

# Les facteurs de détérioration de la relation client: cas des relations de services aux particuliers

SARA EL MAHI

Doctorante, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management

« IRAM »

École Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed Premier – Oujda - Maroc

---

**Résumé :** La littérature Marketing souligne le fait que les relations entre les consommateurs et les entreprises sont souvent entachées d'erreurs. Une gestion efficace des relations suppose alors la gestion à la fois de leur développement et de leur déclin.

Cet article s'appuie à la fois sur la littérature portant sur les facteurs de détérioration de la relation client fournisseur, ainsi que les résultats d'une étude qualitative menée dans ce cadre, afin de déterminer de moteurs qui augmenteraient ou diminueraient la probabilité de rupture de la relation.

**Mots-clés :** Affaiblissement de la relation ; facteurs de détérioration de la relation; Management de la relation client ; Rupture de la relation.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7707913>

## 1. Introduction

Dodson (2000) a indiqué que la fidélisation à 100 % est un mythe et que, quelles que soient les initiatives prises pour fidéliser la clientèle, certains clients partent. En effet, Si le cadre de la chaîne de profit des services convenait à toutes les situations, et si les clients satisfaits restaient fidèles à un prestataire de services, il ne serait pas nécessaire d'examiner pourquoi l'inverse se produit. Les organisations conserveraient ainsi leurs clients à vie si seulement elles pouvaient les maintenir satisfaits du service. Néanmoins, cette prémisse ne s'applique pas toujours et c'est pour cette raison que les chercheurs ont essayé d'étudier les raisons possibles pour lesquelles les clients changent de fournisseur de services ou de marque. Il convient donc de chercher à mieux comprendre les différents événements et incidents qui se produisent au cours de la période précédant la rupture de la relation, c'est-à-dire au cours de la phase de déclin de la relation.

Ainsi, La gestion du risque de fuite des clients par l'entreprise nécessite une connaissance des facteurs à la base de la rupture des relations. Cette connaissance permet d'une part, d'anticiper cette rupture,



d'autre part, de mettre en place les outils permettant de l'éviter, assurant ainsi le développement et le maintien de ces relations.

Il convient donc de chercher à mieux comprendre les différents événements et incidents qui se produisent au cours de la période précédant la rupture de la relation, et qui peuvent altérer son évolution et conduire les clients à y mettre fin.

Selon la littérature, plusieurs antécédents de relations qui s'estompent ont été identifiés. La majorité des recherches se concentrent sur les incidents qui agissent comme des événements transformationnels, ou des tournants, dans les relations (par exemple, Cambra-Fierro, Melero, & Sese, 2015; Harmeling et coll. 2015 ; Voorhees, Brady et Horowitz, 2006). Ces incidents défavorables sont souvent causés par des événements produits/services négatifs (par exemple, défaillances de service) ou infirmation relationnelle (Harmeling et al. 2015), ce qui conduit souvent à la dissolution de la relation envers le fournisseur (par exemple, Keaveney 1995).

## **2. Littérature sur les facteurs de la détérioration de la relation client :**

### **■ L'approche des incidents critiques :**

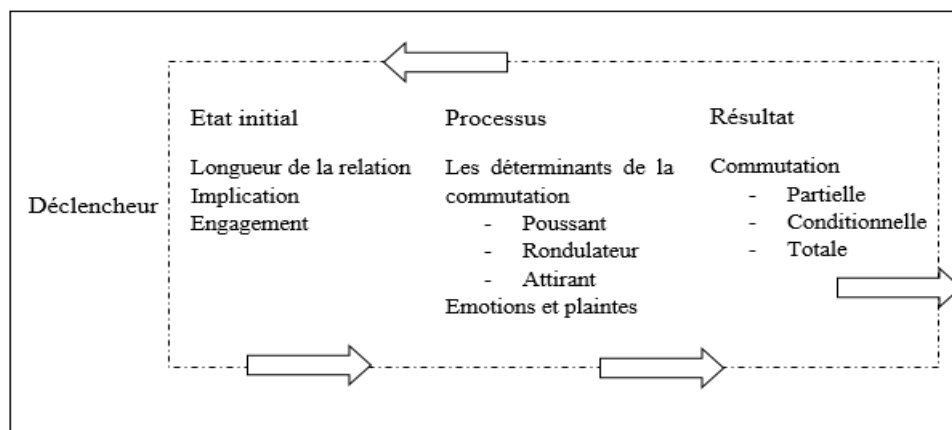
Les raisons du changement de comportement et de la défection des organisations parfois sans "raison évidente" ont fait l'objet de recherches dans la littérature. Keaveney (1995) rapporte que dans les industries de services, les échecs du service de base, les échecs de la rencontre de service, les réponses ratées des employés aux échecs du service et les désagréments qui en résultent, incitent les clients à changer de service. Dans leur discussion sur les facteurs impliqués dans la fin d'une relation, Rusbult et al. (1983) ont trouvé qu'un faible engagement était un facteur prédictif significatif de la fin d'une relation. L'engagement en tant qu'attachement affectif et une intention ou un désir durable de poursuivre et maintenir la relation (Rusbult et al. 1998). En outre, l'insatisfaction est généralement considérée comme une condition de la fin de la relation. De même, Anton et al. (2007) considèrent que certaines actions de l'entreprise "les défaillances de la qualité du service, le prix injuste, le faible engagement perçu et les incidents de colère" sont les principales raisons pour lesquelles les clients changent de fournisseur.

