



HAL
open science

LES APPORTS DE LA THEORIE DE LA JUSTICE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS

Isabelle Prim-Allaz, William Sabadie

► **To cite this version:**

Isabelle Prim-Allaz, William Sabadie. LES APPORTS DE LA THEORIE DE LA JUSTICE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS. 19ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, 2003, Tunisie. pp.CD Rom. hal-00519848

HAL Id: hal-00519848

<https://hal.science/hal-00519848v1>

Submitted on 21 Sep 2010

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

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

LES APPORTS DE LA THEORIE DE LA JUSTICE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS

Isabelle PRIM-ALLAZ, IUT B Université de Lyon 1
William SABADIE, IAE Université de Lyon 3

Résumé :

Cette communication se propose de présenter et d'analyser des comportements de réclamations dans le cadre d'expériences de services. A partir de vingt et un récits, collectés grâce à la méthode des incidents critiques, les auteurs présentent et illustrent l'ensemble des règles de justice contenues dans les théories de la justice (justices distributive, procédurale et interactionnelle). La pertinence de ce cadre d'analyse dans l'étude de la gestion des réclamations est ainsi montrée. De l'analyse de contenu, les auteurs retirent un certain nombre de propositions concrètes pour permettre aux entreprises de mieux gérer leurs réclamations.

Mots clés : réclamations ; gestion des réclamations ; théories de la justice ; services

JUSTICE THEORY CONTRIBUTIONS FOR A BETTER CUSTOMER COMPLAINT HANDLING

Summary:

This paper presents and analyses complaining behaviors in service industries. Twenty-one critical incidents are collected and help introducing justice principles and justice theories (distributive, procedural and interactional justices) through a content analysis. These examples show the relevance of the justice theory frameworks to manage complaints. Then, some managerial propositions are made in order to help companies to improve their customer complaint management.

Key words: complaining behaviors; complaint management; justice theories; services

Les auteurs remercient les étudiants 2002/2003 du DESS Marketing des Activités Tertiaires de l'IAE de Lyon.
Les auteurs peuvent être contactés à Isabelle.Allaz@univ-lyon1.fr ou william.sabadie@univ-lyon3.fr.

Cette communication se propose de présenter et d'analyser des comportements de réclamations dans le cadre d'expériences de services. La gestion des réclamations s'inscrit dans une perspective relationnelle de l'échange qui vise à accroître la satisfaction, l'engagement et la confiance des clients de l'entreprise (Morgan et Hunt, 1994 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; Kelley et al., 1993 ; Reicheld, 1993 ; Tax et al., 1998 ; Crié, 2001).

La gestion des réclamations revêt une importance toute particulière dans le secteur des services. Le service se caractérise, entre autres, par son intangibilité, son hétérogénéité et la participation du client à la servuction (Eiglier et Langeard, 1987). L'intangibilité a notamment pour conséquence de complexifier l'évaluation de l'offre du prestataire avant l'achat et même parfois durant sa consommation. C'est pourquoi, la confiance accordée au prestataire de service et le respect des engagements (la dimension « fiabilité » selon Parasuraman et al., 1985) sont des déterminants de la qualité de service perçue. Mais la participation du client à la servuction et l'importance de la relation interpersonnelle expliquent également les nombreux incidents qui sont susceptibles de survenir (Bitner et al., 1990 ; Sabadie, 2000). Le prestataire se doit donc de prévenir les dysfonctionnements et de prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace.

Nous définirons, dans cet article, la réclamation comme une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation.

Cette définition est plus étroite que l'acception anglo-saxonne (« *complaining behavior* ») qui considère la réclamation comme faisant partie d'un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue (Crié, 2001). Selon nous, la réclamation relève d'une action explicite d'un client, ou de ses représentants, vers l'organisation concernée. Elle se distingue donc des actions qui ne sont pas orientées directement vers l'entreprise (bouche à oreille, plainte auprès d'associations de consommateurs ou de tribunaux, report des achats vers d'autres fournisseurs par ex.). Cette distinction est importante car elle souligne l'intérêt stratégique d'un dispositif incitatif de collecte et de gestion des réclamations. Cela doit permettre de prévenir et de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients (Prim, 2000). Par ailleurs, l'action de réclamation suppose que le client attribue tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction au fournisseur.

Afin d'étudier les déterminants des sentiments et des comportements post-consommation, dans le secteur des services, de nombreux auteurs préconisent la méthode des incidents critiques (Bitner et al., 1985, 1990 ; Keaveney, 1995 ; Llosa, 1996, Tax et al., 1998). En effet, cette méthode est particulièrement bien adaptée à « l'expérience de service ». Le consommateur étant impliqué dans la production, il ressent sa participation plus comme une séquence d'incidents que comme une somme d'attributs (Llosa, 1996). Un second argument en faveur de la méthode des incidents critiques est qu'il est difficile d'observer de façon exhaustive un nombre important d'interactions. Il est alors plus facile de demander aux individus de raconter *leur histoire*. Le fait de leur demander de parler d'une situation « forte » permet de limiter les risques inhérents à l'effet de mémoire. Il est probable qu'un individu se souviendra *mieux* d'un événement marquant que d'un événement banal.

De façon schématique, la méthode (ou technique) des incidents critiques consiste à demander aux acteurs d'une situation des récits d'événements marquants (soit parce que très positifs, soit parce que très négatifs¹).

Dans le contexte des échanges commerciaux, un incident doit, pour être qualifié et retenu dans la classification, présenter les caractéristiques suivantes (Bitner, Booms & Tetreault, 1990) :

- représenter une interaction entre un fournisseur et un acheteur (ou consommateur) ;
- être un événement soit très satisfaisant soit très insatisfaisant du point de vue du consommateur (criticité de l'incident) ;
- être raconté avec suffisamment de détails.

Il faut ensuite identifier et classer les incidents en catégories, *via* une analyse de contenu classique².

L'originalité de la méthode réside surtout sur le type d'événements auxquels le chercheur s'intéresse et sur la façon de collecter les informations (des événements « extrêmes », *i.e.* le chercheur collecte des informations brutes -un récit- qu'il interprète ensuite).

¹ Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes contentés de demander aux personnes composant notre échantillon de raconter un événement négatif en liaison avec une réclamation.

² La règle veut que deux experts au moins s'attèlent à ce travail de classification, tout d'abord de façon indépendante, puis en cherchant un compromis sur les incidents sur lesquels ils sont en désaccord.

Notre échantillon était composé de 24 étudiants en 3^{ème} cycle de gestion. Il leur était demandé de :

- Penser à une situation de réclamation dans laquelle ils avaient été impliqués ;
- D'en décrire les circonstances ;
- De donner suffisamment de détails pour que l'enquêteur puisse visualiser précisément chaque incident.

Une définition de la réclamation avait été préalablement proposée aux étudiants. Cette démarche a permis de collecter vingt et un récits répondant aux conditions exposées ci-dessus.

A partir de ces vingt et un incidents critiques, nous nous proposons de montrer l'intérêt des théories de la justice comme grille d'analyse des comportements de réclamations.

L'exemple suivant reprend l'un des récits les plus complets que nous avons collecté. Il va nous permettre d'illustrer notre propos et servira de fil conducteur. Les autres récits seront utilisés en complément pour illustrer de façon plus complète les théories de la justice³.

M. Dupont achète un portable de la marque Albatéléphone dans le cadre d'un forfait étudiant proposé par le tout nouvel opérateur français TEL (issu d'une fusion toute récente entre deux opérateurs). Pour lancer son nouveau nom, TEL propose aux étudiants des offres particulièrement intéressantes sous réserve d'un engagement de 24 mois.

M. Dupont achète son téléphone mobile dans une agence TEL pensant ainsi éviter les intermédiaires en cas de problème. Lors de l'achat, le vendeur de l'agence TEL lui présente différents types de téléphone qui ne le convainquent pas. Sans autres explications, le vendeur finit par lui présenter un portable de la marque Albatéléphone que M. Dupont décide d'acheter. Le vendeur présente également l'ensemble des engagements TEL auxquels donne droit le forfait étudiant (e.g., service clientèle 24h/24, 7 jours sur 7, échange au domicile et en 48 heures d'un téléphone défectueux, etc.)

Un mois plus tard, le téléphone tombe en panne (il coupe de façon inopinée au cours des appels téléphoniques et M. Dupont doit régulièrement se rabattre sur des cabines téléphoniques pour terminer ses conversations !). M. Dupont décide d'appeler le service clientèle de TEL, d'autant plus qu'une touche préprogrammée sur son appareil le permet. M. Dupont espère obtenir l'échange en 48h et à son domicile de son appareil, tel que mentionné dans les engagements relatifs au forfait souscrit.

Après une bonne demi-heure d'attente, M. Dupont obtient enfin un conseiller en ligne. Ce dernier est très aimable et appelle M. Dupont par son nom. Il lui confirme l'échange en 48 heures, puis lui demande le modèle de téléphone. Le conseiller indique alors à M. Dupont que, malheureusement, l'échange n'est valable que sur un certain nombre de modèles dont l'Albatéléphone ne fait pas partie. M. Dupont explique alors au conseiller qu'il trouve cela tout à fait anormal, et qu'il estime que l'échange doit être réalisé puisque c'est l'engagement qui lui a été vendu.

