HAL
open science

Les comportements déviants des clients dans la réclamation : une typologie des stratégies organisationnelles

Marianne Abramovici, Aurélien Rouquet, Jean-Baptiste Suquet

To cite this version:

Marianne Abramovici, Aurélien Rouquet, Jean-Baptiste Suquet. Les comportements déviants des clients dans la réclamation : une typologie des stratégies organisationnelles. 13 th International Research Conference in Service Management, Aix Marseille Graduate School of Management, May 2014, Lalonde, France. hal-01136407

HAL Id: hal-01136407

https://hal.science/hal-01136407v1

Submitted on 2 Mar 2016

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.

AIX-MARSEILLE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT
Aix*Marseille Université

Supported by:

Aix*Marseille université

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

The 13th INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE IN SERVICE MANAGEMENT

La Londe les Maures, France May 27, 28, 29 & 30 2014

Les comportements déviants des clients dans la réclamation : une typologie des stratégies organisationnelles

Marianne **Abramovici**

Aurélien **Rouquet**

Jean-Baptiste **Suquet**

Les comportements déviants des clients dans la réclamation : une typologie des stratégies organisationnelles

Marianne **Abramovici**
Aurélien **Rouquet**
Jean-Baptiste **Suquet**

Résumé

La littérature souligne qu'une bonne gestion des réclamations est cruciale dans une optique de satisfaction et de fidélisation des clients. Cependant, les organisations font également face à de nombreux comportements « déviants » de leurs clients au cours de la réclamation : fraude, agressivité, injustice, etc. Ceux-ci ont des conséquences négatives, tant sur le personnel que sur le plan financier qu'il convient d'anticiper. Or, la littérature ne donne que peu de pistes sur les stratégies que les organisations peuvent déployer pour gérer ces déviances au cours de la réclamation. Le but de cet article est d'approfondir la compréhension théorique des stratégies que les organisations peuvent mettre en place face aux comportements déviants dans le contexte de la réclamation. Basé sur une recherche qualitative menée auprès de cinq cas d'organisations de secteurs différents, l'apport de l'article est alors de mettre en lumière qu'il existe quatre grands types de stratégies face aux comportements déviants dans la réclamation : la stratégie tolérante, la stratégie d'éducation, la stratégie de séparation et la stratégie d'expertise. L'article montre que chacune de ces stratégies est plus ou moins adaptée en fonction de la criticité du comportement déviant et de la nature des acteurs qui sont impactés par la déviance.

Mots Clefs *: réclamation, déviance, organisation, normes*

Marianne Abramovici
Maitre de Conférences
Université Paris-Est Créteil – Institut de Recherche en Gestion (IRG)

Aurélien Rouquet
Professeur de Logistique et Supply Chain Management
Neoma Business School – CMAC et CRET-LOG (Aix-Marseille Université)

Jean-Baptiste Suquet
Professeur de Ressources Humaines
Neoma Business School – CMAC et IRG (Université Paris-Est)

Les comportements déviants des clients dans la réclamation : une typologie des stratégies organisationnelles

Introduction

La gestion des réclamations est un moment de vérité qui doit permettre de transformer une expérience négative du client en un renforcement de la relation commerciale. Par son action sur le client, la gestion des réclamations cherche à accroître leur satisfaction, leur engagement, leur confiance (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006) et leur fidélité (Tax et Brown, 1998). En dévoilant les dysfonctionnements de l'entreprise, les réclamations permettent à l'entreprise d'améliorer la qualité de ses produits, de ses processus et de son service au client (Reichheld, 1996 ; Johnston, 2001). Ainsi, le principe fondateur de la littérature sur la réclamation est de considérer la réclamation comme un « cadeau » fait par le client à l'organisation (Barlow and Moller, 1996), position en accord avec le mythe répandu de la *customer sovereignety* (Du Gay, 1996 ; Korczynski, 2002). Cependant, certains comportements des clients remettent en cause ce principe.

Qu'un client exige des réparations manifestement disproportionnées par rapport au préjudice subi, qu'il minimise ou ignore sa responsabilité dans le dysfonctionnement d'un produit ou service, qu'il exprime sa colère et son mécontentement de façon extrême, menaçante ou violente, qu'il place d'emblée sa plainte dans un cadre contentieux ou qu'il abuse des conditions de garantie et de reprise pour consommer sans payer, nombreux sont les comportements posant problème. Quelques travaux en rendent compte. Ainsi, dès 1972, Zabriskie souligne le risque de fraude des consommateurs réclamant réparation. Day et *al*. (1981) diagnostiquent une tendance des professionnels de la réclamation à surestimer des réclamations légitimes et à ne pas identifier les passagers clandestins. Le *deshopping* et le *retail borrowing* font partie des autres cas d'abus identifiés dans les contextes de réclamation (Schmidt et *al*., 1999 ; Piron et Young, 2000). Plus récemment, Reynolds et Harris (2005) ont interviewé des clients reconnaissant avoir porté plainte de façon illégitime, et ont dégagé une typologie de ces comportements qualifiés d'illégitimes..

Ces comportements des clients durant la réclamation peuvent être étiquetés comme « déviants » (Moschis et Cox, 1989), au sens où ils s'écartent des comportements normaux attendus des clients par les organisations. De tels comportements se retrouvent à toutes les étapes de la consommation, comme en atteste la littérature grandissante sur le sujet (e.g. Fullerton et Punj, 1997 ; Harris et Reynolds, 2006 ; Fisk et al., 2010). Au vu de leurs multiples conséquences négatives (Harris et Reynolds, 2003), il est crucial pour les organisations de contrôler et gérer ces comportements, ce qui est loin d'être évident. En effet, l'enjeu pour une organisation est de réussir dans le même temps à gérer la déviance des clients et à les satisfaire. Ce dilemme est d'autant plus présent dans le contexte de la réclamation, au vu de son rôle clef dans la satisfaction client.

Cependant, la littérature ne donne que peu de pistes sur les stratégies que les organisations peuvent déployer pour réagir face à la déviance en général et dans le contexte de la réclamation en particulier. Dans ce cadre, l'objectif de cet article est

d'approfondir notre compréhension théorique des stratégies que les organisations peuvent mettre en place face aux comportements déviants dans le contexte de la réclamation. Précisément, la question de recherche à laquelle nous souhaitons répondre est : comment les organisations réagissent face aux comportements déviants des clients qui se manifestent durant la réclamation ?

L'article est organisé en quatre parties. La première passe en revue la littérature sur les comportements déviants des clients durant la réclamation et sur les stratégies que les organisations peuvent déployer pour y faire face. La seconde partie décrit la méthodologie qui s'appuie sur cinq études de cas menées auprès d'organisations de secteurs variés. La troisième partie présente nos résultats, qui mettent en lumière qu'il existe quatre types de stratégies organisationnelles face aux comportements déviants dans la réclamation : la stratégie tolérante, la stratégie d'éducation, la stratégie de séparation et la stratégie d'expertise. Chacune de ces stratégies est plus ou moins adaptée en fonction de la criticité du comportement déviant et de la nature des acteurs qui sont impactés par la déviance. La quatrième partie discute les résultats, et souligne notamment que l'enjeu pour une organisation est de combiner et alterner les stratégies face à la déviance. En conclusion, l'intérêt de ces résultats sur le plan managérial est souligné et plusieurs pistes de recherches sont identifiées.

Revue de littérature

Répondre aux déviances suppose d'en comprendre a minima les ressorts. Grove et *al*. (2012) ont bien montré comment les facteurs de la déviance peuvent être exogènes (liés au client) mais aussi endogènes et renvoyer l'organisation à ses propres processus (organisation défaillante de la file d'attente et temps induit pour porter réclamation par exemple). Par ailleurs, la compréhension par les acteurs de la singularité de ces déviances en situation n'est pas évidente (Suquet, 2010). Les leviers sur lesquels agir pour limiter les déviances ne sont donc pas nécessairement les mêmes d'une situation de déviance à l'autre, et des enjeux de compréhension de ces comportements, en situation, et d'apprentissage organisationnel à partir des symptômes que représentent ces écarts, à plus long terme, sont liés à la gestion des déviances en contexte de réclamation. Ainsi, dans un premier temps, nous rendrons compte des principaux résultats des travaux sur les comportements déviants des clients en nous attachant particulièrement aux comportements des clients réclamant.

L'essor des recherches sur la déviance des clients dans la réclamation

Dans une littérature sur la réclamation soulignant le rôle positif pour l'organisation des clients insatisfaits qui font l'effort de réclamer, quelques auteurs discutent la validité ou la légitimité de certaines réclamations ou encore l'acceptabilité des comportements des clients durant le processus de réclamation. Une des premières sources est le travail de Jacoby et Jaccard (1981). Ils identifient le cas de clients se plaignant volontairement d'un problème inexistant ou qu'ils ont volontairement fabriqués, et celui de clients se plaignant d'un problème réel, mais dont ils attribuent à tort la responsabilité à l'entreprise. Ces auteurs notent qu'un dysfonctionnement avéré et détectable par le client peut être issu d'un dysfonctionnement de l'entreprise, d'un mauvais usage par le client ou enfin de circonstances qui échappent au contrôle du client et de l'entreprise. En montrant que l'attribution de la responsabilité d'un dysfonctionnement peut nécessiter une réelle expertise, ces

auteurs laissent entrevoir la complexité du rôle du client à justifier une demande de réparations.

