suivant leur degré d'implication ou d'expertise par exemple) et pour différents secteurs de service (suivant le caractère transactionnel ou continu du service par exemple).

Sur un plan méthodologique, la méthode est principalement quantitative et complète ainsi les travaux qui ont été réalisés à l'aide de la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954 ;

Keaveney, 1995). Des échelles de mesure des propensions au changement ont été développées et présentent de bonnes qualités psychométriques. La liste des incidents critiques envisagée est relativement complète même si elle ne se veut pas exhaustive. L'analyse factorielle aboutit alors à un classement objectif des incidents critiques : problèmes interpersonnels, réponses inadaptées aux réclamations, prix et tarifs injustifiés, échec du service central, offre de la concurrence, changement de situation et manque de commodité. Les échelles de mesure développées ici peuvent être appliquées aisément à d'autres secteurs de service et être mises en relation avec d'autres concepts du marketing relationnel (satisfaction, confiance engagement notamment).

Sur un plan managérial, cette étude apporte des réponses sur les facteurs contextuels à l'origine de l'infidélité des consommateurs dans le secteur bancaire. D'une manière générale, cette enquête montre que la performance des produits financiers n'est pas le facteur le plus déterminant des migrations entre les banques. Nous avons mesuré la probabilité de migrer des clients et considéré 40 incidents critiques (manque d'attention des personnels, SICAV performante, etc.). Les facteurs de migration les plus déterminants sont liés à l'insatisfaction propre à la relation commerciale (conflit avec les personnels en contact, réponse inappropriée à une réclamation, ...) et à la politique tarifaire (variation de prix injustifiée, différences de prix, ...). Dans cette industrie de service, l'insatisfaction ponctuelle reste un événement majeur qui peut remettre en cause de manière substantielle la relation établie avec la banque. En particulier, les relations avec les personnels en contact sont critiques, aussi bien pour les clients monobancarisés que pour les clients multibancarisés. A titre de comparaison, la perception de produits concurrents attractifs ne provoque pas un phénomène de migration équivalent, et ceci est vrai aussi bien pour les clients anciens que pour les clients nouveaux. De tels résultats peuvent être utiles dans la définition des stratégies marketing offensives et défensives des banques.

Dans le cadre d'une stratégie de conquête, il est en effet important de déterminer par quels moyens il est possible de briser la fidélité des clients envers leur fournisseur principal. Pour les nouveaux entrants, il est crucial de savoir « infidéliser » les clients envers leur marque habituelle et d'exploiter au mieux les différents incidents critiques rencontrés par ces clients. C'est en modifiant durablement l'affectation budgétaire des clients entre leurs différents fournisseurs de service qu'ils pourront se faire une place sur des marchés matures, comme l'est notamment le marché bancaire. Dans cette bataille pour la conquête de parts de client, force est de constater que le lancement de produits financiers performants s'avère modérément efficace. Les choix en matière de tarification des services devraient être davantage déterminants. Une politique de prix justifiée par des bénéfices clients tangibles devrait être une source majeure de compétitivité. De même, il importe de pouvoir caractériser et identifier les insatisfactions ponctuelles vécues par les clients auprès des autres banques afin de pouvoir exploiter au mieux ces courtes périodes d'instabilité des relations commerciales.

Même si cette enquête traite des facteurs d'infidélité, certains enseignements s'avèrent utiles pour la définition d'une stratégie défensive. Cette étude démontre en particulier le rôle crucial des personnels en contact dans le développement continu des relations commerciales et l'importance de la gestion des éventuelles réclamations par les différents services de la banque. L'insatisfaction ponctuelle est un événement non seulement probable mais surtout critique dans les relations de service. L'important est de bien faciliter, identifier et résoudre les réclamations de la part des clients ponctuellement insatisfaits. Enfin, la politique de prix n'est pas seulement un instrument de conquête, elle est un élément majeur dans la création de valeur pour les clients actuels. Pour des services hautement intangibles, il convient de veiller à déterminer des prix qui soient justifiés par la performance des services fournis aux clients, sachant que les niveaux de service diffèrent généralement fortement d'un segment à l'autre.

