



**HAL**  
open science

## Réclamations “ déviantes ” des clients : quelles réponses pour les organisations ?

Fanny Reniou, Aurélien Rouquet, Dilip Subramanian, Jean-Baptiste Suquet

### ► To cite this version:

Fanny Reniou, Aurélien Rouquet, Dilip Subramanian, Jean-Baptiste Suquet. Réclamations “ déviantes ” des clients : quelles réponses pour les organisations?. Finance Contrôle Stratégie, 2017. hal-01630914

**HAL Id: hal-01630914**

**<https://hal.science/hal-01630914v1>**

Submitted on 14 Jan 2018

**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.

## **Réclamations « déviantes » des clients : quelles réponses pour les organisations ?**

Fanny RENIOU

[fanny.reniou@u-pec.fr](mailto:fanny.reniou@u-pec.fr)

Université Paris-Est Créteil – IRG

Place de la Porte des Champs, 4 route de Choisy

94010 Créteil Cedex - France

Aurélien ROUQUET\*

[aurelien.rouquet@neoma-bs.fr](mailto:aurelien.rouquet@neoma-bs.fr)

Dilip SUBRAMANIAN\*

[dilip.subramanian@neoma-bs.fr](mailto:dilip.subramanian@neoma-bs.fr)

Jean-Baptiste SUQUET\*

[jean-baptiste.suquet@neoma-bs.fr](mailto:jean-baptiste.suquet@neoma-bs.fr)

\*Neoma Business School – CMAC

59, rue Pierre Taittinger

51100 Reims - France

## **Réclamations « déviantes » des clients : quelles réponses pour les organisations ?**

**Résumé :** La gestion des réclamations est cruciale pour satisfaire les clients. Cependant, les organisations font de plus en plus face à des comportements de réclamation « déviantes » des clients (fraude, agressivité, etc.), auxquels il est complexe de répondre. Sur la base de cinq études de cas, l'article introduit une typologie des réponses-types possibles pour une organisation : éduquer, sanctionner, tolérer et expertiser. L'article montre que chaque réponse est plus ou moins adaptée : 1) à certaines formes de déviance ; 2) à certaines relations client. Sur le plan théorique, l'article enrichit le registre des réponses possibles à la déviance. Sur le plan managérial, la typologie introduite constitue une base pour penser une stratégie de gestion de la déviance de certaines réclamations clients.

**Mots clés :** déviance, réclamation, stratégie, relation client

## **Managing "deviant" customer complaints: what answer can organisations adopt?**

**Abstract:** Managing claims is crucial to satisfying and retaining customers. However, organizations are increasingly confronted by "deviant" customer complaint behaviours such as fraud or aggression which are difficult to resolve. Based on five case studies, the article proposes and discusses a typology revolving around four solutions that organizations can adopt in order to address these deviant complaints: "educational", "separation", "tolerance" and "expertise". The article shows that each solution is more or less adapted 1) to certain forms of deviance; 2) certain forms of client relations. From a theoretical standpoint, the article contributes to expanding the

range of possible solutions to deviance. From a managerial standpoint, the proposed typology provides a base to review strategies to manage deviance.

**Key Words:** deviance, claim, strategy, customer relationship

« En janvier, des clients se présentent au magasin pour échanger un produit acheté plus d'un mois plus tôt. Le produit, un bracelet en argent, avait été cassé un peu partout. La constatation technique révèle rapidement que le bijou a été manipulé et forcé pour le rétrécir. Les clients souhaitent un remboursement, ce qui n'était pas possible. La décision de faire un avoir n'a pas été acceptée par les clients. On décide alors de proposer une remise en état à neuf du bracelet, sans frais – le bracelet coûtait 1800 euros. La situation a dès lors dégénéré : les clients se sont mis à hurler et à dire aux autres clients qu'on était malhonnête. L'un des clients a essayé d'envoyer le bracelet dans le visage du vendeur. La sécurité a finalement pris la décision de les faire évacuer » (Chef de secteur, luxe). Un tel exemple de réclamation client est symptomatique d'une évolution forte dans la relation client : les organisations sont de plus en plus préoccupées par des comportements et attitudes de clients qui s'avèrent inattendus, et qu'ils jugent inacceptables et même « déviants » (Reynolds et Harris, 2006).

La littérature souligne que cette « déviance » des clients, c'est-à-dire la manifestation de comportements qui s'écartent des comportements normalement attendus (fraude, agressivité, etc.), est un phénomène répandu et endémique (Harris et Reynolds, 2009). De tels comportements déviants ont d'ailleurs des conséquences très néfastes pour les organisations. Les déviances des clients représentent un coût important. A titre d'exemple, des distributeurs américains estiment que le coût annuel des retours frauduleux de produits se situe entre \$11 et 16 milliards (Merrick et Brat, 2005; Rosenbaum et al., 2011). Elles sont également problématiques pour le personnel en contact, puisqu'elles nuisent à leurs conditions de travail, au climat social et ont des répercussions négatives sur la manière dont ils gèrent les clients (Harris et Reynolds, 2003).

Si les comportements déviants se manifestent à toutes les étapes de la consommation (avant, pendant et après l'achat), ils sont particulièrement présents durant la réclamation. La gestion des

réclamations, dont le principe est d'être à l'écoute du client et de lui apporter une réponse satisfaisante, favorise en effet l'expression de l'idéologie du client roi, notamment dans ses répercussions négatives (Fullerton et Punj, 2004). Plusieurs travaux soulignent ainsi que les consommateurs profitent des réclamations pour se livrer à des comportements « opportunistes » (Harris et Reynolds, 2003) et abuser des politiques de retour (Wirtz et McColl-Kennedy, 2010). Pour les organisations, répondre à de tels comportements déviants est d'autant plus complexe que les réclamations jouent un rôle stratégique (Sabadie et *al.*, 2006). Leur traitement permet en effet d'accroître la satisfaction des clients et à l'organisation de s'améliorer. Dans cette perspective, l'enjeu est d'inciter le client à exprimer son insatisfaction (Johnston et Mehra, 2002) afin que l'entreprise puisse identifier le problème et y répondre, sans tomber dans le litige (Roux, 2012). Mais comment s'en sortir dès lors que la réclamation du client s'avère « déviante » ?

Dans ce contexte, l'Association pour le Management de la Réclamation Client (AMARC), qui réunit les professionnels de la réclamation clients de plus de 260 entreprises françaises et étrangères implantées en France, a sollicité un travail de recherche sur la question de la déviance dans la réclamation et de sa gestion. S'appuyant sur une approche interactionniste de la déviance issue des travaux fondateurs de Becker (1963), l'objectif de cette recherche est de dégager les réponses organisationnelles types face à ces comportements déviants. Visant à restituer les principaux résultats de cette recherche, l'article est organisé en cinq parties.

Dans la première partie, nous revenons sur les travaux portant sur les comportements déviants des clients dans la réclamation et leur gestion. Nous montrons qu'en dépit de la complexité que représente la gestion de la déviance des clients, il existe peu de travaux qui conceptualisent les réponses possibles à l'échelle d'une organisation face à ces comportements déviants des clients. Dans la deuxième partie, nous présentons la méthodologie de la recherche qui s'appuie sur 5

études de cas menées auprès d'organisations appartenant à des secteurs d'activité différents. Dans la troisième partie, nous introduisons une typologie des réponses qui permettent à une organisation de faire face à ces comportements déviants au cours de la réclamation : éduquer, sanctionner, tolérer et expertiser. Dans la quatrième partie, nous discutons cette typologie et donnons à voir en quoi elle contribue à la littérature sur la déviance. Notre contribution est d'enrichir le registre des réponses à la déviance et de montrer que chaque réponse est plus ou moins adaptée : 1) à certaines formes de déviance ; 2) à certaines formes de relations que les organisations entretiennent avec leurs clients. Dans la cinquième partie, nous mettons en exergue l'utilité de notre typologie sur le plan managérial. En conclusion, nous suggérons des pistes de recherche afin d'améliorer notre compréhension des comportements déviants et de leur gestion.