D'autres auteurs soulignent que le processus même de réclamation peut devenir un chemin de croix, susceptible d'exacerber des comportements agressifs des clients (Groove et *al*, 2012). Un client s'estimant lésé par l'organisation, exprimera durant le processus de réclamation des émotions négatives comme de la frustration, de l'irritation, voire de la colère intense (Kalamas et *al*, 2008). Ces sentiments sont accentués lorsque la réponse de l'entreprise n'est pas à la hauteur des attentes du client réclamant (Coll, Kennedy et Sparks, 2003). Baron et *al*. (1996) identifient plus largement trois niveaux de comportements agressifs des consommateurs avec une montée progressive de la gravité de l'incident : 1) refuser de coopérer, propager des rumeurs, parler mal ; 2) des menaces verbales ; 3) une colère intense, de l'agression physique et l'usage des armes.

Plutôt que sur l'agressivité des clients, l'essentiel de la littérature sur les comportements déviants des réclamations s'est cependant centrée sur les comportements illégitimes. Ainsi, dans un article de 2005, Reynolds et Harris explorent les motivations des clients qui reconnaissent avoir réclamé sans avoir subi de préjudices réels. Ils identifient six motivations principales : chercher à ne pas payer une prestation ou obtenir une réduction significative (*freeloaders*) ; organiser de façon préméditée le retour des produits, éventuellement en créant volontairement un défaut (*fraudulent returners*) ; chercher à transférer à l'organisation leur responsabilité par rapport à un problème (*fault transferors*) ; chercher à retirer des bénéfices en terme d'estime de soi en obtenant gain de cause (*ego gains*) ; chercher à retirer des bénéfices en terme d'image en réclamant devant des proches (*peer-induced esteem seekers*) ; chercher à nuire volontairement à l'organisation voire à un acteur particulier de l'organisation dans une logique de revanche (*disruptive gain*).

Gestion des réclamations normales et gestion des réclamations déviantes

Par rapport à ces enjeux réels que sont les réclamations déviantes, on trouve très peu de travaux portant directement sur les réponses que les organisations mettent en place pour faire face aux réclamations déviantes. Néanmoins, on peut s'en approcher en s'appuyant sur les travaux qui soulignent la diversité des stratégies de gestion des réclamations mises en place par les organisations. La stratégie avec laquelle une organisation gère ses réclamations normales ne peut être dissociée totalement de la stratégie avec laquelle elle gèrera ses réclamations déviantes. Dans ce cadre, trois dimensions des stratégies d'organisations de la réclamation semblent importantes à décrire : quels sont les acteurs en présence ? Les principes et / ou outils qui guident l'action ? Et quelles sont les politiques de réponse aux clients ?

Concernant les acteurs, il s'agit tout d'abord de savoir si un service réclamation existe en tant que tel dans l'organisation, et quelles sont ses attributions, notamment par rapport au personnel en contact : quelle division du travail entre ces acteurs ? Comment caractériser le personnel en contact, concernant sa perception des valeurs de l'entreprise (Maxham III et Netemeyer, 2003), mais aussi son degré de qualification, son ancienneté et sa connaissance des clients ? Le management intermédiaire pouvant jouer un rôle non négligeable de relais entre l'employé au contact et le reste de l'organisation (Gilly et al., 1991), quelles sont ses missions concernant le fonctionnement de la réclamation ? A-t-il les ressources et le pouvoir

pour les exercer réellement (Bolton & Houlihan, 2010) ? Comment le personnel en contact est-il accompagné pour faire face aux demandes des clients insatisfaits (Bowen and Johnson, 1999 adapté par Gong, Yi et Choi, 2013) ?

Concernant les moyens à disposition des acteurs ou guidant l'action de ces derniers, une distinction fondamentale est à introduire, celle proposée par Homburg et Furst (2005) concernant les approches mécanistes et organiques de la réclamation. Ces auteurs posent ainsi la question de la formalisation et de l'explicitation des politiques réclamations et des processus de traitement des demandes clients. Suivant la formalisation des procédés de la réclamation, on rencontrera des outils très formalisés (on peut penser à une classification des types de réclamations et des niveaux de dédommagements correspondants, qui répond bien à l'enjeu soulevé par Dolinsky, 1994 de savoir hiérarchiser les plaintes), ou bien des principes et des valeurs partagés qui orientent les prises de décision de tous les acteurs de l'organisation. Le degré de décentralisation et d'autonomie du personnel en contact est important également à prendre en considération, comme le suggèrent Johnston et Mehra (2002). Pour favoriser la capitalisation de la connaissance client et l'échange des informations entre les acteurs, de la même façon, le système d'information (base de données client, historique des demandes des clients, partage de l'information entre les acteurs, etc.) est déterminant (Michel et *al*, 2009). On retrouve donc inextricablement lié des enjeux d'outils et de structures dans la façon dont les acteurs cherchent à répondre collectivement aux demandes clients et dont ils pourraient distinguer celles qui sont illégitimes des autres.

Concernant les réponses enfin, il s'agit de comprendre ce qui oriente l'action des acteurs, d'un point de vue organisationnel : quelles sont les politiques de l'entreprise en matière de réclamation ? Quel est le degré de tolérance vis-à-vis des demandes inattendues des clients ? Le client a-t-il toujours raison ? Ou au contraire, l'entreprise a-t-elle une attitude défensive vis-à-vis des réclamations (Homburg & Fürst, 2007) ? Cherche-t-elle à tirer profit des apprentissages qu'elles permettent ? Là encore, on comprend bien ce qui pourrait favoriser ou au contraire rendre moins probable l'attention aux écarts des clients réclamants.

Les stratégies face à la déviance des clients en général

L'autre approche possible pour rendre compte de la gestion des réclamations déviantes consiste à assimiler cette fois-ci les déviances liées à la réclamation à toutes les autres déviances. Dans la littérature sur les comportements déviants du consommateur, on trouve en effet des indications sur les réponses à y apporter. D'une part, à une échelle organisationnelle, Fullerton et Punj (1997) identifient et discutent de façon critique deux techniques de contrôle : la pédagogie et la dissuasion. La première consiste à agir sur les attitudes des clients, plutôt en amont, pour convaincre les clients de la légitimité du comportement adéquat. L'autre joue sur le risque et la sanction, pour dissuader les éventuels déviants de passer à l'acte. Ces deux réponses-types ne sont cependant pas caractérisées en détail : par exemple quels en sont les acteurs clés ? De plus, on sait seulement par rapport à quelles motivations elles sont efficaces (la dissuasion est plus efficace que la pédagogie à l'encontre des calculateurs opportunistes ; la pédagogie sera par contre plus efficace cette fois concernant des attitudes anti-institutionnelles). On voit bien

cependant comment ces deux techniques pourraient être mobilisées en contexte de réclamation pour définir deux optiques possibles de réaction.

D'autre part, on trouve quelques travaux épars abordant la question de la réponse à apporter aux déviances, au niveau d'un acteur donné de l'organisation. Ainsi, Harris et Reynolds (2006) recensent les tactiques des employés au contact pour faire face aux nombreuses déviances rencontrées au quotidien. Sans revenir dans le détail sur chacune des tactiques utilisées avant (consommation de médicaments), pendant (travail sur ses émotions) ou après (se venger, s'isoler…) l'épisode déviant, il est intéressant de noter leur caractère éventuellement informel et émergeant. Harris et Daunt (2013) ont également, dans un autre article, envisagé les stratégies des managers, pour intégrer la problématique de la déviance à la gestion de leur équipe. Cet article, même s'il n'est pas articulé au précédent et n'envisage pas explicitement les liens entre managers et frontline employees face à la déviance, donne à voir là aussi de façon très pragmatique, les réponses d'un acteur de l'organisation. Malgré leur intérêt réel, ces articles font apparaître en creux l'importance de caractériser de façon intégrée les stratégies de réponse à la déviance d'une part, et en les contextualisant plus finement.
Au final, les deux approches recensées pourraient se compléter utilement, la première (les réclamations déviances comme des réclamations normales) apportant à la seconde (les réclamations déviantes comme les autres comportements déviants) le contexte nécessaire pour articuler les éléments et acteurs de la réponse à la déviance entre eux.

Méthodologie

Etant donné le peu de travaux sur les stratégies utilisées par les organisations face à la déviance dans la réclamation, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, de type étude de cas (Yin, 2003). Les études de cas sont en effet pertinentes quand le but est l'approfondissement théorique, comme c'est le cas ici (Eisenhardt, 1989).

Design de la recherche

Lorsque l'on conçoit une étude de cas, la décision quant au nombre de cas à étudier est cruciale. Si l'objectif de la recherche est le développement théorique, la plupart des auteurs suggèrent qu'il faut étudier un maximum de cas (e.g. Eisenhardt, 1989 ; Voss et *al*., 2002 ; Yin, 2003). Eisenhardt (1989) avance ainsi que quatre à dix cas sont nécessaires pour assurer la validité externe et la généralisation analytique des résultats. Cependant, Dyer et Wilkins (1991) notent qu'à étudier trop de cas, le risque est de rester à la surface des choses et que les construits ne soient pas fondés. Un tel risque était d'autant plus fort dans notre cas que les comportements déviants sont un sujet particulièrement sensible, qui fait l'objet de nombreux biais de désirabilité sociale (Mick, 1996 ; Fisk et *al*., 2010). Au vu des caractéristiques de notre objet de recherche, c'est donc logiquement que nous avons choisi de rester dans la fourchette basse proposée par Eisenhardt, et d'étudier seulement cinq cas.