Le conseiller écoute M. Dupont, lui explique qu'à sa place il se sentirait lui aussi floué, que le vendeur de l'agence a effectivement commis une faute, mais qu'il ne peut rien faire de plus que lui proposer de ramener son téléphone au service après-vente (SAV) de l'agence TEL. Il explique également à M. Dupont que la création récente de TEL, a provoqué une certaine confusion au niveau des agences. Les vendeurs ne maîtrisent pas encore parfaitement toutes les offres TEL. Cette réponse ne satisfait pas vraiment M. Dupont qui estime ne pas avoir à faire les frais de l'incompétence du vendeur. Devant l'insistance de M. Dupont, le conseiller consulte son supérieur hiérarchique, mais ce dernier lui confirme que l'échange n'est « vraiment pas possible ». Au final, M. Dupont est particulièrement mécontent car la conversation a duré une demi-heure, sans aucun résultat.

M. Dupont se rend donc au SAV le plus proche de son domicile. Le SAV accepte de réparer son téléphone mais l'employé se trouve dans l'incapacité de lui donner un délai. En attendant, il prête à M. Dupont un modèle relativement ancien et peu pratique (fonctions, poids, apparence, etc.).

Un mois plus tard, après de nombreux appels téléphoniques de M. Dupont, le SAV lui propose enfin de venir chercher son téléphone.

M. Dupont pense que son problème est définitivement résolu, mais à son grand désarroi, quelques jours plus tard, son téléphone présente de nouveau les mêmes défaillances...

³ Une synthèse des incidents est présentée en annexe 1.

En fait, il rencontrera ce problème 5 fois en 12 mois. A chaque fois, furieux, il téléphone au service clientèle de son opérateur pour se voir donner toujours la même réponse : « ce modèle de téléphone n'est pas couvert par l'engagement d'échange et il faut le ramener au SAV ». Après de nombreuses tentatives, il finit par obtenir le nom et l'adresse du responsable clientèle de Tel à qui il s'empresse d'envoyer un courrier (en accusé réception) relatant ses mésaventures.

Deux semaines plus tard, M. Dupont reçoit une lettre contenant des excuses et des explications sur l'impossibilité de changer l'appareil. La lettre suggère à M. Dupont de se retourner contre le constructeur Albatéléphone et lui en donne l'adresse. Le courrier contient également un bon de réduction de 8 € à valoir sur la prochaine facture, ce qui, selon M. Dupont, ne couvre même pas les appels au service clientèle, appels débités du forfait.

M. Dupont n'aura jamais de réponse de la part d'Albatéléphone et à la sixième panne de son appareil, de guerre lasse, il se résout à racheter d'occasion le téléphone d'un ami... tout en conservant, conformément à son engagement, son forfait étudiant TEL.

In fine, M. Dupont se dit qu'il en veut beaucoup plus à Albatéléphone et au vendeur qu'à l'opérateur TEL. Il se dit aussi qu'il vaut tout de même mieux ne pas changer d'opérateur pour ne pas perdre les heures de communications offertes et les autres avantages tels que les points de fidélité.

Pourquoi M. Dupont semble-t-il moins insatisfait des agissements de Tel que de ceux d'Albatéléphone ? Quels sont les erreurs et les points forts du traitement de cette réclamation par les deux entreprises ? Comment Tel arrive-t-il à préserver son capital client ?

C'est à ce genre de questions que nous nous proposons de répondre au travers des théories de la justice. Un courant de recherche en marketing, essentiellement nord-américain, utilise les théories de la justice dans le champ des traitements des problèmes survenus lors d'une rencontre de service (« *service recovery* ») (Bitner et al., 1993 ; Blodgett et al., 1993, 1997 ; Spreng et al., 1995 ; Conlon et Murray, 1996 ; Tax et al., 1998 ; Smith et al., 1999). De manière parallèle aux travaux sur les rencontres de services, les recherches sur le concept de justice ont souligné le rôle joué par le résultat, le processus et l'interaction entre le client et le personnel en contact. La frustration de M. Dupont suite à la réception d'un bon de réduction de 8 € illustre le principe de justice distributive selon lequel l'individu évalue la réparation par rapport à ce qu'il pense mériter. La justice procédurale concerne les méthodes utilisées par le prestataire de service pour recevoir et traiter la réclamation. Monsieur Dupont dispose, sur son téléphone, d'une touche préprogrammée lui permettant de joindre directement le service clientèle. Mais cette fonction ne l'empêche pas d'attendre de nombreuses minutes pour obtenir un interlocuteur. Une fois joint, ce dernier est particulièrement à l'écoute de M. Dupont et se montre volontaire pour régler son problème. La qualité de ce contact illustre les principes de justice interactionnelle.

Nous proposons donc une grille de lecture des incidents de services en soulignant l'apport des théories de la justice pour mieux gérer les réclamations. Au travers de l'expérience de M. Dupont et d'autres récits, nous allons présenter et illustrer les principes de justice. Au cours de la discussion, nous nous attacherons notamment à proposer des solutions managériales pour améliorer la gestion des réclamations et la satisfaction des clients.

LA PLACE DE LA THEORIE DE LA JUSTICE DANS LA GESTION DES RECLAMATIONS

Dans les théories contemporaines de la justice, on peut distinguer trois types de justice : distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive fait référence à la perception des avantages attribués durant une transaction. La justice procédurale a trait au processus ou moyens par lesquels les avantages sont attribués. Enfin, la justice interactionnelle concerne les traitements interpersonnels.

LA JUSTICE DISTRIBUTIVE

La justice distributive a trait au sentiment de l'individu lorsqu'il compare ses « avantages » et ses « contributions » dans une relation d'échange (Adams, 1963, 1965).

M. Dupont compare ses « avantages », c'est-à-dire le dédommagement reçu pour les problèmes rencontrés (le prêt d'un appareil relativement ancien, 8 € à déduire de la facture à venir), à ses « contributions », c'est-à-dire les coûts liés à ses multiples appels au service clientèle, ses déplacements au SAV, et la frustration occasionnée par

les dysfonctionnements de son appareil. Ce processus comparatif aboutit à une évaluation négative. M. Dupont juge les 8 € insuffisants et totalement disproportionnés par rapport au préjudice subi. Il aurait « préféré ne rien avoir plutôt que ça ».

La théorie de la justice distributive est redevable à Adams (1963, 1965) qui s'inspire des travaux de Festinger (1954) sur la comparaison sociale pour formuler l'hypothèse centrale de la théorie de l'équité. L'équité peut être décrite comme un jugement en deux étapes. Dans la première étape, l'individu évalue ses contributions (« *inputs* ») ainsi que ses avantages (« *outcomes* »). Puis, il compare ces deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de la relation par rapport à ses contributions. L'individu a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages retirés sont justes en regard de ses contributions. C'est le principe de **l'équité interne**.

Outre l'exemple de M. Dupont, on peut également relater l'expérience d'un client surpris par une grève sans préavis des employés de la SNCF. Son train étant supprimé, il est obligé de se rendre dans une autre gare pour prendre un autre train. Au final, il arrive avec 4 heures de retard sur l'horaire initialement prévu avec un surcoût significatif. Ce client se sent particulièrement lésé car la SNCF n'accorde aucun dédommagement lorsqu'elle estime que sa responsabilité n'est pas engagée. Son sentiment d'inéquité interne est d'autant plus important qu'il considère apporter d'importantes contributions : c'est un utilisateur régulier qui rémunère donc largement son prestataire.

Mais son sentiment d'injustice n'est pas seulement déterminé par un ratio du type contributions/avantages, il considère également son expérience passée avec l'entreprise. En effet, jusque là, pour tout retard supérieur à 30 minutes, il a toujours obtenu le remboursement de la moitié du prix du billet.

Ce deuxième processus comparatif correspond au principe de **l'équité externe**.

La justice distributive perçue dépend également de la perception qu'a l'individu du ratio d'autres personnes ou d'autres expériences prises en référence. L'individu a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages reçus, relativement à ses contributions, sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ou des expériences avec lesquelles il fait sa comparaison. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences, il éprouve un sentiment d'inéquité.

Les recherches en marketing ont exclusivement utilisé **la règle de l'équité** selon laquelle le client doit percevoir des avantages proportionnels à ses contributions pour éprouver un sentiment de justice (Oliver et Swan, 1989 a et b, Oliver et DeSarbo, 1988). Or, il existe plusieurs règles de justice distributive qui ne sont pas basées sur les mêmes règles de calcul du ratio avantages/contributions, telles que celles de l'égalité et des besoins, règles plus présentes dans le cadre de services publics (Deutsch, 1975).

Le sentiment d'un client abonné aux services des Transports Express Régionaux (TER) de la SNCF suite à une grève est un bon exemple d'une injustice liée à une inégalité perçue de traitement des réclamations. En effet, la politique de remboursement suite à un retard supérieur à 30 minutes ne s'applique pas aux services des TER. Or, **la règle de l'égalité** (« *equality* ») implique que tous les individus doivent recevoir les mêmes avantages quelles que soient leurs contributions.

