



**HAL**  
open science

# Réclamations publiques : Contribution à l'étude des motivations des clients et des stratégies d'incitation au changement d'avis

Iris Siret

## ► To cite this version:

Iris Siret. Réclamations publiques : Contribution à l'étude des motivations des clients et des stratégies d'incitation au changement d'avis. Gestion et management. Université Jean Moulin Lyon 3, 2020. Français. NNT : 2020LYSE3065 . tel-04739763

**HAL Id: tel-04739763**

**<https://hal.science/tel-04739763v1>**

Submitted on 16 Oct 2024

**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.



N° d'ordre NNT : 2020LYSE3065

**THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**  
opérée au sein de  
**l'Université Jean Moulin Lyon 3**

**Ecole Doctorale N° 486**  
de Sciences Economiques et de Gestion

**Doctorat en Sciences de Gestion**

Soutenue publiquement le 15/12/2020, par :

**Iris SIRET**

---

**Réclamations publiques : Contribution à  
l'étude des motivations des clients et des  
stratégies d'incitation au changement d'avis**

---

Devant le jury composé de :

**Rapporteurs**

**Yany GRÉGOIRE**, Professeur agrégé, HEC  
Montréal, Canada

**Andreas MUNZEL**, Professeur des universités,  
Montpellier Management (Université de Montpellier)

**Suffragantes**

**Françoise SIMON**, Professeure des universités,  
Université de Haute-Alsace

**Chiara ORSINGHER**, Professeure associée,  
Université de Bologne, Italie

**Directeur de thèse**

**William SABADIE**, Professeur des universités,  
Université Jean Moulin Lyon 3



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*A mes grands-pères, Paul Siret et Henri-Gilbert Ngandu-Kabeya Dibandala.*

*A ma filleule, Malia.*



« *Lupepela kabondakaja bisosa, nvunda kavula bilamba..* »

(Traduction : Qu'importe que le vent secoue les feuilles. Moi, je ne crains que la tempête.)

Proverbe Luba

« Mais... chanter,  
Rêver, rire, passer, être seul, être libre,  
Avoir l'œil qui regarde bien, la voix qui vibre,  
Mettre, quand il vous plaît, son feutre de travers,  
Pour un oui, pour un non, se battre, – ou faire un vers ! »

*Cyrano de Bergerac*, Edmond Rostand





## REMERCIEMENTS

---

A présent que j'apporte les dernières virgules à ce travail doctoral, il est temps pour moi de remercier toutes les personnes ayant contribué à sa réalisation.

Je tiens pour commencer à exprimer toute ma gratitude à mon directeur de thèse, le Professeur William Sabadie. Depuis le premier jour jusqu'à la finalisation de cette thèse, il n'a cessé d'être un mentor, un appui et un sage conseiller. Je le remercie infiniment pour sa disponibilité, son écoute et sa bienveillance qui m'ont, à chaque instant, encouragée à me rendre digne de sa confiance. Il m'a appris à concilier rigueur et pragmatisme, ardeur et résilience. Pour tout cela, je le remercie.

J'exprime également ma reconnaissance aux membres du jury, les Professeurs Françoise Simon, Chiara Orsinger, Yany Grégoire et Andreas Munzel, pour me faire l'honneur de participer à ce jury de thèse et de dédier du temps à l'évaluation de mon travail doctoral.

Je souhaite remercier la Professeure Sonia Capelli qui a été d'un précieux soutien pendant toute la durée de ma thèse. Sa présence et ses encouragements ont jalonné ces trois années. Je remercie également le Professeur Laid Bouzidi pour avoir pris le temps de m'expliquer les modalités d'admission en doctorat en cet après-midi de Novembre 2016. Je lui suis reconnaissante de ne m'avoir laissé quitter l'université qu'avec un bulletin d'inscription au module de recherche. Mes remerciements vont plus globalement à l'Université Jean Moulin Lyon 3 et à l'Ecole doctorale pour m'avoir permis de réaliser cette thèse dans les meilleures conditions. Je remercie l'ensemble des membres du centre de recherche Magellan pour m'avoir fourni un environnement de travail stimulant et chaleureux.

Mes remerciements vont également à la société StanleyBlack&Decker dans laquelle j'ai eu la chance de commencer ma thèse. Je suis particulièrement reconnaissante à Olivier Catheland, Jérôme Tixier, Agnès Touzot, Yves Antier et Santi Fenoll qui m'ont soutenue dans ce projet alors peu commun dans l'entreprise. Ils m'ont encouragée à penser par moi-même et à écrire ma propre histoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble de mes collègues, anciens collègues et amis du laboratoire Magellan pour leur gentillesse et leur bonne humeur. Je remercie particulièrement Anna, Iulia, Anya, Amal et Charlotte dont j'ai eu la chance de partager le bureau, Jean pour son aide précieuse en méthodes quantitatives et Mathieu pour ses conseils

avisés. Ma gratitude va aussi à mes anciens collègues de StanleyBlack&Decker, notamment Charlotte, Pauline, Moussa et Gautier, qui m'ont encouragée dans mon projet de thèse et m'ont individuellement beaucoup appris. Je les en remercie.

Je souhaite, pour terminer, exprimer toute ma reconnaissance à mes proches pour leur soutien inconditionnel pendant ces trois années et celles qui les ont précédées. Je leur suis bien plus redevable que je ne saurais le dire. Je remercie mes amis, en particulier Cogna, Hamza et Sladana pour leur disponibilité et leur appui invariable. Je remercie Oli pour son inébranlable foi en moi et son enthousiasme contagieux à l'égard de ce projet comme des autres. Enfin, je ne saurais achever sans exprimer ma gratitude à ma famille pour son amour et son support : A mes grands-pères qui m'ont appris que rien n'était jamais hors de portée, à ma grand-mère dont la confiance tranquille m'a toujours rassurée, à mon oncle Serge qui a cru en moi bien avant que ce projet ne germe dans mon esprit, à ma tante Marie-Thérèse dont les encouragements et la relecture attentive ont été d'un grand secours, à mes parents et mes frères qui se tiennent à mes côtés depuis le premier jour.

A vous tous, un grand merci pour avoir directement ou indirectement aidé à concrétiser ce projet dont je suis heureuse d'écrire les dernières pages.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	9
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	17
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	35
<b>CHAPITRE 1 : LE COMPORTEMENT DE RECLAMATION</b> .....	39
1. L'insatisfaction dans le champ du marketing relationnel .....	39
2. Le management de l'insatisfaction dans le champ du marketing relationnel .....	46
3. Typologie des comportements de reponse a la defaillance de service .....	58
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b> .....	76
<b>CHAPITRE 2 : LES MOTIVATIONS A LA RECLAMATION PUBLIQUE</b> .....	77
1. Motivations à la réclamation .....	77
2. Motivations au bouche-à-oreille.....	99
3. Eléments contextuels associes aux motivations à la réclamation publique.....	113
4. Choix du medium .....	117
5. Voies de recherche quant aux motivations a la réclamation publique.....	119
6. Introduction du concept d'éducation .....	127
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b> .....	137
<b>CHAPITRE 3 : LES REPONSES DES MARQUES FACE A LA RECLAMATION PUBLIQUE</b> ..	139
1. Fondamentaux de la gestion des réclamations .....	140
2. Impacts de l'absence ou de la présence de réponse.....	143
3. Réponses organisationnelles et inférences des consommateurs .....	147
4. Impacts du type de réponse .....	152
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3</b> .....	168
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET QUESTIONS DE RECHERCHE</b> .....	169
<b>DEUXIEME PARTIE : APPROCHES EMPIRIQUES</b> .....	173
<b>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</b> .....	179
<b>CHAPITRE 4 : ETUDE DE LA VOCATION EDUCATIVE COMME FACTEUR DETERMINANT DE L'INTENTION DE RECLAMER PUBLIQUEMENT</b> .....	181
1. Désirs associés à la réclamation .....	182
2. Rôle médiateur de la vocation éducative.....	208
3. Discussion .....	227

CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	231
CHAPITRE 5 : ETUDE DES DIFFÉRENTS TYPES DE PRESSION EXERCÉE SUR LA MARQUE PAR LE BIAIS DE LA RÉCLAMATION PUBLIQUE.....	233
1. Contexte associé à la réclamation publique.....	235
2. Publicisation de la réclamation et formes de pression.....	240
3. Discussion .....	262
CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....	266
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'EFFICACITE DES INCITATIONS AU CHANGEMENT D'AVIS APRES UNE RECLAMATION PUBLIQUE.....	269
1. Impact d'un avis modifié sur les spectateurs.....	271
2. Influence de l'explicitation de la demande comme incitation au changement d'avis après une réclamation publique .....	282
3. Influence du niveau de compensation sur l'intention de changement d'avis .....	310
4. Discussion .....	335
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	342
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	344
<b>TROISIEME PARTIE : DISCUSSION GENERALE.....</b>	<b>345</b>
1. Implications théoriques .....	3566
2. Implications managériales.....	372
3. Limites et voies de recherche .....	380
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>387</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>391</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>443</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Questions de recherche du travail doctoral.....	26
Tableau 2 : Plan de la recherche.....	32
Tableau 3 : Définitions du marketing relationnel.....	41
Tableau 4 : Définitions de la défaillance de service.....	47
Tableau 5 : Définitions de l'insatisfaction.....	50
Tableau 6 : Trois dimensions de l'attribution (Weiner, 1980).....	53
Tableau 7 : Définitions du bouche-à-oreille.....	70
Tableau 8 : Définitions du désir de vengeance.....	92
Tableau 9 : Définitions du comportement de vengeance.....	93
Tableau 10 : Récapitulatif de la dichotomie <i>vigilante complainers vs reparation complainers</i> (Grégoire, Legoux, et al., 2018).....	96
Tableau 11 : Comparatif entre réclamation (publique/privée) et bouche-à-oreille (traditionnel/en ligne).....	112
Tableau 12 : Récapitulatif des études antérieures sur les motivations à réclamer.....	121
Tableau 13 : Définitions de l'apprentissage en groupe ou <i>group learning</i> .....	132
Tableau 14 : Définition des désirs.....	184
Tableau 15 : Scénario expérimental (Etude 1).....	187
Tableau 16 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 1).....	192
Tableau 17 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 1).....	193
Tableau 18 : Résultats du test de médiation (Etude 1).....	196
Tableau 19 : Typologie des répondants interrogés (Etude 2).....	200
Tableau 20 : Exemples de <i>verbatim</i> s relatifs aux antécédents de la réclamation publique (Etude 2).....	207
Tableau 21 : Scénario expérimental (Etude 3).....	214
Tableau 22 : Alphas de Cronbach des variables de contrôle (Etude 3).....	219
Tableau 23 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 3).....	219
Tableau 24 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 3).....	221
Tableau 25 : Résultats du test de médiation modérée (Etude 3).....	225
Tableau 26 : Résultats du test de médiation 1 (Etude 3).....	227
Tableau 27 : Récapitulatif des hypothèses du chapitre 4.....	229
Tableau 28 : Marques sélectionnées (Etude 4).....	238
Tableau 29 : Résultats du codage (Etude 4).....	239
Tableau 30 : Verbatim issus des incidents critiques (Etude 5).....	249
Tableau 31 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 6).....	255
Tableau 32 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 6).....	257
Tableau 33 : Résultats du test de médiation modérée (Etude 6).....	261

Tableau 34 : Récapitulatif des hypothèses du chapitre 5.....	264
Tableau 35 : Caractéristiques principales déterminant l'utilité d'un avis en ligne.....	272
Tableau 36 : Pourcentage de votes « Utile » selon la condition (Etude 7).....	281
Tableau 37 : ANOVA Orientation client (Etude 7).....	282
Tableau 38 : Scénario expérimental (Etude 8) .....	290
Tableau 39 : Répartition des répondants selon leur choix de modification (Etude 8).....	295
Tableau 40 : Alphas de Cronbach des variables de contrôle (Etude 8) .....	300
Tableau 41 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 8) .....	300
Tableau 42 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 8) .....	303
Tableau 43 : Résultats du 1 <sup>er</sup> test de médiation modérée (Etude 8).....	308
Tableau 44 : Résultats du 2 <sup>ème</sup> test de médiation modérée (Etude 8) .....	309
Tableau 45 : Scénario expérimental (Etude 9) .....	316
Tableau 46 : Répartition des répondants selon leur choix de modification (Etude 9).....	321
Tableau 47 : Alphas de Cronbach des variables de contrôle (Etude 9) .....	326
Tableau 48 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 9) .....	326
Tableau 49 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 9) .....	328
Tableau 50 : Résultats du 1 <sup>er</sup> test de médiation modérée (Etude 9).....	333
Tableau 51 : Résultats du 2 <sup>ème</sup> test de médiation modérée (Etude 9) .....	334
Tableau 52 : Récapitulatif des hypothèses du chapitre 6.....	339
Tableau 53 : Récapitulatif des études menées .....	350
Tableau 54 : Récapitulatif des hypothèses de recherche .....	351
Tableau 55 : Synthèse des trois schémas mentaux à l'origine de la réclamation publique .....	360
Tableau 56 : Vision globale de notre travail doctoral .....	389

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Axiomes du marketing transactionnel et du marketing relationnel (Sheth & Parvatiyar, 1995).....	43
Figure 2 : Typologie des défaillances de service selon (Roschk & Gelbrich, 2014).....	49
Figure 3 : Paradigme de la disconfirmation des attentes selon (Oliver, 1980).....	53
Figure 4 : Classification des <i>Consumer Complain Behaviors</i> (CCB) (Day & Landon, 1977).....	61
Figure 5 : Typologie des réponses face à l'insatisfaction (Rusbult et al., 1982).....	62
Figure 6 : Classification des comportements de réponse à l'insatisfaction (Singh, 1988).....	69
Figure 7 : Classification des comportements des consommateurs face à l'insatisfaction .....	75
Figure 8 : Trois dimensions de la justice (Prim-Allaz & Sabadie, 2005).....	140
Figure 9 : Panorama des chapitres de la deuxième partie.....	177
Figure 10 : Modèle de médiation testé (Etude 1) .....	185
Figure 11 : Modèle de médiation modérée (Etude 3).....	213
Figure 12 : Modèle de médiation 1 (Etude 3).....	226
Figure 13 : Répartition des incidents critiques selon les velléités de pression (Etude 5).....	247
Figure 14 : Répartition des incidents critiques relevant d'une volonté de pression sur la marque selon les objectifs poursuivis (Etude 5).....	248
Figure 15 : Modèle de médiation (Etude 6).....	257
Figure 16 : Modèle de médiation modérée (Etude 6).....	258
Figure 17 : Première page d'avis du restaurant en condition 1 (avis négatif) .....	276
Figure 18 : Première page d'avis du restaurant en condition 2 (avis positif) .....	277
Figure 19 : Première page d'avis du restaurant en condition 3 (avis changé).....	278
Figure 20 : Graphique de répartition des votes « Utile » selon la condition (Etude 7) .....	281
Figure 21 : Exemple de changement d'avis après une gestion efficace de la réclamation publique (Compte Facebook ENGIE) .....	284
Figure 22 : Modèle théorique (Etude 8) .....	288
Figure 23 : Vérification de l'intention de révision de la réclamation publique (Etude 8).....	290
Figure 24 : Pourcentage de répondants indiquant une intention de changer d'avis (Etude 8) ....	305
Figure 25 : Modèle théorique (Etude 9) .....	314
Figure 26 : Vérification de l'intention de révision de la réclamation publique (Etude 9).....	316
Figure 27 : Récapitulatif des modèles conceptuels de la recherche .....	349
Figure 28 : Le positionnement des implications théoriques .....	356
Figure 29 : Représentation des trois schémas mentaux à l'origine de la réclamation publique ..	360
Figure 30 : Représentation des trois types de pression à l'origine de la réclamation publique...	364
Figure 31 : Représentation simplifiée des trois schémas mentaux conduisant à la réclamation publique.....	375
Figure 32 : Positionnement du <i>community management</i> dans l'entreprise .....	378
Figure 33 : Schéma de la gestion des réclamations .....	388





## INTRODUCTION GENERALE

---

Les réseaux sociaux ont à la fois entraîné et coïncidé avec un changement radical dans la manière dont les entreprises et les clients interagissent. Il y a une dizaine d'années, l'utilisation des réseaux sociaux comme un canal d'accueil des mécontentements des clients était considérée comme une nouveauté. Les marques qui dédiaient du temps et des ressources à la prise en charge des consommateurs sur Twitter ou encore Facebook faisaient figure de pionnières. Avec 42% de la population mondiale présente aujourd'hui sur les réseaux sociaux (Tjepkema, 2019) et 80% des consommateurs les utilisant pour interagir avec les marques (Fontanella, 2020), ce qui passait jadis pour une initiative audacieuse est devenu une attente élémentaire de la part des consommateurs. C'est un fait : Les clients insatisfaits utilisent désormais de plus en plus les réseaux sociaux pour exprimer leur mécontentement (J. Baer, 2016; Causon, 2015; Schaeffers & Schamari, 2016; Ward & Ostrom, 2006; Xia, 2013). Entre 2016 et 2018, Twitter a enregistré une augmentation de 250 % du nombre de tweets liés au service à la clientèle (Gerber, 2018). En effet, 54% des consommateurs préfèrent contacter le service client d'une marque par le biais des réseaux sociaux plutôt que par téléphone ou par e-mail (Morrison, 2016). Le phénomène est aujourd'hui tellement répandu qu'il existe même des guides en ligne expliquant aux consommateurs comment réclamer efficacement sur les réseaux sociaux (voir le tutoriel de NBC "*How to complain on Social Media and Get Results*"<sup>1</sup>).