Roos (1999) a identifié différents facteurs qui sont essentiels dans le processus de changement de fournisseur et les a regroupés dans ce qu'elle appelle les déterminants de l'incitation au changement. Ce sont des facteurs qui poussent les consommateurs à changer de fournisseur de services comme les différentes défaillances du service, l'absence de récupération adéquate du service, les prix injustes et les désagréments en cours de relation. Ces mêmes facteurs sont également signalés dans d'autres études (par exemple, Athanassopoulos, 2000 ; Popkowski & Timmermans, 1997 ; Colgate et al. 1996) comme les principales raisons de la décision des consommateurs de changer de fournisseur.

La fin d'une relation peut être initiée non seulement par des échecs particuliers, mais aussi par un manque de satisfaction suivi d'une absence de plainte (Chebat et al., 2004). Dans des situations pareilles, le prestataire de services n'a pas la possibilité de résoudre le problème. Il se trouve que le client puisse s'attendre à une certaine forme d'action de la part de l'organisation, alors que l'entreprise, ignorant que le client est mécontent, n'a généralement aucune chance de fournir une solution au problème et de rétablir par conséquent la satisfaction.

L'ensemble de ces incidents affectant la relation ne sont pas nécessairement du même poids. Certains incidents ou actes ont un impact plus profond sur la relation et sont définis comme des incidents critiques, c'est-à-dire des incidents qui s'écartent de ce qui est normal tant sur le plan positif que négatif (Edvardsson et Strandvik, 2000 ; Friman, Edvardsson et Gärling, 1998 ; Holmlund et Strandvik, 1999a, b, 2000 ; Strandvik et Friman, 1998). Ainsi, les incidents critiques qu'ils soient isolés ou cumulatifs peuvent influencer sur la relation et son évolution, d'où l'importance d'intégrer l'histoire, l'état actuel et l'avenir de la relation (Edvardsson et Strandvik, 2000). Storbacka (2000) inclut, par exemple, les études des incidents critiques dans la définition de la force relationnelle et explique comment la perception des incidents critiques diffère beaucoup d'un client à un autre.

Roos (1999) a développé son modèle de « commutation » en se concentrant sur les relations de service suite à une étude réalisée auprès de clients dans un supermarché. Pour ce faire, elle a développé une méthodologie fondée sur la théorie des incidents critiques. Plus précisément, son modèle décrit un chemin de commutation constitué d'un déclencheur, un état initial, un processus et un résultat. Il s'agit de diverses combinaisons de rencontres critiques qui mènent à une décision de changer ou au contraire à une décision de rester. Le modèle de Roos (1999a) est important pour la compréhension du processus de l'affaiblissement de la relation dans une perspective de commutation partielle, conditionnelle voire même totale. La commutation partielle, par exemple, illustre l'affaiblissement de la composante comportementale de la force de la relation dans la mesure où certains achats sont effectués dans un autre point de vente.



**Figure 1** : Le modèle de « commutation » de ROOS (1999)

L'incident détermine et donne de l'énergie au trajet de commutation. C'est le déclencheur qui réveille le client. Ce déclencheur n'est cependant pas toujours évident pour le client. Ce dernier perçoit plutôt un déterminant de commutation comme une raison de la commutation, mais il est en fait le déclencheur qui affecte la perception du déterminant de commutation (Roos, 1999)

Le déclencheur peut être divisé en trois types, le déclencheur situationnel, le déclencheur influent et le déclencheur réactionnel (Roos, 1999):

- Le déclencheur situationnel est lié à des expériences ou des rencontres externes spécifiques (positives ou négatives). Par définition, il ne dépend pas de l'individu ni de la relation entre le consommateur et la marque. Il se rapporte à des situations et à des incidents qui se produisent pendant la durée de la relation, principalement pendant les interactions entre le consommateur et la marque. Ces incidents peuvent être aussi bien positifs que négatifs : amélioration ou détérioration économique, changements dans la situation de travail, etc.
- Le déclencheur influent décrit, quant à lui, les conditions de l'entreprise commutée qui font office d'étalon de comparaison. Si une entreprise apporte des changements qui sont perçus comme désagréables par le client, et ce, au même moment par rapport aux actions d'un concurrent, ce changement est alors classé comme un déclencheur influent.
- Le déclencheur réactionnel est finalement quelque chose qui affecte la sensibilité du client par rapport à l'action marketing de l'entreprise, par exemple la détérioration des services ou des produits vendus, un mauvais service après-vente, des procédures inadaptées de paiement, etc. D'une autre part, il peut concerner les caractéristiques, les sentiments, les croyances et les opinions propres au consommateur : par exemple, sa personnalité, ses attitudes envers une marque et sa perception de la satisfaction globale.

Dans une autre étude, Wieringa et Verhoef (2007) ont utilisé les deux termes " switching " et " churn " comme synonymes pour étudier le comportement de changement de client dans le cadre de la libéralisation du marché des services et d'un point de vue relationnel. Ils ont exploré le comportement de changement de client en l'opposant à la fidélité du client. Selon la littérature sur la fidélisation, les principaux déterminants du changement de client peuvent être classés en deux grandes catégories : les facteurs économiques /cognitifs et les facteurs sociaux/affectifs. D'une part, Les facteurs économiques comprennent la valeur économique de la relation avec l'entreprise (le rapport valeur perçue et satisfaction). D'autre part, les aspects sociaux comprennent la confiance (c'est-à-dire l'honnêteté et la bienveillance de l'entreprise) et l'engagement (c'est-à-dire l'attachement psychologique des clients) envers l'entreprise.