Cette recherche a un caractère cependant relativement exploratoire. Tout d'abord, même si quarante incidents ont été répertoriés et classés à l'aide d'une analyse en composantes principales, la liste n'est probablement pas exhaustive et certains incidents pourraient faire l'objet d'une analyse plus approfondie (par exemple, le changement de conseiller financier). Ensuite, l'estimation des effets des incidents critiques sur l'infidélité des clients a été réalisée directement à travers des calculs de moyenne dans le cadre d'un sondage. Mais elle pourrait se faire aussi dans le cadre de méthodes expérimentales. Il serait en effet possible de manipuler des incidents critiques et de voir dans quelle mesure les propensions du client à changer de banque ont été affectées. Ensuite, nous avons analysé les différences d'impact des incidents critiques suivant les degrés d'exclusivité et d'ancienneté de la relation commerciale. Mais nous pourrions également considérer d'autres critères tels que le sexe, l'âge, le niveau de revenus, le niveau d'implication et d'expertise ou encore le mode de relation privilégié (agence / Internet). Enfin, même si le cadre conceptuel retenu est de nature à s'appliquer à de multiples secteurs de service, les résultats de l'étude sont propres au secteur bancaire. Il conviendrait par conséquent de reproduire cette même enquête dans d'autres industries de service, comme par exemple la téléphonie mobile, la formation, la grande distribution ou les services aériens, afin de comparer les impacts des différents types d'incident critique sur l'infidélité des clients. Il est en effet probable que le type de service concerné affecte le poids accordé à chaque incident critique par les clients (services avec actions tangibles ou intangibles ; appliqué aux choses ou aux personnes ; de nature contractuelle ou transactionnelle).

Parmi les multiples pistes de recherche qui se présentent, celle des interactions entre processus durables et incidents ponctuels mériterait probablement une plus grande attention : comment le consommateur pondère-t-il les incidents critiques par rapport aux processus durables que sont la satisfaction, la confiance et l'engagement envers la marque ? À partir

de quel niveau d'engagement, l'incident critique n'a-t-il plus d'impact ? La confiance joue-t-elle un rôle « d'amortisseur » lorsqu'un incident survient ? La satisfaction cumulée au cours du temps génère-t-elle une insensibilité aux insatisfactions ponctuelles ? Est-ce que la satisfaction, la confiance et l'engagement vis-à-vis de la marque limitent la probabilité de changer en cas de survenance de certains incidents alors qu'ils précipitent le changement en cas de survenance d'autres incidents?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