Une gestion efficace des insatisfactions demeure essentielle d'une part pour satisfaire les clients (e.g. Gelbrich & Roschk, 2011b; Orsingher et al., 2010) et d'autre part pour assurer la santé financière de l'organisation (e.g. Luo & Homburg, 2008). Mais au-delà de la préservation de la relation avec les clients insatisfaits, les réseaux sociaux contribuent à placer les entreprises devant un défi supplémentaire : la préservation de leur réputation. De par la nature publique du canal, le client mécontent peut non seulement influencer les lecteurs mais également les inviter à se rallier à sa cause pour dénoncer collectivement les pratiques d'une marque, créant ainsi un effet « boule de neige » (Pfeffer et al., 2014). En effet, les informations partagées sur les réseaux sociaux sont susceptibles d'exacerber les émotions négatives telles que la colère (Y. Jin et al., 2014; R. Fan et al., 2014). Connue pour influencer les décisions d'achat des consommateurs (Basuroy et al., 2003; Chevalier & Mayzlin, 2006; Ho-Dac et al.,

---

<sup>1</sup> <https://www.nbcwashington.com/news/consumer/how-to-complain-on-social-media-and-get-results/2203339/>

2013; Vermeulen & Seegers, 2009), le bouche-à-oreille négatif en ligne est souvent rapproché de la réclamation publique. Celle-ci est décrite comme une forme extrême de bouche-à-oreille négatif en ligne (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Sa spécificité tient au fait, qu'en tant que réclamation, son destinataire principal est l'entreprise (Prim-Allaz & Sabadie, 2005) mais que le réclamant expose aussi volontairement son message à la vue d'une audience. Aussi, nous proposons de définir la réclamation publique comme une sollicitation de l'entreprise provenant d'un client, portée intentionnellement à la connaissance de l'entreprise et de spectateurs par le biais d'Internet, et résultant d'une insatisfaction dont la défaillance est imputée par le client à l'entreprise. Non traitée, la réclamation publique peut dégénérer en crise de réputation (Einwiller & Steilen, 2015; Proserpio & Zervas, 2017). C'est pourquoi, elle est susceptible de produire des effets dévastateurs sur les ventes d'une entreprise (Sen & Lerman, 2007). Il s'agit d'une menace d'autant plus réelle que les réclamations sont souvent contagieuses (Kowalski, 1996). Ainsi, l'échange entre marque et réclamants sort du confortable cadre privé pour se tenir dans l'arène de la toile, sous le regard de nombreux spectateurs (e.g. Hogreve et al., 2019; W. Weitzl & Hutzinger, 2017).

La gestion des réclamations présente également plusieurs opportunités pour les entreprises. Elle vise le rétablissement de la satisfaction des réclamants qui se traduit notamment par un comportement de réachat et un bouche-à-oreille positif (Halstead & Page, 1992; Homburg & Fürst, 2005; Amy K. Smith et al., 1999; Tax et al., 1998). Dans le cas des réclamations publiques, la retombée favorable que constitue le bouche-à-oreille positif revêt une importance particulière. En effet, la réaction favorable du réclamant suite à la bonne gestion de sa réclamation est susceptible d'avoir une influence sur les spectateurs de l'échange (Hogreve et al., 2019; Einwiller & Steilen, 2015; Van Vaerenbergh et al., 2013). Ainsi, une gestion efficace des réclamations publiques offre aux entreprises une occasion extraordinaire non seulement de reconquérir les réclamants, comme dans le cas des réclamations privées, mais aussi de conquérir d'autres consommateurs en soignant leur e-réputation.

### **La réclamation en marketing des services**

Le management des réclamations, défini comme un processus mis en place par l'entreprise permettant l'accueil et le traitement des griefs des clients (Fornell & Wernerfelt, 1987), s'inscrit dans une logique relationnelle. Le marketing relationnel occupe aujourd'hui une place centrale dans la théorie marketing (Kotler, 1997). Il est décrit comme une stratégie

visant à établir, développer et maintenir des échanges relationnels fructueux entre fournisseurs, acheteurs et autres parties prenantes de l'échange (Morgan & Hunt, 1994). Par opposition à une logique transactionnelle marquée par un début et une fin, la logique relationnelle reflète un processus continu basé sur la gratitude, la confiance et l'engagement (F. R. Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994). Mobilisé dans de nombreux pans de la recherche en marketing, le marketing relationnel s'articule autour du cadre théorique de l'échange social (Cropanzano & Mitchell, 2005). Selon cette théorie, un échange durable s'appuie sur un socle de règles favorisant la coopération et la confiance (Gundlach et al., 1995). La règle principale sous-tendant ce socle est la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). L'échange social, composé d'une série d'interactions, génère des sentiments d'obligations personnelles (Cropanzano & Mitchell, 2005) conduisant les acteurs à calculer les coûts et les bénéfices associés à leur engagement dans une relation. Conformément à la norme de réciprocité, les efforts fournis par un acteur, par exemple une entreprise, devrait générer de la gratitude du côté de l'autre acteur, par exemple le client, qui devrait désirer lui rendre la pareille. Ainsi, l'attention portée aux clients ou encore l'implication fournie dans la qualité du service proposé devrait susciter un sentiment de gratitude chez ces derniers et les pousser à rester fidèles à la marque (Palmatier et al., 2009).

Mais qu'en est-il lorsque l'un des deux acteurs ne respecte pas sa part du contrat ? Qu'advient-il de cet échange, en particulier, lorsque la marque commet une erreur, provoquant ainsi une défaillance ? Les relations qui unissent les marques et les clients sont en effet paradoxales. D'une part, les clients s'engagent dans une relation à long-terme avec les marques en faisant le pari qu'aucune défaillance ne ternira leur relation (Amy K. Smith et al., 1999). D'autre part, les échanges réguliers avec la marque augmentent la probabilité de la survenue d'une défaillance (Aaker et al., 2004). De ce fait, même après des années de relation satisfaisante, une seule défaillance peut mettre en péril l'ensemble de la relation (Bitner et al., 1990; Keaveney, 1995). Les marques ne pouvant garantir en permanence 100% de satisfaction, elles font faces à d'inévitables insatisfactions (Rust & Chung, 2006; Zeithaml et al., 1985) en particulier dans le domaine des services (Orsingher et al., 2010). La gestion de ces insatisfactions constitue une composante essentielle du marketing défensif (Fornell & Wernerfelt, 1987), par opposition au marketing offensif. Lorsque le marketing offensif se focalise sur la conquête de nouveaux clients, le marketing défensif a pour objectif de préserver la relation client. Il s'attache donc à maximiser la fidélité des clients et à réduire le nombre de départs à la concurrence après une défaillance de service. Malgré les coûts associés aux stratégies de marketing défensif, ceux-ci restent souvent bien inférieurs à ceux du marketing

offensif. Acquérir de nouveaux clients peut effectivement représenter jusqu'à cinq fois le coût nécessaire à la conservation des clients existants (Technical Assistance Research Programs, 1986). Ainsi, compte tenu du temps et du budget nécessaires à la construction d'une nouvelle relation avec les clients (Dwyer et al., 1987) il est souvent préférable pour une entreprise d'investir en priorité dans des stratégies de marketing défensif. La gestion des réclamations en est une composante essentielle.

Sur base des travaux de Ray et Sabadie (2016), nous distinguons trois défis majeurs de la gestion des réclamations : 1) encourager les clients mécontents à formuler des réclamations, 2) gérer les réclamations en assurant le rétablissement de la satisfaction et 3) tirer les leçons nécessaires de la défaillance de service.

Tout d'abord, l'enjeu est donc de favoriser l'expression des insatisfactions. En effet, une minorité de clients insatisfaits choisit de se manifester auprès de l'entreprise (Oliver, 1997; Stephens & Gwinner, 1998). Les réclamations informulées constituent un risque, voire même un coût (Fornell & Wernerfelt, 1987), pour des entreprises alors dépourvues d'informations précieuses pour identifier la source du problème, le résoudre et fidéliser les clients (Etzel & Silverman, 1981; Hirschman, 1970). En réalité, les insatisfaits silencieux sont susceptibles de quitter l'entreprise sans un mot, de se tourner vers d'autres marques (Richins, 1987; Stephens & Gwinner, 1998), de diffuser un bouche-à-oreille négatif (Tax et al., 1998) et de nuire à la réputation de la marque (Einwiller & Steilen, 2015; Richins, 1983). La réclamation est donc d'une grande aide aux entreprises qui ont ainsi une chance d'enrayer ces processus négatifs (Baer, 2016; Harari, 1992). En multipliant les canaux d'accueil de la réclamation, les réseaux sociaux constituent des outils utiles pour relever ce premier défi (Andreassen & Streukens, 2013). Le client insatisfait a désormais le choix entre une sollicitation privée de l'entreprise (réclamation privée), une interpellation publique de l'entreprise (réclamation publique) et une mauvaise publicité auprès de son entourage (bouche-à-oreille négatif en ligne ou hors ligne). Il en découle qu'une gestion efficace des réclamations publiques se doit de considérer à la fois le client insatisfait, mais aussi les observateurs de l'échange (Einwiller & Steilen, 2015; Hogueve et al., 2019; Van Vaerenbergh et al., 2013), ce à quoi nous reviendrons par la suite. Le fait d'encourager les clients mécontents à formuler une réclamation s'intègre dans une démarche plus globale d'orientation client, définie comme une culture organisationnelle qui place le client et sa satisfaction au cœur des préoccupations des équipes managériales (Gotteland et al., 2007; Grizzle et al., 2009). Une entreprise avec une orientation client forte est plus à même d'accepter les lacunes pointées par les utilisateurs et est donc plus consciente de ses axes d'amélioration.

Encore faut-il qu'elle comprenne les intentions des auteurs de ces réclamations. L'hybridité de la réclamation publique, à la fois tournée vers l'entreprise et exprimée devant des spectateurs suscite des questionnements quant aux motivations des réclamants publics.

### **Les motivations à réclamer publiquement**

Si les réclamations publiques ont été abordées dans la littérature en marketing (e.g. Tor W. Andreassen & Streukens, 2013; Berger et al., 2010; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Pfeffer et al., 2014; W. J. Weitzl & Einwiller, 2019), les motivations des auteurs sont toujours en débat. Du point de vue du client, les défaillances de service sont considérées comme des remises en cause de la confiance qu'il plaçait dans la marque. Elles le conduisent à repenser la manière dont il aborde sa relation et à réagir de diverses manières, depuis le mécontentement muet au départ pour la concurrence (McCullough et al., 2000; Singh, 1990).

La littérature en marketing des services définit trois schémas mentaux sous-tendant le comportement des clients à la suite d'une défaillance de service. Les schémas de réparation, de vengeance et relationnel sont respectivement associés à un désir de réparation, un désir de vengeance et un désir de réconciliation (Beverland et al., 2010; Ringberg et al., 2007). Concentrés sur la résolution du problème, les individus en schéma mental de réparation se représentent le problème comme une tâche qu'ils doivent mener à bien, une erreur qu'ils doivent rectifier. Le désir de réparation est défini comme un souhait de réparer les griefs dus à la défaillance et de restaurer l'équité (Grégoire & Fisher, 2008; Walster et al., 1973). Ainsi, le schéma de réparation repose sur des interactions marque-client dans le but de résoudre conjointement le problème (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Le schéma mental de vengeance fait référence à des clients estimant que les marques ont trahi leur confiance et doivent être punies pour cela (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Défini comme un désir de représailles éprouvé par un client insatisfait à l'encontre d'une marque, prenant notamment la forme d'un souhait de la punir et de lui causer du tort (Cropanzano & Mitchell, 2005; Grégoire et al., 2009), le schéma de vengeance est un schéma négatif et préjudiciable à la marque (Grégoire et al., 2009). Le bouche-à-oreille négatif, décrit comme une forme courante de représailles (Gelbrich, 2010), peut découler du désir de vengeance. Ce dernier est donc fréquemment associé à la réclamation publique (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Enfin, dans le cadre d'un schéma mental relationnel, les clients sont mus par un désir de réconciliation, défini comme un effort pour faire preuve de bonne volonté, dépasser l'incident et restaurer la relation avec la marque (Aquino et

al., 2006). Les clients souhaitent alors rétablir leur relation avec la marque telle qu'elle était avant la défaillance de service (Ringberg et al., 2007). En particulier, ce schéma relationnel implique un désir pour le client de voir la marque progresser et apprendre de ses erreurs (Joireman et al., 2013). Décrit comme un désir favorable à la marque (Joireman et al., 2013), le désir de réconciliation n'apparaît pas dans la littérature sur la réclamation publique, très fortement marquée par une opposition entre réparation et vengeance (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Toutefois, de récents travaux soulignent que 40 % des réclamants publics sont identifiés comme constructifs, engagés envers la marque et attachés à celle-ci (Weitzl & Einwiller, 2019). C'est pourquoi nous suggérons que ce schéma relationnel peut également exister dans le cadre particulier de la réclamation publique et se traduire par un souhait d'aider la marque. Cela nous conduit à formuler la question de recherche suivante :

- **Dans quelle mesure le désir de réconciliation explique-t-il le comportement de réclamation publique ?**

Par ailleurs, la dimension publique jette un éclairage nouveau sur les motivations à réclamer. D'une part, les réclamants utilisent un espace public, par exemple un réseau social, pour dialoguer, mais d'autre part, ils la dénoncent aux yeux de tous, fragilisant ainsi son image. Les individus savent désormais que les réseaux sociaux représentent à la fois un canal d'échange mais aussi une brèche qu'ils peuvent exploiter (Einwiller & Steilen, 2015). En poursuivant cette logique selon laquelle les réclamants publics sont conscients de mettre en danger l'image de la marque, nous étudions la mesure dans laquelle leurs motivations pourraient relever d'un moyen d'exploiter la pression associée à la présence de spectateurs pour obtenir ce qu'ils veulent. Cela nous conduit à formuler les questions de recherche suivantes :

- **Quelles sont les motivations à la réclamation publique conçue comme un moyen de pression sur la marque ?**
- **Quel est l'impact de ces motivations sur la satisfaction post gestion de la réclamation ?**

Le second enjeu identifié par les travaux de Ray et Sabadie (2016) réside dans la prise en charge des réclamations formulées par les clients. C'est dans sa capacité à limiter le départ de clients mécontents que réside l'atout principal de la gestion des réclamations en tant que stratégie défensive (Fornell & Wernerfelt, 1987). La littérature souligne depuis des décennies la dimension cruciale de la gestion des réclamations dans les stratégies de marketing relationnel (e.g. Gelbrich & Roschk, 2011a; Gilly & Hansen, 1985; Homburg & Fürst, 2005; Hui & Au, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002; Orsingher et al., 2010). La gestion des réclamations est intrinsèquement relationnelle dans la mesure où elle vise à résoudre les défaillances, à restaurer la fidélité des clients et à tirer des enseignements de l'incident (Bitner et al., 1990; Tax et al., 1998). Le conflit et la prise en charge qui en découle constituent l'un des moments les plus importants dans la relation qui unit une entreprise à un client (Palmatier et al., 2006). D'une part, un traitement efficace de la réclamation peut avoir des retombées très favorables. La littérature en marketing des services souligne notamment un paradoxe dans la récupération de clients insatisfaits : Ceux-ci ont expérimenté une déconvenue mais il arrive que leur satisfaction post gestion de la défaillance excède leur satisfaction antérieure à celle-ci (Kau & Wan-Yiun Loh, 2006; McCollough & Bharadwaj, 1992; Tax et al., 1998). Cela suppose qu'un échec suivi d'un effort de récupération élevé de la part du service client entraîne une satisfaction et une qualité de relation supérieures à celles qui préexistaient à l'échec (Etzel & Silverman, 1981; Magnini et al., 2007). Or, les clients très satisfaits sont susceptibles de recommander la marque (Brown et al., 2005; Maxham, 2001; Swan & Oliver, 1989). Par conséquent, les entreprises peuvent également utiliser les défaillances de service comme des occasions de générer un bouche-à-oreille positif. D'autre part, une mauvaise gestion de la réclamation peut avoir des conséquences désastreuses. Tout d'abord, une réponse inappropriée à la formulation d'un mécontentement renforce le désir de mettre fin à la relation avec la marque (Bitner et al., 1990). Une récente étude d'*Accenture Strategy* révèle notamment que 66% des clients décident de quitter une entreprise en raison d'un service client jugé peu performant (Alsteg, 2018). Ce désir d'évitement perdure dans le temps après une mauvaise gestion de la réclamation (Grégoire et al., 2009). En effet, un échec de la gestion de la réclamation, c'est-à-dire une situation de double déviation (Bitner et al., 1990), produit des effets extrêmement délétères aussi bien sur la satisfaction du client que sur sa relation avec la marque (Grégoire et al., 2009). Entraînant des émotions négatives comme la frustration et la colère, il n'est pas rare que les doubles déviations donnent lieu à des représailles telles qu'un bouche-à-oreille négatif en ligne ou hors ligne (Bonifield & Cole, 2007; Bougie et al., 2003; Gelbrich, 2010; Grégoire & Fisher, 2008; Tripp & Grégoire, 2011). En réponse à l'explosion de l'utilisation des réseaux sociaux et la



popularisation des avis en ligne (Causon, 2015; Pfeffer et al., 2014), les recherches en marketing relationnel se sont particulièrement penchées sur les réclamations publiques et les enjeux de leur gestion (e.g. Hogreve et al., 2019; Weitzl & Einwiller, 2019).