### **Revue de littérature : la « déviance » dans la réclamation**

Depuis plusieurs années, de plus en plus de travaux s'intéressent au « *dark side* » des comportements des consommateurs (Fisk et *al.*, 2010), en prenant notamment de la distance par rapport à une représentation idéalisée d'un consommateur rationnel, bienveillant, éduqué ou discipliné. Ce type de comportements a fait l'objet dans la littérature de multiples dénominations. Les auteurs parlent tour à tour de comportements « *dysfonctionnels* », « *aberrants* », « *inappropriés* », « *non normatifs* », « *anormaux* », « *antisociaux* », etc.. Le terme de « *déviance* » est cependant l'un des plus répandus dans la littérature.

#### **Le cadre conceptuel de la déviance des clients**

Dans le cadre d'une situation de consommation, la déviance fait référence aux actes des consommateurs qui, en enfreignant un certain nombre d'attentes formelles ou informelles établies par l'organisation et/ou la société, perturbent « *l'ordre prévu* » (Fullerton et Punj, 2004). En

choisissant dans cette recherche de parler de déviance, nous nous intéressons aux comportements des clients réclamants qui transgressent des règles ou des normes du point de vue de l'organisation, que ces règles et normes soient sociales (ex : civilité) ou organisationnelles (ex : politique de retour). En effet, c'est l'écart par rapport à ce que l'organisation attend du client qui nous importe, au sens où il est susceptible d'engendrer une réponse de l'organisation.

Comme le suggère Becker à travers sa théorie de l'étiquetage (1963), l'important n'est pas seulement l'existence objective d'un écart à la règle, mais surtout la reconnaissance par un groupe social de cet écart. Dans le cadre des relations de service, les cas de comportements non attendus de la part des clients sont nombreux mais nous nous focalisons seulement sur ceux que les organisations considèrent explicitement comme problématiques et qu'elles qualifient unanimement de déviants. Nous ne prenons ainsi pas pour acquis que tel ou tel comportement serait objectivement déviant, mais nous nous intéressons à la qualification par les organisations de certains comportements comme déviants (Suquet, 2010). Notre approche de la déviance dans le cadre de cette recherche est ainsi attentive au jugement porté par les différents acteurs de l'organisation et qui les amène à réagir. Il s'agit pour nous de tenir compte de la façon dont les comportements déviants sont compris par les acteurs et dont ils sont perçus comme posant problème, pour mieux rendre compte de la façon dont ils y réagissent.

### Répondre à la déviance dans la réclamation : une question complexe

De manière générale, répondre à la déviance des clients durant la réclamation apparaît être une question complexe pour une organisation. Deux aspects majeurs peuvent être évoqués.

Le premier aspect tient tout d'abord aux multiples déclinaisons de la déviance dans ce contexte. Les déviances dans la réclamation englobent ainsi d'une part des comportements comme la fraude (Zabriskie, 1972). Certains clients tirent en effet parti des politiques de retour mises en

place dans les organisations (Ro et Wong, 2012; Wirtz et Kum, 2004), 1972). Ces « *retours abusifs* » sont qualifiés selon les cas de *deshopping*, de *retail borrowing*, de *rental shoppers* ou *illicit consumption* (Schmidt et al., 1999 ; Piron et Young, 2000 ; Berry et Seiders, 2008), et peuvent faire selon les situations l'objet d'une préméditation ou non (Zabriskie, 1972). Reynolds et Harris (2005) ont proposé une catégorisation des réclamations dites « *illégitimes* », c'est-à-dire non justifiées ou non fondées car ne correspondant pas à une démarche sincère des clients. Les comportements déviants dans la réclamation peuvent d'autre part relever de comportements de « *revanche* » ou de « *représailles* » (Bennett, 1997). Selon Huefner et Hunt (2000), ces représailles ont lieu lorsque le client cherche intentionnellement à nuire à l'organisation. Lorsqu'un client s'estime lésé, le processus de demande de réparation est souvent associé à des émotions négatives telles que des signes de frustration, d'irritation, voire de colère intense (Kalamas et al., 2008). Quant à McColl Kennedy et al. (2009), ils emploient la notion de rage pour décrire une réaction émotionnelle intense ou extrême qui peut prendre des formes physiques, verbales ou non-verbales suite à une prestation de service insatisfaisante.

Le deuxième aspect qui fait qu'il est complexe pour une organisation de répondre à la déviance dans la réclamation est que ces comportements présentent une plus ou moins forte criticité et correspondent à des enjeux plus ou moins importants pour une organisation. Cette criticité se définit par la fréquence et la gravité du comportement. D'une part, un comportement déviant pourra être plus ou moins fréquent ; le retour abusif des produits représenterait ainsi la forme la plus répandue de réclamation déviante (Harris, 2010). D'autre part, un comportement pourra être perçu comme plus ou moins grave. Par exemple, Baron et al. (1996) identifient des niveaux d'agressivité des clients, allant de l'absence de coopération jusqu'à l'usage d'armes, qui traduisent une montée en termes de gravité. Plus précisément la gravité renvoie aux conséquences

alarmantes qu'un comportement déviant peut avoir pour les employés au contact, les autres clients et l'organisation elle-même (Dallimore et *al.*, 2007). Ainsi, la gravité s'exprime par le fait que ces comportements affectent de manière négative plusieurs parties prenantes à la fois (Harris et Reynolds, 2003) : l'organisation (ex : impacts financiers directs et indirects, impacts sur l'image), les employés au contact (ex : impacts physiologiques, psychologiques, émotionnels et attitudinaux), les autres clients (ex : impacts sur l'expérience de consommation). C'est alors en fonction de la criticité du comportement qu'une organisation devra penser sa réponse (Reynolds et Harris, 2009). Dans ce cadre, un comportement rare pourra avoir une telle gravité que sa criticité sera forte (ex. : une agression physique du personnel). Inversement, un comportement peu grave, s'il est répété, pourra avoir une criticité importante (ex. : des incivilités quotidiennes). Pour une organisation, la décision d'une réaction à la déviance dans la réclamation nécessite donc une évaluation de sa criticité.

### Quelle réponse à la déviance dans la réclamation à l'échelle organisationnelle ?

Les réclamations déviantes, du fait de la variété de leurs formes et de leurs différents niveaux de criticité s'avèrent complexes à appréhender pour une organisation et pour les personnels y étant confrontés. Pourtant, peu de travaux portent sur les réponses qui peuvent être mises en place pour y faire face à l'échelle d'une organisation. D'un côté, les recherches sur la gestion de la réclamation ont identifié des *best practices* qui se basent sur l'hypothèse que le client formule une réclamation « normale ». Dans ce cadre, les recherches (Davidow, 2003; Zeithaml et *al.*, 2006) insistent sur des techniques de gestion comme la formation et la responsabilisation du personnel en contact ; la rapidité des processus de réponse ; la transparence des procédures ; l'accessibilité des canaux de communication. Si l'utilité de ces techniques de gestion pour gérer des réclamations dites normales reste indiscutable, celles-ci ne sont pas forcément adéquates pour

gérer des comportements déviants. Par exemple, la responsabilisation du personnel peut se trouver inappropriée quand la déviance implique de faire appel à des tiers dans l'organisation pour calmer un client très agressif. En outre, la rapidité de la réponse n'est pas pertinente quand on soupçonne un client de faire un retour frauduleux et qu'il est nécessaire d'enquêter. De même, inciter des clients à réclamer par le biais de canaux plus facilement accessibles peut les pousser à tenter de profiter de la politique de retour mise en place. En définitive, certaines bonnes pratiques en termes de gestion des réclamations « normales » semblent même pouvoir indirectement conduire à la multiplication de réclamations déviantes.