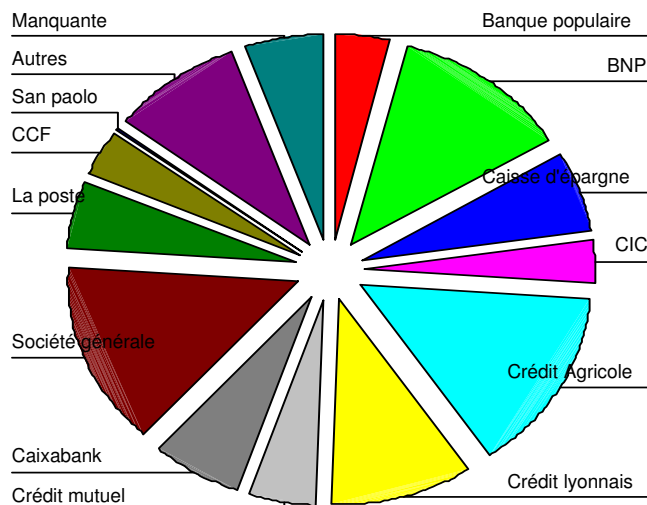
- Aurier P., C. Bénavent et Gilles N'Goala (2001), Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque, Actes du *Congrès de l'Association Française du Marketing*, Deauville, 22-23 Mai.
- Bansal H. S. et Taylor S. F. (1999), The Service Provider Switching Model (SPSM): a model of consumer switching behaviour in the services industry, *Journal of Service Research*, 2, 2, 200-218.
- Bitner M.J. (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects Of Physical Surroundings And Employee Responses, *Journal Of Marketing*, 54, 2, 69-82.
- Bitner M.J., Booms B.H. et L.A. Mohr (1994), Critical service encounter: the employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, 58, October, 95-106.
- Bozzo C., D. Merunka et J.L. Moulins (2003), Fidélité et comportement d'achat : ne pas se fier aux apparences, *Décisions Marketing*, 32, 9-17.
- Churchill G. Jr. (1979), A Paradigm For Developing Better Measures Of Marketing Constructs, *Journal Of Marketing Research*, 16, 1, 64-73.
- Dick A.S. et Basu K. (1994), Customer Loyalty: Toward A Integrated Conceptual Framework, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113.
- Dubois B. et Laurent G. (1999), A Situational Approach To Brand Loyalty, *Advances In Consumer Research*, 26, 1, 657-663.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Flanagan, John C. (1954), The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51 (July), 327-57.
- Ganesh J., M.J. Arnold et K.E. Reynolds (2000), Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers, *Journal of Marketing*, 64, July, 65-87.
- Gerrard P. et Barton Cunningham J. (2004), Consumer switching behavior in the Asian banking market, *Journal of Services Marketing*, 18, 3, 215-223.
- Gremler D.D. et S.W. Brown (1999), The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers, *International Journal of Service Industry Management*, 10, 3, 271-291.
- Halinen A. et J. Tähtinen (2002), A process theory of relationship ending, *International Journal of Service Industry Management*, 13, 2, 163-180.
- Hocutt M.A. (1998), Relationship Dissolution Model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship, *International Journal of Service Industry Management*, 9, 2, 189-200.
- Jacoby J. et Chestnut R. (1978), *Brand Loyalty : Measurement And Management*, New York, Wiley.
- Keaveney S. M. (1995), Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of Marketing*, 59, 2, 71-82.
- Keaveney S. M. et Partharathy M. (2001), Customer switching behavior in online services: an exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioural, and demographic factors, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 4, 374-390.
- Meyer J.P. et Allen N.J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Michell C. N. et Sanders N. H. (1995), Loyalty in agency-client relations: the impact of organizational context, *Journal of Advertising Research*, 35, 2, 9-14.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Moulins J. L. (1998), Des communications interpersonnelles à la fidélité à la marque : essai de modélisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 3, 21-42.
- N'Goala G. (1998), Epistémologie et théorie du marketing relationnel, *Actes du Congrès de L'Association Française Du Marketing*, Bordeaux, 14-15 Mai.
- N'Goala G. (2000), *Une approche fonctionnelle de la relation à la marque: de la valeur perçue des produits à la fidélité des consommateurs*, Thèse de gestion, Université Montpellier II, France.
- N'Goala G. (2003), Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité, Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing, Gammarth, Tunisie, 9-10 mai.
- Oliver R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, Mac Graw Hill.
- Paulin M., Perrien J., Ferguson R. J., Alvarez Salazar A. M. et Seruya L. M. (1998), Relational norms and client retention: external effectiveness of commercial banking in Canada and Mexico, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 1, 24-31.
- Perrien J., Paradis S. et Banting P. M. (1995), Dissolution of a relationship: the salesforce perception, *Industrial Marketing Management*, 24, 4, 317-327.
- Prim-Allaz I., Perrien J. et Pras B. (2001), Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des

- ruptures de relations de long terme entre organisations: une application aux relations banques/PME, *Actes du congrès international de l'Association Française de Marketing*, 17, Deauville.
- Reichheld F. F. (1996), *The loyalty effect*, Boston, Bain & Company Inc.
- Rowley J. et Dawes J. (2000), Disloyalty: a closer look at non-loyals, *Journal of Consumer Marketing*, 17, 6/7, 538-549.
- Rust R., Zeithaml V. & Lemon K. (2000), *Driving Customer Equity*, New York, The Free Press.
- Strong C. et Lloyd S. H. (1997), An application of Keaveney's model of service switching behaviour to GP fund holders, *Public Money and Management*, 17, 3, 47-51.
- Uncles M. et Laurent G. (1997), Editorial, *International Journal Of Research In Marketing*, 14, 399-404.

ANNEXE 1

Description des banques concernées par l'échantillon

Code Banque Principale



Ancienneté de la relation bancaire

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	217	10,9	11,1	11,1
	entre 6 et 10 ans	278	13,9	14,2	25,3
	entre 11 et 15 ans	246	12,3	12,6	37,8
	entre 16 et 20 ans	257	12,9	13,1	50,9
	entre 21 et 25 ans	198	9,9	10,1	61,1
	entre 26 et 30 ans	293	14,7	15,0	76,0
	entre 31 et 35 ans	180	9,0	9,2	85,2
	entre 36 et 40 ans	163	8,2	8,3	93,5
	41 ans et plus	127	6,4	6,5	100,0
	Total	1959	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	40	2,0		
Total		1999	100,0		

Nombre total de banques

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	322	16,1	16,1	16,1
	2	813	40,7	40,7	56,8
	3	507	25,4	25,4	82,1
	4	234	11,7	11,7	93,8
	5 et plus	123	6,2	6,2	100,0
	Total	1999	100,0	100,0	