De manière classique, les cinq cas retenus ont été choisis compte tenu de leur caractère dissemblable (Miles et Huberman, 1994). La dissemblance constitue en effet un élément clef en vue de pouvoir contraster les résultats et développer la comparaison inter-cas (Lincoln et Guba, 1989). Concrètement, l'échantillon est ainsi constitué d'organisations qui diffèrent sur trois points, qu'il paraissait *a priori*

important de faire varier : le secteur d'activité, qui est un élément de contexte essentiel à prendre en compte par une organisation quand elle définit une stratégie (Porter, 1985) ; la taille de l'organisation, qui est une variable qui détermine les options stratégiques des organisations (Pugh et *al*., 1969) ; l'ancienneté de la fonction réclamation, le degré de structuration de la fonction pouvant amener une organisation à être plus ou moins réactive ou proactive face à la déviance (Fisk et *al*., 2010). Les principales caractéristiques des différents cas sont présentées Tableau 1.

	Cas 1	**Cas 2**	**Cas 3**	**Cas 4**	**Cas 5**
Secteur	Banque-assurance	Distribution spécialisée	Luxe	Service Public	Industrie automobile
Taille du réseau	Des milliers	Une centaine	Des centaines	Des dizaines de milliers	Des dizaines de milliers
Ancienneté de la fonction réclamation	10 ans	20 ans	5 ans	20 ans	15 ans

Tableau 1. Description des cas

Collecte des données

Les données ont été collectées dans le cadre d'un projet de 18 mois sur la déviance dans la réclamation, mené par une équipe de dix chercheurs. Chaque cas a été étudié par un groupe de 2 à 3 chercheurs, et la plupart des chercheurs ont travaillé simultanément sur deux cas. L'objectif de ce design était de favoriser à la fois la compréhension intra-cas (grâce au fait que chaque cas était étudié par plusieurs chercheurs) et la comparaison inter-cas (grâce au fait que chaque équipe pouvait mettre en balance le cas étudié avec d'autres cas). Tout au long du projet, des réunions de pilotage mensuelles entre les dix chercheurs ont eu lieu pour faire le point sur l'avancée des études de cas. En complément de ces réunions de pilotage, plusieurs réunions (dont notamment deux séminaires résidentiels de deux jours) ont été organisées en vue de permettre à chaque groupe de présenter en détail son cas, et de faciliter leur comparaison. Pour chacun des cas, un même design méthodologique a été utilisé. Celui-ci avait pour objectif d'étudier la déviance dans la réclamation en prenant en compte les deux niveaux que l'on retrouve classiquement dans toute organisation de service : 1) le back office, c'est à dire les personnes en charge de gérer les réclamations potentiellement déviantes des clients (fonction réclamation client, fonction juridique, service après-vente, etc.) ; 2) le front office, c'est–à-dire les personnes en charge de recueillir les réclamations potentiellement déviantes des clients (personnel au contact en magasin, au téléphone, sur Internet).

Auprès de ces deux niveaux, des données ont été collectées à travers 80 entretiens semi-directifs réalisés auprès des employés des organisations étudiées. Les entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide unique, sur lequel l'équipe de

recherche s'était mis d'accord. Il était tout d'abord demandé au répondant de décrire son rôle dans le processus de réclamation (Thème 1). Puis, le thème des « difficultés » rencontrées avec les clients au cours de la réclamation était abordé (Thème 2). Le terme de difficulté était préféré pour introduire le sujet, le terme de déviance pouvant avoir des connotations morales pour les individus (Fisk et *al*., 2010) et être mal compris. Une fois ces difficultés évoquées, le terme de déviance était introduit dans l'entretien et défini pour le répondant. Celui-ci était alors interrogé sur les différents types de comportements déviants qu'il rencontrait durant la réclamation (Thème 3). Puis, le répondant était interrogé sur la façon dont il reconnaissait ou identifiait ces comportements (Thème 4). Enfin, la question de la manière dont il faisait face et gérait ces comportements était approfondie (Thème 5).

Si le protocole de collecte pour chacun des cinq cas était le même, la collecte a cependant été adaptée aux spécificités de chacun des cas. En effet, selon les cas, la nature des réclamations déviantes et les stratégies mises en place n'étaient pas forcément les mêmes, ce qui a conduit chacune des équipes à creuser en particulier certains aspects et à interroger différents acteurs (e.g. responsable juridique dans un cas, responsable sécurité dans l'autre). Pour chacun des cas, des données complémentaires aux entretiens ont par ailleurs été récoltées. En fonction des situations, ces données complémentaires ont pu être constituées d'observations réalisées localement en magasin ou en agence, ainsi que de nombreux documents et archives. Pour aider l'équipe de recherche dans le déroulement de chacun des cas, un pilote au sein de chaque organisation avait par ailleurs été identifié au début du projet. Le plus souvent responsable de la fonction réclamation au sein de l'organisation étudiée, le pilote a facilité la mise en contact de l'équipe de chercheurs avec les membres de l'organisation potentiellement concernés par les réclamations déviantes au cours de la réclamation. Cela constituait ici un enjeu particulièrement important étant donné la sensibilité déjà évoquée du sujet « déviance ».

Analyse des données

De manière générale, l'analyse des données s'est déroulée en deux phases inter-reliées. D'une part, une analyse intra-cas a été menée séparément par chaque équipe de chercheurs. Pour cela, chaque équipe a réalisé une première analyse de contenu générale des données collectées. Cette analyse a abouti à la rédaction d'un descriptif synthétique du cas d'une dizaine de pages, respectant un plan standard et prédéfini. Ce descriptif de type narratif (Kiser, 1996) a été présenté au sein de l'organisation, en présence du pilote et parfois d'autres membres de l'organisation. Ces derniers ont alors pu suggérer des amendements au descriptif du cas qui ont été pris en compte par l'équipe. Au final, grâce à la présence de plusieurs chercheurs pour étudier un même cas et à la validation par l'organisation du descriptif du cas, la validité de chacun des cas a pu être assurée (Miles et Huberman, 1994 ; Yin, 2003).

Le résultat de l'analyse intra-cas a alors servi de base au déroulement de l'analyse inter-cas. Cette seconde phase s'est faite en respectant la démarche qui caractérise l'analyse de contenu thématique (Kolbe et Burnett, 1991 ; Miles et Huberman, 1994). L'équipe de chercheurs a tout d'abord réalisé un codage descriptif des données issues de l'analyse intra-cas. L'objectif était d'identifier des catégories ou concepts de premier niveau en vue de pouvoir décrire les différentes stratégies utilisées au sein de chacune des cinq organisations pour faire face à la déviance. Ce codage descriptif a alors favorisé le développement d'un codage de deuxième niveau qui a

permis de regrouper et classer les catégories descriptives initialement mises en évidence en catégories supérieures afin de dégager une explication du phénomène étudié (Miles et Huberman, 1994). Enfin, ces catégories de deuxième niveau ont été agrégées dans trois thèmes généraux : (1) le premier rassemble les codes qui caractérisent les *stratégies* des organisations face à la déviance ; (2) le deuxième rassemblent les codes qui caractérisent la *criticité* du comportement déviant ; (3) le troisième rassemble les codes caractérisant *l'impact* de la déviance. Conformément aux recommandations de Gioa et al., (2013), la structure des données issue de notre analyse est présentée dans le Tableau 1 ci-dessous.

Concepts de premier niveau		Thèmes de deuxième niveau		Thèmes agrégés
Type de réponse aux clients		Réaction		Stratégie face à la déviance
Type de capitalisation interne				
Degré de formalisation de la stratégie		Outils		
Type d'outil utilisé				
Rôle joué par le personnel en contact		Rôle des acteurs		
Rôle joué par le service réclamation				
Fréquence au sein du réseau		Fréquence		Criticité de la déviance
Fréquence par un même client				
Fréquence localement dans le réseau				
Sévérité des écarts à la norme		Gravité		
Intentionnalité du comportement				
Responsabilité du client				
Impacts psycho-sociaux		Humains		Impact de la déviance
Impacts temporels				
Impacts corporels				
Impacts juridiques		Organisationnels		
Impacts économiques				
Impacts marketing				

Tableau 1 : structure des données

Afin d'assurer la fiabilité de la recherche (Perreault et Leigh, 1989), des précautions ont été prises. Les chercheurs ont fait tout au long du processus de recherche des points réguliers. Les réunions tout au long du projet ont notamment facilité la comparaison progressive entre les éléments de chacun de cas. C'est au cours de

ces réunions qu'a été développée par l'équipe de chercheurs la grille de codage et que les stratégies observées ont été codées. Lorsque des divergences apparaissaient au sein de l'équipe, elles étaient systématiquement débattues pour arriver à un consensus. En complément de ces réunions internes avec l'équipe de recherche, six réunions ont eu lieu en présence des cinq pilotes des organisations. Les éléments synthétiques qui ressortaient de la comparaison des cinq cas ont à chaque fois été présentés lors de ces réunions. Les pilotes ont alors eu la possibilité de faire des remarques, qui ont été intégrées par l'équipe tout au long du projet. Finalement, sur la base des cinq descriptifs des cas, un rapport synthétique sur la déviance dans la réclamation au sein des cinq organisations a été rédigé par l'équipe de recherche. Il a été envoyé pour validation aux pilotes, qui ont fait de nombreuses remarques. Celles-ci ont été intégrées dans une deuxième version validée par les pilotes. Les principaux résultats présentés sont issus de ce rapport.