De l'autre côté, les recherches qui portent sur la façon dont les organisations répondent aux déviances des clients (en général ou dans le contexte de la réclamation) n'envisagent souvent qu'un aspect isolé de la question. D'une part, les travaux se focalisent sur le rôle d'un acteur en particulier. Ainsi, Reynolds et Harris (2006) se sont d'abord focalisés sur le personnel en contact et ont identifié les tactiques individuelles qu'ils élaborent pour faire face à la déviance avant (ex. : se préparer psychologiquement), pendant (ex. : rechercher le soutien d'autres clients) et après (ex. : s'isoler ou parler à des collègues) une interaction. Puis ils se sont penchés sur les managers de proximité (Harris et Daunt, 2013) et ont montré leur rôle clef dans le recrutement et la constitution d'équipes plus à même de faire face à la déviance (par exemple en identifiant les profils adéquats). Cependant, pour répondre à la déviance, il faut que ces acteurs se coordonnent entre eux et construisent collectivement une réponse, dimension qui est dans ces travaux laissée de côté. D'autre part, certains auteurs identifient les « *philosophies managériales* » (Hatchuel et Weil, 1992) qu'une organisation peut adopter face à ces comportements. Les travaux s'appuient notamment sur la distinction entre pédagogie (afin de changer les attitudes des consommateurs déviants) et dissuasion (afin de rendre la réalisation des déviances plus difficile), introduite par

Fullerton et Punj (1997). Ils suggèrent comment chacune de ces deux philosophies managériales s'avère pertinente en fonction des causes des comportements déviants. Ces recherches ne disent toutefois rien de la manière dont ces philosophies managériales peuvent être mises en œuvre ou du rôle que peuvent jouer les acteurs organisationnels dans cette perspective.

Au final, les travaux passés en revue ici mettent en évidence plusieurs éléments clefs utiles pour penser et concevoir des réponses face aux réclamations déviantes : des philosophies managériales qui sont plus ou moins adaptées selon les caractéristiques de la déviance et de l'organisation et qui reposent sur des techniques de gestion et des rôles d'acteurs de l'organisation. Mais aucune recherche n'intègre ces éléments dans le cadre de réponses articulées qu'il est possible de mettre en place à l'échelle d'une organisation pour répondre à la déviance dans la réclamation. C'est l'objectif de cette recherche que de dégager de telles réponses de l'organisation.

### **Méthodologie : une étude de cinq cas d'organisations**

Etant donné le peu de travaux sur les réponses 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 le développement et 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 (Eisenhardt, 1989 ; 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 ici que les comportements déviants sont un sujet particulièrement sensible, qui fait l'objet de biais de désirabilité sociale (Mick, 1996 ; Fisk et *al.*, 2010). Demander à un employé de qualifier le comportement d'un client de « déviant », c'est en effet l'inviter à poser un jugement sur celui-ci. Un employé peut avoir des réticences à exprimer son jugement de peur qu'il soit mal interprété ou non conforme aux valeurs de l'entreprise. Plus fondamentalement, il peut refuser d'assumer un tel jugement, notamment dans les cas de clients fragiles (ex : caractériser une personne âgée de déviante parce qu'elle ne sait pas utiliser internet pour réclamer en ligne). Au vu des caractéristiques sensibles de notre objet de recherche, nous avons ainsi choisi de rester dans la fourchette basse proposée par Eisenhardt, et d'étudier cinq cas.

Conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), les cinq cas retenus ont été choisis compte tenu de leur caractère dissemblable. La dissemblance constitue en effet un élément clef en vue de pouvoir contraster les résultats et développer la comparaison inter-cas (Lincoln et Guba, 1985). Concrètement, l'échantillon est constitué d'organisations qui diffèrent sur trois points, qu'il paraissait *a priori* important de faire varier car influençant les prises de décision en termes de gestion de la réclamation : le secteur d'activité, la taille de l'organisation en nombre de points de contact et enfin l'ancienneté de la fonction réclamation au sein de l'organisation. Les principales caractéristiques des différents cas sont présentées en Tableau 1.

*Insérer Tableau 1*

## 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 deux à trois chercheurs, et les chercheurs ont travaillé simultanément sur deux cas. L'objectif de

ce design de recherche 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 chercheurs ont eu lieu pour faire le point sur l'avancée des études de cas. Plusieurs réunions ont été organisées en vue de permettre à chaque groupe de présenter en détail les données collectées sur son cas, et de faciliter les comparaisons.

Pour chacun des cas, un même protocole de recherche 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 : 1) le back office, c'est-à-dire les personnes en charge de gérer les réclamations des clients (service réclamation client, après-vente, juridique) ; 2) le front office, c'est-à-dire les personnes en charge de recueillir les réclamations des clients (personnel au contact en magasin, au téléphone, sur Internet). Les données ont été collectées à travers 80 entretiens semi-directifs réalisés auprès des employés de ces deux « niveaux » dans les cinq organisations sélectionnées. 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). Ce terme était préféré pour introduire le sujet, le terme de déviance pouvant avoir au premier abord 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 des cas. En effet, selon les cas, la nature des réclamations déviantes et les réponses 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 (ex. responsable juridique dans un cas, responsable sécurité dans l'autre). Pour chacun des cas, des données complémentaires ont par ailleurs été récoltées : des observations réalisées localement en magasin ou en agence, la collecte et l'analyse de documents internes et archives (chartes, lettres de réclamation par exemple). 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 aiguillé l'équipe de chercheurs au sein de l'organisation et a facilité sa mise en contact avec les membres de l'organisation potentiellement concernés par les réclamations déviantes au cours de la réclamation. Cela constituait ici un enjeu crucial étant donné la sensibilité du sujet.

## Analyse des données

Conformément aux recommandations qui existent quant aux études de cas (Yin, 2013), 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, restituant les résultats de chaque terrain selon la trame thématique choisie a priori. Une partie du rapport était notamment consacrée aux différentes réponses utilisées par chaque organisation face aux comportements

déviant de leurs clients. Une étape intermédiaire de l'analyse des données a consisté à discuter entre les chercheurs des caractéristiques spécifiques éventuelles de certains cas, qui émergeaient du terrain. Cela a permis d'une part d'enrichir la description des autres cas par rapport à cette caractéristique, et d'autre part de faire converger définitivement les descriptions des différents cas vers une structure type de description. Ce descriptif de type narratif (Kiser, 1996), décliné pour chacun des cas, a été présenté au sein de chaque organisation, en présence de l'informateur clef 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, 2013).

Le résultat de l'analyse intra-cas a servi de base au déroulement de l'analyse inter-cas. L'objectif de cette phase était classiquement d'identifier des cross-case patterns (Yin, 2013), notamment pour ce qui est des réponses utilisées face à la déviance. En analysant et comparant les pratiques des cinq entreprises, nous avons alors fait émerger une typologie des quatre réponses principales parmi les organisations étudiées. Les quatre réponses qui composent cette typologie (éduquer, sanctionner, tolérer et expertiser) sont décrites dans la partie résultats. Comme souvent dans une analyse multi-cas, dont l'objectif principal est de faire émerger les similitudes entre les cas, le résultat de notre analyse est bien une théorie parcimonieuse (Eisenhardt et Graebner, 2007).