### **L'approche dyadique des moteurs de la rupture de la relation:**

Il s'agit de discuter des relations qui s'estompent du point de vue, cette fois, des deux acteurs participant à une relation. La majorité des études dans le domaine de la rupture des relations entre entreprises et consommateurs (BtoC) se sont concentrées uniquement sur un côté de la relation (dans la plupart des cas, comprendre le consommateur pour éviter la rupture et partant le fidéliser), alors que la recherche dans les relations entre entreprises (BtoB) a, dans une plus large mesure, porté sur deux ou plusieurs parties impliquées.

En effet, étant donné que les relations comprennent plus d'une partie, il est donc possible que ces parties aient des perceptions contradictoires de la relation. Holmlund et Strandvik (1997, 1999a, b, 2000) soulignent les différences entre les perceptions des parties quant à l'effet des incidents critiques négatifs sur une relation, et Tähtinen (2001) souligne qu'un acteur peut percevoir une relation comme continue (une relation qui est supposée se poursuivre) tandis que l'autre la perçoit comme terminale (une relation non souhaitée par une ou l'autre des parties).

Bien que l'accent demeure mis sur le client, on adopte une perspective dyadique en intégrant également le point de vue du fournisseur de services sur la relation. En d'autres termes, les clients décrivent comment ils perçoivent la relation alors que les fournisseurs de services (par exemple des conseillers financiers) décrivent comment ils interprètent cette relation par l'intermédiaire du client. La perspective retenue est donc une perspective dyadique asymétrique. L'interprétation de la relation par le client reste donc au centre de l'attention, suivant la tradition du marketing relationnel où le client a le droit préférentiel d'interpréter la relation (Grönroos, 2002 ; Roos, 1999a ; Strandvik et Liljander, 1994). Roos (1999a) affirme par exemple que le client décide très probablement si une relation d'entreprise existe ou non. Grönroos (2002) affirme également que "c'est le client, et non l'entreprise, qui décide si une relation allait ou non se développer."

Ainsi, la littérature existante a identifié un certain nombre de facteurs qui peuvent conduire les clients à mettre fin à la relation et que nous pouvons ramener à trois grandes catégories. Il s'agit notamment de la mauvaise qualité du service offert, du faible engagement de l'entreprise (ou des clients) à maintenir la relation, et enfin de la valeur perçue de la relation.

#### **2.2.1 La qualité :**

Hirschman (1970) considère la rupture de la relation et la réclamation comme deux conséquences de la baisse de qualité ; certains clients cessent d'acheter les produits de l'entreprise (fin) et d'autres clients expriment plutôt leur insatisfaction à l'égard de l'entreprise (réclamation) et espèrent que la qualité des produits des services augmentera à nouveau. Les deux conséquences ne s'excluent cependant pas mutuellement et la réclamation peut se substituer à la sortie, mais aussi l'accompagner.

La probabilité qu'une cliente exprime son insatisfaction au lieu de quitter instantanément la relation augmente lorsque la fidélité est présente.

En s'appuyant sur le cadre de Hirschman (1970), Stewart (1998a) discute de quatre idées centrales : la notion selon laquelle la sortie est fondée sur la perception qu'ont les clients de la baisse de qualité, que la rupture est influencée par la disponibilité d'autres solutions, qu'il existe des obstacles (des coûts) qui empêchent la sortie et que la réclamation est une alternative à la sortie. Stewart (1998a) conclut que le déclin de la qualité entraînant l'insatisfaction n'est pas suffisant ou même nécessaire pour expliquer la sortie. La satisfaction, l'ennui et le désir d'une plus grande variété doivent également être pris en considération. En examinant les solutions de rechange disponibles, Stewart (1998a) affirme que les solutions de rechange ne doivent pas seulement être présentes, mais que le client doit aussi les percevoir comme différentes et meilleures, sinon il y a un risque de fausse fidélité si le client reste dans la relation jusqu'à ce que des solutions plus intéressantes soient présentes.

### **2.2.2 L'engagement :**

L'engagement en marketing est tributaire de plusieurs paramètres, et désigne les prédispositions du client à interagir avec une entreprise ou une marque.

Hocutt (1998) présente un modèle qui suggère que des niveaux plus élevés d'engagement relationnel diminueront le risque d'une relation dissoute. L'engagement est fort lorsque la satisfaction est élevée, lorsque la qualité des autres solutions semble médiocre et lorsque l'investissement est important. Hocutt (1998) intègre des aspects comportementaux, cognitifs et affectifs influençant l'engagement, qui à son tour décide si la relation va se dissoudre ou non.

### **2.2.3 La valeur relationnelle :**

La valeur est un concept essentiellement dynamique, elle évolue, se modifie, se transforme et s'adapte selon les situations et les enjeux. Selon Flint et al. (1997), la valeur de la relation peut être classifiée en tant que valeur perçue qui se définit par les croyances implicites influençant le comportement du client, ou valeur désirée influencée par ses attentes. Pour Zeithaml (1988), la valeur est l'évolution de ce qui est reçu et ce qui est donné. Dans la conception classique, la valeur est incarnée dans l'objet, et c'est au client de s'en apercevoir. C'est la confrontation entre la valeur pensée par l'entreprise au tant qu'apport de l'entreprise (7P) et la valeur pensée par le client en tant qu'apport du client ou participation client (expérience, pouvoir d'achat...) qui crée la valeur.

La valeur relationnelle est un aspect central du marketing relationnel puisque la relation doit se développer dans un processus partagé où la valeur est au centre des préoccupations (Grönroos, 2002 ; Sheth et Parvatiyar, 1995b ; 2000). Dans cette perspective, la valeur pourrait, selon Storbacka (1995), être définie comme " la quantité d'informations, de connaissances et d'autres ressources auxquelles un acteur économique a accès afin d'exploiter son propre processus de création de valeur".