Résultats

Notre recherche identifie quatre types de stratégies déployées par les organisations face à la déviance. Le recours à chaque stratégie : (1) se traduit par des réactions distinctes face à la déviance, l'utilisation d'outils de gestion spécifiques et l'existence de rôles différents pour les acteurs ; (2) est plus ou moins adaptée selon la criticité de la déviance et la nature de son impact (Figure 2). Chacune des stratégies représente des idéaux-types, façonnés à partir de la confrontation des cas. Aucune de ces quatre stratégies n'est ainsi associée à un cas unique, les différentes stratégies étant présentes à titre divers dans chacune des organisations.

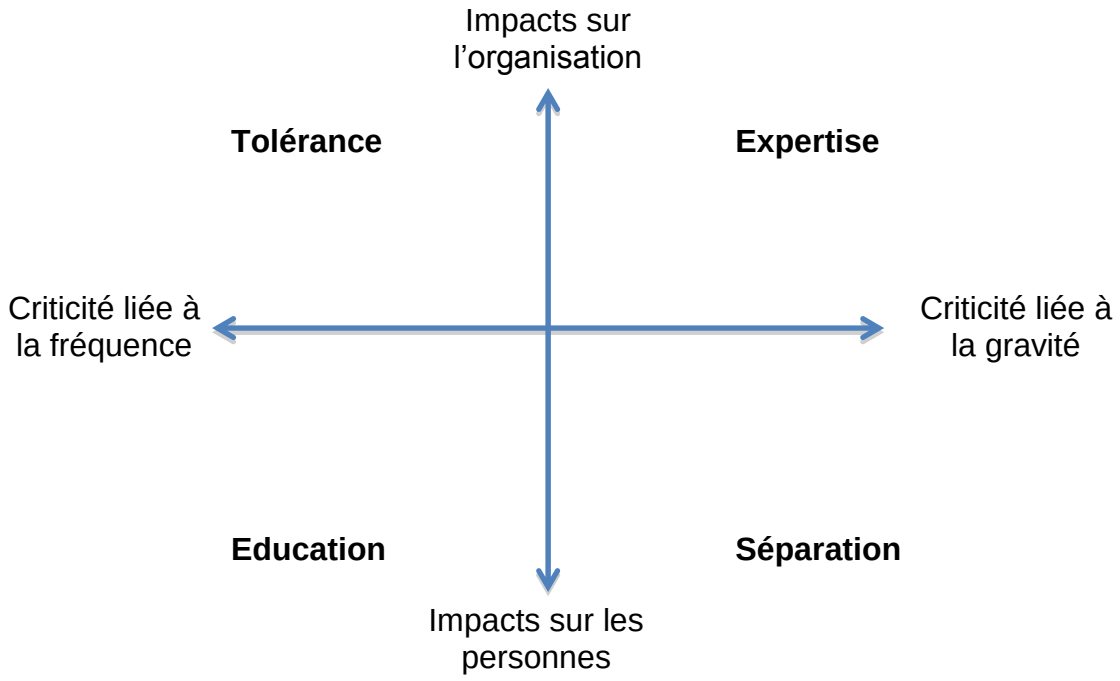

Figure 1. Les quatre stratégies-types face à la déviance dans la réclamation

La stratégie de tolérance

Faire avec l'existence de certaines déviances dans la réclamation

Une première stratégie consiste pour une organisation à ne pas réagir face à un comportement de réclamation perçu comme déviant. Suivant cette stratégie tolérante, le personnel en contact, lorsqu'il fait face à l'un de ces comportements, est incité à faire comme si tout était normal : « *on est des marchands. Voilà il ne faut jamais oublier ça. Des marchands, des épiciers poètes, ça c'est le grand terme actuellement. Voilà, il faut garder cette classe et cette intelligence aussi dans les échanges qu'on pourra avoir avec les clients* » (Responsable magasin, Cas Luxe). Dans le cadre de cette stratégie, le principal rôle du service réclamation et du management est alors de faire comprendre au personnel en contact l'intérêt qu'il y a parfois à « laisser courir ». Le personnel peut en effet être dérouté par une stratégie considérée comme injuste (Strauss et Seidel, 1995). Cela est par exemple le cas lorsque la réclamation déviante met en cause le travail de l'employé : « *Je le vis mal, j'ai le cas avec Antoine dernièrement. Un client me ramène la tronçonneuse, très mal affutée. Il me dit qu'il était venu il y'a un an pour se faire raffuter sa chaine de tronçonneuse et qu'il ne l'avait pas utilisée pendant 1 an et qu'aujourd'hui elle est inutilisable. Je lui dis depuis cinq ans la seule personne qui fait du raffutage en magasin c'est moi et je ne peux pas avoir fait un travail comme celui-ci. Je lui dis le prix d'une chaine neuve. Il va voir Antoine qui me dit de lui faire une chaine neuve gratuite. Bien sûr ça m'a contrarié parce que ça voulait dire qu'il remettait en cause mon travail et je persiste à dire que je n'ai pas fait ça* » (Employé SAV, Cas Distribution Spécialisée). Très clairement, l'objectif d'une telle stratégie est de transformer l'absence de réaction aux réclamations déviantes en vecteur de satisfaction et de fidélisation des clients. Il s'agit d'affirmer ici qu'il est plus intéressant de considérer que « le client a raison » même dans les situations où l'on sait qu'il a tort (Michel, Bowen and Johnson, 2009). Cette stratégie se base d'ailleurs quelquefois sur un calcul explicite : « *dans ce magasin, on dépense énormément d'argent en publicité, sachant que le taux de retour qu'on a : quand je distribue 100 tracts, j'ai X clients qui reviennent, c'est dans le meilleur des cas 10%. Donc il y a 10% de cette somme qui est efficace. Le montant des reprises marchandises inutilisables, on le connaît : c'est 3% du montant de la publicité. Sauf que le client, il est là, il nous a fait confiance, il revient. Donc si j'arrive à lui faire comprendre que s'il se trompe ou si on se trompe, on va assumer… Je déclenche une véritable politique de fidélisation (…) Donc l'idée c'est de se dire : ça coûte effectivement de l'argent, ça coûte quoi par rapport à ce que ça rapporte ?* » (Directeur Magasin, Cas Distribution Spécialisée).

Une stratégie adaptée à des déviances peu graves et impactant peu les personnes

De manière générale, une telle stratégie s'avère particulièrement pertinente pour faire face à des réclamations déviantes qui ne sont pas trop graves, et n'affectent pas trop les personnes. C'est typiquement le cas par exemple lorsqu'un client veut que l'organisation reprenne un produit qu'il a acheté quelques jours après la date de retour prévue : « *lorsque ça a dépassé d'un jour, du dimanche au lundi on reprend le produit* » (Employée SAV, Cas Distribution Spécialisée). Ou alors que les sommes en jeu sont faibles et ne méritent pas que l'on y passe du temps : « *Ça nous coûte plus cher parfois d'essayer de comprendre la situation, qu'est ce qu'on vous embête des fois avec ça : un truc à 5 euros, on rend un produit à 5 euros en reprise marchandise* » (Directrice service réclamation, Cas Distribution Spécialisée). Elle peut également être pertinente face à des clients qui ont des problèmes

psychologiques, pour lesquels apporter une réponse ne sert à rien : « *Vous avez le graphomane, c'est le Monsieur qui n'a rien à faire de sa journée et qui se sentant investi d'une mission quasi politique inonde les services publics de réclamation. (…) Le débat a été : Arrête-t-on de lui répondre ? Lui envoie-t-on une lettre type ? Indiquait-on qu'on trouvait son comportement inacceptable ? Nous avons pris le parti de lui envoyer un courrier en lui indiquant qu'on avait déjà répondu, sans donner des éléments supplémentaires. Puis, on a arrêté de répondre* » (Directeur prévention des incivilités, Cas Service Public). Plus la gravité pour l'organisation des réclamations déviantes augmente, moins toutefois le calcul qui justifie cette stratégie devient pertinent : « *si au bout de 4 ans vous voulez qu'on vous remplace sans aucun coût votre véhicule suite à une panne, qu'on vous compense éventuellement je ne sais pas moi préjudice et qu'on vous paye trois nuits d'hôtel, à un moment donné on ne va pas tout faire* » (Directeur service réclamation, Cas Industrie Automobile). La stratégie tolérante s'arrête également lorsque l'impact sur le personnel devient trop fort, comme c'est le cas lorsqu'il y a des comportements violents. Elle peut également être remise en cause lorsqu'un même client répète un même comportement déviant, et qu'il n'apparaît plus tolérable de céder : « *la cliente on a regardé dans nos dossiers, ça fait quatre ans qu'elle nous ramène la même bague, tous les ans elle nous dit la même chose, tous les ans on lui offre, là ça suffit maintenant !* » (Employé service réclamation, Cas Luxe).