Pour décrire chaque réponse, nous utilisons logiquement un même canevas. Celui-ci a émergé de l'analyse inter-cas, par un processus d'abduction entre les variables issues de la littérature et les données. Chaque réponse est ainsi décrite à l'aide de huit variables clefs qui ont été regroupées en trois thèmes. Ceux-ci ont trait : 1) aux caractéristiques de la réponse organisationnelle ; 2) aux caractéristiques de la déviance ; 3) aux caractéristiques de la relation entre l'organisation et ses

clients. Afin de présenter chaque réponse, plutôt que d'utiliser des extraits du matériau empirique récolté, nous avons choisi dans la partie résultats d'en proposer une description idéal-typique, au sens de Weber (1965). Pour illustrer chaque idéal-type, chaque réponse est accompagnée d'un encadré détaillant son usage dans un contexte donné.

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 pratiques 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 informateurs clefs des organisations. Les éléments qui ressortaient de la comparaison des cinq cas ont à chaque fois été présentés lors de ces réunions. Les informateurs clefs 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 différents informateurs clefs, qui ont fait de nombreuses remarques. Celles-ci ont été intégrées dans une deuxième version finalement validée par les informateurs clefs.

## **Résultats : une typologie des réponses organisationnelles face à la déviance**

Notre recherche identifie quatre types de réponses mises en place par les organisations face aux comportements déviants dans la réclamation. Chaque réponse repose sur une philosophie managériale spécifique, s'appuie sur une technique de gestion distincte et se traduit par un rôle

différent pour les acteurs de la réclamation (personnel en contact et management). Par ailleurs, chaque réponse est plus ou moins adaptée : 1) à certaines formes de déviance ; 2) à certaines formes de relations que les organisations entretiennent avec leurs clients (Tableau 2).

*Insérer Tableau 2*

## Eduquer

La réponse consistant à éduquer se rencontre lorsque les déviances, sans être forcément très graves, sont relativement fréquentes. Lorsqu'elles reviennent sans cesse, certaines déviances comme des incivilités pèsent sur les collaborateurs et donc sur la performance de l'organisation. Un climat social tendu peut alors faire de ce problème qui semble anodin un réel enjeu : il faudra regagner la confiance, non des clients, mais des collaborateurs. De ce point de vue, un large réseau rend la question plus sensible. Statistiquement, les épisodes s'y multiplieront, offrant une caisse de résonance à un problème de conditions de travail et de reconnaissance pour les salariés qui peut devenir critique sur le plan du climat social (enjeu éventuel de risques psycho-sociaux). Les services où la relation client prévaut sur l'expertise technique sont par ailleurs les plus concernés. Dans ce type de situation, éduquer consiste à être pédagogue, vis-à-vis du client susceptible d'être déviant ou bien des autres clients susceptibles d'être témoins de ces déviances (ex: campagne « respect » de la RATP à travers des affiches visibles dans les métros et bus). Pour cela, il s'agit, dans une logique de prévention des déviances, de partager avec les clients eux-mêmes des principes assez peu formalisés (on ne dit en général pas aux clients comment se comporter). Les chargés de prévention, pourvu qu'ils existent, pourront apporter une expertise au réseau pour transformer les pratiques relationnelles du personnel au contact : élaborer et diffuser des messages de soutien, former le personnel à faire face et à anticiper les déviances, etc. Il s'agit des moyens privilégiés dans le cadre de cette réponse.

### **Encadré 1 : éduquer (prévenir l'écart de comportement)**

Les services à vocation « universelle », comme la grande distribution alimentaire ou les transports en commun, sont confrontés à tout type de clientèle (avec des niveaux sociaux, d'éducation, et d'exigence variables). Les déviances des clients portent souvent sur l'expression de leur réclamation, par manque de civilité éventuellement, par incompréhension linguistique aussi, ou culturelle. Dans ce cas, un effort particulier peut être fait pour apprendre au client comment se comporter (par exemple au travers de campagnes de communication accessibles à tous), ou aussi au collaborateur à anticiper les réactions des clients (par le biais de formations adaptées). Au delà de la façon dont les clients « interpellent » l'organisation, il y a aussi la façon dont ils s'approprient l'offre (usage des produits, services par exemple). La réponse peut également porter sur le fond du comportement, comme l'illustre une responsable d'un service de réclamation dans la banque, qui a organisé des réunions en réponse à des réclamations : *« donc il faut éduquer, maintenant on fait de plus en plus ce qu'on appelle des réunions d'éducation budgétaire, on fait des réunions de voisins où on apprend à gérer un budget mais aussi comment préparer un crédit immobilier »*. (Banque). En les éduquant davantage sur l'usage des produits-services, la déviance pourrait être limitée.

### **Sanctionner**

La réponse consistant à sanctionner intervient lorsque les déviances rencontrées sont considérées comme trop graves par l'organisation et son service réclamation, qui met fin de ce fait à la relation en cours (ex : agression physique d'un collaborateur ou fraude organisée). La question n'est donc pas ici de savoir si ces comportements reviennent fréquemment ou non, mais plutôt de savoir si un seul d'entre eux justifie une réponse définitive de l'organisation parce que les

conséquences sont trop graves pour les parties prenantes : « ce n'est pas acceptable et nous ne l'acceptons pas ». La raison en est que ces déviances graves peuvent souvent être imputées non à l'organisation mais à certains clients, par exemple violents à l'égard du personnel en contact. Le fait de mettre un terme à la relation passe généralement par des procédures claires, concernant des faits précis. À la différence des incivilités mineures, les déviances sont ici bien identifiées *via* des mains courantes ou une enquête par exemple. Il s'agit, sur la base de faits avérés documentés par le personnel au contact, de sanctionner le comportement du client. La fonction exemplaire de cette réponse 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 ainsi que des instances de représentation du personnel. Les principaux acteurs concernés ne sont pas tant le personnel au contact (qui sont plutôt des « victimes », constatant ou subissant la déviance et ensuite la signalant aux échelons supérieurs) que les managers de proximité qui prennent la décision de se séparer du client et le service réclamation. Ce dernier exécute cette décision en appliquant les procédures adéquates et en se coordonnant avec les acteurs compétents, notamment lorsque des problématiques juridiques interviennent. Certaines compétences spécialisées en interne (service sécurité, service juridique) ou en externe (justice, police) peuvent alors s'avérer nécessaires à mobiliser.

#### **Encadré 2 : sanctionner (punir l'écart de comportement)**

Une banque qui reçoit une réclamation qu'elle considère inacceptable (insultes, violence des propos) peut décider d'engager une procédure qui conduit à la fermeture du compte du client. De la même manière, une entreprise de distribution peut signifier à un client qui se plaint d'une hôtesse de caisse en tenant des propos racistes que sa présence dans le magasin n'est plus souhaitée. La question de la séparation se pose toutefois aussi dans des contextes comme ceux du

luxe, comme l'illustre cet extrait d'entretien : « *moi j'ai des discussions avec les directeurs commerciaux des pays sur (...) dans quel cas il faut appeler les flics. Parce que il y a un moment où on ne peut plus le gérer* » (Luxe). D'un contexte à l'autre, la mise en œuvre de cette réponse est plus ou moins réaliste : par exemple, il est illusoire d'interdire l'accès d'un magasin de grande distribution à un consommateur, l'espace ouvert du magasin et le grand flux de clients rendant le filtrage à l'entrée particulièrement ardu ; inversement, grâce à leur système d'information, les banques peuvent d'un point de vue technique aisément identifier un consommateur déviant et bloquer l'accès à son compte voire clore celui-ci.