Selon Storbacka, Strandvik et Grönroos (1995), une valeur relationnelle élevée aura un effet positif sur l'engagement. Selon eux, la valeur perçue est fondée sur la qualité du service par rapport au sacrifice perçu où la qualité du service perçue est décrite comme l'évaluation cognitive des services par les clients au fil des épisodes. Les sacrifices perçus comprennent les sacrifices qui sont observés dans tous les épisodes de service de la relation. Les deux concepts sont toujours comparés à une norme de comparaison explicite ou implicite (Storbacka et al, 1995). Cette comparaison conduit à une perception de la valeur de la relation (Liljander et Strandvik, 1994).

On note enfin que plusieurs similarités ont été détectées dans la littérature marketing sur cette question des moteurs de la rupture de la relation client et qu'il est possible de ramener à trois grandes classes, à savoir :

a) Facteurs liés à l'entreprise ou à la marque : Faible qualité de service ; échec du service ; absence de récupération adéquate du service ; faible investissement dans la relation ; faible engagement de l'entreprise envers les clients ; manque de liens sociaux; manque d'honnêteté et de bienveillance ; multiples épisodes d'insatisfaction et/ou incidents de colère ; changements technologiques, obsolescence de la mode actuelle et manque de variations de style, manque de renforcement de la marque ou de l'entreprise envers l'engagement des clients.

b) Facteurs liés au client : En outre, des facteurs personnels tels que le décès ou la migration vers une autre zone géographique et des changements dans les rôles et le statut de vie peuvent avoir une incidence sur les choix personnels. La faible satisfaction ; faible valeur perçue ; faible confiance ; faible engagement ; inconvénients ; prix perçu comme élevé ; attitude de recherche de la variété ; mauvais choix de la marque ou de l'entreprise ; dépendance relativement faible vis-à-vis de l'entreprise ; la capacité des clients à s'adapter aux changements, les changements dans les rôles et le statut de vie des clients ; les changements dans les besoins, les valeurs et les préférences des individus, le manque de congruence entre l'image de la marque et l'image de soi des consommateurs, le manque d'implication émotionnelle avec la marque ; l'influence sociale et la migration vers une autre zone géographique.

c) Facteurs liés au contexte : des facteurs de marché tels que les nouvelles avancées technologiques combinées à des changements culturels tels que l'obsolescence de la mode actuelle peuvent également jouer un rôle important dans la résiliation des relations. Capacité et attractivité des concurrents, faibles coûts de changement.

Bien que la littérature marketing reconnaisse un certain nombre de facteurs d'affaiblissement de la relation client, l'étude réalisée dans le cadre de cette recherche, basée sur des entretiens avec les clients dans un contexte de marketing de consommation, identifie et souligne les conditions limites

importantes de l'affaiblissement de la relation. Contribuant ainsi à donner une description plus détaillée des facteurs d'affaiblissement, y compris la dynamique relationnelle client-fournisseur.

### **3. Etude qualitative sur les antécédents de l'affaiblissement de la relation client en BtoC:**

L'objectif de l'étude est d'enquêter sur les facteurs qui augmentent ou diminuent la probabilité que la relation s'estompe. Les questions ont été conçues pour prendre en compte les détails des situations décrites par les personnes interrogées ; ils étaient encouragés à partager leurs antécédents personnels et leur personnalité, ainsi que leurs histoires spécifiques avec l'entreprise ou la marque de leur choix. Cela a permis aux personnes interrogées de se diriger vers l'objectif principal de l'entretien. On s'est intéressé principalement au contexte, aux caractéristiques et aux interactions, qui conditionnent l'évolution de la relation dans le temps, pour pouvoir constituer une image claire de ce qui pourrait avoir un impact sur une relation client donnée.

Sur la base des treize entretiens réalisés, on a identifié un certain nombre de moteurs de l'affaiblissement de la relation avec le consommateur. Les conclusions suggèrent trois grandes catégories de conditions limites ou facteurs de l'affaiblissement de la relation client: individuelles, relationnelles et contextuelles. Les conclusions sont présentées ainsi.

#### **■ Caractéristiques individuelles**

Le premier groupe de facteurs est constitué de caractéristiques individuelles. Il s'agit en général de caractéristiques individuelles spécifiques telles que l'engagement volontaire, l'impulsivité, des expériences de vie accumulées et l'anxiété. Tous ces facteurs peuvent entraîner un risque accru de l'affaiblissement de relation. En particulier, certains caractères peuvent avoir un effet sur la façon dont les consommateurs se comportent et perçoivent leur relation avec une marque. Un répondant, dans le contexte de sa relation avec une marque téléphonie mobile, admet que l'anxiété qu'il ressent peut l'amener à rechercher des situations plus réconfortantes ou sécurisantes et si celles-ci ne sont pas trouvées ou si la situation change en cours de la relation, la rupture est plus susceptible de se produire :

*« Parfois, j'ai peur de la technologie et je pense que si je garde mes informations personnelles ou mes photos sur mon portable tout le monde pourrait y accéder et les récupérer. Donc je cherche toujours la sécurité. C'est pour ça que j'ai été attirée par la marque... » (Femme-13)*

Un autre répondant souffrant de névrosisme comme trait de caractère confirme que cela le rend plus susceptible d'abandonner :

*« ... et en cas de problèmes, je pense, pour être honnête, que se serai plus facile de juste laisser tomber. C'est comme ça que je pense moi. » (Homme-4)*