Une réclamation d'un client d'EDF qui demande le rétablissement de sa ligne électrique malgré son insolvabilité est un exemple de **la règle distributive des besoins**. Cette règle de justice est pertinente lorsque le prestataire, privé ou public, a vocation à délivrer un service d'intérêt général (santé, justice, énergie, etc.).

Si la justice distributive concerne le sentiment de justice des clients par rapport aux prestations offertes en compensation d'une réclamation, la justice procédurale se focalise sur la manière avec laquelle cette compensation est effectuée.

LA JUSTICE PROCEDURALE

Dans le champ organisationnel, les travaux de Thibaut et Walker (1975) et de Leventhal (1980) ont souligné des principes de management qui expliquent la justice perçue par des employés confrontés à des procédures de recrutement, d'évaluation ou de calcul des rémunérations. Dans la littérature marketing, Tax et al. (1998) ont adapté ces principes de justice aux situations de services. Ils ont montré qu'ils contribuent à expliquer la satisfaction des clients par rapport à la gestion de leur réclamation.

Tableau 1. – Les éléments d'évaluation de la justice procédurale dans la gestion des réclamations

Eléments de justice	Définitions	Quelques applications
La participation au processus « Process control »	La liberté de communiquer ses opinions dans un processus de réclamation.	La satisfaction des clients : Tax et al. (1998)
La participation à la décision « Decision control »	La prise en compte de l'opinion du client dans la réponse apportée par l'entreprise.	Satisfaction des consommateurs : Goodwin et Ross (1992), Tax et al. (1998)
L'accessibilité « Accessibility »	La facilité à engager un processus de réclamation et la simplicité de ce processus.	Satisfaction et qualité de service : Fisk et Coney (1982), Taylor (1994), Bitner et al. (1990), Tax et al. (1998), Parasumaran et al. (1985, 1988)
La rapidité « Timing/speed »	La rapidité de traitement de la réclamation.	Tax et al. (1998), Parasumaran et al. (1985, 1988)
La flexibilité « Flexibility »	Capacité de l'entreprise à adapter sa réponse à la nature de la réclamation.	Tax et al. (1998), Parasumaran et al. (1985, 1988)

La participation à la décision

L'opinion de M. Dupont a été partiellement prise en compte dans la mesure où il a obtenu un dédommagement de 8 €. Le principe de participation à la décision peut être défini comme la prise en compte de l'opinion du client dans la réponse apportée par l'entreprise.

On peut citer l'exemple d'un client qui a réservé un camion de 10 m³. Le jour J, le prestataire lui annonce que ce gabarit n'est plus disponible mais lui propose un camion de 20 m³ pour le même prix. Relativement insatisfait de cette situation, le client accepte néanmoins cette offre. Mais, au cours du trajet, il se rend compte de nombreux désagréments liés à ce gabarit :

La taille du camion ne permet pas d'arrimer convenablement le chargement,
la lenteur et le manque de maniabilité,
le surcoût en essence et en frais de péage.

Il formule donc une réclamation écrite au service clientèle en réclamant un dédommagement de 45 €. Quelques jours plus tard, le prestataire lui envoie une lettre d'excuses accompagnée d'un chèque du montant réclamé. Cet exemple illustre bien le lien que l'on peut faire entre le principe de participation à la décision et la justice distributive.

La participation au processus

Le forfait souscrit par M. Dupont prévoyait l'échange en 48 heures de son téléphone en cas de dysfonctionnement. Il a effectivement été pris en charge par un télé conseiller à qui il a pu expliquer précisément sa situation. Le prestataire Tel semble donc avoir respecté le principe de participation au processus selon lequel un client doit avoir la possibilité de communiquer ses opinions dans un processus de réclamation. M. Dupont souligne que l'attitude des télé conseillers a contribué à réduire sa frustration car ils lui ont toujours laissé le temps d'exprimer tout ce qui lui semblait important à dire, même si, au final, ils ne peuvent pas répondre positivement à sa demande.

Thibaut et Walker (1975) ont montré l'importance de la participation au processus dans le cadre d'une procédure de résolution de conflits. Ils suggèrent que les décisions prises par une tierce partie sont perçues comme plus justes lorsque les disputants ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue. Selon Folger (1977) et Lind et Tyler (1988), la participation n'est pas simplement un moyen d'influencer la décision finale (la justice distributive) mais également une preuve de considération qui pourrait influencer directement la satisfaction. Par exemple, Folger et Konovsky (1989) montrent que les employés pensant que leur directeur a évalué leurs performances d'une manière juste ont tendance à avoir des niveaux supérieurs de satisfaction vis-à-vis du salaire, de loyauté à leur organisation et de confiance dans le directeur, indépendamment du montant de salaire reçu et de la justice perçue du salaire. Cette relation est qualifiée de « *fair process effect* ».

Il est important de faire une distinction entre la possibilité d'exprimer son opinion et la prise en compte de cette opinion dans le processus de décision (Tyler, 1994). Par exemple, un client régulier d'un site Internet qui n'a pas reçu sa commande de cadeaux à temps pour les fêtes de Noël peut exprimer sa réclamation par différents canaux : courrier, téléphone, Internet. Le client choisit d'envoyer une lettre mentionnant son insatisfaction

relative au non respect des délais de livraison et à ses conséquences. Le distributeur a bien pris en compte la réclamation puisque, quelques jours plus tard, le client reçoit une photocopie d'une lettre standard qui l'invite à consulter une réponse envoyée sur sa messagerie électronique. Cependant, ce message n'étant jamais parvenu, le client envoie un nouveau courrier dans lequel il spécifie avoir pris contact avec l'Union Fédérale des Consommateurs. En retour de courrier, il reçoit alors une lettre d'excuses personnalisée, imprimée sur un papier de luxe et en couleur, et accompagnée d'un bon d'achat. Seule cette deuxième action démontre au client que son opinion est effectivement prise en compte.

L'accessibilité

L'accessibilité au processus de réclamation correspond à la facilité à engager un processus de réclamation et à la simplicité de ce processus (Tax *et al.*, 1998).

Le forfait souscrit par M. Dupont prévoit la possibilité d'appeler le service clientèle 24h/24, 7 jours sur 7, à partir d'une touche préprogrammée sur son téléphone. En cas de problème sur son appareil, il peut également l'échanger en 48h, et à son domicile. En apparence, l'opérateur respecte le principe d'accessibilité selon lequel le processus de réclamation doit être simple et facile à engager. Et pourtant... le service clientèle de Tel s'avère difficile à joindre. De plus, après de nombreux contacts, l'opérateur finit par renvoyer M. Dupont vers le constructeur Albatéléphone, se contentant de lui indiquer une adresse postale. Les services facilitateurs proposés par Tel s'avèrent donc inefficaces dans le cas de M. Dupont.

L'accessibilité au processus de réclamation est également faible dans le cas d'un client qui a acheté des billets pour un match de football et dont les places ne permettent d'apercevoir qu'un tiers du terrain. Ne sachant à qui s'adresser, il consulte les pages jaunes et adresse un courrier au siège social du club concerné. Il reçoit alors un courrier lui expliquant que le club a confié la vente des billets à une société sous-traitante à laquelle il doit s'adresser.

En revanche, l'exemple d'un client d'EDF qui conteste une facturation montre une excellente accessibilité et une procédure relativement contraignante. En effet, suite à une erreur évidente de facturation, ce client contacte EDF via un numéro Azur dédié à cet effet et clairement mentionné sur les factures. Lorsque cette ligne téléphonique est saturée, le client a la possibilité de laisser ses coordonnées sur une boîte vocale et de se faire rappeler. Notre client est rapidement pris en charge par une opératrice qui lui demande de relever son compteur ou lui propose le passage d'un agent facturé 40 €. Il choisit la première solution, notamment parce que l'opératrice lui propose de le rappeler, quelques minutes plus tard, pour recueillir cette information.

La rapidité

Ce principe concerne la rapidité de la prise en charge et la durée totale de traitement de la réclamation (Tax *et al.*, 1998).

Dans le cas de M. Dupont, ce principe est mis à mal à de nombreuses reprises :
le premier appel au service clientèle dure une ½ heure sans aucune avancée significative,
le SAV de Tel n'est pas capable de lui indiquer un délai maximum de réparation, délai qui s'avère être d'un mois,
au final, le traitement de la réclamation s'étale sur une année sans véritablement aboutir.

En reprenant l'exemple des services d'EDF, notre client est particulièrement satisfait du traitement de sa réclamation car trois jours seulement se sont écoulés entre son premier appel et la réception de la facturation corrigée.

Comme nous venons de l'illustrer, le marketing des services repose largement sur l'étude des processus du fait de l'inséparabilité de la production et de la consommation. De ce fait, l'étude du processus de service ne peut faire l'économie des éléments interactionnels dont l'importance a été soulignée par de nombreux auteurs (e.g., Parasuraman *et al.*, 1985 ; Bitner *et al.*, 1990).