## Tolérer

Tolérer est une réponse possible lorsque les déviations ne sont ni trop fréquentes, ni trop graves. Par exemple, il peut s'agir d'incivilités qui ne seront pas considérées comme préoccupantes, car ayant un impact limité pour les parties prenantes, et l'organisation pourra choisir de « laisser couler » pour privilégier la confiance dans la relation commerciale. L'organisation ne met donc pas en place de politiques très formalisées de gestion de la déviance. Seuls de grands principes, éventuellement transcrits dans une charte, ou des grandes valeurs partagées, sont mobilisés par les acteurs au contact de la déviance. L'organisation ne cherchera pas par ailleurs à capitaliser sur les déviations rencontrées pour se remettre en cause, mais s'en tiendra plutôt à une philosophie consistant à satisfaire le client. L'enjeu de fonctionnement d'une telle réponse est de maintenir une homogénéité de réactions parmi les employés au contact, notamment lorsqu'ils sont confrontés à une diversité de situations (largeur de la gamme des produits et services, diversité de la clientèle, multiplicité des problèmes rencontrés). À défaut de politiques formalisées, en effet, les collaborateurs sont renvoyés à leur autonomie et à leur discernement. Il est donc essentiel dans cette réponse d'entretenir le sens de la relation client auprès des collaborateurs et de leur

expliquer ce choix. Apporter des informations au personnel en contact sur les raisons, notamment économiques, de ce type de réponse leur permettrait de mieux gérer d'éventuelles frustrations dans leurs positions prises vis-à-vis des clients. Le service réclamation peut y contribuer (ex : communication, proximité au terrain), mais il doit être relayé par le management de proximité qui apparaît comme un jalon essentiel. Dans le même esprit de favoriser une posture du personnel en contact compréhensive vis-à-vis des réclamations des clients, la polyvalence des collaborateurs et les échanges entre eux sont décisifs, en ce qu'ils permettent une appréhension transversale du parcours client et de ses éventuelles difficultés. Cette réponse relève d'une organisation largement informelle (il n'est pas explicitement indiqué, dans des documents officiels notamment, que l'organisation doit être tolérante) qui ne semble pas possible dans tous les contextes. Ainsi, une faible rétention du personnel n'est pas forcément propice au maintien d'une forte culture client ; des prix très élevés rendent les enjeux de déviances éventuelles beaucoup plus forts et donc les organisations plus prudentes. Ce sont là deux exemples de facteurs allant à l'encontre d'une logique tolérante. Par ailleurs, ne pas se préoccuper des déviances auxquelles sont exposés les collaborateurs semble être un choix socialement tenable tant que ces derniers sont satisfaits de leurs conditions de travail et se sentent suffisamment reconnus pour « faire avec » les déviances.

### **Encadré 3 : tolérer (accepter l'écart de comportement)**

Des entreprises comme Amazon ou Mc Donald's ont comme principe de croire leur client. Concrètement, cela signifie que la réclamation d'un client sera toujours considérée comme légitime ou que le doute bénéficiera au client. Si vous demandez le remplacement de votre soda, qui est tombé, ou de votre livre, que vous n'avez pas reçu, vous aurez systématiquement gain de cause : que vous soyez de bonne foi ou pas ne les préoccupe tout simplement pas. Une directrice

de service réclamation interrogée explique la logique de ce type de réponse : « *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* » (Distribution). Le bénéfice apparaît d'autant plus fort à ces entreprises qu'elles peuvent en jouer pour se distinguer de la concurrence à travers leur relation client.

## Expertiser

Expertiser est la réponse d'une organisation qui se focalise principalement sur les réclamations qui présentent une certaine gravité (une défaillance du produit avec risque pour la santé du client par exemple et/ou un potentiel de nuisance pour l'image et la réputation de l'entreprise) et/ou sont susceptibles de se présenter régulièrement. C'est en effet le couple fréquence-gravité, bien souvent associé à une forte complexité et à un prix élevé de l'offre, qui justifie la mise en place d'une communauté d'experts au sein du service réclamation, de façon à statuer sur les réclamations difficiles, susceptibles de se révéler déviantes. Des produits complexes et coûteux vont en effet générer chez les clients une exigence accrue. Cette implication plus forte de leur part les amène à réclamer parfois abusivement dans les cas où leur produit demande réparation : soit par une mauvaise information (par exemple sur les réseaux sociaux) amenant à un mauvais diagnostic sur l'origine de la panne de sa voiture ; soit par une attente forte de qualité et de résistance du produit alors que son entretien n'a pas été bien réalisé. Auprès des clients, les experts tiennent donc le rôle le plus important, et sont sollicités par les agents au contact dès que ces derniers ne se sentent plus capables de justifier auprès du client de la décision de l'organisation, ou que celui-ci la conteste. Les experts ont pour mission d'argumenter sur la nature légitime ou non de leur demande en apportant un regard technique. En interne, leur mission est d'utiliser les cas de réclamations déviantes dans la perspective d'améliorer l'offre en

identifiant un dysfonctionnement encore inconnu. Se prévalant d'une expertise extérieure au service réclamation, ce sont des gens « du métier » que le service réclamation intègre pour accroître la légitimité des réponses données aux clients. L'enjeu n'est donc pas de prescrire leur travail mais de mettre en place des processus de ressources humaines à même d'entretenir, de développer voire de diffuser en interne l'expertise existante. Une attention particulière doit être portée à la formation, la mobilité, pour mettre en place des parcours de carrière attractifs qui mènent depuis le « métier » jusqu'au service. L'attention doit être maintenue également quant à la qualité du fonctionnement du collectif des experts : échanges d'informations, résolution collective des cas, etc. Un point de vigilance doit néanmoins être mentionné. Une telle communauté, fondée sur des standards professionnels, est composée de salariés qui voient facilement des déviances dans les demandes des clients, car ils oublient que ceux-ci ne sont pas des professionnels avertis. Un équilibre du métier dans sa dimension technique et sa dimension relationnelle est à trouver.

#### **Encadré 4 : expertiser (prouver l'écart de comportement)**

Les entreprises du secteur automobile sont emblématiques du recours à l'expertise. La complexité de la mécanique et de l'électronique des voitures actuelles rend quasiment impossible, pour le client lambda, de savoir comment faire son entretien : il y a les amateurs et les professionnels (dont l'avis peut être important car il en va éventuellement de la sécurité d'un client). Etant donné les risques juridiques et d'image pour le constructeur, il peut être capital de savoir si la réclamation d'un client est légitime, si elle indique un défaut de conception du véhicule ou un mauvais entretien de sa part. Pour ce type de réclamations, éventuellement déviantes, c'est donc un professionnel, un expert, quelqu'un du métier, éventuellement salarié du constructeur, qui va être en charge d'instruire le dossier et d'argumenter le point de vue du constructeur. Comme le

montre l'extrait suivant, l'expertise peut cependant être enclenchée par l'entreprise et/ou le client : *« on va prendre le cas où c'est le particulier qui va demander l'expert [externe à l'organisation] parce qu'il n'admet pas le point de vue soutenu par [l'entreprise]: vous n'avez pas entretenu votre voiture, c'est vous qui avez mal utilisé la boîte 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 [l'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 »* (Automobile).

## **Contribution théorique**

La typologie introduite dans nos résultats fournit deux apports aux recherches sur la déviance des clients. D'abord, elle permet d'enrichir le registre des réponses organisationnelles à la déviance qui sont conceptualisées dans la littérature. Ensuite, elle met en évidence le caractère doublement contingent de ces réponses : 1) à certaines formes de déviance ; 2) à certaines formes de relations que les organisations entretiennent avec leurs clients.