### **La gestion de la réclamation publique**

La gestion des réclamations, considérée comme le révélateur à l'aune duquel on peut juger de l'orientation client d'une entreprise (Homburg & Fürst, 2005), constitue un défi pour les entreprises. La publicisation des insatisfactions clients accroît encore davantage les challenges associés à cette gestion. Comme souligné précédemment, l'enjeu principal de cette gestion réside dans la présence des spectateurs constituant une tierce partie muette de l'échange (Hogreve et al., 2019; Proserpio & Zervas, 2017; Schaefers & Schamari, 2016; Van Vaerenbergh et al., 2013). Certaines entreprises optent par sécurité pour le déplacement systématique des réclamations publiques vers la sphère privée laissant les spectateurs face à un mur d'insatisfactions en apparence irrésolues. Cela pose la question de la transparence du processus de gestion des réclamations publiques (Hogreve et al., 2019). Si une mauvaise stratégie peut produire des conséquences désastreuses en termes de réputation (Einwiller & Steilen, 2015; Pfeffer et al., 2014), une gestion efficace des réclamations publiques est aussi susceptible de générer des retombées favorables pour la marque à différents égards. D'une part les effets positifs sur le réclamant (satisfaction, fidélité, amélioration de la qualité relationnelle) sont similaires à ceux évoqués dans le cadre d'une réclamation traditionnelle (Kau & Wan-Yiun Loh, 2006; Magnini et al., 2007; McCollough et al., 2000; Tax et al., 1998). D'autre part, certains effets favorables sont amplifiés par la spécificité du canal. En particulier, la propension accrue des consommateurs satisfaits de la gestion de leur réclamation à diffuser un bouche-à-oreille positif au sujet de la marque (Brown et al., 2005; Maxham, 2001; Swan & Oliver, 1989) est favorisée par la facilité de partage sur Internet. Tout l'enjeu de la réclamation publique est alors de la gérer de telle sorte non seulement de satisfaire le réclamant, mais aussi, une fois cette satisfaction atteinte, d'encourager un bouche-à-oreille positif susceptible de compenser la publicité négative initialement véhiculée. Autrement dit, s'ajoute aux défis de la gestion des réclamations traditionnelles celui de l'incitation au changement d'avis. Tout comme le type de réponse apporté par la marque peut directement avoir une influence sur les spectateurs de l'échange et sur leurs perceptions de l'image de marque (Hogreve et al., 2019; Schaefers &

Schamari, 2016), l'entreprise peut influencer les observateurs par le biais du réclamant en l'incitant à changer d'avis publiquement. En transformant le client détracteur en client promoteur, elle s'offre un allié de choix pour restaurer son image de marque. En effet, qui mieux que lui pourrait vanter l'orientation client de la marque ? Inciter avec succès au changement d'avis constituerait donc une double victoire, gage d'un réengagement du réclamant dans sa relation avec la marque et d'une publicité favorable auprès des lecteurs.

Or, la littérature en psychologie sociale indique que la première étape du processus de coopération est bien souvent l'obéissance aux consignes données (Benjamin Jr & Simpson, 2009; Dolinski & Grzyb, 2020; Milgram, 1963; Raz & Soper, 1985; Rest, 1994). En outre, le fait de demander explicitement à des clients de publier des avis positifs est une pratique managériale répandue (Dekrey, 2019; McCormick, 2020). Nous nous interrogeons donc sur l'efficacité d'une demande explicite de changement d'avis après avoir efficacement géré une réclamation publique. Par ailleurs, la norme de réciprocité inhérente au marketing relationnel (Gouldner, 1960; Palmatier et al., 2006) suppose que les efforts de gestion de la défaillance par la marque pourraient se traduire par une contrepartie de la part du réclamant. Nous savons notamment que le fait pour une marque de surpasser les attentes des consommateurs génère une forme d'enchantement (Oliver et al., 1997; Pieters et al., 1995; Singh & Widing, 1991). Il pourrait alors être raisonnable de penser qu'une gestion des réclamations dépassant les attentes des consommateurs, notamment en les dédommageant au-delà du préjudice, favoriserait une contrepartie de leur part, telle que la révision de leur réclamation publique. Si la justice distributive est identifiée comme le levier principal de la satisfaction post réclamation (Orsingher et al., 2010), les déterminants de la révision des réclamations publiques font partie des questionnement de notre recherche. Nous formulons donc deux questions de recherche en ce sens :

- **En cas de problème non récurrent, l'explicitation de la demande de révision de la publication influence-t-elle favorablement l'intention de modifier son avis ?**
- **Le niveau de compensation proposé lors de la gestion de la réclamation influence-t-il favorablement l'intention de modifier son avis ?**

Par conséquent, pour remédier au manque d'informations entourant la compréhension des motivations à la réclamation publique ainsi que les stratégies de gestion adéquates, nous proposons de répondre à la problématique suivante :

**Quelles sont les motivations à la réclamation publique et au changement d'avis après une publication négative ?**

Cette problématique s'articule autour de trois groupes de questions de recherche présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Questions de recherche du travail doctoral**

<b>Transposition du schéma des réclamants hors ligne dans le contexte en ligne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le désir de réconciliation explique-t-il le comportement de réclamation publique ?</li> </ul>
<b>Utilisation de la pression par les réclamants publics pour atteindre différents objectifs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les motivations à la réclamation publique conçue comme un moyen de pression sur la marque ?</li> <li>• Quel est l'impact de ces motivations sur la satisfaction post gestion de la réclamation ?</li> </ul>
<b>Stratégies d'incitation au changement d'avis après la gestion efficace d'une réclamation publique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de problème non récurrent, l'explicitation de la demande de révision de la publication influence-t-elle favorablement l'intention de modifier son avis ?</li> <li>• Le niveau de compensation proposé lors de la gestion de la réclamation influence-t-il favorablement l'intention de modifier son avis ?</li> </ul>

La première question de recherche vise à transposer les trois schémas mentaux identifiés dans la littérature en marketing des services comme expliquant le comportement de réclamation dans le contexte spécifique de la réclamation publique. La littérature distingue un schéma de réparation, un schéma de vengeance et un schéma relationnel (Beverland et al., 2010; Ringberg et al., 2007). Nous cherchons en particulier à questionner l'absence du schéma relationnel dans la littérature sur les motivations aux réclamations publiques (e.g. Grégoire, Legoux, et al., 2018). Nous nous penchons donc sur le rôle du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer.

Les deux questions de recherche suivantes visent à analyser les motivations des réclamants publics sous l'angle de la pression propre aux réseaux sociaux. Les travaux antérieurs soulignent à la fois la dangerosité potentielle des réclamations publiques sur la réputation d'une entreprise (Pfeffer et al., 2014) et le fait que les consommateurs sont tout à fait conscients de cette arme que leur confère la dimension publique des échanges (Einwiller & Steilen, 2015). Toutefois, l'utilisation de ce pouvoir n'est abordée que sous l'angle de la vengeance et de l'instrumentalisation d'Internet comme un amplificateur des représailles (Tripp & Grégoire, 2011). Nous étudions donc les différentes visées de cette prise en otage délibérée de l'image de marque au moment de formuler une réclamation publique.

Les deux dernières questions de recherche visent à étudier une étape du management des insatisfactions ultérieure à la gestion de la réclamation et sollicitant la révision de la réclamation publique. La littérature met en évidence le fait qu'une bonne gestion de la réclamation est susceptible de générer un bouche-à-oreille favorable au sujet de la marque (Brown et al., 2005; Maxham, 2001). Nous abordons les manières d'encourager ce bouche-à-oreille positif en ligne, en révision de la publicité négative constituée par la réclamation publique. Nous nous interrogeons sur le rôle de l'explicitation de cette demande de changement d'avis. Considérant le changement d'avis comme un effort supplémentaire, nous questionnons l'efficacité d'une surcompensation (e.g. Gelbrich & Roschk, 2011b; Kenesei & Bali, 2020; Noone, 2012) pour pallier cet effort.

## **Les implications théoriques**

Notre travail doctoral apporte plusieurs contributions à la littérature dans le champ de la gestion des insatisfactions à la fois sur la question des motivations à réclamer publiquement et sur les stratégies de gestion adéquates. Tout d'abord, nous proposons une classification des comportements face à l'insatisfaction (Singh, 1988) étoffée et mise à jour en y insérant la réclamation publique. Nous y distinguons la réclamation publique de la réclamation privée, ainsi que le bouche-à-oreille en ligne du bouche-à-oreille traditionnel.

De plus, nous distinguons conceptuellement le désir de réconciliation du désir de réparation. Bien que le désir de réparation soit identifié comme une motivation orientée vers la résolution du problème (Grégoire & Fisher, 2008), il est aussi décrit comme une motivation positive (Grégoire, Legoux, et al., 2018) plutôt que comme un désir neutre envers la marque. Par le biais de cette thèse, nous montrons que le désir de réparation n'est pas nécessairement positif pour la marque et qu'il peut au contraire aller de pair avec un désir de vengeance. Nous montrons également que le désir de réparation et le désir de réconciliation se différencient quant à leur capacité à prédire l'intention de réclamer publiquement. Ainsi, nous contribuons à clarifier le positionnement conceptuel de ces deux désirs.

Notre travail doctoral permet également de mettre en lumière l'existence d'un schéma relationnel à l'origine du comportement de réclamation publique. Si la littérature sur les réclamations publiques semble ne transposer sur la toile que le schéma de vengeance et le schéma de réparation (Beverland et al., 2010; Grégoire, Legoux, et al., 2018), nous montrons que le schéma relationnel, identifié hors ligne (Ringberg et al., 2007), s'applique également aux réclamations publiques. En particulier, nous mettons au jour l'existence du concept de vocation éducative, défini comme une approche didactique de la part du consommateur lésé visant à aider la marque à progresser par la mise en évidence de défaillances. Nos travaux positionnent la vocation éducative comme médiateur total de la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement. Nous décomposons ainsi le processus psychologique sous-tendant le schéma relationnel des réclamants publics.

Par ailleurs, notre thèse contribue à éclairer les éléments contextuels des réclamations publiques. Alors que la littérature les associe majoritairement au contexte de double déviation (e.g. Grégoire, Ghadami, et al., 2018; Tripp & Grégoire, 2011), nous montrons que les réclamations publiques, en particulier sur un réseau social, sont majoritairement le fruit de situations de simples déviations. En outre, nous validons le rôle de la force des liens marque-

consommateur dans la relation entre le contexte de déviation et le désir de vengeance. Nous confirmons ainsi la validité de l'effet *love becomes hate* dans le contexte de la réclamation publique (Grégoire et al., 2009) de sorte qu'en cas de liens forts avec la marque, le désir de vengeance des clients est plus élevé en situation de double déviation qu'en situation de simple déviation.

De plus, nous mettons en évidence des motivations à réclamer publiquement relevant d'une utilisation de la pression inhérente à la dimension publique des réseaux sociaux. Répondant à un appel de recherche sur le rôle des spectateurs sur les réseaux sociaux (Colm et al., 2017), nous nous inscrivons dans la continuité de travaux sur les opinions exprimées en ligne (Bacile et al., 2018; R. A. King et al., 2014; Lu et al., 2018; Purnawirawan et al., 2012b, 2015). Nous proposons une classification des formes d'utilisation de cette pression selon qu'elle vise à obtenir quelque chose pour soi-même (désir de réparation), pour les autres consommateurs (désir de protéger les autres) ou pour la marque (vocation éducative).

Notre travail doctoral contribue également à la littérature sur la gestion des réclamations publiques de plusieurs manières. Pour commencer, nous démontrons l'effet d'un avis modifié sur les lecteurs. Nous montrons qu'un changement d'avis (modification d'un avis négatif en y ajoutant les éléments positifs associés à la gestion efficace de la réclamation) produit des effets favorables à la fois sur l'image de marque et sur l'utilité perçue de l'avis, constituant un critère clé de facilitation de la prise de décision en ligne (Z. Liu & Park, 2015; Pan & Zhang, 2011; Purnawirawan et al., 2012b). Ce faisant, nous proposons que la gestion de la réclamation publique ne saurait prendre fin dès lors que le réclamant est de nouveau satisfait. Le processus de récupération du client concerne également la phase de modification d'avis afin de transformer le détracteur en promoteur de la marque.

Par ailleurs, notre thèse fournit des éléments de réponse quant aux stratégies favorisant un changement d'avis après un traitement efficace de la réclamation. Dans la continuité de travaux démontrant la propension de clients satisfaits par la gestion de leur réclamation à recommander la marque (e.g. Brown et al., 2005; Maxham, 2001), nous montrons l'efficacité d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis sur l'intention des réclamants de transformer leur réclamation publique en avis positif. Nous montrons que l'explicitation de la demande de changement d'avis a également un effet positif sur l'intention de fidélité.

Enfin, nous confirmons l'inefficacité d'une stratégie de surcompensation sur l'intention de changer d'avis, déjà écartée dans un processus de récupération post réclamation (Gelbrich & Roschk, 2011b). Nous montrons que le niveau de compensation n'a pas d'effet direct sur l'intention de changer d'avis et exerce un effet direct négatif sur l'intention de fidélité, de telle sorte que la surcompensation dégrade l'intention de fidélité.

### **Les implications managériales**

Notre travail doctoral propose également plusieurs contributions managériales. Pour commencer, nous apportons des éléments de réponse aux managers concernant les motivations des réclamants publics afin de dissiper les préjugés entourant ce phénomène. Nous montrons que les réclamants publics peuvent être animés par des motivations diverses. Si certains cherchent à nuire à la marque ou à trouver une solution à leur problème, il existe des réclamants publics bien intentionnés à l'égard de la marque. En particulier, certains réclamants choisissent de publiciser leur mécontentement afin de contraindre la marque à entendre leurs conseils et à en tirer les leçons nécessaires. Leur désir est principalement que la marque apprenne de ses erreurs et progresse. Les réclamations publiques sont donc parfois un signal d'aide plutôt qu'un symbole de rupture. Les managers doivent donc intégrer ce fait afin de ne pas systématiquement considérer les réclamants publics comme des individus hostiles.

En clarifiant le contexte entourant l'apparition de réclamations publiques, nous confirmons que les défaillances répétées (défaillances de service suivies par des défaillances de la gestion du service client) sont susceptibles de favoriser l'émergence d'un désir de vengeance, se traduisant par une réclamation publique. Nous recommandons donc aux entreprises de fournir les moyens nécessaires à la diminution du nombre de clients insatisfaits de la gestion (ou de l'absence de gestion) de leur réclamation. Nous montrons que cet effet délétère de la double déviation est exacerbé en cas de liens forts entre la marque et le consommateur. Plus particulièrement, nous conseillons donc aux managers de porter un soin spécifique à la gestion des insatisfactions des clients fortement attachés à la marque.

Notre travail doctoral aiguille également les managers quant à la manière d'adapter l'organisation interne pour optimiser la gestion des réclamations publiques. Nous mettons en évidence le fait que les consommateurs mécontents utilisent aujourd'hui les réseaux sociaux comme canal de réclamation en première intention. Nous encourageons donc les managers à considérer les réseaux sociaux comme un canal de réclamation à part entière et à positionner le

*community management* comme une équipe transverse entre le service client et la communication.

Notre thèse démontre l'intérêt managérial d'un changement d'avis après avoir rédigé une réclamation publique. Nos résultats indiquent qu'un avis négatif modifié, de telle sorte qu'il mentionne toujours le problème mais relate également sa bonne gestion par le service client, est jugé plus utile par les lecteurs qu'un avis positif. De plus, un tel avis améliore davantage l'orientation client perçue de la marque qu'un avis positif. Nous montrons donc qu'un avis négatif bien géré peut s'avérer plus bénéfique pour la marque qu'un avis positif, aussi bien en termes d'aide à la décision d'achat qu'en termes d'image de marque, si le client en fait état sur les réseaux sociaux.