Une autre caractéristique individuelle mentionnée à plusieurs reprises est l'engagement volontaire des consommateurs envers une marque. Une personne interrogée commente sa relation avec un magasin de produits alimentaires qui ne répond plus à ses besoins et ne satisfait pas ses attentes. Elle déclare :

*« Je pense qu'avant, j'étais assez fidèle et je m'assurais toujours que (enseigne) était le premier endroit où j'allais. Maintenant, ...après avoir épuisé mes options, je pourrais me dire "d'accord, je devrai peut-être garder l'option (enseigne)", mais ce n'est pas mon premier endroit, il est vraiment en bas du classement maintenant, alors qu'avant si j'avais besoin de quoi que ce soit, je me disais "allons d'abord voir (enseigne)". » (Femme-2)*

Les consommateurs font des choix en fonction de différents types de motivations. Les individus caractérisés par l'impulsivité peuvent prendre leurs décisions de manière moins informée, ce qui entraîne une plus grande probabilité d'affaiblissement de la relation avec le fournisseur. Par exemple, un répondant soucieux du prix et de la qualité dans le contexte de la vente au détail déclare :

*« Vu que je suis souvent occupé, je fais parfois les choses par commodité plutôt que d'en examiner méticuleusement les détails...Que je fini par regretter par la suite. » (Homme-6)*

Un autre ensemble de conditions dans lesquelles les consommateurs sont plus susceptibles de mettre terme à une relation sont les expériences de vie accumulées. Des expériences, telles que les antécédents de contraintes financières peuvent avoir un impact sur la perception d'une relation.

Dans le contexte de produits cosmétiques, l'un des répondants se souvient :

*« Lorsque j'étais étudiante, j'avais vraiment du mal à joindre les deux bouts. Donc je me privais de pas mal de choses. Puis, quand j'ai commencé à travailler, je suis allée chez (enseigne) parce que ça m'a donné un peu l'impression d'être montée en gamme. » (Femme-9)*

Synthèse : Les résultats montrent que les consommateurs qui se caractérisent par certains traits de personnalité : l'impulsivité, l'anxiété, ainsi que ceux qui éprouvent un engagement volontaire plutôt qu'institutionnel envers une marque et dont les caractéristiques individuelles reflètent leurs expériences de vie accumulées sont plus enclins à tomber dans le déclin de la relation.

### **■ Caractéristiques relationnelles :**

Le deuxième ensemble de conditions est constitué des caractéristiques relationnelles. Il a été démontré que des facteurs tels que la mauvaise exécution du rôle et des responsabilités de chacun, ainsi que des différences de valeurs, d'attitudes et de croyances, influencent le processus d'affaiblissement. En outre, des problèmes tels que l'apparition d'intérêts conflictuels, la mauvaise résolution des conflits, l'évitement de ces conflits et l'ennui ont également été identifiés comme ayant un impact sur la relation en la rendant plus susceptible de s'estomper.

L'une des conditions fréquemment rapportées par les interviewés sont les valeurs et les croyances conflictuelles entre le répondant et l'entreprise. Ce désaccord peut survenir notamment lors de la

comparaison de caractéristiques spécifiques de la marque ou d'un certain nombre de comportements particuliers. Comme le souligne une personne interrogée dans le contexte de la vente de vêtements en ligne :

*« Je faisais énormément confiance au service, je croyais que c'était fiable. Je me vois comme une personne relativement digne de confiance, alors oui, il est très facile pour moi de devenir hostile à quelqu'un ou à une organisation s'ils ne respectent pas cette valeur et (l'enseigne) a changé ma perception d'être digne de confiance et fiable, alors c'est un peu là que (l'enseigne) et moi, nous sommes séparés ». (Femme-10)*

Une mauvaise compréhension des responsabilités du consommateur, un manque d'information sur la manière dont les rôles et les responsabilités doivent être partagés peuvent également conduire à un nombre croissant de sentiments négatifs et, en fin de compte, accélérer le déclin. L'un des répondants a fait remarquer ce qui est arrivé avec son pharmacien :

*« Le pharmacien n'était pas toujours serviable, et vu que mes parents ont des maladies chroniques, à savoir le diabète, le parkinson, l'hypertension et bien d'autres, il n'était pas toujours disponible pour me donner des conseils ou répondre à mes questions concernant tel ou tel médicament en cas de besoin. C'est probablement ce qui m'a fait penser que ce n'est pas la pharmacie que je devais choisir ». (Femme-5)*

Une autre personne interrogée, faisant référence à sa relation avec un opérateur de téléphonie mobile, a également mentionné un problème de malhonnêteté :

*« Ils ont un très bon réseau par rapport à d'autres opérateurs sur le marché, mais je crois vraiment qu'ils trichent sur le débit acheté et le réduisent considérablement avec le temps. Et puis lorsque je le déclare, le service après-vente n'est pas du tout satisfaisant, j'ai le sentiment qu'on me ment... » (Homme-1)*

En outre, les entretiens ont révélé qu'une inadéquation entre ce qu'une marque offre et les intérêts du consommateur conduit à une plus grande ambiguïté et crée des sentiments plus négatifs à l'égard de la relation, ce qui influence le processus d'affaiblissement. Une personne interrogée commente sa relation avec un magasin de prêt à porter :

*« Lors de ses premières années, l'entreprise répondait complètement à mes besoins avec des offres attrayantes, mais avec le temps, elle commence à changer d'attitude et de tendances et je me sens manipulée ». (Femme-11)*