### **Une conceptualisation des réponses organisationnelles à la déviance**

Notre typologie enrichit le registre des réponses à la déviance qui ont été jusqu'à présent identifiées au sein de la littérature. Les travaux évoquent en effet principalement l'existence d'une alternative entre dissuasion/pédagogie (Fullerton et Punj, 1997). Si nous retrouvons dans notre typologie ces deux possibilités, intitulées ici « sanctionner » et « éduquer », deux autres réponses sont ici identifiées : « tolérer », qui consiste à accepter certaines déviances, parce que les comportements en question ne sont pas forcément critiques et que le coût de leur traitement peut être élevé ; « expertiser », qui consiste à enquêter sur certains comportements présumés

déviant et jugés graves. Nous proposons donc un espace des réponses plus large que celui existant, qui s'articule autour de quatre registres (éduquer/ sanctionner/ tolérer/ expertiser) et se révèle plus adapté pour faire face aux multiples formes de déviance.

En outre, notre typologie enrichit les recherches existantes en proposant des types de réponses qui peuvent être déployées à l'échelle organisationnelle. Notre typologie ne se limite pas à adopter le point de vue d'un acteur isolé, comme le personnel en contact (Reynolds et Harris, 2006) d'un côté ou les managers (Harris et Daunt, 2013) de l'autre. Précisément, nos résultats mettent en évidence qu'au-delà des micro-tactiques et stratégies que les différents acteurs des organisations peuvent déployer à leur niveau (souvent de façon informelle), l'enjeu se situe plus largement dans la mise en place de réponses coordonnées à l'échelle organisationnelle. Le point crucial est à chaque fois de faire preuve de cohérence interne en réponse à un comportement déviant donné. Ainsi, si l'on adopte telle philosophie managériale face à un comportement (par exemple : satisfaire le client), cela suppose que le management joue un rôle spécifique (ici, expliquer au personnel en contact l'intérêt de la tolérance), en s'appuyant sur certaines techniques de gestion (ici, des techniques de calcul économique montrant l'intérêt de la tolérance), afin que le personnel en contact accepte le rôle attendu de lui (ici, laisser faire et aller dans le sens du client).

### La double contingence des réponses à la déviance

A la différence des travaux existants qui se contentent de lister les réponses possibles (Reynolds et Harris, 2006 ; Harris et Reynolds, 2013) ou n'identifient que des variables liées à la motivation de l'acte déviant (Fullerton et Punj, 1997), notre recherche met en lumière le caractère doublement contingent des réponses à la déviance.

Premièrement, chaque réponse identifiée ici est plus ou moins pertinente selon les caractéristiques du comportement de réclamation déviant auquel l'organisation doit faire face.

Par exemple, éduquer est une réponse qui sera adaptée lorsque l'organisation fait face à des déviances dans la réclamation qui sont fréquentes mais peu graves, et qui affectent sur le plan psychologique le personnel en contact. Inversement, une organisation va se séparer de clients aux déviances rares mais si graves qu'elle ne peut plus prendre le risque, même infime, qu'elles se reproduisent – ce qui met un terme à la relation. Il faut cependant noter à cet égard, qu'une même réclamation peut faire l'objet de plusieurs réponses, car l'interprétation de cette réclamation peut évoluer au fil du temps. Ainsi, un client refusant les propositions de dédommagement d'une banque peut, au début de sa réclamation, être traité par celle-ci selon une logique d'éducation (explication du calcul du préjudice subi par exemple) ; mais si ses refus se font systématiques, que le client se met à tenir des propos injurieux et menaçants, la banque pourra considérer qu'il vaut mieux s'en séparer puisqu'il remet en cause le principe même de la relation.

Deuxièmement, chaque réponse est plus ou moins adaptée à la nature de la relation que l'organisation entretient avec ses clients, c'est-à-dire le contexte de la relation client et la nature de cette clientèle, qui peuvent être en lien avec le secteur d'activité. D'une part, selon les caractéristiques de la relation client, chacune des réponses identifiées ici pourra ou non être plus ou moins facilement mise en oeuvre. Ainsi, une banque pourra beaucoup plus aisément recourir à une stratégie de séparation qu'une enseigne de distribution par exemple. Cela tient à la fois au cadre légal qui entoure la relation client, qui permet de manière beaucoup plus aisée la séparation, mais aussi au fait qu'une banque aura une connaissance approfondie de chacun des clients tous présents dans la base de données de l'entreprise. D'autre part, selon les caractéristiques de la relation client, certaines formes de déviance pourront être plus ou moins développées, ce qui amènera mécaniquement l'organisation à privilégier la ou les réponses les plus adaptées. Ainsi, une organisation disposant d'un très vaste réseau de points de contacts verra par définition se

multiplier les interactions entre ses employés au contact et les clients. Cela augmentera alors la fréquence des comportements déviants et renforcera mécaniquement le poids dans l'organisation des réponses consistant à éduquer et expertiser.

### **Implications managériales**

Sur le plan managérial, l'intérêt de notre recherche est qu'elle fournit aux professionnels de la relation client une aide en vue de concevoir une politique pour répondre à la déviance. Prises ensemble, les réponses identifiées au sein de notre typologie délimitent ainsi un espace des possibles qui peut aider une organisation à mettre en place une véritable politique de la déviance client. Celle-ci précisera le rôle du personnel au contact et de la fonction réclamation et s'appuiera sur des leviers qui seront plus ou moins formalisés, selon la nature plus ou moins mécanique ou organique du service réclamation (Homburg et Furst, 2005). Elle s'appuiera logiquement sur un système de pilotage. L'enjeu est d'élaborer un tableau de bord et de suivre l'évolution des indicateurs, comme le nombre d'agressions sur les collaborateurs, le volume de réclamations frauduleuses, les coûts associés, etc. Une attention devra aussi être portée à des signaux faibles comme les indicateurs de climat social.

L'enjeu est également de penser une stratégie face à la déviance qui soit cohérente avec les dispositifs organisationnels accompagnant le client dans l'expression de son insatisfaction voire de sa contestation (Roux, 2012), comme par exemple celui de l'escalade par le client d'un premier niveau à un niveau supérieur d'expertise ou de responsabilité. De la même façon, il convient de prêter attention à la cohérence de la réponse à la déviance avec la politique de gestion des ressources humaines des personnels qui y sont confrontés.

Plus largement, le système de pilotage devrait intégrer le fait que la déviance et *a fortiori* sa compréhension est une large zone « grise ». Comment savoir quelles sont les déviances les plus

critiques, leurs conséquences et leurs causes, si ce n'est en confrontant les points de vue (personnel en contact, différents échelons du management) ? Piloter sur le plan managérial la déviance demande ainsi sa mise en discussion au sein des services réclamation. Il s'agit ainsi de favoriser au sein de l'organisation une démarche « d'enquête collective » (Lorino & Peyrolle, 2005) qui soutienne un *sensemaking* organisationnel de la déviance des clients (Suquet, 2011).