Par ailleurs, notre recherche renseigne les managers sur les stratégies permettant de favoriser un changement d'avis après qu'un consommateur ait publié un avis négatif. Nous soulignons qu'en cas de surcompensation, c'est-à-dire de dédommagement du client au-delà du préjudice subi, les réclamants animés d'un désir de réparation ne sont pas plus satisfaits de la gestion de leur réclamation qu'en cas de compensation simple. Nous montrons également que cette stratégie est inefficace pour susciter un changement d'avis. C'est pourquoi nous préconisons aux managers de s'abstenir d'utiliser une stratégie de surcompensation dans la gestion de leurs réclamations publiques. En revanche, nous mettons en lumière que le fait de demander au client satisfait de bien vouloir modifier son avis négatif est une stratégie efficace si le problème rencontré n'est pas perçu comme récurrent. Nous recommandons donc aux managers de formuler systématiquement une demande de changement d'avis lorsqu'ils sont parvenus à restaurer la satisfaction d'un réclamation public et à éviter que le problème ne se reproduise.

## **Le plan de la recherche**

Cette thèse est composée de sept chapitres et d'une conclusion générale, comme présenté dans le tableau 2.



**Tableau 2 : Plan de la recherche**

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Chapitre 1</u> : Le comportement de réclamation</li><li>• <u>Chapitre 2</u> : Les motivations à la réclamation publique</li><li>• <u>Chapitre 3</u> : Les réponses des marques face à la réclamation publique</li></ul>
<b>DEUXIEME PARTIE : APPROCHES EMPIRIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Chapitre 4</u> : Etude de la vocation éducative comme facteur déterminant dans l'intention de réclamer publiquement</li><li>• <u>Chapitre 5</u> : Etude des différents types de pression exercée sur la marque par le biais de la réclamation publique</li><li>• <u>Chapitre 6</u> : Analyse de l'efficacité des incitations au changement d'avis après une réclamation publique</li></ul>
<b>TROISIEME PARTIE : DISCUSSION</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>

La première partie de cette thèse vise à positionner la réclamation publique dans son cadre conceptuel. Elle est consacrée à la présentation d'une revue de la littérature sur les comportements de réclamation des clients, les motivations à la réclamation publique et les réponses apportées par les marques à la réclamation publique.

Le premier chapitre de cette thèse présente un état des connaissances sur les réactions face à la défaillance de service et en particulier sur les comportements de réclamation. En particulier, après avoir défini le marketing relationnel et la théorie de l'échange social, nous présentons les grandes théories constituant la trame sur laquelle nous positionnons notre recherche. Nous définissons la défaillance de service et l'insatisfaction du client. Nous présentons le rôle de la confirmation des attentes, de l'attribution de la faute et de la gravité perçue sur la façon dont les clients évaluent la défaillance de service. Nous terminons par un exposé de la typologie des comportements de réponse à la défaillance de service avec un attention particulière au comportement de réclamation.

Le second chapitre de notre travail est consacré à l'étude des différentes motivations qui conduisent les clients mécontents à réclamer. Mobilisant à la fois la littérature en marketing des services et celle en communication, nous présentons les motivations majeures à la réclamation ainsi que celles générant le comportement de bouche-à-oreille négatif. Nous nous penchons spécifiquement sur le cas de la réclamation publique. En outre, nous précisons les éléments contextuels à l'origine de l'émergence de certaines motivations et abordons les limites des connaissances actuelles sur les antécédents à la réclamation publique.

Le troisième chapitre de notre recherche aborde les stratégies de réponse des marques face à la réclamation publique. Nous détaillons dans un premier temps les effets de la réponse par opposition à l'absence de réponse suite à une réclamation publique. Puis, nous présentons les différents types de réponse étudiés dans la littérature et les impacts qu'ils génèrent à différents niveaux. Nous nous penchons également sur les stratégies de favorisation d'un changement d'avis en psychologie et en marketing.

La deuxième partie de cette thèse est dédiée à la présentation des approches empiriques utilisées dans le cadre de notre travail de recherche.

Le quatrième chapitre nous permet d'analyser au travers de trois études la présence d'un schéma mental relationnel conduisant au comportement de réclamation publique. En particulier, nous étudions l'influence des trois motivations traditionnelles à la réclamation (désir de réparation, désir de vengeance et désir de réconciliation) sur l'intention de réclamer publiquement. Nous fournissons des résultats sur la présence d'un médiateur total dans la relation entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement que nous nommons « vocation éducative ».

Le cinquième chapitre de notre travail présente l'étude des motivations à réclamer publiquement relevant d'une utilisation délibérée de la pression exercée par les réseaux sociaux. Par le biais d'une étude pilote et de deux études, nous mettons en évidence l'utilisation à dessein de la pression générée par une réclamation publique pour servir des objectifs centrés sur soi (désir de réparation), sur les autres (désir de protéger les autres) et sur la marque (vocation éducative).

Le sixième chapitre de notre thèse est consacré à la gestion des réclamations publiques. A travers trois études, nous confirmons l'effet d'un changement d'avis sur les spectateurs et

testons l'efficacité de deux stratégies incitant au changement d'avis. Nous apportons ainsi un éclairage sur la pertinence d'utiliser des stratégies d'explicitation de la demande de changement d'avis et de surcompensation afin de favoriser la conversion d'un réclamant public en promoteur de la marque.

La troisième partie est consacrée à la discussion générale de cette thèse. Nous abordons tout d'abord les principaux résultats, les implications théoriques et les implications managériales de notre travail doctoral. Nous présentons ensuite les limites de ce travail et suggérons des pistes de recherche futures.

Enfin, nous terminons cette thèse par une conclusion générale.

**PREMIERE PARTIE :**  
**REVUE DE LA LITTERATURE**



## **PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE**

---

La première partie de cette thèse vise à positionner la réclamation publique dans son cadre conceptuel, mobilisant à la fois la littérature en marketing relationnel et en communication. Pour ce faire, nous présentons les fondements théoriques de notre travail en trois parties.

Dans le chapitre 1, nous présentons les différentes réactions face à l'insatisfaction causée par une défaillance de service et mettons l'emphase sur le comportement de réclamation. Nous abordons le bouche-à-oreille négatif en tant que réponse à l'insatisfaction et montrons en quoi il est pertinent dans le cadre de notre travail de rapprocher le bouche-à-oreille négatif en ligne de la réclamation publique. Nous concluons en proposant une définition de la réclamation publique.

Dans le chapitre 2, nous nous penchons sur les motivations qui animent les consommateurs ayant fait le choix de réclamer. Soucieux de comprendre en quoi l'analyse des motivations nous conduit à distinguer conceptuellement le bouche-à-oreille négatif en ligne de la réclamation publique, nous montrons en particulier que la réclamation publique constitue une forme extrême de bouche-à-oreille négatif (Grégoire, Legoux, et al., 2018) en cela qu'elle constitue une interpellation de la marque en plus des autres consommateurs.

Dans le chapitre 3, nous présentons les stratégies de réponses proposées par la littérature en réaction à la réclamation et abordons le cas particulier de la réclamation publique. Si la gestion de la réclamation est un enjeu clé du marketing relationnel, la stratégie de réponse à une expression d'insatisfaction visible par tous est encore plus riche de défis.



# CHAPITRE 1 : LE COMPORTEMENT DE RECLAMATION

## 1. L'insatisfaction dans le champ du marketing relationnel

### 1.1. Définition du marketing relationnel

Parmi les priorités de recherche du *Marketing Science Institute* (MSI), on trouve en 2008, la thématique du client connecté, reflétant l'importance croissante de comprendre le fonctionnement des interactions entre clients et entreprise afin de prendre des décisions éclairées en matière de marketing (Palmatier, 2008). En 2020 encore, l'atout que constitue le client (*Cultivating the Customer Asset*) figure parmi les sujets marketing de l'année, indiquant ainsi que le marketing relationnel est depuis plusieurs années au centre des préoccupations des organisations marketing mondiales. Plus que jamais, il est fondamental d'analyser les relations sous-jacentes entre les clients et les entreprises pour comprendre la nature de leurs interactions passées, présentes et futures.

Au début des années 1980, le marketing relationnel et les préoccupations associées semblent encore peu prioritaires dans l'esprit des spécialistes du marketing (Schneider, 1980). Aussi bien du côté des chercheurs que des responsables en entreprise, l'attention se porte davantage sur les stratégies de conquête de nouveaux clients que sur la rétention des clients existants. Très peu de recherches se penchent sur cette seconde problématique.

C'est il y a plus de trente-cinq ans que le terme de marketing relationnel est pour la première fois utilisé par Berry (1983). Dans son papier "Relationship Marketing" présenté lors de la conférence de l'*American Marketing Association*, il met en lumière ce qui lui apparaît comme un non-sens à l'époque : déployer des efforts considérables pour attirer de nouveaux clients mais en faire peu de cas une fois conquis. Pourquoi ne pas plutôt s'appliquer à conserver les clients existants ? Pourquoi ne pas travailler à vendre davantage, plus longtemps, à ces mêmes clients ? Bien que Berry ne nourrisse pas à l'époque l'ambition de créer un champ de recherche à part entière (Berry, 2002), force est de constater qu'il pose alors les bases d'une nouvelle école de pensée qui, depuis, ne semble pas tarir. En mettant l'accent sur les relations plutôt que sur les transactions, cette approche redéfinit le domaine du marketing. Tantôt décrit comme une refonte fondamentale (Webster Jr, 1992), tantôt comme un véritable changement de paradigme (Kotler, 1991; Parvatiyar et al., 1992), le virage que dessine le marketing relationnel repose sur la distinction entre d'une part la transaction, qui a un début, une durée courte et une fin nette, et d'autre part l'échange relationnel, qui remonte à des accords antérieurs et a une durée plus longue, reflétant un processus continu (Dwyer, Schurr, et Oh 1987).



Si, au milieu des années 1990, le marketing relationnel est perçu aussi bien comme naissant (Sheth & Parvatiyar, 1995) que comme parvenant à sa maturité (Berry, 1995), le concept acquiert rapidement ses lettres de noblesse. Non sans quelque ironie, Brown décrit d'ailleurs la frénésie de nombreux chercheurs en marketing à l'époque (S. Brown, 1998). Ils fouillent désespérément, dit-il, dans leurs publications antérieures et leurs manuscrits refusés à la recherche du mot magique, le mot qui leur permettra d'affirmer qu'ils ont toujours été des spécialistes du marketing relationnel et de légitimer leur place à la table des experts du marketing.

Le terme de marketing relationnel est progressivement employé dans divers pans de la recherche en marketing : relation acheteur-vendeur (Dwyer, Schurr, et Oh 1987; Hallen, Johanson, et Seyed-Mohamed 1991), canaux de relation client (Boyle et al. 1992; Ganesan 1994), gestion des ventes (Swan & Nolan, 1985), marketing des services (Crosby et al., 1990; Crosby & Stephens, 1987), alliances commerciales (Bucklin & Sengupta, 1993; Heide & John, 1990; Sheth & Parvatiyar, 1992). Et pour cause, plus de 90% des entreprises déclarent juger le marketing relationnel important (*Benchmark Report*, 2017). D'après ce rapport de Koyné Marketing, il permet une augmentation du chiffre d'affaires s'élevant jusqu'à 71%. Le marketing relationnel revêt un rôle central en ceci qu'il permet aux entreprises de conquérir de nouveaux clients, mais aussi de les garder et d'en faire de véritables atouts. Le marketing relationnel et la gestion de la relation client prennent une place centrale dans la stratégie marketing au cours des deux dernières décennies (Palmatier, 2008). Le passage d'un marché de biens à un marché de services, les évolutions technologiques en matière de communication et l'accroissement de la concurrence mondiale repositionnent la fidélité des clients comme un enjeu majeur du marketing mix. La démocratisation d'Internet constitue également un tournant décisif se matérialisant à la fois par des défis (e.g. coûts de changement de fournisseurs plus bas, concurrence globale, anonymisation des échanges) et des opportunités (e.g. nouvelles plateformes d'interaction, facilité de communication avec des clients partout dans le monde, développement du e-commerce) pour le marketing relationnel (Ansari et al., 2008; Shankar et al., 2003; Steinhoff et al., 2019). Soulignant l'importance d'aligner la stratégie commerciale d'une entreprise sur sa stratégie de marketing relationnel, Palmatier (2008) insiste sur le fait que les investissements en marketing devraient être axés sur ce qu'il nomme des programmes sociaux basés sur la communication entre l'acheteur et le vendeur, et des programmes structurels désignant les politiques et procédures établies entre les parties à des fins pratiques et logistiques (exemple : réapprovisionnement automatique des stocks). Il note que ce type de programmes

est plus efficace pour établir et maintenir des relations à long terme entre clients et entreprises que les programmes à vocation financière. Le concept de marketing relationnel occupe donc désormais une place prépondérante dans la théorie marketing (Kotler, 1997; Sheth et al., 1999). Nous en présentons les définitions principales dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Définitions du marketing relationnel**

Auteur(s)	Définition
(Berry, 1983)	Le marketing relationnel a pour but la conquête, le maintien et le développement des relations avec le client.
(Grönroos, 1990)	Le marketing relationnel a pour but l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et avec les autres partenaires visant à concilier les objectifs des deux parties et à garantir un certain profit, par le biais d'un échange et du respect de ses promesses.
(Morgan & Hunt, 1994)	Le marketing relationnel a pour but l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis.
(Sheth & Parvatiyar, 1995)	Le marketing relationnel vise la compréhension, l'explication et la gestion des relations commerciales par le biais d'une relation continue et durable entre les fournisseurs et les clients.
(Bennett, 1996)	Le marketing relationnel vise à l'établissement de relations à long-terme, engagées, fondées sur la confiance et la coopération avec les clients, caractérisées par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une ouverture à l'échange</li> <li>- Un réel souci de fournir des produits et services de qualité</li> <li>- Une écoute attentive des suggestions des clients</li> <li>- Une éthique commerciale</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une ferme volonté de renoncer à des bénéfices à court terme afin de préserver un bénéfice à long-terme</li> </ul>
--	--

Le marketing relationnel, à l’instar du marketing transactionnel, repose sur différents axiomes développés par Sheth et Parvatiyar (1995) et présentés dans la figure 1.

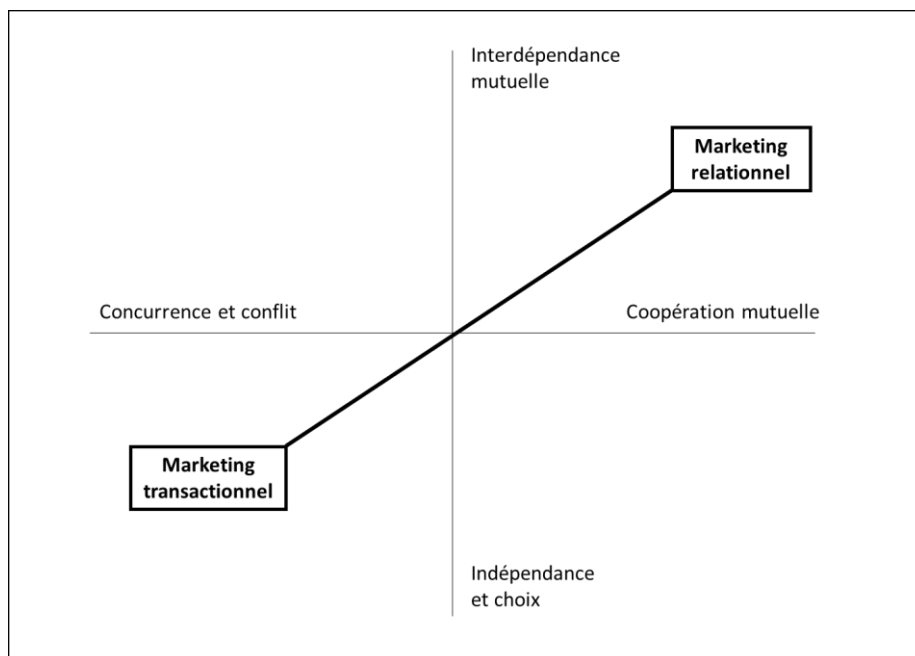
Le marketing relationnel a pour visée d’impliquer et d’intégrer les clients, les fournisseurs ainsi que d’autres partenaires stratégiques dans la construction de la stratégie marketing d’une entreprise (McKenna, 1993; Shani & Chalasani, 1993). Une telle implication des parties prenantes se traduit par des relations interactives étroites également inhérentes à une approche transactionnelle (Parvatiyar et al., 1992). Une relation intégrative suggère l’existence de liens économiques, émotionnels et structurels étroits entre les parties prenantes et reflète l’interdépendance plutôt que l’indépendance de choix entre les parties. Elle met également l’accent sur la coopération plutôt que sur la concurrence et les conflits qui en découlent. Ainsi, le développement du marketing relationnel constitue un changement significatif dans les axiomes du marketing : la concurrence et le conflit s’opposent à la coopération mutuelle, tandis que l’indépendance de choix à s’oppose l’interdépendance mutuelle (cf. figure 1).