LA JUSTICE INTERACTIONNELLE

La justice interactionnelle fait référence à la qualité des traitements interpersonnels reçus par un individu. Il s'agit de considérer ce qui lui est dit durant le processus de décision, et comment ceci est dit (Tyler et Bies, 1990). Folger et Cropanzano (1998) distinguent deux types d'éléments de justice interactionnelle : les éléments qui montrent un certain respect de la personne durant la procédure (politesse, empathie, bienveillance), et ceux

qui surviennent après la décision (les explications, les excuses et les justifications). Malgré la mise en évidence de l'importance des composantes interactionnelles de la relation, notamment par les auteurs en marketing relationnel, ces éléments restent peu abordés dans les littératures relatives au traitement des réclamations et aux théories de la justice.

Tableau 2. Les éléments d'évaluation de la justice interactionnelle pour la gestion des réclamations

Eléments de justice	Définitions	Quelques applications
Le feedback « Explanation/Causal Account »	L'explication et la justification des décisions, ainsi que les excuses.	Satisfaction : Bitner et al. (1990), Tax et al. (1998)
L'honnêteté « Honesty »	La véracité perçue des informations fournies.	Tax et al. (1998), Parasumaran et al. (1985, 1988)
La politesse « Politeness »	La politesse et la courtoisie du personnel.	Tax et al. (1998), Parasumaran et al. (1985, 1988)
Les efforts « Effort »	Les efforts fournis par l'entreprise pour solutionner le problème.	Parasumaran et al. (1985, 1988) ; Mohr et Bitner (1995) ; Bitner et al. (1990) ; Tax et al. (1998).
L'empathie « Empathy »	Le degré d'attention individualisée accordé au client.	La qualité de service et la satisfaction : Parasumaran et al. (1988), Bitner et al. (1990)

Les explications

Parmi les éléments du *feedback*, Folger et Cropanzano (1998) distinguent les explications, les justifications et les excuses.

Le conseiller explique à M. Dupont que l'échange n'est valable que sur un certain nombre de modèles dont l'Albatéléphone ne fait pas partie. Il justifie la « faute » du vendeur par la fusion récente de l'entreprise, d'où une certaine confusion au niveau des offres commerciales. Enfin, ce n'est qu'après de nombreuses démarches que M. Dupont reçoit une lettre d'excuses du service clientèle de TEL qui lui indique également les démarches à suivre pour obtenir réparation.

Les éléments du feed-back sont déterminants pour la gestion des réclamations. Ils peuvent minorer l'effet d'une décision qui a des conséquences négatives pour l'individu concerné (Bies et Shapiro, 1987, 1988 ; Greenberg, 1990). En d'autres termes, une entreprise qui reconnaît le problème en s'excusant, explique son origine et justifie la manière dont elle y répond a plus de chance de satisfaire un client.

La communication interne et externe des résultats des enquêtes de satisfaction sont des éléments importants d'un processus d'amélioration de la qualité. En interne, ces informations permettent de montrer aux collaborateurs le sentiment des clients et de les mobiliser sur des éléments à améliorer. En externe, les clients ont la preuve que le prestataire a pris conscience des problèmes éventuels. C'est également l'occasion pour l'entreprise d'expliquer les causes des dysfonctionnements et les mesures correctives qui ont été ou vont être engagées.

Si l'on reprend l'exemple de notre client d'un site Internet, le traitement de la réclamation en terme de *feedback* est relativement mal perçu. En effet, ce dernier a le sentiment que seule la menace (annonce par le client d'une prise de contact avec l'Union Fédérale des Consommateurs) conduit le prestataire à formuler des excuses.

Deux autres exemples permettent d'aborder des éléments complémentaires à cette problématique :

Trois clients ont l'habitude de voyager sur une ligne internationale de la SNCF. Lorsqu'un problème intervient sur cette ligne, la compagnie ferroviaire rejette régulièrement la responsabilité sur la compagnie de chemin de fer étrangère avec qui elle gère la ligne. Les clients doivent alors se contenter, pour seul retour d'information, d'un « adressez-vous donc à l'autre compagnie ». Ce type de réponse donne le sentiment à la clientèle que la compagnie ne cherche pas à régler le problème et profite du fait de la co-gestion de la ligne pour se « défausser » sur ce partenaire lointain. Les clients perçoivent cette situation de façon très négative.

Une banque⁴ se trouve confrontée à de nombreuses réclamations qui ont toutes trait au même problème : les clients ont reçu un courrier indiquant que, s'ils ne renvoyaient pas le coupon-réponse qui y était inséré, un de leur compte serait automatiquement transformé (cette transformation ayant pour conséquence de faire d'un compte gratuit un compte assujéti à des frais bancaires). La plupart des clients n'ayant pas renvoyé (par négligence ou inattention) le coupon-réponse, les comptes ont été transformés. Les clients venaient ensuite demander le retour à l'ancienne formule et le remboursement des frais, ce qui était fait par les employés de la banque. Cependant, la transformation des comptes ayant été réalisée par les chargés d'affaires pour atteindre des objectifs commerciaux, le personnel s'est retrouvé dans l'incapacité de justifier l'opération auprès de la clientèle qui a, de ce fait, très mal ressenti l'incident.

L'honnêteté

L'honnêteté est définie par la véracité perçue par le client des informations que lui donne son interlocuteur.

M. Dupont est particulièrement mécontent lorsque l'employé de TEL lui annonce que son téléphone ne fait pas partie des modèles susceptibles de bénéficier des avantages de l'offre qu'il a souscrite. Cet employé justifie son inaction en rejetant l'erreur sur le réseau commercial. Cette position peut paraître peu honnête dans la mesure où les agences commerciales sont étroitement liées aux opérateurs et que TEL reconnaît partiellement sa responsabilité en actionnant la garantie du S.A.V. M. Dupont n'est d'ailleurs pas convaincu par cette argumentation puisqu'il demande à joindre le responsable du service clientèle.

Si l'on reprend les deux exemples précédents (SNCF et banque), l'honnêteté est mise en cause dans les deux cas : la SNCF refuse (aux yeux des clients) d'endosser sa responsabilité ; les employés de la banque se sentent embarrassés de ne pas pouvoir expliquer l'origine du problème. Dans ces deux cas, le client ressort avec une évaluation très négative de la gestion de la réclamation.

Un dernier exemple d'honnêteté relevé dans un incident montre l'importance de cet élément. Le client de la SNCF dont le train a été annulé et qui a dû se rendre dans une autre gare déclare : « un employé de gare m'a dit qu'il ne pouvait rien faire pour moi et que je ne serais pas remboursé. Au moins, il a été honnête et n'a pas créé de faux espoirs ».

Le respect

Tyler (1988) suggère que le statut de la personne vis-à-vis de l'organisation est communiqué au travers du traitement interpersonnel.

Après une bonne demi-heure d'attente pour joindre le service clientèle au téléphone, M. Dupont est accueilli par une personne aimable qui l'appelle par son nom et qui montre une grande déférence. M. Dupont apprécie de ne pas être considéré comme un simple numéro (de téléphone !). La politesse et tous les signes de considération permettent de communiquer à un individu des signes de respect. Ces signaux sont d'autant plus importants lorsque la personne ressent le problème rencontré comme une rupture des engagements pris par l'entreprise.

La lettre standard, impersonnelle et photocopiée, reçue par le client internaute montre un manque de respect évident de la part du distributeur. Le contraste n'en n'est que plus grand et plus mal perçu, lorsque, après les menaces formulées par le client (à travers sa prise de contact avec l'Union Fédérale des Consommateurs), il reçoit une lettre très formelle et très respectueuse.

Les efforts

Dans un premier temps, le conseiller de TEL écoute M. Dupont et reconnaît la faute du réseau commercial. Mais il refuse de changer l'appareil défectueux. Devant l'insistance de M. Dupont, le conseiller consulte son supérieur hiérarchique et confirme son refus. L'entreprise accepte néanmoins de réparer l'appareil défectueux et de faire un prêt. Cependant, le SAV ne semble pas faire grands cas de ce problème puisque M. Dupont est obligé de se renseigner à de nombreuses reprises sur l'avancée des réparations. Lorsque le problème se réitère, le service clientèle ne propose aucune solution alternative.

La dimension « Efforts » de la justice interactionnelle peut être définie comme la perception de l'énergie que les employés en contact mettent à répondre aux attentes des clients. Les efforts consentis concernent le niveau

⁴ Cet incident est relaté par un employé de la banque et non pas par un client.

d'écoute accordé aux clients, la compréhension de leurs attentes, et l'adaptation du service à ces attentes. Mohr et Bitner (1995) et Bitner et al. (1990) montrent que les efforts fournis pour résoudre un conflit sont un déterminant de la satisfaction des clients. Parasuraman et al. (1985, 1988) considèrent que c'est un déterminant très important de la qualité de service perçue.

Un client d'un magasin d'équipement de la maison se plaint qu'il a reçu son matériel endommagé, mais ne peut en faire la preuve car il l'a déplacé sur une longue distance avant de le déballer. Cependant, il est reçu par le personnel du SAV « sans grande conviction » et ce dernier ne met absolument rien en œuvre pour tenter de trouver une solution au problème.

L'empathie

Le premier contact de M. Dupont avec le service clientèle de TEL semble correct sur la dimension empathie car le conseiller montre une certaine écoute et une capacité à se mettre à la place de son client.

L'empathie concerne précisément le degré d'attention accordé aux clients et les efforts déployés pour les comprendre. De nombreux items de l'échelle de Parasuraman et al. (1988) font référence à cet élément de la qualité de service perçue.