Une autre condition qui peut augmenter la probabilité d'affaiblissement est une mauvaise résolution des conflits. Une personne interrogée commente une situation de conflit qui s'est produite entre elle et une banque, en réfléchissant spécifiquement à la résolution du problème :

*« Je comprends qu'ils avaient la pression du siège social (...) mais ils n'ont pris que la moitié de ma plainte. Donc c'est la raison pour laquelle je me suis dit pourquoi je fais des efforts avec quelqu'un qui n'est pas prêt à accepter sa faute ? ». (Homme-4)*

Les personnes qui évitent les conflits risquent davantage de développer des sentiments négatifs envers le partenaire relationnel au fil du temps. En évitant d'exprimer leurs préoccupations dès le début, les sentiments potentiellement dommageables peuvent s'accumuler. C'est le cas d'une personne interrogée en parlant de son coiffeur :

*« Je peux être plus calme et réservé avec les gens que je ne connais pas. Je suis plutôt une de ces personnes qui aiment s'entendre avec tout le monde sans avoir de confrontations ou de disputes ». (Homme-7)*

L'ennui et le désir ou la volonté d'essayer quelque chose de nouveau peuvent également augmenter la probabilité de rupture. Comme l'indique une personne interrogée en parlant d'un magasin de produits cosmétiques et d'hygiène :

*« D'un côté, j'étais frustré qu'ils ne répondent plus à mes besoins, mais d'un autre côté je cherchais juste quelque chose de nouveau, alors c'est devenu un peu ennuyeux. C'est juste que parfois j'aime essayer de nouvelles choses, explorer de nouveaux parfums... ». (Femme-8)*

En résumé, les résultats montrent que les différences en termes de valeurs, d'attitudes et de croyances entre partenaires, l'incompatibilité relative aux intérêts et aux préférences (voire l'existence d'intérêts contradictoires), la mauvaise résolution des conflits, l'évitement des conflits et l'ennui ont tous un impact sur la relation et rendent l'affaiblissement plus probable.

### **■ Caractéristiques contextuelles**

Le troisième groupe de conditions fait référence aux facteurs contextuels. Les facteurs contextuels échappent principalement au contrôle du consommateur. Cependant, il a été démontré qu'ils ont un impact sur l'évolution de la relation avec une marque.

Les conditions contextuelles les plus fréquemment considérées sont liées à diverses pressions externes. Des facteurs tels que la situation professionnelle, le nombre limité d'alternatives potentielles et les circonstances politiques et économiques ont été exposés comme ayant un effet indirect sur le développement de la relation. Par exemple, l'une des personnes interrogées fait référence à sa relation avec un pharmacien explique sa situation :

*« La pharmacie se situe juste à côté de ma maison et ça me convenait parfaitement. C'est pourquoi au début j'étais très hésitante à changer malgré tout et je trouvais du mal à me déplacer pour aller vers d'autres pharmacies. Mais après c'est devenu une habitude. J'achète tous les médicaments de 3 mois à la fois pour ne pas être obligée de me déplacer chaque mois. Je n'ai aucun regret ». (Femme-5)*

Une autre personne interrogée commente sa carrière et les circonstances financières qui ont eu un impact sur son mode d'achat :

*« Lorsque j'étais étudiante, j'avais vraiment du mal à joindre les deux bouts. Donc je me privais de pas mal de choses. Puis, quand j'ai commencé à travailler, je suis allée chez (enseigne) parce que ça m'a donné un peu l'impression d'être montée en gamme. » (Femme-9)*

Une autre personne déclare :

*« Ce n'était pas la décision financière la plus facile à prendre ..., mais à part ça, je n'ai pas eu d'autres problèmes ». (Femme-2)*

Il semble aussi que l'existence limitée d'alternatives potentielles joue également un rôle dans l'évolution de la relation. Comme le souligne une personne interrogée dans le contexte d'opérateurs mobiles :

*« Ils ont la meilleure couverture de réseau internet sur le marché et surtout dans ma ville, donc je continue à leur accorder de nouvelles chances » (Femme-3)*

Un autre type de facteur contextuel concerne la pression exercée par les pairs. La pression des pairs peut accroître la probabilité de faire de mauvais choix initiaux en matière de marque, ce qui rend plus probable l'abandon de ces relations. Comme le souligne une personne interrogée dans le contexte de magasin de vêtements :

*« Je viens d'une petite ville, et il n'y avait pas vraiment beaucoup de choix pour ma tranche d'âge. Il venait juste d'ouvrir et il était assez populaire, ...mes amies, en fait tout le monde y allait pour faire du shopping ». (Femme-11)*

En outre, des périodes de recherche plus courtes et une familiarité limitée avec le produit, en particulier, peuvent également rendre l'affaiblissement plus probable. Une personne interrogée a fait état d'une période de recherche limitée lorsqu'elle a réfléchi à sa relation avec un concessionnaire de voiture :

*« Je venais de déménager, je travaillais loin et le fait de me déplacer en taxi matin et soir me coûtait cher donc j'ai décidé d'acheter une voiture. Je n'ai pas fait de recherches suffisantes. Il y avait un show-room, j'y suis allé et je l'ai acheté ». (Homme-12)*

En outre, il se peut que les types de produits (contractuels ou non contractuels) soient tout aussi susceptibles impliqués dans une situation où la relation ne répond pas aux attentes. Comme on peut le voir ci-dessous, l'une des personnes interrogées indique que dans le contexte d'un service internet, un contrat n'empêcherait pas nécessairement un consommateur de perdre son intérêt pour la marque :

« Ils n'essayent plus de résoudre mes problèmes de connectivité, pensant que si vous avez déjà un contrat d'un an avec eux, vous n'irez nulle part. En fait, ce genre de comportement m'exaspère ». (Homme-1)

**En résumé**, il semble que divers types de pressions externes, la pression des pairs, ainsi qu'un temps de recherche de fournisseurs de service insuffisant et une mauvaise connaissance de la marque peuvent conduire à un risque accru de rupture de la relation. Le tableau ci-dessous résume les facteurs ou moteurs de l'affaiblissement des relations avec les consommateurs.