Le marketing transactionnel repose sur la croyance que la concurrence est un moteur de la création de valeur (Sheth & Parvatiyar, 1995). Grâce à celle-ci, les acheteurs bénéficient d’un large choix de fournisseurs, et ce choix motive les entreprises à créer une offre de valeur supérieure dans leur propre intérêt. A l’opposé de cet axiome se situe le principe de coopération mutuelle. Les vertus de la concurrence sont notamment remises en cause par les partisans du marketing relationnel qui estiment que la coopération mutuelle, par opposition à la concurrence et aux conflits, conduit à une création de valeur plus élevée (Morgan & Hunt, 1994). Ainsi, des recherches en psychologie sociale suggèrent que la concurrence est intrinsèquement destructrice, par opposition à la coopération mutuelle, intrinsèquement plus productive (e.g. Kohn, 1986).

Le deuxième axiome du marketing transactionnel est la conviction que l’indépendance de choix des acteurs façonne un système plus efficace de création et de distribution de la valeur commerciale (Sheth & Parvatiyar, 1995). Le maintien d’une relation indépendante est considéré comme nécessaire à l’efficacité du marketing. En effet, aussi bien les entreprises que les responsables politiques considèrent que l’indépendance des acteurs donne à chacun la liberté de

choisir ses partenaires transactionnels en préservant ses propres intérêts à chaque prise de décision. Toutefois, cette croyance est également remise en question (Williamson Oliver, 1975). Puisque toute transaction implique entre autres des coûts de recherche et de négociation qui augmentent le coût global au lieu de le réduire, l'indépendance génère ainsi de l'inefficacité. Les chercheurs en marketing relationnel estiment à l'inverse que les interdépendances réduisent les coûts de transaction et génèrent une meilleure qualité (e.g. Heide & John, 1992; Sheth & Parvatiyar, 1995).

**Figure 1 : Axiomes du marketing transactionnel et du marketing relationnel (Sheth & Parvatiyar, 1995)**



S'il n'existe pas de consensus dans la communauté marketing au sujet de la relation entre marketing transactionnel et marketing relationnel, ces deux dimensions sont fréquemment comparées (Hollensen, 2019; F. Li & Nicholls, 2000; Ndubisi & Nataraajan, 2016; Sheth & Parvatiyar, 1995; e.g. Zineldin & Philipson, 2007). En effet, l'importance croissante accordée au marketing relationnel dans la littérature en marketing pourrait laisser penser que les éléments du mix marketing traditionnel jouent un rôle secondaire dans les échanges relationnels. Certains auteurs minimisent le rôle des variables du marketing traditionnel en affirmant qu'elles ne fournissent qu'une image partielle des échanges économiques (e.g. Grönroos, 1994; Gummesson, 1997). Plusieurs chercheurs positionnent notamment le marketing relationnel et

le marketing transactionnel comme antagonistes (Christopher et al., 1991; e.g. Gummesson, 1999). D'autres, plus récemment, les adressent comme des approches complémentaires (Fruchter & Sigué, 2005; e.g. Hollensen, 2019; Hultman & Shaw, 2003).

La littérature en sociologie économique affirme en effet que les transactions économiques sont intégrées aux relations sociales et encourage la double considération de la dimension économique et de la dimension sociale de l'échange (M. Granovetter, 1985; Wathne et al., 2001). L'utilisation simultanée de stratégies de marketing transactionnel et relationnel est également encouragée par deux des sept principes d'intégration énumérés par Hunt et Arnett (2003). Ils stipulent notamment qu'ignorer l'importance de la valeur économique intrinsèque d'un échange au profit exclusif de ses avantages sociaux constitue un danger et que les relations sociales liant des acteurs économiques ont la capacité d'inhiber ou de renforcer la probabilité d'atteindre des résultats économiques souhaitables. Ce principe souligne l'impact des relations sociales sur le résultat économique d'une relation d'échange.

La théorie de l'échange social permet d'envisager des relations de long terme dans un cadre partenarial. A ce titre, elle constitue le fondement théorique du marketing relationnel.

## **1.2. Théorie de l'échange social**

L'échange occupant une place centrale dans le marketing relationnel, plusieurs règles sont établies afin de préserver les relations entre les parties prenantes. Le respect de ces règles constitue le socle sur lequel la coopération et la confiance peuvent s'établir. Tout manquement à l'ensemble de règles fragilise ce socle et met à mal le développement de relations durables (Gundlach et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994).

La première de ces règles, considérée comme principale (Gouldner, 1960) ou même comme étant le fondement de la théorie de l'échange social en sciences de gestion (Cropanzano & Mitchell, 2005), est la norme de **réciprocité**. La notion de contrepartie y est primordiale déjà dans les travaux anthropologiques du milieu du siècle passé (Lévi-Strauss, 1958; Mauss, 1902). Selon Peter Blau (Blau, 1964), il existe trois postures que les parties peuvent adopter dans le cadre de l'échange social : l'indépendance (lorsque les gains sont uniquement dus à ses propres efforts) ; la dépendance (lorsque les gains sont uniquement dus aux efforts de l'autre partie) et l'interdépendance (lorsque les gains résultent d'efforts conjoints entre les deux parties). C'est

cette troisième posture d'interdépendance, construite par une série d'interactions, qui sous-tend la réciprocité (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960).

La **rationalité** est une autre règle issue du schéma de Meeker (Meeker, 1971). Dans la théorie de l'échange social, elle suppose l'utilisation de la logique par les parties prenantes dans le but de maximiser la valeur créée (Cropanzano & Mitchell, 2005).

L'**altruisme** est une règle selon laquelle une partie cherche à profiter à l'autre, même lorsqu'elle n'en retire pas de contrepartie (Cropanzano & Mitchell, 2005; Meeker, 1971). On peut notamment parler d'altruisme lorsque les clients formulent gratuitement des suggestions d'amélioration aux entreprises.

En groupe, les avantages sont regroupés dans un « pot » commun qui bénéficie à chacun, indépendamment de leur contribution particulière à ce pot. Il s'agit-là du **gain de groupe** (Cropanzano & Mitchell, 2005).

La **cohérence de statut** est une règle d'attribution des avantages en fonction du statut ou du poste occupé au sein d'un groupe social.

La **compétition**, diamétralement opposée à l'altruisme, implique de chercher à nuire à l'autre partie même lorsque cela peut menacer ses propres intérêts (Meeker, 1971). Bien qu'irrationnel, ce comportement s'observe dans les cas de vengeance d'un client mécontent. Lorsqu'ils sont désireux de faire payer l'entreprise à la suite d'une expérience négative, certains clients vont jusqu'à rompre toute relation avec elle pour se tourner vers une alternative moins avantageuse (Bechwati & Morrin, 2003).

Ainsi donc, à travers la réciprocité, la rationalité, l'altruisme, le gain de groupe, la cohérence de statut et la compétition, confiance et coopération demeurent le ciment solide de l'échange social. Cette réflexion sur les bases de relations optimales nous amène naturellement à nous questionner sur la nature de ces relations lorsque le ciment se délite. Quels sont les éléments pouvant amener à une fragilisation de la confiance et du désir de coopérer ? Qu'advient-il de l'échange lorsque cette confiance est mise à mal ?

Plusieurs travaux en marketing soulignent l'influence positive de la satisfaction du client sur sa fidélité future et sur sa rentabilité (Hallowell, 1996; Heskett et al., 1994; Homburg & Giering, 2001; Storbacka et al., 1994). Parmi les partisans de cette théorie figurent des chercheurs tels que Anderson et Fornell (1994), Gummesson (1993), Heskett et ses collègues

(1990, 1994), Reichheld et Sasser (1990), Bower et Schneider (1995) ou encore Storbacka et ses collègues (1994). La relation entre satisfaction et fidélité est largement étudiée en marketing (e.g. E. W. Anderson & Sullivan, 1993; Bitner, 1990; Hallowell, 1996; Halstead & Page, 1992; Homburg & Giering, 2001; Rust & Zahorik, 1993). Les comportements de fidélité, incluant notamment la poursuite de la relation et la recommandation (bouche-à-oreille favorable), créent quant à eux un profit accru grâce à l'augmentation des recettes, à la réduction des coûts d'acquisition des clients, à la diminution de la sensibilité des clients au prix et à la réduction des coûts de service aux clients qui connaissent le système de prestation de services d'une entreprise (Reichheld & Sasser, 1990). Si la satisfaction du client se positionne indéniablement comme un antécédent de la fidélité et du profit généré par une entreprise, il convient alors de se pencher sur la gestion de l'insatisfaction.

## **2. Le management de l'insatisfaction dans le champ du marketing relationnel**

Après avoir rappelé les fondamentaux du marketing relationnel que sont ses origines, ses définitions ainsi que la théorie de l'échange social dans laquelle il vient plonger ses racines, nous nous intéressons ici à la défaillance de service.

Aussi inhérentes aux échanges commerciaux que les succès, les défaillances sont monnaie courante (Best & Andreasen, 1976; C. H. Lovelock & Wirtz, 2004) et ceci quels que soient les efforts déployés pour maintenir une excellente qualité de service (S. W. Kelley & Davis, 1994). Parce qu'elles sont inévitables même pour les meilleures entreprises en termes de service client (Keaveney, 1995; C. Lovelock & Gummesson, 2004; Rust & Chung, 2006; Zeithaml et al., 1985), ces défaillances de service constituent des moments critiques pour les entreprises, en particulier dans l'industrie des services notamment du fait de l'implication du client, de la difficulté à fournir un service de qualité constante et de la complexité pour le client d'évaluer en amont le service avant consommation,(A. K. Smith & Bolton, 2002).

### **2.1. Définition de la défaillance de service**

La qualité de service fournie par une entreprise peut parfois être en décalage avec les attentes des clients. Si ce décalage est positif, c'est-à-dire que la qualité de service est supérieure aux attentes, on parle d'enchantement. S'il est négatif, c'est-à-dire que la qualité de service est

inférieure aux attentes des clients, on parle de défaillance de service (Sivakumar et al., 2014) (cf. tableau 4).

**Tableau 4 : Définitions de la défaillance de service**

Auteur(s)	Définition
(K. D. Hoffman & Bateson, 1997; Sivakumar et al., 2014)	Une défaillance de service correspond à une situation dans laquelle le niveau de performance fourni par l'entreprise est inférieur aux attentes du client.
(Maxham, 2001)	Une défaillance de service indique tout problème ou incident (réel ou perçu) lié à un service qui survient au cours de l'expérience d'un client avec une entreprise.
(Roschk & Gelbrich, 2014)	Une défaillance de service fait référence à des failles dans la prestation de services d'une entreprise.

Au fil des années, les chercheurs proposent de classifier les défaillances de service selon plusieurs critères afin de faciliter leur compréhension et leur gestion. On note les classifications suivantes :

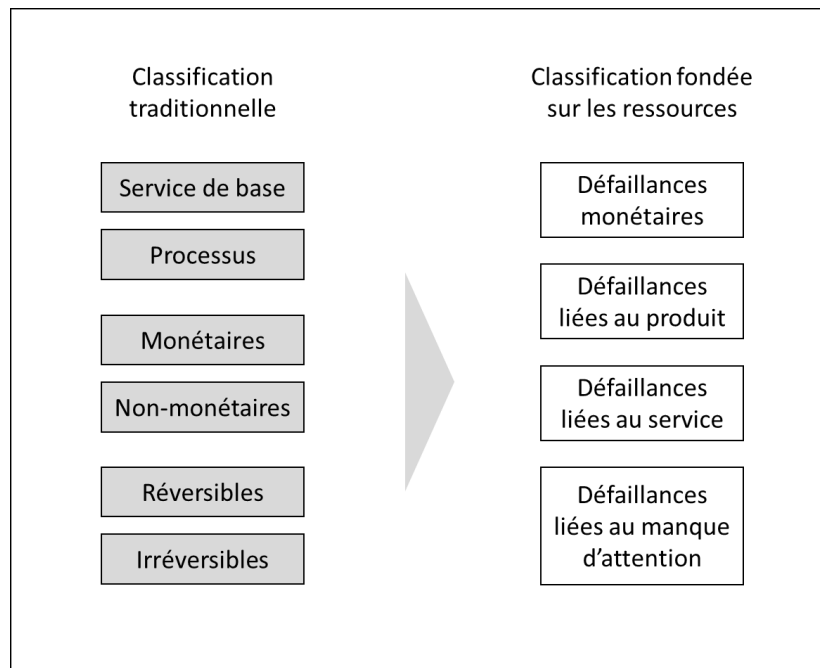
- La première classification oppose les **défaillances du service de base** (ou *core-service failures*) aux **défaillances de processus** (ou *process failures*) (Bitner et al., 1990; Grönroos, 1988; Parasuraman et al., 1985, 1991; Roschk & Kaiser, 2013; A. K. Smith & Bolton, 2002; Surachartkumtonkun et al., 2013; Van Vaerenbergh et al., 2014; Walton & Hume, 2012; Zhu et al., 2004). On définit la défaillance du service de base comme étant une situation dans laquelle le service principal n'a pas été livré au client (par exemple, un vol est annulé pour des raisons de sécurité). La défaillance porte alors sur le **résultat**. La défaillance de processus désigne quant à elle le fait qu'un client rencontre des problèmes au cours du **processus** de livraison du service (par exemple, un vol est retardé le temps d'effectuer un dernier contrôle).
- La seconde classification oppose les **défaillances de service** dites **monétaires**, c'est-à-dire qui impliquent une perte financière, aux **défaillances non monétaires** (Cambra-Fierro et al., 2015; Gelbrich & Roschk, 2011a; Gilly & Gelb, 1982). Une situation dans



laquelle un client ne reçoit pas le produit commandé est par exemple qualifiée de monétaire. Inversement, une situation dans laquelle un client est traité avec rudesse par un des représentants d'une entreprise est qualifiée de non monétaire.

- La troisième classification que nous mobilisons distingue les **défaillances de service réversibles** des **défaillances de service irréversibles** (Roschk & Gelbrich, 2014; Amy K. Smith et al., 1999). Certaines études présentent des défaillances de service irréversibles ou non réparables, telles qu'un plat non disponible lors d'une commande au restaurant (Amy K. Smith et al., 1999). D'autres défaillances, comme le service d'un plat ne correspondant pas à la commande, sont réversibles (Roschk & Gelbrich, 2014).
- Beverland, Kates, Lindgreen et Chung (Beverland et al., 2010) proposent quant à eux de classer les défaillances de service selon la manière dont les clients se représentent le conflit avec l'organisation : les **conflits relevant de la tâche**, lorsque les clients ont des considérations pragmatiques et recherchent des solutions pratiques à leur problème, et les **conflits relevant de considérations interpersonnelles**, lorsque les clients recherchent des résultats symboliques comme le respect et la dignité.
- Enfin, la dernière que nous présentons ici est la **classification fondée sur les ressources** de Roschk et Gelbrich (2014) qui propose de séparer les défaillances de service en quatre catégories et constitue une synthèse des classifications précédentes (cf. figure 2) :
  - Défaillances monétaires : Elles engendrent une perte financière pour le client (Liao, 2007).
  - Défaillances liées aux produits : Elles découlent de produits défectueux, présentant des dysfonctionnements ou de mauvaise qualité (Blodgett & J.Hill, 1997)
  - Défaillances liées au service : Elles concernent les services associés à l'achat, comme la livraison ou encore le service après-vente, dont la mise en œuvre nécessite des interactions interpersonnelles (Zeithaml et al., 1985)
  - Défaillances liées au manque d'attention : Elles décrivent le manque de courtoisie, de considération ou d'empathie de la part d'une entreprise et de ses collaborateurs (Bonifield & Cole, 2008; Cropanzano et al., 2001).

**Figure 2 : Typologie des défaillances de service selon (Roschk & Gelbrich, 2014)**



## 2.2. Définition de l'insatisfaction

C'est à la suite d'une défaillance de service que les clients lésés font la difficile expérience de l'insatisfaction (Bougie et al., 2003; Patterson et al., 2006; Amy K. Smith et al., 1999). La définition de l'insatisfaction est adressée de deux manières différentes dans la littérature en marketing et en psychologie (Ewen, 1964). D'une part, l'insatisfaction peut intuitivement être décrite comme le contraire de la satisfaction. De nombreux chercheurs s'accordent à dire que, si la présence d'une variable conduit à la satisfaction (par exemple, la qualité du produit ou la considération de la part de la marque), alors son absence conduit à l'insatisfaction. Ainsi, l'insatisfaction et la satisfaction sont souvent pensées comme les deux extrémités d'un même axe (Bolfing, 1989; Churchill Jr & Surprenant, 1982; e.g. Oliver, 1980; Oliver & Bearden, 1985; Spreng et al., 1996). D'autre part, certains travaux (Dysinger, 1965; F Herzberg et al., 1959; Frederick Herzberg, 1965; M. S. Myers, 1964; Schwartz et al., 1963) proposent une distinction conceptuelle entre satisfaction et insatisfaction, s'écartant ainsi radicalement de leurs contemporains et prédécesseurs (Behling et al., 1968). Ils affirment que dans le contexte du travail, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais plutôt

l'absence de satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction et non nécessairement la satisfaction. En effet, selon la théorie à deux facteurs (F Herzberg et al., 1959), il existe des variables conduisant à la satisfaction (nommés *satisfiers*) et des variables conduisant à l'insatisfaction (nommés *dissatisfiers*). Ce sont donc des éléments distincts qui causent la satisfaction et l'insatisfaction. Dans le cadre de notre travail, nous adopterons la vision la plus répandue consistant à décrire le concept de satisfaction comme un continuum opposant l'insatisfaction à la satisfaction.