Le personnel du magasin d'équipement mentionné pour le principe précédent ne fait preuve d'aucune empathie. Au contraire, il met clairement en doute l'honnêteté du client.

POUR UN TRAITEMENT IDEAL DE LA RECLAMATION

La première partie de cet article nous a permis d'analyser des cas de réclamation au travers de la théorie de la justice et de montrer le rôle de chacune de ses dimensions dans la gestion des réclamations clients.

Au regard de ce travail, nous nous proposons d'en tirer un certain nombre d'enseignements afin de parvenir à une meilleure gestion de ces réclamations par les entreprises. Le tableau 3 illustre, dans un exemple fictif, ces principes de « *bonne gestion* » au travers du cas de Monsieur Dupont. Nous avons, en effet, essayé à partir des déboires de notre client, d'imaginer un traitement idéal de sa réclamation. Cet exemple vise à mettre en avant l'importance de chacune des règles de justice.

Tableau 3. Un traitement idéal de la réclamation de M. Dupont

	JD	JP	Jl ⁵
M. Dupont souhaite acquérir un téléphone portable dans le cadre d'un forfait étudiant proposé par le tout nouvel opérateur français TEL. Les téléphones proposés avec ce forfait ne séduisent pas M. Dupont. Le vendeur propose alors un téléphone de la marque Albatéléphone aux mêmes conditions de vente. Un mois plus tard, le téléphone tombe en panne			
M. Dupont utilise la touche préprogrammée de son appareil qui lui permet de contacter le service clientèle de TEL. Une boîte vocale lui annonce une demi-heure d'attente et lui propose de donner son numéro de portable pour être rappelé par un conseiller dans l'heure qui suit. Environ une demi-heure plus tard, un conseiller TEL contacte M. Dupont. Il se présente et appelle M. Dupont par son nom en l'invitant à expliquer le motif de son appel. Après avoir laissé le temps à M. Dupont d'exposer le problème, le conseiller s'excuse des désagréments occasionnés par cette panne, confirme l'échange en 48 heures, puis lui demande le modèle de téléphone. Le conseiller explique alors à M. Dupont que l'échange n'est valable que sur un certain nombre de modèles dont l'Albatéléphone ne fait pas partie. M. Dupont comprend alors que le vendeur a peut-être commis une erreur et explique au conseiller qu'il trouve cela tout à fait anormal, et qu'il estime que l'échange doit être réalisé puisque c'est l'engagement qui lui a été vendu.	x	x	x x
Le conseiller écoute M. Dupont et tente de désamorcer la situation de conflit : il le rassure en expliquant que ce problème n'aurait jamais dû se produire, qu'à sa place il se sentirait lui aussi floué et que le vendeur de l'agence a effectivement commis une faute. Il explique également que ce type d'erreur du réseau commercial peut être imputé à la fusion récente de			x x x

⁵ JD : justice distributive ; JP : justice procédurale ; JI : justice interactionnelle

<p>l'entreprise. Il s'excuse toutefois de ne pas pouvoir répondre favorablement à la demande d'échange dans l'immédiat. Cependant, il propose à M. Dupont d'engager rapidement des démarches pour solutionner le problème : il annonce qu'il va consulter le responsable du service commercial et, qu'en attendant, le SAV de l'agence TEL mettra à sa disposition un appareil d'une des marques proposées dans le cadre du forfait souscrit par M. Dupont. Il informe M. Dupont de l'adresse de l'agence la plus proche de son domicile, lui annonce que les responsables de cette agence seront informés de cette démarche et lui propose enfin de le recontacter par téléphone et par e-mail dans les deux jours qui suivent.</p>	x		x
<p><i>Quelques minutes plus tard</i>, M. Dupont <i>reçoit un e-mail de M. Paul</i>, chargé de clientèle de TEL, qui lui confirme les informations données au téléphone. Au final, M. Dupont est relativement insatisfait du vendeur de l'agence TEL car son incompétence, et peut-être sa malhonnêteté, lui occasionnent des problèmes. Mais il est agréablement surpris par la compétence et l'efficacité du service clientèle.</p>		x	
<p>M. Dupont se rend donc au SAV le plus proche de son domicile et se présente à un des employés. Après avoir consulté son ordinateur, <i>il confirme à M. Dupont qu'il était attendu</i>. Il lui propose alors de choisir parmi trois des appareils du forfait de TEL. Il explique avoir choisi des téléphones approximativement dans la même gamme de prix que l'Albatéléphone et souligne leurs qualités (la fiabilité notamment). Il explique également <i>qu'il va retourner l'appareil défectueux au constructeur</i> et <i>qu'il ne peut pas se prononcer sur le délai de réparation</i>. En revanche, <i>il informera M. Paul qui contactera à son tour M. Dupont</i>.</p>	x	x	x x x
<p>Deux jours plus tard, M. Dupont <i>reçoit un e-mail de M. Paul</i> lui annonçant que le responsable du service commercial avait reconnu l'erreur de son vendeur et s'excusait des désagréments. Il acceptait donc exceptionnellement d'associer le forfait de M. Dupont à l'Albatéléphone et proposait une heure de communication gratuite en compensation. Cependant, M. Paul informe également son client d'un délai de réparation approximatif de quatre semaines car, malheureusement, le SAV du constructeur Albatéléphone n'est pas très performant. Pour solutionner simplement ce problème, il propose à M. Dupont d'échanger son Albatéléphone contre le modèle de prêt sous réserve que ce téléphone lui convienne.</p>	x x x	x	
<p>Monsieur Dupont remercie le chargé clientèle, mais préfère attendre la réparation du modèle qu'il avait choisi. <i>Un mois plus tard</i>, M. Dupont <i>reçoit un nouveau mail de M. Paul</i> qui l'informe que son Albatéléphone est à sa disposition à <i>l'agence SAV la plus proche de son domicile</i>.</p>		x x	
<p>M. Dupont pense que son problème est définitivement résolu, mais à son grand désarroi, quelques jours plus tard, son téléphone présente de nouveau les mêmes défaillances... En fait, il rencontrera ce problème 5 fois en 12 mois. A chaque fois, il téléphone à M. Paul qui <i>lui propose de changer de téléphone</i> et lui <i>fournit l'adresse du service clientèle d'Albatéléphone</i> pour qu'il puisse obtenir des explications. M. Dupont <i>n'aura jamais de réponse de la part d'Albatéléphone</i> et à la sixième panne de son appareil, de guerre lasse, il se résout à <i>échanger son Albatéléphone contre un des appareils proposés par TEL... tout en conservant les avantages de son forfait étudiant</i>.</p>	x x	x x	

De façon concrète, l'analyse des incidents critiques collectés dans le cadre de cette étude fait ressortir un certain nombre d'éléments de bonne ou de mauvaise gestion de la réclamation. Outre le travail, en amont, d'amélioration du processus de servuction et de la qualité de service, quelques règles élémentaires doivent être respectées. Nous allons synthétiser ces différents points afin de proposer un ensemble de recommandations.

En terme de justice distributive, il ressort que l'écoute des attentes du client et la connaissance de la politique de la concurrence sont deux facteurs essentiels. La justice distributive peut être abordée à partir de deux questions clés :

- Les « avantages (ou compensations) » accordés aux clients sont-ils, à leurs yeux, en relation avec le préjudice perçu ?
- Les « avantages (ou compensations) » accordés aux clients sont-ils en relation avec ceux accordés par les concurrents ou avec ceux que l'entreprise a déjà accordés par le passé ?

Ces deux questions permettent à l'entreprise de répondre aux principes d'équité interne et externe.

La gestion procédurale des réclamations montre à la fois la place et le rôle de la collecte de ces informations dans la relation client de l'entreprise et la manière avec laquelle elle y fait face. Du point de vue du client, l'entreprise doit s'attacher à traiter toutes les réclamations qu'elle reçoit même si aucune compensation n'est accordée. Une entreprise mettant en œuvre les procédures de réclamations adéquates devrait, au final, gagner en « qualité de réclamation » et développer des réclamations amicales (« *friendly complaints* »). Des auteurs ont déjà montré l'intérêt de telles réclamations pour l'entreprise dans un contexte industriel (Barksdale *et al.* 1984 ; Prim & Pras, 1999). Ils montrent que plus l'intensité concurrentielle est forte, plus il est nécessaire de faciliter l'accès à la réclamation car moins les clients ont tendance à réclamer. Ils quittent facilement un fournisseur pour un autre sans en communiquer les raisons. Le traitement de ces réclamations amicales doit mettre l'accent sur les justices procédurales et interactives.

Les questions essentielles à se poser ici sont les suivantes :

- Le client a-t-il la possibilité d'exprimer et de faire entendre son opinion en toute liberté ?
- Les procédures de réclamations sont-elles simples et connues de la clientèle ?
- La prise en charge et le traitement de la réclamation sont-ils suffisamment rapides ?
- L'entreprise est-elle capable de traiter les réclamations de façon suffisamment différenciée pour répondre aux attentes des clients ?

La justice interactive, quant à elle, repose sur un recrutement adéquat et une bonne formation du personnel. Ce personnel doit être capable de proposer des explications claires et précises aux clients tout en personnalisant au maximum les contacts.