ANNEXE 2
Statistiques descriptives et qualités psychométriques des construits

CATEGORIE D'INCIDENT CRITIQUE	ITEM UTILISE ³	N	MOYENNE	ECART TYPE	CONTRIBUTION FACTORIELLE	ALPHA DE CRONBACH
Prix et tarifs	La facturation de services supplémentaires non voulus	1986	3,99	,939	0.516	Alpha = 0.87
	Une variation injustifiée des tarifs bancaires pratiqués	1970	3,94	,916	0.747	
	Des tarifs élevés par rapport à ceux pratiqués par les concurrents	1972	3,84	,964	0.739	
	Des tarifs des opérations courantes (chéquiers, carte bancaire) plus compétitifs chez le concurrent	1989	3,66	1,032	0.710	
	Une tarification des services décevante par rapport à mes attentes	1962	3,60	,909	0.733	
Manque de commodité du service	<i>Des temps d'attente en agence bancaire importants</i>	1981	3,25	1,027	–	Alpha = 0.77
	<i>Des heures d'ouverture des agences bancaires inadaptées</i>	1981	3,09	1,091	–	
	La difficulté à opérer avec la banque à distance	1976	3,05	1,132	0.592	
	La création d'une agence d'une autre banque plus proche de mon domicile	1973	2,55	1,070	0.897	
	L'ouverture d'une agence d'une autre banque plus proche de mon lieu de travail	1970	2,54	1,054	0.874	
Changement involontaire	La fermeture de mon agence bancaire	1974	3,44	1,242	0.890	Alpha = 0.78
	Mon déménagement vers une autre région	1975	3,24	1,215	0.878	
	<i>Le départ de mon conseiller financier</i>	1983	2,57	1,055	–	

³ Les items en italique ont fait l'objet d'une épuration soit en raison d'un manque de cohérence interne avec les autres items de l'échelle multiple, soit en raison d'un manque de validité convergente (contribution factorielle inférieure à 0.5).

CATEGORIE D'INCIDENT CRITIQUE	ITEM UTILISE ⁴	N	MOYENNE	ECART TYPE	CONTRIBUTION FACTORIELLE ⁵	ALPHA DE CRONBACH
Echec dans la réalisation du service central	<i>Le refus de la banque de m'accorder un crédit</i>	1977	3,86	1,088	–	Alpha = 0.80
	Un mauvais service de gestion de mon compte courant	1984	3,79	,955	0.681	
	<i>Des retards dans la réalisation des opérations financières</i>	1975	3,63	,922	–	
	La lenteur de la réponse de la banque en cas de demande de crédit	1978	3,49	,933	0.642	
	L'oubli de la banque de réaliser une opération bancaire	1991	3,43	1,021	0.849	
	Une erreur dans la facturation des services bancaires	1989	3,26	1,024	0.806	
Problème dans les rencontres de service avec les personnels	L'incompétence du personnel de la banque	1999	4,33	,963	0.886	Alpha = 0.85
	L'inattention du personnel de la banque envers mes demandes	1997	4,12	,910	0.873	
	L'impolitesse du personnel de la banque à mon égard	1997	3,90	1,115	0.856	
Réactions de la banque en cas de problème	La mauvaise volonté des employés bancaires en cas de réclamation	1978	3,99	,942	- 0.755	Alpha = 0.88
	L'inflexibilité du personnel de la banque face à mes requêtes	1980	3,93	,961	- 0.814	
	Le refus des personnels de la banque de répondre favorablement à ma réclamation	1973	3,85	,952	- 0.820	
	L'insuffisance de la réponse donnée à une de mes réclamations	1975	3,71	,930	- 0.703	

⁴ Les items en italique ont fait l'objet d'une épuration soit en raison d'un manque de cohérence interne avec les autres items de l'échelle multiple, soit en raison d'un manque de validité convergente (contribution factorielle inférieure à 0.5).

⁵ Les contributions factorielles ou « loadings » sont issus d'une rotation oblique, sans fixation a priori du nombre de facteurs extraits.