Plusieurs définitions de l'insatisfaction sont proposées dans la littérature (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : Définitions de l'insatisfaction**

Auteur(s)	Définition de l'insatisfaction
(Oliver, 1980)	Le sentiment d'insatisfaction apparaît lorsque la performance perçue d'un produit ou service est en deçà des attentes du consommateur.
(Churchill Jr & Surprenant, 1982)	L'insatisfaction se produit lorsque les attentes d'un sujet sont négativement disconfirmées.
(Scherer, 1984)	L'insatisfaction est une émotion qui se produit lorsqu'une situation est perçue comme obstructive ou désagréable.
(Oliver & Bearden, 1985)	L'insatisfaction est déterminée dans une large mesure par la disconfirmation des attentes du consommateur.
(Ortony et al., 1988)	L'insatisfaction est une émotion de détresse.
(Bolfing, 1989)	L'insatisfaction résulte de besoins clients mal appréhendés ou mal gérés dans le cadre d'une prestation de service.
(Spreng et al., 1996)	L'insatisfaction est une réaction émotionnelle qui apparaît lorsque la performance perçue d'un produit ou service est en deçà des attentes et des désirs du consommateur.

L'insatisfaction est le plus souvent définie au travers de deux approches non-contradictaires, voire complémentaires : une approche émotionnelle et une approche rationnelle.

L'approche émotionnelle s'appuie sur le postulat selon lequel les émotions positives et négatives ressenties lors de l'expérience de consommation influencent directement la satisfaction et, à ce titre, génèrent de la satisfaction ou de l'insatisfaction (Herrmann et al., 1999; Westbrook, 1980; Westbrook & Oliver, 1991; Zeelenberg & Pieters, 1999). En particulier, Zeelenberg et Pieters (1999) proposent de modéliser les interactions entre émotions et satisfaction (ou insatisfaction) de deux manières. La première est basée sur la valence : Les émotions négatives et positives y sont mêlées pour aboutir à une seule issue : la satisfaction ou l'insatisfaction. La deuxième est basée sur les émotions spécifiques : Des émotions spécifiques ont un impact spécifique sur la satisfaction ou l'insatisfaction. Notamment, des émotions négatives, telles que la colère, sont susceptibles de générer de l'insatisfaction (Bonifield & Cole, 2007; Bougie et al., 2003; Gelbrich, 2010), et des émotions positives, telles que la joie, sont susceptibles de générer de la satisfaction (Oliver et al., 1997; Söderlund & Rosengren, 2004). Notamment, la méta-analyse conduite par Valentini et ses collègues (2020) indique que les consommateurs sont susceptibles d'éprouver des émotions négatives et/ou positives à différentes étapes de leur parcours d'achat et que c'est en travaillant à minimiser les émotions négatives et à maximiser les émotions positives que les managers sont en mesure de produire ou de restaurer la satisfaction.

L'approche rationnelle s'appuie sur deux théories principales que nous nous proposons de développer ci-après : le paradigme de la disconfirmation des attentes (Bearden & Teel, 1983; Oliver, 1981, 1993; Oliver & Bearden, 1985; Oliver & Burke, 1999; Y. Yi, 1990) et la théorie de l'attribution de la responsabilité (Folkes, 1984; Maxham III & Netemeyer, 2002).

### 2.2.1. Théorie de la disconfirmation des attentes

Les notions de satisfaction et d'insatisfaction sont conceptuellement ancrées dans le paradigme de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980; Y. Yi, 1990). Selon ce paradigme, la performance d'un produit ou d'un service peut répondre, dépasser ou ne pas atteindre les attentes des clients (Maxham III & Netemeyer, 2002). L'insatisfaction résulte alors du troisième cas de figure, lorsque le service reçu n'est pas aussi bon qu'il est censé l'être (Bougie et al., 2003). Ainsi, on mesure l'insatisfaction par le degré de disparité qui existe entre d'une part les attentes du client et d'autre part la performance perçue du produit ou service (Adams, 1965; R. E. Anderson, 1973; Andreasen, 1977; Berkowitz, 1978; Bitner et al., 1990; Day et al., 1981; Etzel & Silverman, 1981; Folkes, 1984; Gilly, 1979; Gilly & Gelb, 1982; Habel et al., 2016;

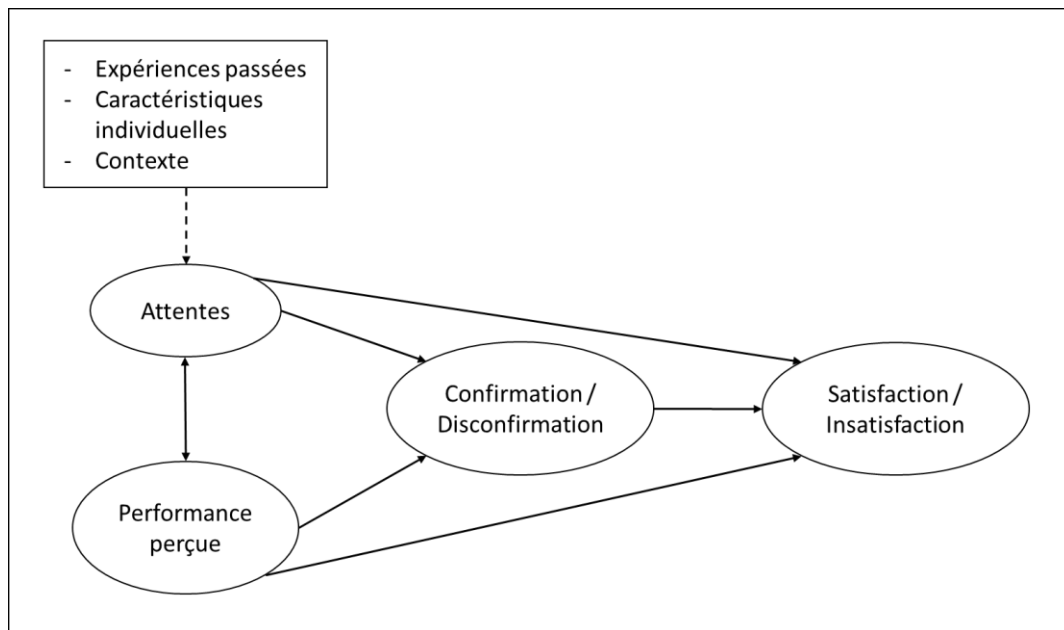
Kowalski, 1996; Mattila & Patterson, 2004b; Oliver, 1980; Oliver & Bearden, 1985; Oliver & Swan, 1989; Ouchi, 1979).

Tout d'abord concernant les attentes, Oliver part du postulat qu'elles sont influencées par le service lui-même, y compris les expériences passées et les éléments symboliques, les caractéristiques individuelles et le contexte, y compris le contenu des campagnes de communication et de publicité. Selon Grönroos (Grönroos, 1984, 1994), le bouche-à-oreille reçu par le client peut également avoir une influence sur ses attentes du produit ou service.

Au sujet de la performance perçue, Grönroos (1988) propose six critères d'évaluation de la qualité perçue dans le cas d'un service acheté : le professionnalisme et les compétences, les attitudes et les comportements, l'accessibilité et la flexibilité, la fiabilité, la résolution des problèmes, la réputation et la crédibilité. Globalement, les clients évaluent la qualité du service sur le plan technique (le service en lui-même) et sur le plan fonctionnel (la façon dont le service a été fourni) (Grönroos, 1984). Sur la base de l'échelle multi-items SERVQUAL développée pour mesurer la qualité de service (Parasuraman et al., 1985), les clients évaluent la qualité de service selon la fiabilité, la réactivité, la compétence, l'accessibilité, la courtoisie, la communication, la crédibilité, la sécurité, la connaissance et la compréhension du client et les éléments tangibles (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 1988).

La nature de l'écart entre les attentes du client et la performance perçue mène à une situation de **disconfirmation positive**, de **disconfirmation négative** ou de **confirmation simple** (Oliver, 1980) (cf. figure 3). Si la performance perçue est supérieure aux attentes alors on parle de disconfirmation positive. Si la performance perçue est inférieure aux attentes alors on parle de disconfirmation négative. Enfin, si la performance perçue est égale aux attentes alors on parle de confirmation simple (Oliver & DeSarbo, 1988). Si les deux situations produisent de la satisfaction, certains auteurs distinguent la disconfirmation positive de la confirmation simple. En effet, la confirmation simple génère de la satisfaction tandis que la disconfirmation positive excède la satisfaction pour susciter de l'enchantement (Oliver et al., 1997; Soscia, 2007). Quant à la disconfirmation négative, elle engendre de l'insatisfaction (Bearden & Teel, 1983).

**Figure 3 : Paradigme de la disconfirmation des attentes selon (Oliver, 1980)**



Dans le cadre de notre travail doctoral, nous nous intéressons particulièrement aux situations de disconfirmations négatives, à l'origine de l'insatisfaction. Dans ces cas-là, la question de la responsabilité se pose pour un consommateur.

### 2.2.2. Théorie de l'attribution de la responsabilité

La théorie de l'attribution repose sur une hypothèse fondamentale. Celle-ci fait le postulat que, lorsqu'un événement négatif se produit, les individus possèdent un besoin inhérent d'en comprendre les causes et d'attribuer la faute (Folkes, 1984, 1988; Weiner, 2000). La défaillance de service ne fait pas exception. Les consommateurs ont tendance à rechercher la raison qui est à l'origine du problème et l'évaluent par le biais de trois dimensions : la stabilité, la contrôlabilité et le *locus* (Weiner, 1980) (cf. tableau 6). Nous savons aujourd'hui grâce aux recherches de Van Vaerenbergh, Orsingher, Vermeir et Larivière (2014) que ce sont la stabilité et la contrôlabilité qui ont l'impact le plus conséquent sur la satisfaction et les émotions négatives du client. Ces deux dimensions jouent ainsi un rôle prépondérant dans l'explication du comportement de réclamation à la suite d'une défaillance de service. Analysons maintenant plus en détail chacune de ces trois dimensions.

**Tableau 6 : Trois dimensions de l'attribution (Weiner, 1980)**

<b>Dimension</b>	<b>Question posée</b>
Stabilité	Quelle est la probabilité pour que le problème rencontré se reproduise ?
Contrôlabilité	Quel contrôle pouvait exercer l'autre partie pour empêcher que le problème ne se produise ?
<i>Locus</i>	Qui est responsable de cet événement ?

La **stabilité** correspond à l'évaluation qu'un client fait de la stabilité d'une cause dans le temps. C'est donc la mesure dans laquelle une cause est considérée comme temporaire, c'est-à-dire variant dans le temps, ou permanente, c'est-à-dire ne variant pas dans le temps. Par exemple, l'affluence dans un magasin au moment des soldes est une cause temporaire. Inversement, le manque d'organisation de l'équipe de vente est une cause permanente. Comme présenté dans le tableau 6, la question associée à la dimension de stabilité du point de vue du client est la suivante : « Quelle est la probabilité pour que le même problème se répète si je poursuis ma relation avec cette entreprise ? ». Les attributions de stabilité ont des impacts différents sur les consommateurs selon leur nature. D'une part, les défaillances de service tirant leurs sources dans des causes permanentes suscitent davantage de colère chez les consommateurs que les défaillances causées par des problèmes temporaires (Folkes, 1984; Maxham III & Netemeyer, 2002; Stephens & Gwinner, 1998). D'autre part, les attributions de stabilité influencent les attentes futures des clients en matière de performance (Folkes, 1984; Oliver, 1997, p. 1; Weiner, 2000).

La reproduction dans le temps d'une défaillance peut grandement nuire à une entreprise, d'où l'importance de l'évaluation qu'un client fait de la stabilité. La première défaillance met à mal la confiance et génère une incertitude sur le fait qu'un niveau de confiance réduit soit justifié. Une seconde défaillance diminue à la fois le niveau de confiance et le degré d'incertitude (Chandrashekar et al., 2007; Knox & van Oest, 2014; Maxham III & Netemeyer, 2002).

En outre, les attributions de stabilité affectent directement la relation entre la marque et le client. Tout d'abord, elles influencent l'évaluation de la satisfaction globale chez les clients ayant rencontré le problème. Lorsque la défaillance est attribuée à une cause permanente, la satisfaction cumulée est plus faible (A. K. Smith & Bolton, 2002). Par ailleurs, les clients sont

aussi moins susceptibles de continuer à fréquenter l'entreprise (Folkes et al., 1987; A. K. Smith & Bolton, 2002) en cas de répétition avérée ou prévisible du problème. En effet, des défaillances récurrentes mettent davantage à l'épreuve la relation entre l'entreprise et le client (Grégoire et al., 2009; Van Vaerenbergh et al., 2014). Inversement, le fait de croire à l'absence de récurrence de problèmes dans le temps est un élément constitutif de la confiance, définie comme la volonté d'accepter des dysfonctionnements à court terme en raison de la conviction que ces perturbations s'équilibreront à long terme (E. Anderson et al., 1987) et de la croyance que la marque se comporte de manière à servir les intérêts de ses clients (Crosby et al., 1990). L'évaluation de la stabilité participe donc à la confiance accordée à la marque.

La **contrôlabilité** correspond à l'évaluation qu'un client fait de la marge de manœuvre de l'entreprise pour influencer ou empêcher la défaillance de se produire (Folkes, 1984; Weiner, 2000). En d'autres termes, la contrôlabilité définit la mesure dans laquelle un consommateur suppose qu'une entreprise a le contrôle sur les défaillances et peut donc être tenue pour responsable (Maxham III & Netemeyer, 2002; Russell, 1982). Par exemple, la météo peut être associée à une contrôlabilité faible de la part des responsables d'un hôtel, tandis que l'absence de signalisation pour indiquer un sol glissant peut relever d'une contrôlabilité forte aux yeux d'un client. La question associée à la dimension de contrôlabilité du point de vue du client est la suivante : « Quel contrôle pouvait exercer l'autre partie pour empêcher que le problème ne se produise ? ».

La notion de contrôlabilité est centrale (Weiner, 2000) car l'évaluation qu'en fait le client peut conduire à des répercussions très négatives pour l'entreprise. S'il considère que celle-ci avait le pouvoir d'empêcher la défaillance de service mais n'a rien fait en ce sens alors il est susceptible de ressentir de la colère et un désir de vengeance (Blodgett et al., 1993; Choi & Mattila, 2008; Folkes, 1984; Singh & Wilkes, 1996). Inversement, le client a tendance à être plus tolérant et plus enclin à pardonner s'il perçoit que la défaillance échappait totalement au contrôle de l'entreprise (Hibbard et al., 2001).

Plusieurs recherches mettent en évidence un effet indirect de la stabilité et la contrôlabilité sur la satisfaction globale (Hess Jr, 2008) et sur les intentions futures, notamment la propension à réclamer et le désir de poursuivre la relation avec la société, par le biais du sentiment de colère (Folkes et al., 1987). Cependant les travaux précités mettent également en



exergue un effet direct de ces deux attributions sur l'intention de fidélité et l'intention de réclamer (Folkes et al., 1987).

Enfin, le *locus* correspond à l'évaluation qu'un client fait de l'imputation de la défaillance soit à lui-même, soit à l'entreprise, à une personne tierce ou à des facteurs extérieurs (Folkes, 1984). C'est donc la façon dont il situe la cause, d'où l'utilisation du terme latin *locus* signifiant lieu, place ou emplacement. Le *locus* est externe lorsque le client considère que l'entreprise ou une tierce personne est responsable de la défaillance de service tandis qu'il est interne lorsqu'il s'en juge responsable. Par exemple, dans le cas de la déformation d'un vêtement, la fragilité de l'étoffe implique un *locus* externe. En revanche, le non-respect des recommandations de lavage suggère plutôt un *locus* interne. Le *locus* constitue la réponse à la question « Qui est responsable de cet événement ? ».

Selon plusieurs auteurs, le *locus* influence plus fortement les attentes du consommateur à la suite d'une défaillance de produit ou de service que les deux autres attributions (Chebat et al., 2005; Sabadie et al., 2006). Pourtant, à ce jour peu d'études se sont consacrées au *locus* interne. Plusieurs explications peuvent être proposées. Premièrement, la recherche est généralement basée sur l'hypothèse que l'entreprise est la principale responsable des défaillances de service (Van Vaerenbergh et al., 2014) même si près de 30% des défaillances de service sont directement causées par les clients (Tax et al., 2006). Deuxièmement, les clients attribuent nécessairement les défaillances aux entreprises (Folkes, 1984). Troisièmement, les clients responsables d'une défaillance de service ont naturellement tendance à attribuer leurs propres défaillances à des causes externes leur permettant de préserver une meilleure estime de soi (Jacoby & Jaccard, 1981; Rebecca Yen et al., 2004).