Les questions essentielles à se poser ici sont donc les suivantes :

- Les explications proposées aux clients sont-elles convaincantes et accompagnées d'excuses ?
- Nos explications et notre implication paraissent-elles sincères aux clients ?
- Notre entreprise et son personnel se montrent-ils suffisamment compréhensifs vis-à-vis des clients ?
- Notre entreprise et son personnel sont-ils capables de personnaliser les interactions ?

Le tableau 4, ci-après, présente pour chaque règle de justice et pour chacune des questions précédemment proposées un ensemble (non exhaustif) de réponses à mettre en œuvre au sein des entreprises.

Tableau 4. Recommandations

Règles de justice	Questions	Eléments de réponse
Justice distributive		
Equité interne	Les « avantages » accordés aux clients sont-ils en relation avec le préjudice perçu par ces clients ?	<p>Il apparaît, de façon évidente, que la base minimale de dédommagement à accorder au client est le surcoût généré par l'erreur du prestataire de service ; un petit « plus » est très largement valorisé par le client</p> <p>Une réparation jugée très insuffisante par rapport aux dommages subis a l'effet inverse de celui recherché → il est donc important de connaître la perception du client en terme de dommages subis</p> <p>En revanche lorsque l'on donne au client la possibilité d'évaluer le dommage subi (exemple du loueur de véhicule qui rembourse le client à hauteur du surcoût estimé par ce dernier suite à la location d'un véhicule de remplacement plus grand que le véhicule initialement loué), il faut soit lui accorder cette compensation, soit lui expliquer pourquoi il ne l'obtient pas.</p> <p>Les excuses peuvent être considérées comme des éléments de justice distributive (Tax et <i>al.</i>, 1998). Quelle que soit la nature des problèmes et leur origine, la frustration du client, démontrée par sa démarche active, justifie les excuses du prestataire.</p>
Equité externe	Les « avantages » accordés aux clients sont-ils en relation avec ceux accordés par nos concurrents ? et avec ceux accordés par le passé par notre entreprise ?	<p>Importance de la veille commerciale de façon à savoir ce que nos concurrents (notamment les concurrents directs) proposent à leur client en cas d'erreurs similaires, et ce principalement pour les problèmes les plus fréquents</p> <p>Importance de la continuité de la politique de dédommagement et/ou de réparation de l'entreprise. Le client s'attend à recevoir au minimum ce qu'il a déjà obtenu par le passé pour un problème similaire. Les « opérations promotionnelles » dans le cadre de la réparation sont, de ce fait, à proscrire. Toute nouvelle action doit être tenable par l'entreprise sur le moyen/long terme</p>
– Justice procédurale		
		<p>Toujours traiter la réclamation, même si aucune compensation n'est accordée</p> <p>La facturation des vérifications relatives à la réclamation du client ne fait qu'augmenter son niveau d'attente → proposer un remboursement de ces frais lorsque l'erreur a effectivement été commise par le prestataire de service (cf. les exemples d'EDF et de</p>

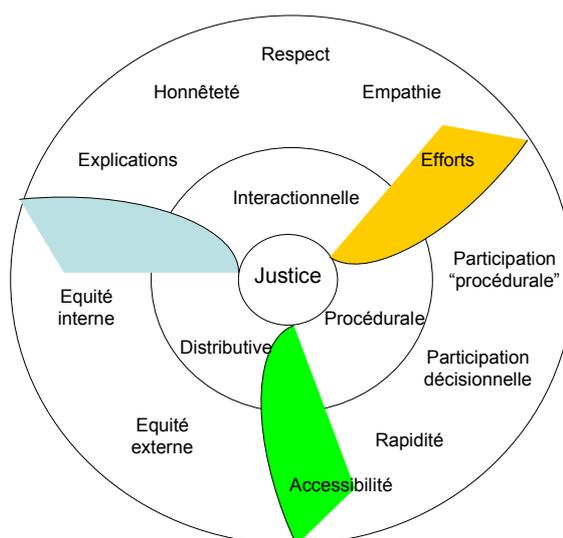
		différents opérateurs de téléphonie mobile)
Participation au processus	Le client a-t-il la possibilité d'exprimer son opinion en toute liberté ? Lui laisse-t-on le temps d'exprimer tous ses griefs ?	Ne pas attendre d'être « menacé » (par exemple, auprès d'un organisme de défense des consommateurs) pour prendre la réclamation au sérieux Développer l'écoute du client afin de permettre le développement de comportements de réclamation amicaux
Participation à la décision	Le client a-t-il la possibilité de faire entendre son opinion dans la réponse apportée par le prestataire de service ?	Ecouter les demandes formulées par le client , quitte à lui expliquer pourquoi elles ne sont pas réalisables
Accessibilité	Les clients ont-ils connaissance de l'existence du service ? Disposent-ils des informations nécessaires pour l'obtenir ? La procédure d'obtention est-elle simple ?	Importance de posséder différents canaux de réclamations adaptés aux différents types de réclamations et/ou aux différents types de clients Pour simplifier le rôle du client éviter de répondre conjointement par plusieurs canaux (cf. l'exemple du site internet qui envoie une lettre pour demander au client de consulter sa boîte aux lettres électronique) Développer la visibilité du service clientèle (exemple des touches préprogrammées sur les téléphones portables ; présence du numéro et/ou de l'adresse sur tous les dépliant, billets, bordereaux de réservation, facture, etc.) Développer des procédures standards de réclamation , quel que soit le produit ou le service en question, quitte à les faire suivre ensuite en interne. L'exemple de l'absence de service clientèle pour les lignes transnationales montre les limites de l'absence d'un tel système. La centralisation de la gestion des réclamations peut s'avérer positive à condition de ne pas déposséder , en même temps, le personnel en contact de cette tâche Présence de boîte à idées avec courrier systématique à chaque suggestion
Rapidité	La prise en charge de la réclamation se fait-elle suffisamment rapidement pour ne pas impatienter le client ? Le traitement de la réclamation se fait-il suffisamment rapidement pour ne pas impatienter le client ? Les délais sont-ils clairement annoncés aux clients ? et respectés ?	Importance d'une prise en charge très rapide . Dans le cas contraire, annoncer un délai et proposer au client de le recontacter Ne pas laisser s'éterniser un problème . Le non traitement du problème sur le court terme génère des coûts de gestion supplémentaires à moyen terme et un mécontentement du client Se donner et annoncer aux clients un délai maximum de réponse et s'y tenir. Cette procédure permet de gérer la diversité des attentes en matière de délais (les attentes semblent varier en fonction des individus et du niveau d'implication)
Flexibilité	L'entreprise est-elle capable de traiter les réclamations de façon suffisamment différenciée ?	A chaque problème apporter une solution différente . Eviter la standardisation à l'extrême qui risque d'être contre-productive et qui

		ne permet pas toujours un traitement judiciaire de la réclamation (cf. l'exemple du site internet)
– Justice interactionnelle		
		La formation du personnel est un des éléments clés de la justice interactionnelle, ce que semblent avoir bien compris les opérateurs de téléphonie mobile et EDF (personnel toujours très courtois et compréhensif). Cependant, ce personnel semble être assez souvent peu compétent.
Explications	Les explications proposées au client sont-elles convaincantes ? Sont-elles accompagnées d'excuses ?	Expliquer (lorsque la nature du service le permet) le problème et son origine lors de la prestation même (cf. l'exemple du train Lyon-Turin) Eviter de mettre directement en cause le client, même si le problème peut lui être imputable Formuler des excuses claires et formelles au nom de l'entreprise
Honnêteté	Nos explications et l'implication du personnel dans la gestion de la réclamation paraissent-elles honnêtes aux yeux du clients ?	Cf. la formation et le recrutement du personnel
Politesse	Notre personnel est-il courtois ? poli ? patient ?	Cf. la formation et le recrutement du personnel
Efforts	L'entreprise et son personnel mettent-ils tout en œuvre pour solutionner convenablement le problème, aux yeux du client ?	Montrer au client et expliciter les efforts réalisés pour répondre à son problème
Empathie	L'entreprise et son personnel se montrent-ils compréhensif vis-à-vis de la clientèle ? Personnalisent-ils la relation ?	Eviter les lettres types (qui ne correspondent pas exactement au problème posé) Personnaliser les courriers et les appels

CONCLUSION

Les exemples de réclamations proposés dans le cadre de cette communication nous ont permis de présenter les théories de la justice. Ces dernières offrent aux managers une grille de lecture simple des réclamations qu'ils reçoivent. A partir de ce cadre d'analyse, nous avons proposé des règles managériales structurées autour des trois dimensions centrales : justices distributive, procédurale et interactionnelle (cf. figure 1).

Figure 1. La roue de la justice



Ce travail constitue une première étape dans l'élaboration du « bon » processus de gestion de la réclamation client.

Une première limite tient au choix même du cadre conceptuel proposé : les théories de la justice. Il serait souhaitable de vérifier la capacité de ces théories à couvrir tous les types de réclamations et l'ensemble des réactions des clients à la gestion de ces réclamations.