**Tableau 3.1** : facteurs ou moteurs de l'affaiblissement des relations:

Caractéristiques individuelles	Caractéristiques relationnelles	Caractéristiques contextuelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement volontaire vécu par l'un des partenaires</li> <li>• Impulsivité</li> <li>• Expériences de vie accumulées (par exemple, faibles revenus)</li> <li>• Anxiété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissimilitudes dans les valeurs, les attitudes et les croyances</li> <li>• Incompatibilité relative aux intérêts et aux préférences</li> <li>• Conflits d'intérêts</li> <li>• Mauvaise résolution des conflits</li> <li>• Évitement des conflits</li> <li>• L'ennui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressions externes (par exemple, circonstances de la carrière ou économiques)</li> <li>• Pression des pairs - lors du choix initial d'utiliser une marque/entreprise</li> <li>• Périodes d'exploration insuffisantes</li> <li>• Faible familiarité avec le partenaire</li> </ul>

#### 4. Discussion et conclusion

La littérature existante a identifié un certain nombre de facteurs qui peuvent conduire les clients à mettre fin à la relation et qui ont été ramenés à trois catégories. A savoir, des facteurs liés à l'entreprise ou à la marque, des facteurs personnels et des facteurs de contexte. Il s'agit également de la mauvaise qualité du service offert, du faible engagement de l'entreprise (ou des clients) à maintenir la relation, et enfin de la valeur perçue de la relation.

Or, l'étude a permis d'identifier un certain nombre de types de facteurs d'affaiblissement de la relation avec le consommateur. D'après les résultats, l'affaiblissement d'une relation dans un contexte business-to-consumer peut-être provoqué par divers moteurs qui augmenteraient ou diminueraient la probabilité de rupture. En particulier, les consommateurs qui sont caractérisés par l'impulsivité et l'anxiété sont plus enclins à mettre fin à leurs relations. En outre, les contrastes de valeurs, des attitudes et des croyances, les conflits d'intérêts, ainsi que l'incompatibilité entre le consommateur et la marque rendent l'affaiblissement plus probable. L'étude a également mis le point sur l'effet de la pression externe et la mauvaise connaissance de la marque, qui peuvent entraîner des attentes irréalistes responsables du déclin. Elle apporte donc, une contribution significative dans le domaine des relations entre le consommateur et la marque en identifiant pour quel type de consommateur, de marque et dans quelles circonstances l'affaiblissement est le plus susceptible de se produire.

Il convient également de souligner l'effet néfaste des mauvaises pratiques du marketing relationnel, côté entreprise. En effet, la littérature met en évidence les limites des pratiques de la gestion de la relation client et l'existence de certaines lacunes dans les pratiques relationnelles de l'entreprise et leurs conséquences en termes d'attentes de la relation client. Cela peut indiquer que la compréhension des attentes pertinentes des clients est un domaine de recherche qui nécessite des recherches plus approfondies.

Selon Sheth & Parvatiyar (1995b), le résultat des stratégies relationnelles est profondément affecté par « la réceptivité » ou « la propension relationnelle » du client. Si elle est faible, les efforts du prestataire, même bien intentionnés, peuvent être estimés comme intrusifs, ennuyeux ou indésirables.

Ainsi, si certains clients valorisent le traitement différentiel sans se poser trop de questions, d'autres y sont moins sensibles et même le rejettent carrément, ce qui nuit à leur niveau de confiance et à leur image de l'entreprise. Pour Butori et Pez (2012), plutôt que de créer une image positive pour l'entreprise, le traitement préférentiel véhicule une image très commerciale. Pez & Volle (2010) montrent que, en tant que destinataires d'efforts relationnels tels que la personnalisation symbolique, les clients peuvent percevoir l'envoi d'un cadeau ou d'un message personnalisé comme une tentative de manipulation, dans le sens où le client perçoit ces actions comme des motifs visant à induire des sentiments de réciprocité ou un sentiment de dette pour le client.

Les mécanismes à l'œuvre lors de réactions négatives des clients sont souvent désignés comme de la réactance psychologique ou de la résistance du consommateur.

La réactance psychologique : cette théorie stipule que Les individus adoptent une position de retrait ou de rejet en réponse aux tentatives de contrôle de leur comportement et aux menaces à leur liberté de choix. Par exemple, les méthodes de personnalisation symboliques peuvent susciter des réponses des clients (rejet ou comportement de fuite) car ils ont le sentiment de perdre le contrôle sur l'utilisation de leurs données personnelles par l'entreprise, considérant ces pratiques comme intrusives (Pez & Volle, 2010)

La résistance : Les clients se montrent plus méfiants à l'égard des actions de l'entreprise, présentant des réactions dues à « un état motivationnel de résistance » (Roux, 2007). Il s'agit de la tension interne qui surgit après la perception d'une situation oppressive ; laquelle est suivie d'une réponse individuelle, y compris des tentatives frustrantes d'exercer une pression ou une influence, et est considérée comme inacceptable.