La stratégie d'éducation

<u>Faire de la pédagogie pour prévenir certaines déviances dans la réclamation</u>

Une seconde stratégie consiste à éduquer le client afin de diminuer la survenue de certaines réclamations déviantes. Au sein de cette stratégie, le rôle du service réclamation est essentiellement de faire intégrer aux clients la ou les règles qu'ils transgressent au cours de la réclamation : « *on va d'abord, avant toute chose, expliquer, faire beaucoup de pédagogie* » (Employé Service réclamation, Cas Luxe). Le principal outil utilisé pour cela est en général la communication. Celle-ci peut prendre la forme de campagnes de publicité, d'un affichage en magasin ou sur Internet, ou encore des réunions d'information : « *donc il faut éduquer, notre pub c'est « parlons vrai », et maintenant on fait de plus en plus ce qu'on appelle des réunions d'éducation budgétaire, on fait des réunions de voisins ou on apprend à gérer un budget mais aussi comment préparer un crédit immobilier* » (directrice service réclamation, Cas Banque-Assurance). Dans le cadre de cette stratégie, le rôle du personnel en contact se limite le plus souvent à rappeler les règles au client, lorsque celui-ci les transgresse : « *Je me souviens par exemple d'un monsieur qui avait acheté un parfum chez Sephora ou Marionnaud (…). Il avait acheté son parfum et nous expliquait qu'il l'avait mis quatre ou cinq fois et qu'il ne lui plaisait pas et qu'il voulait le changer. Il fallait lui expliquer que ca n'allait pas être possible* » (Directrice Magasin, Cas Luxe). S'il devient nécessaire au personnel en contact de rappeler les règles trop fréquemment malgré la communication, le service réclamation pourra alors se dire qu'il existe un problème plus fondamental. Il pourra alors utiliser la déviance pour faire évoluer ses processus : « *une fois que j'ai dit c'est nous les cons, et bien à nous de démontrer aux collaborateurs que puisque c'est nous les cons on a bien pris en compte qu'on t'avait mis en difficulté à cette occasion-là. Donc on va faire évoluer le process, on va réarranger le truc, on va communiquer mieux* » (Directeur prévention des incivilités, Cas Service Public).

Une stratégie adaptée à des déviances fréquentes et affectant les personnes

De manière générale, une telle stratégie éducative s'avère adaptée pour répondre aux réclamations déviantes qui sont fréquentes et affectent les personnes. Ainsi, les « petites » incivilités qui émaillent souvent les réclamations et affectent psychologiquement le personnel pourront faire l'objet d'une politique d'éducation. L'éducation ne sera toutefois pas une réponse suffisante face à des comportements plus violents: « *je cherche à prévenir les manifestations agressives de mécontentement du client (…) menaces, insultes, dégradation physique* (…) *Simplement ce que je veux c'est dissocier ces incivilités du braquage, ou de la malveillance, ou de la dégradation volontaire* » (Directeur prévention des incivilités, Cas Service Public). De la même manière, la stratégie éducative sera pertinente lorsque le personnel se retrouve en situation de constamment rappeler les règles du SAV au client : « *dès fois, ils arrivent en caisse avec leur carte maison en disant je veux -15%. Ca n'existe pas -15%, Monsieur. Vous avez -10% ou -5%. Mais ce n'est pas cumulable. Donc ça, il faut tout leur réexpliquer » (*Hôtesse de caisse, Cas Distribution Spécialisée*).* Pour qu'une stratégie éducative soit pleinement mise en place, et se traduise par un effort général de communication à destination de tous les clients, plusieurs conditions doivent être réunies. D'une part, il faut que les règles qui encadre le traitement de la réclamation normale soit suffisamment explicite et partagée. Il faut encore que l'organisation ait repérée les écarts à ces règles qui sont problématiques. Il faut enfin que la réclamation déviante qu'il s'agit de prévenir soit suffisamment fréquente. Si elle est trop rare, cela ne justifiera pas un effort de communication du service réclamation. Même, un tel effort sera parfois impossible, ce qui obligera alors à trouver des explications au cas par cas : « *deux fois cette année, on a eu une femme qui est rentrée avec un niqab , deux fois, c'est un autre monsieur qui nous a dit : « Monsieur, je ne rentre pas dans votre magasin si vous ne faîtes pas sortir cette personne ». La première fois que cela nous est arrivés, on était un peu embêtés quand même…* » (Directeur magasin, cas Distribution Spécialisée).

La stratégie de séparation

Se séparer des clients qui génèrent certaines déviances dans la réclamation

Une troisième stratégie consiste à se séparer des clients qui ont des comportements déviants au cours de la réclamation. Une telle stratégie suppose la mobilisation d'un ou plusieurs acteurs capables d'éloigner le client : avocats, magistrats, polices, etc. Au sein de cette stratégie, le rôle du service réclamation est ainsi essentiellement d'assurer la mobilisation de ces acteurs en lien avec le management : « *moi j'ai des discussions avec les directeurs commerciaux des pays sur (...) dans quel cas et dans quel (...) dans quel cas appeler les flics. Parce que il y a un moment où on ne peut plus le gérer quoi* » (Directrice service réclamation, Cas Luxe). Dans le cadre d'une telle stratégie, le rôle dévolu au personnel en contact est principalement de documenter les faits qui impliquent le client et attestent de son comportement déviant : « *car pour pouvoir interdire un client de magasin, il y a la loi qui existe, sauf qu'il faut avoir un certain nombre de faits avérés, quantifiables, mesurables, justifiables et répétés* » (Directeur Magasin, Cas Distribution Spécialisée). De manière générale, cette stratégie traduit clairement la fin de la logique commerciale qui présidait à la relation client. Cette stratégie a notamment une fonction d'exemplarité, qui permet de fixer les limites d'une relation acceptable, à destination du client lui-même, mais aussi des autres clients et du personnel en contact : « *une*

personne qui me dit : « on m'a imposé d'être encaissé par telle personne qui s'appelait Nadia », je ne supporte pas ça. C'est mon degré de tolérance personnel qui me fait dire ça, parce que je trouve ça abominable (…) J'appelle personnellement ce client et je ne lui fait pas de cadeau. Et en plus certains se plaignent d'avoir reçu une plainte de la gendarmerie parce qu'ils avaient juste dit quelque chose «pour rire ». C'est vraiment une chose sur laquelle je ne cède pas. Il dépenserait 600 000 euros par an ce serait pareil » (Directrice Service Réclamation, Cas Distribution Spécialisée).

Une stratégie adaptée à des déviances graves qui affectent le personnel

Une telle stratégie s'avère ainsi pertinente quand les déviances en cause dans la réclamation sont particulièrement graves et qu'on est clairement sorti de la logique commerciale. Cette stratégie s'impose notamment face à des comportements déviants durant la réclamation qui affectent le personnel en contact : « *lorsqu'on rentre dans le cadre de la menace, de l'intimidation et cela n'est pas acceptable. Là, ce n'est pas acceptable….Cela doit être clair. Donc le client va commencer à dire : « Sale arabe, sale noir, sale machin, sale truc, sale bidule… » Et les clients qui vont commencer à dire : « Si tu ne fais pas ce que je veux, je vais tuer ton gamin ! ». Là, ce n'est pas acceptable. Là, la consigne est claire : tout de suite, tu fais appel. Tout de suite, tu fais appel. Et là, c'est au manager, avec les surveillants, de gérer la situation. Dépôt de plainte, etc, etc…et là, il ne faut pas laisser faire…* » (Directeur magasin, Cas Distribution Spécialisée). Tout l'enjeu est cependant de définir collectivement le niveau de gravité qui mérite que l'on se sépare du client. Les cas d'agressivité physiques durant la réclamation, jugés particulièrement grave, ne prêtent en général pas à débat, et conduisent à une réponse pénale. Ils sont heureusement peu fréquents : « *l'incivilité super grave au plan pénal est à ce jour plutôt exceptionnelle. Toutes les semaines, il y a des gens qui se prennent des coups, mais ramené à 17 000 bureaux et 2 millions de clients jour, c'est plutôt exceptionnel* » (Directeur prévention des incivilités, Cas Service Public). Face à des comportements moins graves que l'agression physique mais qui sont plus fréquents, savoir s'il faut recourir à la séparation est plus difficile. Outre que cela peut mettre en danger la survie financière de l'organisation, la séparation nécessite un appui législatif, qui peut être difficile à trouver lorsque la gravité est moins forte : « *Parce qu'en plus, quand on va à la gendarmerie, enfin la police en l'occurrence, ils refusent d'entendre la plainte on ne va pas aller porter plainte parce que le gars, il l'a traitée de connard. Je ne pense pas que la police nationale aille faire le déplacement chez le client pour lui dire : « Monsieur, ce que vous avez fait, ce n'est pas bien*» (Directeur magasin, Cas Distribution Spécialisée).