### **2.3. Gravité de la défaillance de service**

La gravité perçue de la défaillance de service est un facteur aggravant de l'insatisfaction. Elle se définit par la mesure dans laquelle un individu perçoit que la défaillance de service a causé un préjudice et une dégradation de sa situation comparativement à avant la survenue de la défaillance (Joireman et al., 2013, 2016). Elle correspond à l'intensité perçue par le client à la suite de la défaillance. Cette conception de la situation se forme dans l'esprit du client lésé

immédiatement après la survenue de la défaillance (Joireman et al., 2013; Maxham & Netemeyer, 2002; Amy K. Smith et al., 1999; Zourrig et al., 2009).

La gravité perçue de la défaillance de service a des répercussions à plusieurs niveaux de la relations client-entreprise. Tout d'abord, elle peut entraîner une rupture de la relation (Amy K. Smith et al., 1999). Par ailleurs, plus le client juge intense la gravité du problème, plus il considère que sa perte est grande et plus l'insatisfaction grandit (Weun et al., 2004). Néanmoins, il apparaît que même les incidents mineurs, jugés peu graves, ont un impact significatif sur la satisfaction des clients concernés et même, qu'ils ont une incidence plus forte sur les parts de marché futures des entreprises que n'en ont les incidents majeurs (Keiningham et al., 2014). Premièrement, parce que les clients ont tendance à considérer les incidents mineurs comme plus susceptibles de survenir que les incidents majeurs. Deuxièmement, parce que les clients victimes d'incidents majeurs ont davantage tendance à quitter l'entreprise et donc à ne pas exprimer leur opinion lors des enquêtes de satisfaction.

#### **2.4. Justice perçue**

En marketing, le concept de justice permet d'expliquer depuis de nombreuses années la perception des clients quant à l'équité d'un service (Clemmer & Schneider, 1996) et quant au traitement des défaillances éventuelles (Orsingher et al., 2010).

Adams (1965) établit que les individus impliqués dans des relations d'échange jugent un résultat comme étant juste lorsque leurs bénéfices, par rapport à leurs apports, sont en adéquation avec le rapport perçu entre les bénéfices et les apports d'autres personnes prises comme points de références. En l'occurrence, dans le cas de l'achat de produits ou services, la justice perçue est évaluée en comparant le ratio bénéfices/apports du client à celui de l'entreprise. Ainsi, dans ce contexte, plusieurs éléments entrent en considération dans la justice perçue tels que le prix et la qualité (Clemmer, 1988; Clemmer & Schneider, 1996). La justice perçue est connue pour influencer la satisfaction (Chan & Lai, 2017; Teo & Lim, 2001) de telle sorte qu'une offre de produit ou service perçue comme juste est plus susceptible de générer de la satisfaction.

Nous développons en détail la théorie de la justice (Tax et al., 1998) dans notre chapitre 3 dédié à la gestion des réclamations.

Après avoir présenté les fondements de la littérature marketing nous permettant de comprendre l'insatisfaction, nous nous intéressons aux comportements des clients en réponse à la défaillance de service.

### 3. Typologie des comportements de réponse a la défaillance de service

L'étude du comportement des consommateurs en matière de réaction à l'insatisfaction, ou *Consumer complaint behavior* (CCB), intéresse les chercheurs de divers champs depuis plusieurs décennies (Farrell, 1983; C. D. Fisher et al., 1992; A. O. Hirschman, 1970; Hulin, 1991; Leck & Saunders, 1992; Rusbult et al., 1988; Withey & Cooper, 1989). Des études menées en marketing (e.g. Day & Landon, 1977), en psychologie (e.g. Rusbult et al., 1988) ou encore en sciences politiques (e.g. A. O. Hirschman, 1970) ont alimenté notre connaissance sur les réactions des clients en situations de défaillances de service. Définis comme des comportements déclenchés par des sentiments ou émotions d'insatisfaction, ils sont étudiés par Hirschman (1970) qui propose trois types de réponses face à l'insatisfaction : le départ (ou *exit*), l'interpellation de l'entreprise (ou *voice*) et la fidélité (ou *loyalty*). A ces trois types s'ajoute par la suite le comportement de négligence (ou *neglect*) proposé par Rusbult et ses collègues (Rusbult et al., 1982, 1986, 1988)

#### 3.1. Susceptibilité de garder le silence ou de réclamer face à une insatisfaction

Il est établi depuis plus de vingt ans que la réaction la plus courante des consommateurs face à l'insatisfaction est de ne rien faire (Oliver, 1997; Stephens & Gwinner, 1998). Ces insatisfaits silencieux sont nombreux mais aussi particulièrement à risque pour les entreprises puisqu'ils prennent souvent le parti de mettre fin à leur relation avec elles et conseillent à leur entourage d'en faire autant (Tax et al., 1998).

Des études antérieures ont examiné les différences entre les réclamants et les non-réclamants au travers de deux concepts qu'il a parfois été épineux de distinguer (Susskind, 2006; Thøgersen et al., 2009) : l'attitude face à la réclamation et la propension à réclamer. D'une part, l'**attitude face à la réclamation** permet d'expliquer la réclamation ou l'absence de réclamation face à une même défaillance de service (Bearden & Crockett, 1981; Blodgett et al., 1993; Bodey & Grace, 2006, 2007; Bolting, 1989; Chebat et al., 2005; Fornell & Westbrook, 1979; Gilly & Gelb, 1982; Grønhaug & Zaltman, 1981; Oliver & Bearden, 1985;

Singh, 1990; Voorhees et al., 2006). Cette attitude est aussi nommée propension à demander réparation (ou *seeking redress propensity*) par Chebat et ses collègues (Chebat et al., 2005). Elle est définie par Singh et Wilkes (1996) comme étant l'appréciation globale de l'acte de réclamer comme étant « bien » ou « mal ». Cette attitude est un état d'esprit durable et non une réaction face à un épisode d'insatisfaction donné. D'autre part, les disparités entre réclamants et non-réclamants sont aussi analysés au regard de la **propension à réclamer** (Bearden, 1983; Day & Landon, 1977; Didow & Barksdale, 1982; Jacoby & Jaccard, 1981; Juhl et al., 2006; Oliver & Bearden, 1985; Thøgersen et al., 2009). La notion de propension à réclamer résulte d'un effort pour résumer les variables de personnalité, d'attitude et de mode de vie qui déterminent la susceptibilité d'un individu de chercher à obtenir réparation ou de réclamer s'il fait face à une insatisfaction (Bearden & Mason, 1984; Oliver & Bearden, 1985).

Les facteurs ayant une incidence sur le comportement de réclamation en cas d'insatisfaction peuvent être regroupés en trois catégories (Chebat et al., 2005; Thøgersen et al., 2009) :

- Les **facteurs individuels** sont essentiels pour comprendre la psychologie du client, en particulier dans sa manière d'appréhender les insatisfactions après une défaillance de service. Les caractéristiques individuelles (par exemple, les données socio-démographiques) influent sur la décision de formuler une réclamation (Bennett, 1996; Bolting, 1989; Kowalski, 1996; Martin & Smart, 1988; Moyer, 1984; Oliver & Bearden, 1985; Singh, 1990; Zaltman et al., 1978). L'âge (Bearden, 1983; Day & Landon, 1976; Kowalski, 1996), le genre (Kolodinsky, 1993), les revenus (Oliver & Bearden, 1985; Warland et al., 1984), l'attitude face à la réclamation (Bearden & Crockett, 1981; Bodey & Grace, 2007; Chebat et al., 2005; Fornell & Westbrook, 1979; Voorhees et al., 2006) ou encore le niveau d'instruction (Warland et al., 1984) sont des facteurs prédictifs de la décision de réclamer. Certains aspects de la personnalité des individus sont aussi susceptibles de prédire le comportement de réclamation comme la confiance en soi (Bearden, 1983; Day & Bodur, 1978) ou le goût pour la prise de risques (Bodey & Grace, 2007).
- Les **facteurs situationnels** font référence à la perception de la situation par le client ayant subi la défaillance. Ils incluent notamment la gravité du problème (Richins, 1983) qui accentue le mécontentement et la propension à réclamer (Weun et al., 2004), l'importance perçue de l'achat (Day, 1984) et l'attribution de la responsabilité à

l'entreprise (Dunn & Dahl, 2012; Folkes, 1984). La section préalable sur la théorie de l'attribution explique notamment l'effet positif direct et indirect de la stabilité et de la contrôlabilité sur l'intention de réclamer (Folkes et al., 1987). Plus une défaillance est perçue comme stable dans le temps et contrôlable par l'entreprise, plus un client insatisfait est susceptible de réclamer. En outre, il existe des incitations émotionnelles provoquées par la défaillance de service qui influencent le comportement de réclamation (Chebat et al., 2005; Kalamas et al., 2008; Stephens & Gwinner, 1998). En particulier, un sentiment de résignation favorise l'absence de prise de parole (Chebat et al., 2005) tandis que la colère et le sentiment de trahison encouragent la réclamation (Bougie et al., 2003; Chebat et al., 2005; Folkes, 1984; Grégoire et al., 2009; Zourrig et al., 2009).

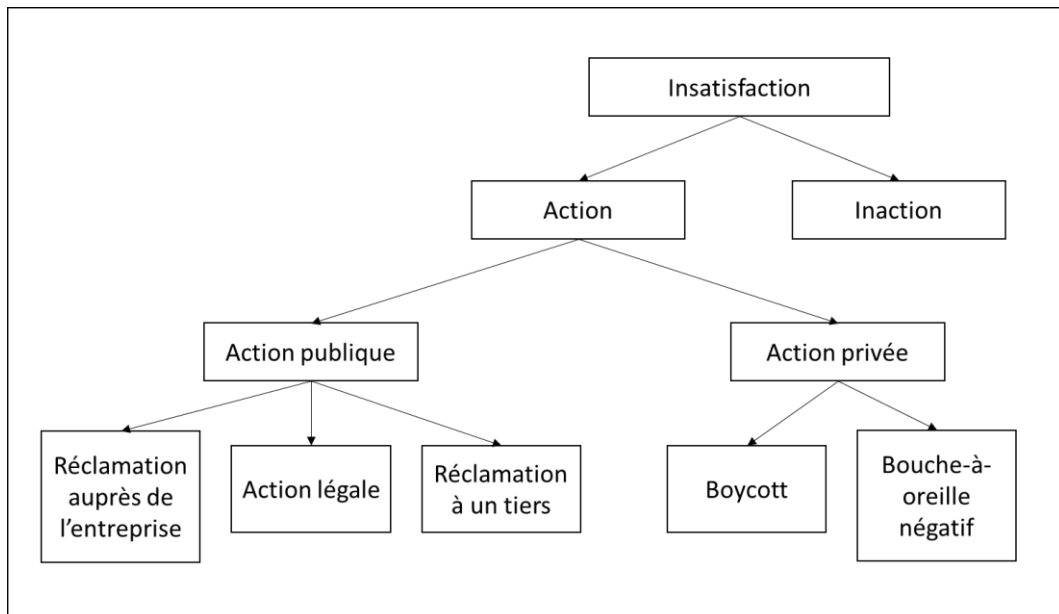
- Les *facteurs relationnels* concernent le rôle des relations préalables entre le client et l'entreprise dans la décision de réclamer. Il s'agit par exemple de la qualité de la relation (Aaker et al., 2004; Grégoire & Fisher, 2008) ou encore de l'ancienneté de la relation (Bolton, 1998). Les avis divergent quant à l'influence de ces facteurs relationnels sur le comportement de réclamation. Bien que dans la plupart des cas, les personnes qui ont des liens forts avec une marque communiquent davantage avec elle, certains travaux indiquent que cette propension diminue dans le contexte d'une défaillance de service (Mittal et al., 2008). En effet, le sentiment de dépendance et d'*irremplaçabilité* de la relation diminue la probabilité qu'un client s'exprime négativement de peur de menacer une relation importante à ses yeux (Umashankar et al., 2017). Cependant, les travaux de Grégoire et ses collègues (2008) indiquent que plus une relation entre une marque et un consommateur est forte, plus une défaillance génère un sentiment de trahison, lui-même à l'origine d'une réclamation pouvant prendre des formes extrêmes. Enfin, l'implication affective d'un consommateur dans sa relation avec une marque influence positivement sa propension à réclamer (Evanschitzky et al., 2011; Voorhees et al., 2006).

### **3.2. Consumer complaint behavior**

L'AFNOR définit la réclamation comme le fait pour un client de faire connaître son mécontentement ou son insatisfaction vis-à-vis d'un produit ou service à son fournisseur (Maurin, 2013). A cette définition, l'Association pour le Management de la Réclamation Client ajoute que le client attend un traitement de son problème par l'entreprise sollicitée (AMARC,

s. d.). Pour les chercheurs en marketing en revanche, le *Consumer complaint behavior* (CCB) englobe l'ensemble des réactions que des clients peuvent adopter à la suite d'une insatisfaction (Day & Landon, 1977; Singh, 1988) (cf. figure 4).

**Figure 4 : Classification des *Consumer Complain Behaviors* (CCB) (Day & Landon, 1977)**



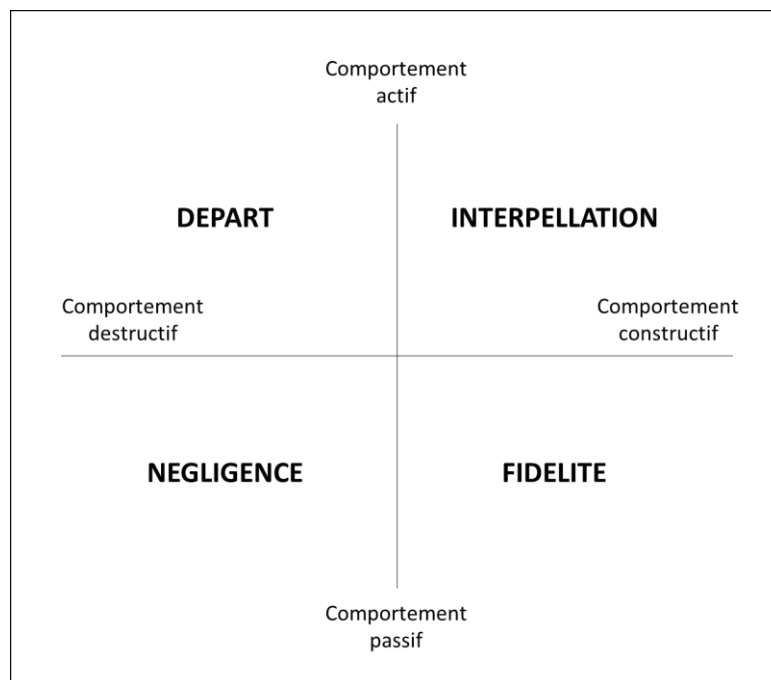
Le modèle *Exit-Voice-Loyalty* (ou EVL) est par la suite complété afin d'y ajouter une quatrième option : la négligence ou *neglect* (Rusbult et al., 1982, 1986, 1988) (cf. figure 5). Le modèle évolue donc pour dessiner les quatre réponses ci-dessous différenciant les unes des autres selon deux dimensions, « comportement destructif contre comportement constructif » et « comportement actif contre comportement passif » :

- Le **départ**, comportement actif destructif, marque une séparation formelle entre le consommateur et l'entreprise (Rusbult et al., 1982). Les auteurs font un parallèle entre la relation amoureuse et la relation consommateur-entreprise afin d'illustrer les réponses possibles face à l'insatisfaction. Dans le cas du départ, cela s'apparente à un divorce poli.
- L'**interpellation**, comportement actif constructif, résulte d'un désir de discuter du problème avec l'entreprise. Elle est une incitation au dialogue pour exprimer ce qui a

causé le mécontentement et pour tenter de trouver un terrain d'entente. Dans la relation de couple, c'est le fait de discuter des frustrations, de suggérer des solutions, de faire appel à un thérapeute et d'essayer de progresser pour améliorer la relation.

- La **fidélité**, comportement passif constructif, est le fait d'attendre en silence et d'espérer que les choses évoluent. En couple, c'est le fait de laisser le temps faire son œuvre avec patience.
- La **négligence**, comportement passif destructif, désigne le fait d'ignorer l'entreprise et de refuser d'aborder les points de frustration tout en laissant la situation se détériorer. Dans une relation amoureuse, c'est le fait de couper le dialogue, de traiter l'autre avec froideur en baissant les bras quant à l'avenir de la relation.

**Figure 5 : Typologie des réponses face à l'insatisfaction (Rusbult et al., 1982)**



### 3.2.1. Départ

Parce que cette réaction à l'insatisfaction reste invisible du point de vue d'une entreprise, le départ est une réponse particulièrement dangereuse (Richins, 1987). Le départ se définit de

plusieurs manières selon les domaines de recherche. En marketing, on le décrit comme un arrêt volontaire de la relation d'échange entre le client et le fournisseur de service (Singh, 1990). En psychologie sociale, il est une séparation formelle (Rusbult et al., 1982). Dans le secteur bancaire, le départ d'un client est étroitement lié à la perception de la qualité de service (Rust & Zahorik, 1993) et se traduit par la fermeture ou le transfert d'un compte (Stewart, 1998; Van Matre et al., 1986). Cette décision du client mécontent constitue un scénario catastrophe. En effet, le client cesse de consommer les produits ou service de l'entreprise et se tourne vers la concurrence (Tor Wallin Andreassen, 1999; Best & Andreasen, 1976; Blodgett & J.Hill, 1997; Larivet & Brouard, 2010; Singh, 1991; Zeelenberg & Pieters, 2004), ce qui nuit aux parts de marché et à la rentabilité de la société (Keaveney, 1995). Il s'agit là d'un comportement actif et destructif de la part du client ayant vécu une insatisfaction (Rusbult et al., 1982; P. Sharma et al., 2010).