Le traitement spécial ou de faveur est donc considéré comme oppressif et manipulateur et donne lieu à trois formes possibles de résistance :

1-l'évitement, qui concerne uniquement le traitement de faveur et n'empêche pas la transaction.

2-le rejet, à l'égard de toute forme de relation avec le prestataire.

3-l'acceptation opportuniste, où le client bénéficie de l'avantage accordé par l'entreprise sans en être véritablement reconnaissant, parce qu'il le considère comme une technique marketing.

Avec le temps, ces trois types de réponses sont plus automatiques chez le client désormais expérimenté. Outre les effets délétères de ce qui peut apparaître comme des anomalies de stratégie relationnelle ou des dommages collatéraux, on note également que la présence de cas hybrides peut persister.

De l'autre côté du spectre, on peut également faire face à « l'effet lunettes roses » d'Odekerken (2003). En effet, la perception ou l'orientation client d'un prestataire est renforcée par la propre propension

relationnelle de ce client à s'engager dans des relations avec les entreprises en général : les clients relationnels trouveront les actions du prestataire à travers des lunettes roses, c'est-à-dire qu'ils vont voir les prestataires comme étant plus relationnels qu'ils le sont réellement (Odekerken & al, 2003).

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Antón, C., Camarero, C., & Carrero, M. (2007). The mediating effect of satisfaction on consumers' switching intention. *Psychology & Marketing*, 24(6), 511-538.
- [2] ATHANASSOPOULOS, Antreas D. Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of business research*, 2000, vol. 47, no 3, p. 191-207.
- [3] Babin, B. J., Chebat, J. C., & Michon, R. (2004). Perceived appropriateness and its effect on quality, affect and behavior. *Journal of Retailing and Consumer services*, 11(5), 287-298.
- [4] Butori, R., & Pez, V. (2012). Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle: le problème de la résistance du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 27(4), 39-58.
- [5] Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing complaints to improve customer profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109-124.
- [6] Colgate, M., Stewart, K., & Kinsella, R. (1996). Customer defection: a study of the student market in Ireland. *International journal of bank marketing*, 14(3), 23-29.
- [7] Edvardsson, B., & Strandvik, T. (2000). Is a critical incident critical for a customer relationship?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(2), 82-91.
- [8] Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial marketing management*, 26(2), 163-175.
- [9] Friman, M., Edvardsson, B., & Gärling, T. (1998). Perceived service quality attributes in public transport: Inferences from complaints and negative critical incidents. *Journal of Public Transportation*, 2(1), 67-89.
- [10] Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The Marketing Review*, 1, 5-14.
- [11] Grönroos, C. (2002). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm with retrospective comment by Michael J. Baker. *The Marketing Review*, 3(2), 129-146.
- [12] Harmeling, C. M., Palmatier, R. W., Houston, M. B., Arnold, M. J., & Samaha, S. A. (2015). Transformational relationship events. *Journal of Marketing*, 79(5), 39-62.
- [13] Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- [14] Hocutt, M. A. (1998). Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of service industry management*.
- [15] Holmlund, M., & Strandvik, T. (1999). Perception configurations in business relationships. *Management Decision*.
- [16] Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of marketing*, 59(2), 71-82.
- [17] Odekerken-Schröder, G., De Wulf, K., & Schumacher, P. (2003). Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of business research*, 56(3), 177-190.
- [18] Pez, V. (2010). *Quand les programmes de fidélité génèrent de l'insatisfaction client: identification des générateurs par la Méthode des Incidents Critiques dans un contexte français* (No. 123456789/8666). Paris Dauphine University.
- [19] Popkowski Leszczyc, P., & Timmermans, H. (1997). Store-switching behavior. *Marketing letters*, 8, 193-204.
- [20] Rusbult, C. E., Johnson, D. J., & Morrow, G. D. (1986). Predicting satisfaction and commitment in adult romantic involvements: An assessment of the generalizability of the investment model. *Social Psychology Quarterly*, 81-89.
- [21] Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). The investment model scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. *Personal relationships*, 5(4), 357-387.

- [22] Roos, I., & Strandvik, T. (1996). *Diagnosing the termination of customer relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration.
- [23] Roos, I. (1999). Switching processes in customer relationships. *Journal of Service Research*, 2(1), 68-85.
- [24] Roux, D. (2007). La résistance du consommateur: proposition d'un cadre d'analyse. *Recherche et applications en marketing (French Edition)*, 22(4), 59-80.
- [25] Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International business review*, 4(4), 397-418.
- [26] Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of relationship marketing*, 3-38.
- [27] Stewart, K. (1998a) 'The Customer Exit Process - A Review and Research Agenda', *Journal of Marketing Management* 14(4): 235-250.
- [28] Strandvik, T., & Liljander, V. (1994, June). Relationship strength in bank services. In *Proceedings from the 1994 Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications* (pp. 11-13). June.
- [29] Strandvik, T., & Friman, M. (1998). Negative critical incident mapping.
- [30] Strandvik, T., & Holmlund, M. (2000). *Customer Relationship Dissolution-What Do We Know and What Do We Need to Know?*. Svenska handelshögskolan.
- [31] Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1995). *Managing customer relationships for profit*. London.
- [32] Storbacka, K., & Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- [33] Tähtinen, J., & Vaaland, T. I. (2006). Business relationships facing the end: why restore them?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 14-23.
- [34] Voorhees, C. M., Brady, M. K., & Horowitz, D. M. (2006). A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers. *Journal of the academy of marketing science*, 34(4), 514-527.
- [35] Wieringa, J. E., & Verhoef, P. C. (2007). Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: an exploratory study. *Journal of Service Research*, 10(2), 174-186.
- [36] Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.