La stratégie d'expertise

Se doter d'experts chargés de gérer les réclamations déviantes

Une quatrième stratégie consiste à se doter d'experts chargés d'apporter des réponses au client dans le cas de réclamations difficiles et qui sont potentiellement déviantes. Une telle stratégie s'appuie ainsi sur un sous-service spécialisé dont la mission sera d'apporter une expertise sur laquelle se basera la réponse faite au client : « *on suit généralement les directives du service après-vente nous, on va pas, on va pas essayer de faire d'auto-estimation, ça veut dire que si on a besoin, on va s'appuyer sur les lettres d'expertise du service après-vente et si le service après-*

vente dit heu bon la cliente n'a jamais rien donné, effectivement y a un doute, y a un doute, j'offre la réparation, si y a pas de doute, j'essaye d'obtenir de la cliente qu'elle accepte de régler » (Employée Service Réclamation, Cas Luxe). Le rôle du service réclamation est alors d'animer la communauté d'expert internes qui est chargée d'expertiser les situations de réclamation clients qui posent problème. Le rôle du personnel en contact est quant à lui de faire le tri entre les réclamations déviantes qu'il peut traiter à son niveau, et celles qu'il doit faire remonter aux experts. Cette remontée pourra intervenir lorsque le personnel en contact n'est pas capable de répondre au client, parce qu'il ne possède pas l'expertise nécessaire, ou encore parce que le client conteste la décision prise : « *Au niveau 1, ils vont regarder un petit peu la nature de l'incident, l'âge, le kilométrage, si le client est un fidèle à l'entretien, ils vont l'aider commercialement ou lui offrir une participation. S'il accepte, tant mieux, s'il n'accepte pas, ça va monter d'un cran. Le client va s'énerver et il va en demander plus. (…). Si vraiment le client insiste, dans ce cas-là le niveau 1 aura pour mission de faire basculer le dossier au niveau 2* » (Expert Service Réclamation, Cas Industrie Automobile). Dans le cadre de cette stratégie, les experts devront souvent mener une enquête ad hoc, qui passera par la récolte de preuves formelles : « *le client rapporte par exemple un mitigeur en disant bah voilà,... il est fuyard, il faut me le changer etc. Le magasin l'échange, donc refournit un produit. Et 15 jours ou un mois après, on a une convocation à expertise parce que le client n'a pas dit qu'il y avait un dégât des eaux chez lui. Donc là, on a perdu la preuve parce que nous on a pas conservé le mitigeur litigieux...* » (Directrice Assurance interne, Cas Distribution Spécialisée). De ce point de vue, tout l'enjeu pour les experts est d'entrer dans une dynamique de capitalisation. Lorsqu'un cas nouveau de réclamations déviante apparaît et qu'il n'existe pas encore de règle d'expertises, il s'agira précisément de mettre à jour les règles métiers existantes suite à la résolution du cas problématique : « *maintenant, on a assez de tout, des recommandations, on a nos règles d'expertise qui font que ça a beaucoup progressé. Depuis que c'est mis en forme, c'est beaucoup plus facile qu'avant* » (Employée Service Réclamation, Cas Luxe).

<u>Une stratégie adaptée à des déviances graves et affectant l'organisation</u>

Une telle stratégie, qui nécessite d'entretenir une communauté de professionnels est par nature relativement coûteuse. Elle n'est justifiée que lorsque les enjeux pour l'organisation sont importants, et que les déviances sont particulièrement graves. Cela sera typiquement le cas d'une organisation qui vend des produits complexes, chers et potentiellement dangereux pour les clients, comme c'est le cas des automobiles : « *c'est vrai qu'on est sur un objet quand même très compliqué, et cher. L'automobile aujourd'hui est complexe, l'ordinateur, le téléphone portable aussi, sauf que vous perdez votre téléphone, vous n'allez pas devoir remettre 5-6 mille euros pour en racheter un. Et puis il y a un aspect presque propre à l'automobile, si on omet les vélos et les motos, qui est l'aspect sécurité. C'est clair qu'entre la panne de votre radio ou votre air conditionné et la panne sécuritaire, c'est pas le même impact pour le client* » (Expert service réclamation, Cas Industrie Automobile). Ce qui fait la gravité de la réclamation déviante n'est pas seulement l'ampleur des sommes en jeu, qui légitime que l'organisation satisfasse uniquement les réclamations légitimes, mais aussi les conséquences possibles sur la réputation de l'entreprise d'une réponse favorable. La "reconnaissance de responsabilité" a des répercutions commerciales et d'image importantes qui justifient que l'entreprise confie les réclamations problématiques à des experts. Si la fréquence de ces réclamations liées au produit

sont moins fortes, une organisation pourra assez facilement choisir de faire appel à des acteurs extérieurs qui pourront statuer sur des cas difficiles : « *Et donc il y a une dizaine d'années environ, on a donc décidé de déléguer la gestion des sinistres à notre courtier, à nos courtiers d'assurance. Voilà, donc c'est beaucoup plus simple pour nous c'est-à-dire que aujourd'hui donc, que notre courtier est en relation directe avec nos clients. Donc avant d'arriver à ce schéma là, on a quand même, enfin j'ai quand même bien formalisé les choses avec le courtier d'une part, avec le magasin d'autre part parce que c'est difficile de bousculer les habitudes en fai*t » (Directrice Assurance interne, Cas Distribution Spécialisée). Un tel dispositif de recours à une expertise pourra éventuellement être prévu par la loi : « *Le médiateur a été institué par une loi, il est obligatoire pour les banques, et c'est une personnalité extérieure à la banque. La banque est chargée de lui fournir les moyens de remplir sa mission. Donc j'ai une équipe de 7 personnes qui travaille et qui est le secrétariat du médiateur. Moi je ne vais jamais dans leurs dossiers. Ils utilisent les bases de données de la banque mais la lettre adressée au médiateur, c'est lui qui la gère, c'est lui qui dit dans quel sens il faut répondre. Eventuellement, pour ne rien vous cacher, je vois le médiateur qui me demande de lui expliquer pourquoi ça se passe comme ça. Je lui dis : du point de vue de la banque, voilà la logique, maintenant tu as le droit de voir autre chose et c'est ton problème c'est toi qui signe, ce n'est pas moi* » (Directrice service réclamation, Cas Banque-Assurance). Dans ce cadre, la stratégie d'expertise pourra également être imposée par le client à l'organisation, sous l'effet d'une tendance plus forte à recourir au juridique : « *Effectivement on va prendre le cas où c'est le particulier qui va demander l'expert parce qu'il n'admet pas le point de vue soutenu par la responsabilité : vous n'avez pas entretenu votre voiture, c'est vous qui avez mal utilisé la boite de vitesses, donc il va saisir un expert automobile, il y en a des milliers en France, qui va lui dire "Ecoutez je pense qu'il n'y a aucun moyen de gagner contre [cette entreprise]", "Vous n'avez pas les preuves de ce que vous avancez" ou bien "Oui j'ai eu un cas comme ça je peux vous aider". Donc là on est sur du contentieux et il va falloir que les experts parlent aux experts pour pouvoir prouver en l'occurrence* » (Directeur service réclamation, Cas Industrie Automobile).

Discussion et implications

Notre recherche s'inscrit pleinement dans la perspective de mieux appréhender le caractère multidimensionnel et complexe des processus de gestion des réclamations (Davidow, 2003). Le choix d'essayer de comprendre les comportements des clients réclamants posant problème aux organisations et la façon dont elles organisent la réponse pour faire face à ces problèmes nous semble d'une part donner une image plus riche et plus réaliste de la gestion des réclamations. En théorisant d'autre part à partir de ce contexte emblématique, nous contribuons à la littérature sur la déviance des clients à travers une perspective intégrée des réactions possibles aux déviances.

Satisfaire et contrôler : une compréhension fine de la gestion des réclamations

En approchant la gestion des réclamations par le biais des réactions des organisations à celles qui sont déviantes, notre recherche donne à voir une image peut-être moins positive, mais surtout moins lisse et idéale que celle avancée par la littérature sur la réclamation. Plus que toute autre fonction dans les entreprises, la fonction réclamation est en effet celle qui traduit le plus fidèlement le principe selon

lequel le client est censé avoir raison – celle qui s'approprie le plus le mythe du client-roi (Korczynski, 2002) et l'idéologie de la consommation (Fullerton et Punj, 2004). Le contraste entre ce principe qui fonde et légitime la fonction *a priori*, et les comportements déviants rencontrés dans l'exercice concret de la réclamation, n'en est que plus fort.

Nos résultats mettent au premier plan cette ambivalence de la fonction réclamation. En effet, d'une part, ils donnent une place aux acteurs internes face à la déviance des clients, ce qui n'est pas toujours le cas de la littérature sur la déviance dans la réclamation qui s'intéresse d'abord aux clients eux-mêmes (Reynolds et Harris, 2005). En l'occurrence, nos données ont mis en évidence les hésitations des acteurs de l'organisation : jusqu'où convient-il de rechercher la satisfaction du client ? Faut-il pour autant mettre en cause son propre travail ? Paradoxalement, c'est dans la stratégie tolérante que les réticences des acteurs apparaissent le plus nettement : elles posent la question des limites du « tout-satisfaction », mais suggèrent aussi l'indissociabilité de la recherche de satisfaction et de contrôle du comportement du client.

Cette indissociabilité est par ailleurs renforcée du fait qu'on observe certaines correspondances entre l'organisation de la réclamation et l'occurrence plus forte de certaines déviances. Ainsi, la stratégie d'expertise peut aller de pair avec des comportements d'escalade de la part des clients qui vont systématiquement chercher à placer leur demande sur le plan du contentieux ou à se faire assister par l'expert de leur assurance, sans être passé par une phase amiable. De même, on peut observer des cas d'abus qui semblent encouragés par la stratégie de la tolérance (par exemple un client qui s'est fait rembourser son costume par l'organisation sous prétexte qu'il se serait renversé de la peinture dessus dans le magasin, présente la même réclamation quelques mois plus tard – la coïncidence troublante laissant penser à un abus).