D'autre part, la méthodologie proposée ne permet pas de répondre à ce souci de généralisation. Un travail qualitatif d'investigation du champ des réclamations et des attentes des clients quant à leur gestion est nécessaire. Une phase quantitative permettrait ensuite de généraliser les résultats et de conforter la validité externe des recommandations.

Enfin, il est nécessaire de mesurer l'incidence de chaque type de justice (et de façon plus précise, de chaque règle de justice) sur l'évaluation finale du client du traitement de sa réclamation et de sa relation en général avec le prestataire de service. Il serait alors possible de montrer s'il existe ou non une hiérarchie entre les différents types de justice. L'étude qualitative des incidents proposée dans cette communication ne permet pas de tirer de telles conclusions.

Ces limites constituent autant de voies de recherche. Cependant, ce champ de recherche est relativement récent et présente de multiples autres pistes de réflexion. Il s'inscrit dans un courant plus large de gestion de la relation client : il s'agit ici de s'intéresser aux enjeux (financiers, humains, organisationnels,...) du traitement des réclamations dans le système de gestion de la relation client. L'étude des liens entre les réclamations, la satisfaction, et la fidélité devra être abordée (Ngobo, 1998). Ce thème permettrait par exemple d'appréhender l'intérêt pour les entreprises de susciter l'expression des réclamations de leurs clients, les types de réclamations à privilégier et l'influence de divers facteurs tels que la valeur du client, l'antériorité de la relation, ...

Une autre voie de recherche tient à l'étude des réclamations dans une approche comportementale du consommateur. Les liens entre les profils des clients contestataires, la nature des réclamations, les canaux par lesquels elles sont formulées et les réponses attendues doivent être étudiés. Notamment, la définition et l'étude de l'orientation relationnelle du client (Benamour & Prim, 2000) pourrait participer à la compréhension des règles déterminantes de la gestion des réclamations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams J. S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, 422-436.
- Adams J. S. (1965), Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Barksdale H.C., Powell T.E., & Hargrove E., 1984, Complaint voicing by industrial buyers, *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pp.93-99.
- Benamour Y. & Prim I., 2000, Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude exploratoire-, *Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Montréal, Canada, pp. 1111-1123, vol. 16, tome 2.
- Berry L. L. et Parasumaran A. (1991), *Marketing Services : Competing Through Quality*, New York : The Free Press.
- Bies R. et Shapiro D. L. (1987), Interactional fairness judgments : The influence of causal accounts, *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies R. et Shapiro D. L. (1988), Voice and justification : Their influence on procedural fairness judgments, *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Bitner M. J., Blodgett, J. G., Granbois D. H., Walters R. G. (1993), The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions, *Journal of Retailing*, 69, 4, 399-428.
- Bitner M. J., Booms B. M., Tetreault M. S. (1990), The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-85.
- Blodgett J. G., Granbois D. H., Rockney G. W. (1993), The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word of Mouth Behavior and Repatronage Intentions, *Journal of Retailing*, 69 (4), 399-428.
- Blodgett J. G., Hill D. J., Tax S. S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Conlon D. E. et Murray N. M. (1996), Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints : The Role of Expectations, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1040-56.
- Crié D., 2001, Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16 (1), pp. 45-54.
- Deutsch M. (1975), Equity, equality, and need : What determines which value will be used as the basis of distributive justice ? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, McGraw Hill.
- Festinger L. (1954), A Theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 2, 117-140.
- Folger R. (1977), Distributive and procedural justice : Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger R. et Cropanzano R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications.
- Folger R. et Konovsky M. A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Goodwin C. et Ross I. (1992), Consumer Responses to Service Failures : Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, *Journal of Business Research*, 25, 2, 149-163.
- Greenberg J. (1990), Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Keaveney S.M., 1995, Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, 59, pp. 71-82.
- Kelley S. W., Hoffman K. D., Davis M. A. (1993), A Typology of Retail Failures and Recoveries, *Journal of Retailing*, 69, 4, 429-52.
- Leventhal G. S. (1980), *What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationship*, in K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges : Advances in theory and research*, 27-55, New York : Plenum.
- Lind E. A. et Tyler T. (1988), *The social psychology of procedural justice*, New York : Plenum.
- Llosa S. (1996), *Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services*, Thèse de doctorat ès-sciences de gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.
- Mohr L. A. et Bitner M. J. (1995), The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions, *Journal of Business Research*, 32, 3, 239-52.
- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Ngobo P.-V. (1998), Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations, *Actes de la Conférence de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux, pp. 641-670.
- Oliver R. et Desarbo W. S. (1988), Response Determinants ins Satisfaction Judgments, *Journal of Consumer Research*, 14, March, 495-507.

- Oliver R. L. et Swan J. (1989 a), Equity and Disconfirmation Perceptions as influences on Merchant and Product Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 16, December, 372-383.
- Oliver R. L. et Swan J. (1989 b), Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : A field Survey Approach, *Journal of Marketing*, 53, April, 21-35.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Fall, 49, 4, 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1988), SERVQUAL : A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Spring, 64, 1, 12-40.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. (1991), Refinement and reassessment of the servqual scale, *Journal of Retailing*, 67, 4, 420-450.
- Prim I. et Pras B. (1999), « Friendly » complaining behaviors: toward a relationnal approach, *Journal of Market-Focused Management*, 3, 3-4, 331-350.
- Reichheld F. F. (1993), Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, 71, 64-74.
- Sabadie W. (2000), Les apports des théories de la justice au marketing des services, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 133-147.
- Smith A. K, Bolton R. N., Wagner J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 3, 356-372.
- Spreng R. A., Harrell G. D., Mackoy R. D. (1995), Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, *Journal of Services Marketing*, 9, 1, 15-23.
- Tax S. T., Brown S. W., Chandrashekar M. (1998), Customer Evaluations of Service Complaint Experiences Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Thibaut J. et Walker L. (1975), *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Tyler T. R. (1988), What is procedural justice ? : Criteria used by citizens to assess the fairness legal procedures, *Law and Society Review*, 22, 301-355.
- Tyler T. R. (1994), Psychological models of the justice motive : Antecedents of distributive and procedural justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler T. R. et Bies R. J. (1990), Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice, in J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, 77-98. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Walster E., Bersheid E. et Walster G. W. (1973), Beyond formal procedures : the interpersonal context of procedural justice, *Applied Social Psychology in Organizational Settings*, 77-98.

ANNEXE 1 – PRESENTATION DES RECITS COLLECTES AU TRAVERS DE LA THEORIE DE LA JUSTICE

Le tableau suivant propose une synthèse des récits collectés. La présentation utilise les trois dimensions de la théorie de la justice. Les icônes donnent une indication de l'impact de l'évaluation par le client de la gestion de la réclamation sur chacune des dimensions de la justice. Dans la colonne « commentaires », l'icône indique la satisfaction globale du client. Cela permet d'appréhender, de manière très empirique, l'impact des évaluations partielles sur l'évaluation de la satisfaction globale.

- ☺ : Client satisfait
- ☹ : Client ni satisfait , ni insatisfait
- ⊗ : Client insatisfait

Entreprise	Type de problème	Justice distributive	Justice interactionnelle	Justice procédurale	Commentaires
Equipement de la maison	Retard de livraison / pièces manquantes	Non (refus de faire une réduction sur le produit) ☹	Faible sur tous les principes ☹	Faible accessibilité, peu rapide, possibilité une fois au magasin de parler au chef de rayon Retards successifs (par rapport aux dates annoncées)	Appréciation très négative ☹ vis-à-vis du magasin et de l'enseigne en général (et des enseignes jugées similaires) 2ème réclamation (sur les pièces manquantes) non formulée car le client ne veut plus entendre parler du magasin Changement de distributeur et bouche-à-oreille négatif
Distributeur de produits culturels sur Internet	Retard de livraison sur un cadeau de Noël, arrivé après Noël...	7€ sur un produit de 12, mais encore jugé insuffisant par rapport au dommage subit ☹	Lettre impersonnelle (sur papier de mauvaise qualité) disant que réponse faite par e-mail ! (réponse n'existant en fait pas) 2ème courrier suite à menaces très correct (et sur du papier de qualité) et présentant un bon niveau de JI ☹	3 moyens de réclamation : courrier (réponse qui renvoie au mail !) Internet et téléphone (qui ne répond pas !) Opinion prise en compte seulement après des menaces (contact de l'Union Fédérale des Consommateurs)	☹