Une question clef qui devra être abordée est celle de savoir comment articuler et combiner ces réponses. Celles-ci ne vont pas systématiquement ensemble et des contradictions peuvent apparaître : par exemple entre l'a priori favorable au client dans la logique tolérante et la défense des agents au contact dans la logique de sanction. Cela dit, de nombreuses combinaisons sont possibles. Savoir faire évoluer sa gestion de la déviance, en développant de nouvelles réponses et de nouvelles combinaisons, en travaillant le basculement d'une réponse à une autre en fonction des réclamations et des parcours clients, apparaît alors fondamental. Par exemple, un constructeur automobile sur lequel nous avons enquêté a organisé son service réclamation en plusieurs niveaux : le premier reçoit les premiers appels et traite les cas les plus simples. Il est externalisé et les procédures sont très formalisées. Si un client appelle pour une prise en charge sur une pièce défectueuse mais que la période de garantie est terminée, la réponse que lui donnera le niveau 1 est, en fonction de son scoring client, une proposition de participation pour la réparation. Mais le client considère que ce n'est pas suffisant et que la pièce devrait durer plus longtemps. Il refuse la réponse du niveau 1 par recommandé, et est de ce fait géré par le niveau supérieur. Si l'on considère qu'il y a risque d'un défaut de conception derrière sa demande, ce sont des experts qui vont s'en charger pour déterminer s'il y a mauvais entretien du client ou faute du constructeur. Ainsi, le constructeur sera conduit sur un même parcours client d'abord à éduquer puis à expertiser.

Au-delà de la question de l'articulation des réponses, notre recherche met finalement en lumière qu'un enjeu crucial sur le plan managérial est ici le management du personnel en contact. Alors qu'il est en première ligne face aux comportements déviants, le personnel en contact est en général peu doté de ressources pour y faire face et se retrouve souvent sous le feu de multiples prescriptions organisationnelles divergentes (par exemple servir un maximum de clients tout en prenant le temps d'écouter et accueillir les réclamations d'autres). Hocquelet (2013) a d'ailleurs bien montré comment l'attention du management à la déviance ne soulageait pas nécessairement ce personnel mais pouvait au contraire aviver les tensions en instituant une injonction paradoxale (être fidèle au discours commercial tout en remettant le client à sa place). Chacune de nos réponses génère ainsi une tension pour le personnel en contact à suivre avec attention par le management. Pour la réponse « tolérer » se pose la question de savoir jusqu'où le client est autorisé à se comporter comme bon lui semble (et jusqu'où le personnel doit en supporter les conséquences). Il s'agit là d'une question de symétrie des attentions. Pour la réponse « éduquer », qui porte souvent sur des règles de vie sociale (en réponse aux fameuses « incivilités » notamment), c'est la légitimité du personnel en contact à incarner ces règles en tant que représentant de l'entreprise qui constitue un enjeu pour l'organisation. Pour la réponse « expertiser », la montée en compétence des clients et plus généralement le statut collaboratif qui leur est reconnu de façon croissante rendent délicate la mise en cause du jugement du client par l'employé au contact. Enfin, si une organisation décide de « sanctionner », il s'agit pour le management de convaincre le personnel en contact qu'il aura la volonté et la capacité à sanctionner le client et s'en séparer si celui-ci va trop loin.

## **Conclusion et pistes de recherche**

L'objectif de cet article était de dégager les différentes réponses possibles pour une organisation face aux comportements déviants des clients dans le contexte de la réclamation. Pour cela, nous avons introduit une typologie qui identifie quatre réponses-types : éduquer, sanctionner, tolérer et expertiser. Ces réponses reposent sur des philosophies managériales spécifiques, s'appuient sur des techniques de gestion distinctes, se traduisent par des rôles différents pour les acteurs de la réclamation et sont plus ou moins adaptées à certaines formes de déviance et à certaines formes de relations que les organisations entretiennent avec leurs clients. L'apport de notre recherche est de montrer que le registre des réponses possibles ne se limite pas à l'alternative dissuasion *versus* pédagogie. Il est également de proposer une approche organisationnelle de la mise en œuvre de ces différentes réponses et de montrer le caractère doublement contingent de chaque réponse.

Au delà de son apport, cette recherche n'est pas exempte de limites, qui conduisent à envisager trois pistes de recherche. Premièrement, nous avons adopté dans cette recherche le seul point de vue de l'organisation sur les comportements déviants des clients, suivant en cela la perspective de l'étiquetage tracée par Becker. La distorsion qui peut exister entre la qualification de la déviance des clients par les organisations et les perceptions que ces clients peuvent avoir de leurs propres comportements n'a pas été mise en avant ici et pourrait donc constituer une piste de recherche future. Il pourrait ainsi être pertinent de demander à des dyades clients-employés leur point de vue sur des comportements identiques et mettre en perspective des désaccords de qualification de la déviance. La question est d'autant plus intéressante qu'au sein même d'une organisation, il peut y avoir des différences de points de vue (Strauss, 1967), selon notamment que l'on interroge une personne quotidiennement au contact des clients ou non. Quels sont les comportements unanimement qualifiés comme déviants par les acteurs de la relation client ? Quels sont au contraire ceux où il existe une distorsion de points de vue ? Les réponses pourraient en être

affectées, le fait d'avoir un accord général des acteurs pouvant légitimer plus fortement l'usage de telle ou telle réponse.

Deuxièmement, il convient d'opérationnaliser finement un certain nombre de variables identifiées, dans l'optique de mettre en œuvre les réponses identifiées : gravité, fréquence, taille du réseau, etc. Ainsi, concernant la gravité de la déviance, le type et le nombre de parties prenantes affectées mais aussi le type de conséquences constituent des critères de qualification de la gravité. Toutefois, notre recherche ne permet pas précisément d'indiquer lesquelles des conséquences économiques, financières, sur l'image de l'entreprise ou sur le climat social sont les plus « graves ». Nous pouvons tout simplement indiquer qu'elles sont graves ou non sans pour autant les classer selon le niveau de gravité. La mesure de l'impact est d'ailleurs naturellement difficile à établir. La question de l'opérationnalisation est d'autant plus complexe que, comme nous l'avons souligné plus haut, il s'agit son interprétation au sein de l'organisation. Décider de ce qui est déviant ou pas et de ce qui est considéré comme grave, est nécessairement relatif. En ce sens, cela suppose un travail de contextualisation de la part des acteurs de l'organisation : par rapport à un environnement, par rapport à une stratégie, etc. Mais cela suppose également des décisions de la part des acteurs, relative à des seuils de rentabilité par exemple, mais aussi à des principes moraux. Ainsi, certaines des entreprises étudiées considéraient inacceptables qu'un client (ab)use de son statut professionnel (journaliste par exemple) pour exiger un traitement de faveur, là où d'autres le toléraient. Au-delà de l'opérationnalisation des variables de nos réponses-types par les chercheurs, par exemple en les contextualisant, c'est la façon dont les praticiens peuvent se saisir de ces idéaux-types pour penser et éventuellement amender les limites de leur relation-client qui devrait faire l'objet de futurs travaux.

Enfin, de manière plus ou moins implicite, cette recherche, en se focalisant sur le « *dark side* » de la déviance, a considéré que les comportements déviants avaient un impact négatif sur les organisations. Cependant, il est important de souligner que les déviations n'ont pas nécessairement et exclusivement des conséquences négatives. La littérature sur la déviance dans les organisations distingue même deux courants de recherche, portant respectivement sur la déviance positive et sur la déviance négative (Warren, 2003). Dans de futures recherches, il serait ainsi pertinent de s'intéresser à la dimension positive de la déviance et de voir comment des stratégies de gestion peuvent être mises en place afin d'utiliser au mieux ces effets positifs.

### **Références bibliographiques**

Baron S., Harris, K. et 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, n° 9, p. 75-90.

Becker H.S. (1963), *Outsiders: Studies in Sociology of Deviance*, Free Press of Glencoe.

Bennett R. (1997), « Anger, Catharsis, and Purchasing Behavior Following Aggressive Customer Complaints », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n° 2, p. 156-172.

Berry L. et Seiders K. (2008), « Serving Unfair Customers », *Business Horizons*, vol. 51, n° 1, p. 29-37.

Davidow M. (2003), « Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and what Doesn't », *Journal of Service Research*, vol. 5, n° 3, p. 225-250.