Enfin, évoquer la déviance permet de sortir d'une distinction structurant la littérature sur la réclamation : celle entre les clients qui réclament et ceux qui ne réclament pas auprès de l'organisation. Quand bien même ces derniers représentent la partie immergée de l'iceberg, et donc un enjeu non négligeable pour les organisations, notamment en termes de bouche-à-oreille négatif ou de e-réputation, cette partition des clients ne rend pas compte de façon exhaustive des enjeux de la réclamation. Il ne suffit pas en effet qu'un client se plaigne pour que sa réclamation soit traitable pour l'organisation. Que se passe-t-il si l'organisation a mis en place une procédure en ligne et que le client s'adresse au guichet sans que l'employé ait un quelconque moyen d'enregistrer sa plainte ? Derrière cette simple question, il s'agit en fait de faire une distinction plus générale entre les clients qui réclament « comme il faut » (d'après les règles prévues par l'organisation) et ceux qui ne s'y prennent pas bien. Pour une organisation, ces derniers peuvent être considérés comme des déviants, puisqu'ils s'écartent des règles. Et alors qu'ils souhaitent porter réclamation, leur demande ne pourra peut-être pas être prise en compte. Il y a là un autre enjeu pour la gestion des réclamations, que la déviance fait apparaître.

Vers une théorisation des stratégies organisationnelles face à la déviance

L'ambivalence intrinsèque de la fonction réclamation rend plus difficile le fait d'apporter une réponse aux déviances rencontrées par les acteurs. Trouver une

façon pertinente de répondre aux réclamations déviantes est donc un enjeu réel, par rapport auquel la recherche permet de théoriser des stratégies idéales-typiques. L'apport principal de notre étude est en effet de dégager 4 stratégies génériques de réponse à la déviance dans la réclamation.

Ce résultat enrichit la connaissance des stratégies possibles de gestion de la déviance en proposant 4 stratégies génériques : tolérance, éducation, expertise, et séparation. La stratégie éducative ne constitue pas un résultat nouveau, de même que la stratégie de séparation qui recoupe en grande partie la technique dissuasive indiquée par Fullerton et Punj (1997). Mentionnons toutefois pour cette dernière, compte tenu du contexte particulier de la réclamation où il s'agit a priori de satisfaire le client et de ne pas impressionner négativement les autres clients, qu'il est moins question de punition et de surveillance dans notre stratégie de la séparation, que de la décision de mettre un terme à la relation commerciale. Par ailleurs, nos résultats identifient deux nouvelles stratégies de gestion des comportements déviants. D'une part la stratégie de tolérance, intéressante car paradoxalement elle consiste à ne pas réagir auprès du client qui s'écarte des normes ; et la stratégie d'expertise, focalisée sur le développement de connaissances pointues sur le produit ou le service proposé par l'organisation. Chacune d'entre elles prend un relief particulier en contexte de réclamation, du fait de leurs visées respective : optique de fidélisation en ignorant les déviances pour l'une, optique d'apprentissage à partir des déviances pour l'autre.

Il faut souligner ici que la démarche est de caractériser l'organisation correspondant à ces stratégies. La littérature sur la déviance des clients aborde la plupart du temps les différents aspects de la gestion des déviances séparément. En effet, les variables du servicescape (Harris & Reynolds, 2009), les conséquences des comportements déviants (Harris & Reynolds, 2003), les tactiques et les savoir-faire des employés au contact (Echeverri et al. 2012, Harris & Reynolds, 2006), les enjeux et leviers (Daunt & Harris, 2013) et les difficultés (Bolton & Houlihan, 2010) des managers de proximité, sont généralement mis en évidence séparément, sans que soient réellement pensées des techniques ou des stratégies articulant ces éléments. Ainsi Fullerton et Punj (1997) présentant deux « techniques majeures de contrôle » : la dissuasion et l'éducation, ne proposent-ils que la correspondance entre les types de motivation et les techniques de contrôle. De même, Fisk et al. (2010) mentionnent-ils le "design of processes and policies to deal with dysfunctional customers », mais sans préciser les politiques et processus en question.

Au contraire, nous proposons à travers les stratégies types, une articulation des différents « ingrédients » de la gestion des déviances. Nous caractérisons ainsi les stratégies présentées à la fois par le rôle des agents au contact, les compétences nécessaires, la visée de ces stratégies, etc. L'ensemble de ces facteurs ne sont pas systématiquement explicités, il s'agit ici de permettre une approche transversale et intégrée de la réaction aux comportements déviants des clients, plus à même nous semble-t-il d'aider les acteurs de l'organisation à se positionner par rapport à la déviance et de comprendre celle(s) parmi les stratégies proposées qui est (sont) pertinente(s) dans sa situation. Le développement d'une telle perspective intégratrice et organisationnelle quant à la réaction face aux comportements déviants est précisément un des enjeux pointé dans la littérature : "head office strategies frequently neither acknowledge nor prescribe means of dealing with customer misbehavior (…) Rather, in acknowledging the dark-side of customer behavior, organizational frameworks should be developed accordingly" (Daunt & Harris, 2013).

Ces stratégies transversales et intégrées se présentent ainsi comme des options possibles pour des dirigeants qui seraient à la recherche de logiques de réponse cohérentes par rapport à des facteurs de contingence externe (le cadre juridique, l'état de la concurrence…) comme interne (le climat social, la taille de son réseau…). Les stratégies présentées sont adaptées à certains contextes plutôt qu'à d'autres – par exemple la stratégie d'expertise est pertinente pour un contexte de complexité technologique et de judiciarisation des comportements des consommateurs, ce qui n'est pas le cas de la stratégie tolérante.

Vers un pilotage stratégique de la réaction aux déviances

S'il est souhaitable d'aider les dirigeants des organisations à se positionner par rapport aux comportements déviants de leurs clients réclamants, pour autant ce n'est pas évident. La présence de comportements déviants constitue une épreuve de vérité pour ces processus de gestion des réclamations à double titre. D'une part, les comportements déviants peuvent être des révélateurs de la complexité du rôle demandé aux clients dans le processus de réclamation soit par rapport à l'expression de sa demande, soit par rapport aux compétences requises pour justifier sa demande de réparation. Une partie des comportements déviants sont des produits des principes mis en œuvre par l'organisation pour gérer les réclamations. D'autre part, les comportements déviants des clients révèlent les limites des principes de gestion des réclamations et conduisent les entreprises à deux attitudes possibles : a/ étendre la logique dominant la gestion des réclamations normales à la gestion des réclamations déviantes (p. ex. stratégie tolérante) en ayant une focalisation particulière (l'accompagnement des agents au contact) ; b/ mettre en place une stratégie spécifique de la gestion des réclamations déviantes qui peut mettre en œuvre des principes très éloignés de ceux mobilisés pour la gestion des réclamations normales (p. ex. la stratégie de séparation).

Ces réflexions soulignent une difficulté propre à l'utilisation d'idéaux-types. En effet, et pour paraphraser Mintzberg décrivant son approche contingente des organisations par configuration organisationnelle (1978), pris individuellement, un idéal-type représente une caricature de la réalité, dont les réactions réelles des organisations ne s'approchent que partiellement, même si dans certaines situations elles peuvent en être particulièrement proches et si une stratégie type peut sembler dominante dans une organisation, parce que correspondant bien aux principaux facteurs de contingence externes et/ou internes. Prises collectivement, ces stratégies définissent un espace des possibles dans la réaction aux réclamations déviantes, à l'intérieur duquel les organisations sont appelées à évoluer et circuler. Ceci souligne donc l'importance de réussir à penser les stratégies les unes par rapport aux autres. Les organisations observées combinaient les stratégies, par exemple en associant une stratégie éducative (très formalisée) pour traiter les écarts les plus simples par rapport au cadre de la réclamation déjà défini, à une stratégie d'expertise pour traiter les situations plus complexes et à plus fort enjeux, à plus forte raison si elles étaient inconnues. Cela supposait précisément de réfléchir à l'articulation de ces stratégies, via un principe d'escalade des réclamations.

Conclusion et pistes de recherche

Notre article avait pour but de dévoiler la façon dont les organisations peuvent gérer les comportements déviants dans la réclamation. En nous appuyant sur une étude

qualitative, il a caractérisé quatre stratégies possibles de gestion des réclamations déviantes, et mis en avant les contextes dans lesquelles chacune de ces stratégies paraissaient pertinentes. Bien que constituant une contribution importante à la littérature sur la gestion des réclamations et à celle sur les comportements déviants des clients, notre recherche n'est toutefois pas exempte de limites, ce qui ouvre la voie à plusieurs pistes de recherche. Au delà des limites qui tiennent à la nature du dispositif méthodologique utilisé (cinq cas), et qui exigeraient que d'autres cas soient étudiés pour confirmer nos résultats, trois pistes nous semblent prometteuses.