EDF-GDF	Erreur de facturation (350€ contre 35 à 40€ habituellement) – Urgence de la situation car prélèvement automatique le surlendemain	Blocage du prélèvement le temps de régulariser la situation. Nouvelle facture rapidement émise avec un montant « raisonnable »	☺	Tous présents	☺	C'est au client d'aller vérifier son compteur lui-même, sinon le relevé effectué par un agent EDF est facturé 40€ Réaction rapide	☺	Satisfait ☺☺
Téléphonie mobile	Facture plus élevée que ce qui était attendu (dépassement du forfait, appels de numéros hors forfait)	Aucune	☹	Politesse, empathie, bienveillance Pas d'excuses	☹	Tous présents	☺	☹ Manque d'informations au départ, mais le client n'a pas lu son contrat... La gestion de la réclamation est « neutre »
Banque (incident vu par un employé)	Modification unilatérale par le CA d'un compte (qui devient payant)	Remboursement des sommes indûment perçues		Peu satisfaisante car la raison de l'opération ne peut être divulguée au client (atteindre des objectifs commerciaux - de nombre de comptes ouverts-) Mise en cause du client (qui n'a pas renvoyé un encart où il fallait cocher (je ne souhaite pas l'ouverture du compte »...))		Tous présents		Incident différent des autres dans la mesure où il est raconté par un employé
Téléphonie mobile	Problème de facturation : durée de consommation inférieure au forfait or surfacturation	Aucune	☹	OK	☺	OK	☺	☺ le problème n'est pas résolu, mais une explication claire de la part du télé conseiller suffit à mettre un terme à la réclamation
Téléphonie mobile	Changement de forfait non pris en compte	Changement de forfait et remboursement de la différence	☺	Absence d'empathie (mais pas nécessaire, selon le client, car il juge l'incident comme étant un incident minime) Pas d'excuses	☹	OK	☺	☺ Absence de justice interactive jugée peu grave par le client pour deux raisons : Il est satisfait par la justice distributive Il juge l'incident comme étant mineur et peu impliquant

SNCF (TER)	Retard supérieur à 1 heure → correspondance ratée	Remboursement du billet	☺	?		?		?
SNCF (Lyon-Turin)	Grève des chemins de fer italiens, mauvaises conditions de transport, train en panne	Remboursement du prix du billet (OK)	☺	Peu de communication du personnel avant et pendant le départ. Pas d'empathie, agressivité	☹	Pas de procédure standard de réclamation pour les trajets internationaux. Appel de nombreux services avant de savoir où réclamer	☹	☺ Satisfaite du remboursement
SNCF (Lyon-Turin) Même jour !...	Grève des chemins de fer italiens empêchant l'arrivée du train (rapide), remplacer par un TER (2 wagons au lieu de 9)	Rien n'est proposé au client	☹	Pas de justification des décisions Pas de politesse Pas d'honnêteté Etc. → aucune justice interactionnelle	☹	Pas de procédure standard de réclamation Pas de participation à la décision Pas d'accessibilité Pas de rapidité Pas de flexibilité	☹	☹
SNCF (Lyon-Turin) Un autre jour !...	Grève des chemins de fer italiens, deux changements de train au lieu d'un direct, 2 heures de retard	Pas de remboursement	☹	Explications : voir avec les italiens Politesse Ok Honnêteté : non Empathie : OK Bienveillance : non, des doutes sur les efforts fournis (notamment au téléphone) Causes et justifications OK	☹	Client envoyé d'un service à l'autre Participation au processus : fini par avoir une adresse où écrire Rapidité : non Flexibilité : non	☹	☹ Abandon de la poursuite de la réclamation (auprès des italiens) car le client impute la faute à la SNCF et est découragé par le traitement qu'il a eu jusque là de sa réclamation

SNCF	Problème de réservation TGV par téléphone 10 jours avant le départ : billets qui n'arrivent pas à temps	Remboursement des 2èmes billets rachetés pour pouvoir prendre le train puisque les 1ers ne sont pas arrivés à temps	☹	Des individus font preuve de compassion et de compréhension mais pas tous. Manque de compétence de certains (4 numéros avant d'avoir la bonne adresse)	☺	Un numéro vert annoncé mais qui ne traite pas tous les problèmes : 4 numéros différents à appeler avant de trouver la bonne procédure (une fois celle-ci découverte, elle est facile à suivre) Manque de flexibilité : impossibilité de rééditer un billet Rapidité : NON 2 mois pour obtenir le remboursement	☺	☹ Tous les employés ne proposent pas les mêmes solutions : le premier veut vendre de nouveaux billets 2 fois plus cher, le 2 nd les fait au même prix
SNCF	Grève surprise sur un TGV Marne-la-Vallée/Dijon → train pris 4h plus tard en gare de Lyon, plus frais de RER	Pas de remboursement (évaluation par rapport à l'expérience passée et par rapport au principe d'équité interne –utilisateur régulier de la SNCF-)	☹	Honnêteté de l'employé de gare, mais manque d'empathie, pas d'excuse Service client : lettre d'excuse, d'explication, polie	☺	Participation au processus et accessibilité : service client de Toulouse Réponse assez rapide (2 à 3 semaines) Participation à la décision : OK grâce au service client	☺	☹ Justice procédurale qui transforme l'insatisfaction en déception
Club de football de Ligue 1	Place à 20€ d'où l'on ne voit qu'un tiers du terrain	2 nouvelles places offertes pour un autre match + transmission du courrier à l'organisme intermédiaire France Billet qui vend les places	☺ ☺	Explications OK Politesse OK Bienveillance OK	☺	Participation au processus : faible (recherche propre par le client d'un moyen de réclamer) Participation à la décision OK Accessibilité : jugée facile (alors que le client a recherché lui même l'adresse du siège et a ajouté « service clientèle ») Rapidité OK Flexibilité OK	☺	☺☺ Réclamation, sans trop y croire, la justice distributive est une bonne surprise

Téléphonie mobile	Erreur de facturation (forfait 3h au lieu de 2h), suite à une erreur de saisie du contrat	Modification du forfait, remboursement de la surfacturation, ½ heure de communication offerte	☹	Explication OK Politesse OK Honnêteté OK Bienveillance OK Excuses OK	☺	Rapidité NON Accessibilité NON Participation au processus : OK Participation à la décision : OK Flexibilité OK	☹	☹ Importance de l'équité externe : un ami a obtenu tel dédommagement chez un concurrent, notre client veut le même ! En fait, il n'en n'obtiens que la moitié, mais (justice procédurale) il semble malgré tout content (car il y a eu explication de la part de l'agent) → contradiction car dans l'analyse de la justice distributive, pas satisfait car s'attendait à plus
Distributeur en équipement de la maison	Matériel endommagé mais difficulté pour prouver que le client n'est pas à l'origine de cette détérioration	Aucune	☹	Fait ce qu'il peut sans grande conviction Accueil peu agréable Manque d'empathie	☹	Réclamation auprès du SAV	☹	☹ ☹ Insatisfaction et bouche-à-oreille négatif, même si le client reconnaît avoir des difficultés pour apporter la preuve de sa bonne foi
Site internet d'un Club de football de Ligue 1	Billets commandés pour une tribune, places attribuées dans une autre tribune (habituellement vendue moins chère, 15€ contre 25€ effectivement payés)	2 places offertes en tribune présidentielle pour un match au choix du client « la compensation obtenue est presque plus importante que le préjudice subi »	☺ ☺	Politesse, empathie, excuses, honnêteté	☺	Participation au processus : NON Participation à la décision : OK Rapidité : OK	☺	☺ ☺ Le client est très content et rappelle son interlocuteur pour le remercier
Hypermarché	Absence de services facilitateurs (absence de petits paniers)	Il existe désormais des paniers à l'entrée du magasin	☹	Politesse OK Pas d'explications Pas d'empathie	☹	Participation au processus : Existence de fiches de suggestions (mais peu mises en valeur) Rapidité : NON	☹	☹

Location de véhicules	Réservation à l'avance d'un camion de 10m3 ; obtention d'un 20m3, pour le même prix (trop grand, très lent, plus coûteux en essence, péage et moins maniable)	Remboursement des 45 € demandés par le client au titre du surcoût lié à la taille du camion	☺	?		Participation au processus : l'agence donne l'adresse de réclamation Rapidité : 1 mois et demi	☺	☺ Disparition des « frustrations », client très satisfait de la réponse
Téléphonie mobile	Répondeur qui ne fonctionne pas	Pas de dédommagements (or désagrément)	☹	Empathie, politesse OK Peu compétent et manque de bon sens Magasin : excuses	☹	Centre d'appels (processus), plusieurs appels infructueux Pas d'écoute 2ème canal d'accès (le magasin) : écoute et conseil	☹	☹
Téléphonie mobile (M. Dupont)	Portable avec forfait étudiant → problème du téléphone qui coupe régulièrement de façon imprévue Problème récurrent (5 réparations en 1 an)	Bon de réduction de 50FF (qui ne couvre même pas les appels au service client) Attendait le changement pur et simple du téléphone	☹	Empathie « si j'étais à votre place, moi aussi je... », politesse Excuses, explications Honnêteté OK Bienveillance : sentiment que le téléconseiller met tout en œuvre	☺	Centre d'appel préprogrammé sur le téléphone (mais appels débités sur le forfait) → attente très longue Le centre d'appel renvoie sur un SAV L'opérateur renvoie sur le constructeur (qui ne répondra jamais) Partic. au processus OK : diminue le sentiment de frustration Partic. à la décision OK : écouté et pris en compte (écoute active) Accessibilité OK Rapidité NON Flexibilité OK, mais à problème exceptionnel, le client aurait aimé avoir un « supérieur hiérarchique »	☹	☹ Le client en veut au fabricant du téléphone et au vendeur et non pas à l'opérateur en général qui a traité la plainte de façon satisfaisante Le vendeur présente un certain nombre d'appareils qui ne plaisent pas au client puis en propose un autre, sans explications particulières, que le client achète Client qui reste fidèle de façon forcée (engagement 24 mois)