CATEGORIE D'INCIDENT CRITIQUE	ITEM UTILISE ⁶	N	MOYENNE	ECART TYPE	CONTRIBUTION FACTORIELLE	ALPHA DE CRONBACH
La concurrence	<i>Un meilleur taux d'emprunt chez le concurrent</i>	1978	3,76	1,042	-	Alpha = 0.91
	<i>Un crédit immobilier plus intéressant chez le concurrent</i>	1977	3,73	1,061	-	
	<i>Une meilleure qualité des services bancaires du concurrent</i>	1970	3,58	,946	-	
	Un placement bancaire plus performant chez le concurrent	1976	3,55	1,042	- 0.827	
	Un placement ou un produit d'épargne plus performant chez le concurrent	1968	3,55	1,038	- 0.835	
	Une meilleure gestion de patrimoine chez le concurrent	1973	3,55	1,014	- 0.695	
	Des actions et obligations plus performantes chez le concurrent	1974	3,39	1,008	- 0.819	
	Une carte bancaire ou privative plus avantageuse chez le concurrent	1972	3,29	1,062	- 0.530	
	Des assurances plus performantes chez le concurrent (exemple : assurance-vie)	1974	3,26	1,092	-0.847	
	Des SICAV plus performantes chez le concurrent	1971	3,25	1,036	- 0.805	
	<i>Une meilleure réputation des services du concurrent</i>	1956	3,03	,995	-	
Problèmes éthiques ⁷	Des pratiques injustes de la banque à l'égard des clients	1975	4,11	,991	- 0.604	Alpha = 0.78
	<i>Des conseils donnés par la banque qui sont contraires à mon propre intérêt</i>	1973	4,00	,981	-	
	Le manque de bienveillance de la banque à mon égard	1987	3,88	,968	- 0.791	

⁶ Les items en italique ont fait l'objet d'une épuration soit en raison d'un manque de cohérence interne avec les autres items de l'échelle multiple, soit en raison d'un manque de validité convergente (contribution factorielle inférieure à 0.5).

⁷ Deux des trois items relevant des problèmes éthiques se réfèrent à la même composante que ceux traitant des réactions de la banque face aux réclamations des clients. Dans le cas d'un regroupement des 6 items, l'alpha de Cronbach s'élève à 0.91.

ANNEXE 3
ANOVA – Différences selon l'ancienneté de la relation avec la banque principale

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Echec du service central	Inter-groupes	10,879	8	1,360	2,224	,023
	Intra-groupes	1190,430	1947	,611		
	Total	1201,309	1955			
Concurrence	Inter-groupes	5,495	8	,687	,927	,493
	Intra-groupes	1442,082	1946	,741		
	Total	1447,577	1954			
Changement involontaire	Inter-groupes	44,478	8	5,560	4,543	,000
	Intra-groupes	2366,699	1934	1,224		
	Total	2411,177	1942			
Rencontres de service avec les personnels	Inter-groupes	27,560	8	3,445	4,485	,000
	Intra-groupes	1497,893	1950	,768		
	Total	1525,453	1958			
Manque de commodité	Inter-groupes	15,697	8	1,962	2,437	,013
	Intra-groupes	1563,860	1942	,805		
	Total	1579,558	1950			
Réponses aux réclamations et requêtes	Inter-groupes	21,513	8	2,689	4,287	,000
	Intra-groupes	1221,196	1947	,627		
	Total	1242,709	1955			
Prix et tarifs	Inter-groupes	24,055	8	3,007	5,009	,000
	Intra-groupes	1168,808	1947	,600		
	Total	1192,864	1955			

ANOVA – Différences selon le degré de multibancarisation

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Echec du service central	Inter-groupes	7,202	4	1,801	2,938	,020
	Intra-groupes	1220,257	1991	,613		
	Total	1227,459	1995			
Concurrence	Inter-groupes	31,979	4	7,995	11,048	,000
	Intra-groupes	1439,978	1990	,724		
	Total	1471,957	1994			
Changement involontaire	Inter-groupes	6,218	4	1,554	1,246	,289
	Intra-groupes	2465,983	1977	1,247		
	Total	2472,200	1981			
Rencontres de service avec les personnels	Inter-groupes	5,796	4	1,449	1,870	,113
	Intra-groupes	1545,456	1994	,775		
	Total	1551,252	1998			
Manque de commodité	Inter-groupes	9,391	4	2,348	2,923	,020
	Intra-groupes	1594,950	1986	,803		
	Total	1604,341	1990			
Réponses aux réclamations et requêtes	Inter-groupes	9,209	4	2,302	3,622	,006
	Intra-groupes	1265,439	1991	,636		
	Total	1274,648	1995			
Prix et tarifs	Inter-groupes	14,266	4	3,567	5,907	,000
	Intra-groupes	1202,109	1991	,604		
	Total	1216,375	1995			