Premièrement, les stratégies que nous avons mises en évidence se caractérisent, en situation, par rapport à des stratégies de traitement de la réclamation normale. Dans nos études de cas, nous avons parfois observé le développement d'une même stratégie de gestion des réclamations déviantes dans des contextes de gestion des réclamations "normales" très différents. La question de l'articulation entre le régime normal de traitement des réclamations et le régime dédié au réclamations déviantes se pose alors dans des termes très différents dont nous n'avons pas bien pu rendre compte dans le cadre de cette recherche exploratoire. Cette question est d'autant plus intéressante à creuser que la perception de la déviance, de sa criticité et de son impact n'est clairement pas uniforme au sein d'une organisation. Un employé au contact verra ainsi dans les incivilités journalières des clients un problème beaucoup plus grave qu'un directeur du service réclamation, moins exposé à ces problèmes au quotidien, et qui fait face à toutes les formes de déviance. En vue de pouvoir entrer encore plus finement dans la mécanique et l'organisation de la réclamation, il semblerait judicieux de faire appel à une recherche de type monographique, dispositif méthodologique qui a été très rarement utilisé dans la littérature.

Deuxièmement, notre recherche a souligné l'existence de plusieurs stratégies, et mis en exergue que chacune était adaptée à des contextes différents, mais ne nous a pas permis d'approfondir la manière dont les organisations pouvaient combiner entre elles ces stratégies. Existe-t-il des combinaisons types de réponse face à la déviance qui sont à l'œuvre dans l'organisation (par exemple : je commence par tolérer, puis j'éduque et enfin je sanctionne) ? Si oui, quelles combinaisons sont les plus fréquemment répandues dans les organisations et dans quels contextes ? Qu'est-ce qui conduit une organisation a passer d'un stade de réaction à un autre stade ? les différentes stratégies sont-elles portées par différents acteurs au sein de l'organisation ? Là encore, pour explorer ces questions, des recherches par monographie ou études de cas sembleraient relativement pertinentes.

Troisièmement, il serait intéressant d'aller explorer les stratégies déployées par les organisations face aux comportements déviants des clients dans d'autres contextes que celui de la réclamation. Ainsi, les stratégies que nous avons identifiées ici permettent-elles de rendre compte de toutes les réponses qui sont faites par les organisations face aux comportements déviants ? Existe-t-il d'autres stratégies que nous n'avons pas pu théoriser dans le contexte de la réclamation ? Certaines stratégies identifiées ici sont-elles spécifiques à la réclamation et ne se retrouvent que peu dans d'autres contextes ? Est-ce que le recours à une stratégie face à la déviance se fait en fonction des mêmes critères de criticité et d'impact ?

Références

Barlow J. and Moller C., 1996, *A complaint as a gift*, Berrett-Koehler, San Franciso, SA.

Baron, S., Harris, K., Davies, B. (1996), “Oral participation in retail service delivery: a comparison of the roles of contact personnel and customers”, *European Journal of Marketing,* Vol. 30 No. 9, pp. 75-90.

Bolton S. C., Houlihan M. (2010), “Bermuda revisited? Management power and powerlessness in the worker manager customer triangle”, *Work and Occupations*, 37 (3), 378-403.

Bowen D.E. and Johnson E., 1999, “Internal service recovery : developing a new construct”, International Journal of Service Industry Management, Vol 10, N°2, 118-31.

Daunt K., Harris L. (2013), “Managing customer misbehavior: challenges and strategies”, *Journal of Services Marketing*, 27 (4), 281–293.

Davidow M., 2003, “Organisational Responses to Customer Complaints : What Work and What Does’nt”, *Journal of Service Research*, 5 (3), 225-250.

Day R.L., Schaetzle T., Grabicke K. and Staubach F., 1981, “The Hidden Agenda of Customer Complaining, *Journal of Retailing*, 57, 3, Fall, 86-106.

Dolinsky, A. L. (1994). A consumer complaint framework with resulting strategies: An application to higher education. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 27-39.

du Gay P. (1996): *Consumption and Identity at Work*, London, Sage.

Dyer W.G. Jr. et Wilkins A.L. (1991), “ Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt “», *Academy Of Management Review,*16, 3, 613-620.

Echeverri P., Salomonson M., Aberg A. (2012), “Dealing with customer misbehavior: employees’ tactics, practical judgement and implicit knowledge”, *Marketing Theory*, 12 (4), 427-449.

Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. A., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). “Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners”, *Journal of Services Marketing*, 24(6), 417-429.

Fullerton R., Punj G. (1997), «Can consumer misbehavior be controlled ? a critical analysis of two major control techniques», *Advances in Consumer Research*, 24 (1), 340-344.

Fullerton R., Punj, G. (2004), «Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior», *Journal of Business Research*, 57 (11), 1239-1249.

Kolbe R.H. et Burnett M.S. (1991), Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity, *Journal of Consumer Research*, 18, 2, 243-250. Gilly et al., 1991

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology”. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Gong T., Yi Y. et Choi J.N., 2013, “Helping Employees with Dysfunctional Customers : The Underlying Employee Perceived Justice Mechanism”, *Journal of Service Research*, 0, 1-15

Grove S.J., Pickett G.M., Jones S.A. and Dorsch M.J., 2012, “Spectator Rage as the Dark Side of Engaging Sport Fans : Implications for Services Marketers”, *Journal of Service Research,* 15 (1), 3-20.

Gruber, T. (2011). I want to believe they really care: How complaining customers want to be treated by frontline employees. *Journal of Service Management*, 22(1), 85-110.

Harris, L.C. and Reynolds, K.L. (2003), "The consequences of dysfunctional customer behavior", *Journal of service research,* Vol. 6 No. 2, pp. 144-161.

Harris, L.C. and Reynolds, K.L., (2005), “When service failure is not service failure : an exploration of the forms and motives of “illegitimate” customer complaining”, *Journal of Service Marketing*, 19/5, 321-335.

Harris, L.C. and Reynolds, K.L., (2006), "Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics", *Journal of Marketing Theory and Practice,* Vol. 14 No. 2, pp. 95-111.

Harris L. C., Reynolds K. L. (2009), “Dysfunctional customer behavior severity: an empirical examination”, *Journal of Retailing*, 85 (3), 321–335.

Homburg C. and Fürst A. (2005), “How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty : An analysis of the Mechanistic and Organic Approach”, *Journal of Marketing*, 69 (3), 95-114.

Homburg C. and Fürst A. (2007), “See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 523-536.

Jacoby, J. and Jaccard, J. (1981), "The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis", *Journal of Retailing,* Vol. 57, Fall, pp. 4-24.

Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *The Academy of Management Executive*, 16(4), 145-154.

Johnston, R. (2001), Linking complaint management to profit, *International Journal of Service Industry Management,* 12(1): 60-66.

Kalamas, M., Laroche, M. and Makdessian, L. (2008), "Reaching the boiling point: consumers’ negative affective reactions to firm-attributed service failures", *Journal of Business Research,* Vol. 61, pp. 813-824.

Kiser, E. (1996), The revival of narrative in historical sociology: What rational choice theory can contribute, *Politics & Society*, 24(3), 249-271.

Kolbe R.H. et Burnett M.S. (1991), Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity, *Journal of Consumer Research*, 18, 2, 243-250.

Korczynski, M. (2002). *Human resources management in service work*, London, Palgrave.

Lincoln Y. et Guba E. (1985), *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.

McColl-Kennedy, J.R. and Sparks, B. (2003), “Application of Fairness Theory to Service Failure and Service Recovery”, *Journal of Service Research,* Vol. 5, No. 3, February, pp. 251-266. (as at Dec 2009 - 24th most cited paper in JSR.)

Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 46-62.

Mick, D.G. (1996), “Are studies of dark side variables confounded by socially desirable responding? The case of materialism”, *Journal of Consumer Research,* Vol. 23 No. 2, pp. 106-20.

Michel S., Bowen D. and Johnson R. (2009), “Why service recovery fails : Tensions among customer, employee, and process perspectives”, *Journal of Service Management*, Vol. 20, Iss 3, 253-273.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage.

Mintzberg (1978), *The structuring of organizations*, Prenctice Hall.

Moschis, G. P., & Cox, D. (1989). Deviant consumer behavior. Advances in Consumer Research, 16(1), 732-737.

Perreault W.D. et Leigh L.E. (1989), Reliability of nominal data based on qualitative judgements, *Journal of Marketing Research*, 26, 2, 135-148.

Piron, F., & Young, M. (2000). Retail borrowing: Insights and implications on returning used merchandise, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(1), 27-36.

Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969), The context of organization structures, *Administrative Science Quarterly*, 91-114.

Reichheld, F. F. (1996), *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Reynolds K.L. et Harris L.C. (2005), When service failure is not service failure, *Journal of Services Marketing*, 19, 5, 321–335.

Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S., 2006, « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la Justice », Recherche et Applications en Marketing, vol 2, n°3, 47-54

Schmidt R., Sturrock F., Ward P., and Lea-Greenwood G. (1999), Deshopping The Art of Illicit Consumption, *The International Journal of Retail and Distribution Management*, 27 (8) 209-301

Smith J.S., Karwan K.R. and Markland R.E., (2009). “An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System”, *Decision Sciences*, 40 (1), 165-186.

Strauss B. and Seidel W., (2005), *Complaint Management. The Heart of CRM*., Thomson, Mason, OH.

Suquet J.-B. (2010), “Drawing the line: how inspectors enact deviant behavior”, *Journal of Services Marketing*, 24 (6), 468-475.

Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998), Recovering and learning from service failures, *Sloan Management Review*, 40, 75–89

Voss C., Tsikriktsis N. and Frohlich M. (2002), Case research in operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 2, 195–219.

Weber M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris.

Yin R. (2003), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Zabriskie N.B. (1972), Fraud by Consumers, *Journal of Retailing*, 48, 22-27.