Dyer W.G. et Wilkins A.L. (1991), « Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: a Rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 613-619.

Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Fisk R., Grove S., Harris L.C., Keefe D.A., Daunt K.L., Russell-Bennett R. et Wirtz J. (2010), « Customers Behaving Badly: a State of the Art Review, Research Agenda and Implications for Practitioners », *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n° 6, p. 417-429.

Fullerton R. et Punj G. (1997), « Can Consumer Misbehavior Be Controlled? A Critical Analysis of two Major Control Techniques », *Advances in Consumer Research*, vol. 24, n° 1, p. 340-344.

Fullerton R. et Punj G. (2004), « Repercussions of Promoting an Ideology of Consumption: Consumer Misbehavior », *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 11, p. 1239-1249.

Harris L.C. (2010), « Fraudulent Consumer Returns: Exploiting Retailers' Return Policies », *European Journal of Marketing*, vol. 44, n° 6, p. 730-747.

Harris L.C. et Daunt K.L. (2013), « Managing Customer Dysfunctional Behavior: Challenges and Strategies », *Journal of Services Marketing*, vol. 27, n° 4, p. 281-293.

Harris L.C. et Reynolds K.L. (2003), « The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior », *Journal of Service Research*, vol. 6, n° 2, p. 144-161.

Harris L.C. et Reynolds K.L. (2009), « Dysfunctional Customer Behavior Severity: an Empirical Examination », *Journal of Retailing*, vol. 85, n° 3, p. 321-335.

Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

Hocquelet M. (2013), « Travailler avec des clients « déviants ». L'expérience des salariés des hypermarchés », *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n° 234, p. 135-149.

Homburg C. et Fürst A. (2005), « How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: an Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach », *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 3, p. 95-114.

Huefner J. et Hunt H. (2000), « Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, vol. 13, p. 61-82.

Johnston R. et Mehra S. (2002), « Best-Practice Complaint Management », *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 4, p. 145-154.

Kalamas M., Laroche M. et Makdessian L. (2008), « Reaching the Boiling Point: Consumers' Negative Affective Reactions to Firm-Attributed Service Failures », *Journal of Business Research*, vol. 61, n° 8, p. 813-824.

Lincoln Y. et Guba E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, CA: Sage.

Lorino P. et Peyrolle J.-C. (2005), « Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion », in P. Lorino et R. Teulier (éds.), *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, Editions la Découverte.

McColl-Kennedy J.R., Patterson P.G., Smith A.K. et Brady M.K. (2009), « Customer Rage Episodes: Emotions, Expressions and Behaviors », *Journal of Retailing*, vol. 85, n° 2, p. 222-237.

Merrick A. et Brat I. (2005), « Taking Back that Blender Gets Harder. Sears Is the Latest Retailer to Tighten Returns Policy: How to Avoid Being Refused », *Wall Street Journal*, December 15.

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, n° 2, p. 106-20.

Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Piron F. et Young M. (2000), « Retail Borrowing: Insights and Implications on Returning Used Merchandise », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n° 1, p. 27-36.

Reynolds K.L. et Harris L.C. (2005), « When Service Failure is not Service Failure: an Exploration of the Forms and Motives of « Illegitimate » Customer Complaining », *Journal of Services Marketing*, vol. 19, n° 5, p. 321-335.

Reynolds K.L. et Harris L.C. (2006), « Deviant Customer Behavior: an Exploration of Frontline Employee Tactics », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 14, n° 2, p. 95-111.

Ro H. et Wong J. (2012), « Customer Opportunistic Complaints Management: a Critical Incident Approach », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, n° 2, p. 419-427.

Rosenbaum M. S., Kuntze R. et Wooldridge B. R. (2011), « Understanding Unethical Retail Disposition Practice and Restraint from the Consumer Perspective », *Psychology & Marketing*, vol. 28, n° 1, p. 29-52.

Roux D. (2012), « Au-delà des réclamations, comprendre et gérer les litiges », *Décisions Marketing*, vol. 67, n° 3, p. 49-62.

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, p. 47-54.

Schmidt R., Sturrock F., Ward P. et Lea-Greenwood G. (1999), « Deshopping: The Art of Illicit Consumption », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 27, n° 8, p. 209-30.

Strauss A. (1967), « A Sociological View of Normality », *Archives of General Psychiatry*, vol. 17, n° 3, p. 265-270.

Suquet J.-B. (2010), « Drawing the Line: how Inspectors Enact Deviant Behaviors », *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n° 6, p. 468–475.

Suquet J.-B. (2011), « Quand l'organisation constitue les comportements déviants de ses clients : les transformations de la fraude à la RATP », *Gérer et comprendre*, n°105, p. 38–49.

Warren D.E. (2003), « Constructive and Destructive Deviance in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 4, p. 622–632.

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

Wirtz J. et Kum D. (2004), « Consumer Cheating on Service Guarantees », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n° 2, p. 159-175.

Wirtz J. et McColl-Kennedy J.R. (2010), « Opportunistic Customer Claiming During Service Recovery », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n° 5, p. 654-675.

Yin R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

Zabriskie N.B. (1972), « Fraud by Consumers », *Journal of Retailing*, vol. 48, n° 4, p. 22-27.

Zeithaml V.A., Bitner M.J. et Gremler D.D. (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (4th ed.), McGraw Hill.

## Tableaux et Figures

Tableau 1. Description des cas

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

Tableau 2. Les caractéristiques des quatre réponses organisationnelles à la déviance

|   |                                       | <b>Eduquer</b>  | <b>Sanctionner</b>                                    | <b>Tolérer</b>  | <b>Expertiser</b>   |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Caractéristiques de la réponse</b>         | <b>Philosophie managériale</b>        | Partager les règles de la relation avec le client     | Montrer l'exemplarité et la responsabilité sociale    | Satisfaire le client pour augmenter le chiffre d'affaires | Capitaliser des connaissances sur l'offre                         |
|   | <b>Techniques de gestion</b>          | Communication et explicitation                        | Interaction avec les institutions juridico-policières | Calcul économique   | Mobilisation d'un réseau d'experts                                |
|   | <b>Rôle du personnel en contact</b>   | Expliquer la règle au client                          | Documenter le comportement du client                  | Accepter largement les demandes                           | Lancer une expertise  |
|   | <b>Rôle des managers</b>              | Diffuser et faire évoluer les règles                  | Fixer les limites de la relation acceptable           | Expliquer au personnel en contact quand laisser faire     | Animer un réseau d'experts et le processus d'expertise            |
| <b>Caractéristiques de la déviance</b>        | <b>Criticité (fréquence/ gravité)</b> | Forte fréquence et faible gravité                     | Forte gravité et faible fréquence                     | Gravité et fréquence moyenne à faible                     | Gravité et fréquence moyenne à forte                              |
|   | <b>Impacts pour l'organisation</b>    | Sur l'équilibre psychologique des employés au contact | Sur l'intégrité de l'organisation et de ses employés  | Sur le chiffre d'affaires à court terme                   | Sur l'image de marque de l'organisation                           |
|   | <b>Exemples types</b>                 | Incivilités ordinaires, script client mal suivi       | Agression physique, fraude organisée                  | Mauvaise foi, non respect du délai de retour produit      | Retours abusifs lié à un défaut d'usage ou d'entretien du produit |
| <b>Caractéristiques de la relation client</b> | <b>Nature de la clientèle</b>         | Indifférenciée  | Sélectionnée  | Fidélisée   | Impliquée   |
|   | <b>Contexte de la relation</b>        | Social  | Légal   | Concurrentiel   | Technique   |
|   | <b>Secteurs types</b>                 | Service public  | Banque  | Distribution  | Automobile  |