Le comportement de départ est associé aux coûts de changement de fournisseur de service et à la facilité de recherche de meilleures alternatives (A. O. Hirschman, 1970; Meyer-Waarden, 2007; Palmatier et al., 2006; Pick et al., 2016; Ping, 1993; N. Sharma & Patterson, 2000; Withey & Cooper, 1989). On observe notamment que le départ est plus susceptible de se produire lorsque les coûts associés au changement de fournisseur sont faibles tandis que les coûts de la réclamation sont perçus comme élevés (Withey & Cooper, 1989). Lorsque les réclamations sont perçues comme un jeu n'en valant pas la chandelle (Day & Bodur, 1978) ou perdu d'avance (Day & Ash, 1979), les clients choisissent de se séparer de l'entreprise ou d'opter pour une autre marque (Richins, 1987; Stephens & Gwinner, 1998). De plus, certains clients préfèrent quitter la société sans un mot parce qu'ils ne sont pas à l'aise avec le processus de réclamation (Bodey & Grace, 2006, 2007). Cela peut également être en raison de défaillances de service passées (S. W. Kelley et al., 1993), ou encore en raison d'une faible proximité avec la marque et d'une faible réciprocité (Kaltcheva et al., 2013).

Les travaux de Keaveney (1995) mettent en lumière huit motifs expliquant le départ d'un consommateur : les défaillances de service de base (44% des incidents critiques), les incidents lors d'interactions personnelles avec des employés (35%), le prix du produit ou service (29%), les échecs de traitement des défaillances de service (18%), le manque de commodité de l'entreprise (18%), la préférence pour la concurrence (7%), les considérations éthiques (7%) et des facteurs involontaires et extérieurs (4%). Cette recherche souligne le poids des défaillances de service et de leur gestion dans la décision de quitter une entreprise. Plus tard, les recherches de Kumar et ses collègues (2015) revisitent cette classification en proposant



les trois catégories suivantes : problèmes liés au service, problèmes liés au prix et problèmes liés au prix et au service.

Comme il serait logique de le supposer, les consommateurs insatisfaits sont plus susceptibles de quitter l'entreprise pour se tourner vers une alternative que les clients satisfaits (Bitner, 1990; Boulding et al., 1993; Crosby & Stephens, 1987; Loveman, 1998; Rust & Zahorik, 1993). Toutefois, la satisfaction n'explique pas toujours à elle seule le comportement de départ (Soscia, 2007). Les émotions négatives telles que la colère ou encore les regrets ont aussi tendance à provoquer ce type de réaction chez les consommateurs (Hart et al., 1990; Herrmann et al., 1999; Zeelenberg & Pieters, 2004).

### 3.2.2. Fidélité

Le rempart psychologique au départ en cas d'insatisfaction est la fidélité (Naus et al., 2007). Nous précisons ici que la fidélité décrite dans ces travaux correspond davantage à un comportement d'inertie qu'à une fidélité définie comme un ensemble d'attitudes et de comportements d'achat favorisant systématiquement une entité par rapport aux entités concurrentes (G. F. Watson et al., 2015). Pour Rusbult et ses collègues (1982), la fidélité est un comportement passif et constructif qui peut, dans certaines limites, neutraliser la tendance des clients les plus exigeants à se séparer de l'entreprise (A. O. Hirschman, 1970). L'attente passive mais optimiste d'un avenir plus radieux pour leur relation avec l'entreprise place les clients fidèles dans une posture résolument positive et ouverte au dialogue même à la suite d'une insatisfaction (Naus et al., 2007; Rusbult et al., 1988). De leur côté, Leck et Saunders (1992) avancent l'idée qu'il serait plus juste de renommer ce concept et de parler d'inertie ou de patience plutôt que de fidélité. En effet, ils arguent que la fidélité relève également d'une attitude lorsque le terme de patience est plus approprié pour décrire un comportement seul (Hagedoorn et al., 1999; Leck & Saunders, 1992). Dans leurs travaux, Hagedoorn et al. ((Hagedoorn et al., 1999) mesurent la patience au moyen d'items comme « Vous attendez avec optimisme des temps meilleurs », « Vous faites confiance au processus de décision sans que cela ne nécessite votre intervention » ou encore « Vous supposez que tout finira par se résoudre ».

Avant tout, les clients fidèles font confiance à l'entreprise pour s'améliorer à l'avenir et sont sereins quant au fait que tout finira par s'arranger (Hagedoorn et al., 1999; Ping, 1993). Les consommateurs mécontents qui font le choix de la fidélité préfèrent vivre avec le problème

plutôt que de confronter l'entreprise à la défaillance de service vécue (Ping, 1993). Ils lui sont particulièrement attachés et ne ménagent pas leurs efforts avant d'éventuellement se résigner à quitter l'entreprise (A. O. Hirschman, 1970). Toutefois, il reste nécessaire d'opérer ici une distinction parmi les clients démontrant des comportements de fidélité selon qu'ils manifestent une attitude positive à l'égard de la marque ou qu'ils subissent des coûts de sortie élevés (Dick & Basu, 1994). En effet, la « vraie » fidélité résulte non seulement d'un comportement de réachat mais aussi d'une attitude favorable plutôt que d'une inertie contrainte.

#### 3.2.2.1. Inertie

Bien que ne figurant pas explicitement dans le schéma de Rusbult et ses collègues, l'inertie mérite notre attention puisqu'elle est assimilée à la fidélité. En effet, réclamer n'est pas la réaction la plus répandue à la suite d'une insatisfaction (Oliver, 1997) et l'inertie reste le comportement le plus observé. Quelques chiffres clés illustrent ce phénomène :

- En moyenne, une entreprise ignore 90% des mécontentements de ses clients selon une étude TARP (1986), car ceux-ci ne sont jamais portés à sa connaissance.
- 11% des clients insatisfaits formulent une réclamation auprès de leur banque (Chebat et al., 2005).
- 3% des clients mécontents de leur repas lors d'un voyage aérien s'en plaignent auprès de la compagnie aérienne (Goodman, 1999).
- Seulement 5 à 10% des réclamations remontent jusqu'au siège de l'entreprise (Etzel & Silverman, 1981).

Cela peut s'expliquer de différentes manières. Tout d'abord, les clients évaluent si « le jeu en vaut la chandelle » avant de se lancer dans les démarches parfois lourdes en termes de temps et d'énergie afin de faire remonter sa réclamation. Afin de mener à bien cette évaluation, les clients considérant avoir subi un préjudice estiment leur probabilité de succès (A. O. Hirschman, 1970) et, après cette estimation, ils sont nombreux à hésiter à réclamer (Andreasen, 1983; Blodgett & Granbois, 1992; Chebat et al., 2005; Day & Landon, 1977; Stephens & Gwinner, 1998; Tax et al., 1998). Le temps et les efforts que le client anticipe devoir dédier à la réclamation sont aussi des facteurs expliquant l'inaction (Bearden & Teel, 1980; Voorhees et al., 2006). De plus, le désir de conserver une image socialement valorisante incite les clients mécontents à ne pas s'exprimer (Graeff, 1996; Snyder, 1987). Le client évalue aussi certaines compétences de l'entreprise avant de prendre sa décision. Il prend notamment en considération

la réactivité des employés au moment de faire son choix (Granbois et al., 1977; Voorhees et al., 2006).

L'évaluation cognitive que fait le client insatisfait de la situation est au cœur de son comportement et notamment de sa décision de ne pas réclamer (Chebat et al., 2005; Stephens & Gwinner, 1998). Une situation analysée comme menaçante par le client tend à susciter un stress psychologique, lui-même à l'origine d'émotions négatives l'incitant à développer des mécanismes d'adaptation tels que la concentration sur le problème, sur les émotions ressenties et l'évitement (Sarkar Sengupta et al., 2015). Lorsque les clients anticipent une issue défavorable au combat que représente la confrontation à l'entreprise ils perdent confiance en eux (Chebat et al., 2005; Day, 1984; DeWitt & Brady, 2003), se découragent et ont tendance à rester silencieux. Par ailleurs, le sentiment d'impuissance, la timidité et la perte de motivation peuvent expliquer le choix de ne pas réclamer après une insatisfaction (Etzel & Silverman, 1981; Frijda, 1986). En outre, les individus capables de beaucoup d'emprise sur eux-mêmes sont plus susceptibles de ne pas se plaindre que les individus plus impulsifs (Bodey & Grace, 2006; Keng et al., 1995). Certaines études indiquent aussi que les clients percevant un faible niveau de contrôle sur leur environnement ont davantage tendance à ne pas faire d'efforts pour atteindre leurs objectifs et à rester silencieux (Bodey & Grace, 2006; Skinner, 1996).

Parce que bon nombre de ces mécontentements demeurent inexprimés, les entreprises n'ont que peu d'éléments pour appréhender les sources d'insatisfaction pour leur clientèle. Le fait que de nombreux clients mécontents ne s'expriment pas est d'autant plus inquiétant pour les entreprises que, si les clients tendent à rester silencieux envers les marques, ils sont bien plus bavards avec leurs proches au sujet de leur insatisfaction. En effet, un client mécontent fait part de sa frustration à 22,5 personnes en moyenne selon le TARP (1996) et à 10 à 20 autres clients potentiels d'après Zemke (1999). De plus, plusieurs études mettent en lumière un lien entre le fait de ne pas réclamer et la démarche de changer de fournisseur de service (Keaveney, 1995; Voorhees et al., 2006). Qui plus est, certaines études montrent que les non-réclamants sont moins susceptibles de racheter des produits ou services à l'entreprise dans le futur (TARP, 1979). Toutefois, ces résultats sont contestés (Halstead & Page, 1992; Voorhees et al., 2006).

### 3.2.3. Négligence

Parmi les réponses à l'insatisfaction, la négligence a été identifiée comme un comportement passif destructif (A. O. Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1982) qui mène peu à

peu la relation entre le consommateur et l'entreprise à une atrophie, puis à la mort du lien. La négligence est un départ émotionnel (Ping, 1993) qui se manifeste notamment par le fait d'investir très peu d'efforts dans le maintien de la relation, d'ignorer les sollicitations de l'entreprise, de passer moins de temps dans ses magasins (physiques ou virtuels), de refuser de discuter des problèmes passés, de traiter l'entreprise avec dédain et de la critiquer sur des aspects sans lien avec les problèmes rencontrés (Naus et al., 2007; Ping, 1993; Rusbult et al., 1982, 1986). Les rares échanges avec l'entreprise sont alors impersonnels et acceptés à contrecœur (Ping, 1993). Par exemple, les clients passent leurs commandes par écrit plutôt que par téléphone et dans les cas extrêmes peuvent même renoncer à certaines gammes de produits (Ping, 1993).

Il apparaît que plusieurs facteurs favorisent le comportement de négligence chez les consommateurs insatisfaits. Les travaux de Turnley et Feldman (1999) portant sur l'environnement de travail suggèrent que les violations psychologiques du contrat liant les deux parties peuvent entraîner un manque d'investissement et un comportement de négligence. En outre, plus les individus anticipent des coûts élevés à l'interpellation de l'entreprise, plus ils sont susceptibles d'opter pour la négligence (Withey & Cooper, 1989). De plus, les clients adoptant ce comportement ont généralement un faible lien avec l'organisation, ne croient pas à une amélioration dans le temps et estiment que le locus de contrôle est externe (Withey & Cooper, 1989). Dans les cas où les consommateurs mécontents estiment avoir surinvesti dans l'organisation, ils risquent davantage de se livrer à des comportements de négligence (Farrell, 1983).

#### 3.2.4. Interpellation

L'interpellation ou *voice* est l'expression de l'insatisfaction, soit le fait pour le client insatisfait de se manifester au sujet de son expérience négative. Hirschman (1970) définit l'interpellation comme toute tentative de créer le changement plutôt que de fuir une situation vécue comme inacceptable non seulement en adressant un message aux autorités supérieures de l'organisation, mais également en interpellant l'opinion publique. Si cette interpellation est souvent adressée à la direction (Singh, 1990), elle peut en réalité être formulée à destination de l'entreprise (Bearden, 1983; Day & Landon, 1976) tout comme à une partie tierce (Day & Landon, 1977). Rusbult et ses collègues (1988) définissent quant à eux l'interpellation comme une manière constructive d'améliorer la situation. L'interpellation se porte sur le

mécontentement lié à l'expérience de consommation d'un produit ou d'un service (Jacoby & Jaccard, 1981; Maute & Forrester Jr, 1993; McAlister & Erffmeyer, 2003; Ping, 1993; Singh & Pandya, 1991; Zeelenberg & Pieters, 2004). La réclamation constitue donc une forme d'interpellation nécessairement mais pas exclusivement destinée à l'entreprise.

Le mot « plainte » est également une traduction juste de *voice*. Se plaindre auprès d'une entreprise est l'expression d'un mécontentement, d'une insatisfaction, d'une protestation, d'un ressentiment ou d'un regret (Gove, 1961). C'est la manière dont le consommateur peut manifester son insatisfaction dans son comportement (Fornell & Westbrook, 1979; Kowalski, 1996; Landon Jr, 1980; Singh, 1988) dans le but d'attirer l'attention sur une inconduite présumée de la part d'une entreprise visant à atteindre des objectifs personnels ou collectifs (Einwiller & Steilen, 2015). L'interpellation résulte d'un désir de maintenir la relation avec l'entreprise en la confrontant de manière positive à ses problématiques et en discutant de façon coopérative (Ping, 1993).

Le consommateur peut faire le choix de la réclamation lorsqu'il fait face à des pratiques de vente jugées déloyales et lorsque s'ensuit pour lui une déception (Fornell & Westbrook, 1979; Zeelenberg & Pieters, 2004). Sans surprise, les conditions favorisant l'interpellation sont opposées à celles favorisant le départ (Withey & Cooper, 1989). En effet, les consommateurs sont plus susceptibles d'opter pour l'interpellation lorsque les coûts associés sont perçus comme faibles, lorsque la satisfaction antérieure à la défaillance était élevée, lorsqu'ils perçoivent qu'une amélioration est possible, que le locus de contrôle est externe et que leur engagement vis-à-vis de l'organisation est fort (Withey & Cooper, 1989).

### **3.3. Positionner la réclamation publique parmi les comportements post insatisfaction**

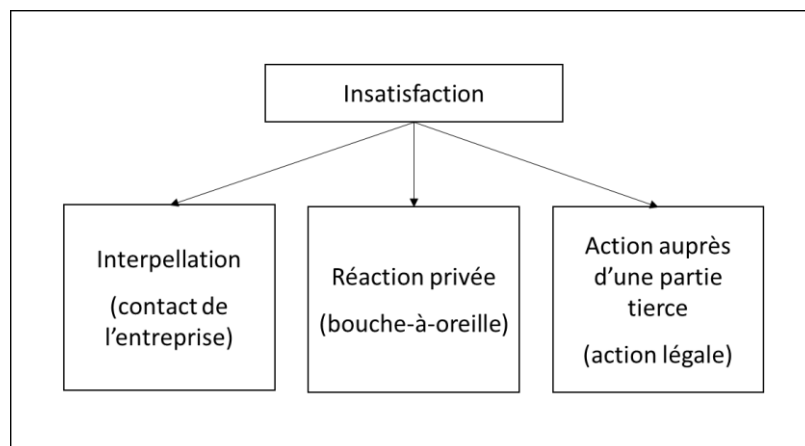
#### **3.3.1. Comportements d'insatisfaction**

Singh (1988) propose une classification des CCB autour de trois catégories (cf. figure 6) : l'interpellation de l'entreprise, soit le fait de réagir directement auprès de la société commercialisant le produit ou service à l'origine de l'insatisfaction, la réaction privée, soit le fait d'engager des actions contre la société sans attendre de réaction de sa part (e.g. diffuser un bouche-à-oreille négatif), et enfin, l'action auprès d'une partie tierce, soit le fait de faire appel à un médiateur, une association de consommateurs ou encore une entité juridique. Cette distinction suppose une connaissance des intentions du client et donc une nécessaires compréhension de leurs motivations à adopter certains comportements. Par ailleurs, une des

limites que nous pouvons poser à cette classification est qu'elle ne tient pas compte de cette distinction entre action publique et action privée au sein même du comportement d'interpellation.

La classification proposée par Singh suggère donc que la réclamation se caractérise par le fait qu'elle sollicite l'entreprise. Nous nous intéressons particulièrement à la distinction faite entre l'interpellation et la réaction privée. Si la réaction privée, illustrée par le bouche-à-oreille négatif, est marquée par l'absence d'attente de réaction de la part de l'entreprise, il n'en va pas de même pour l'interpellation, qui elle va de pair avec une attente de réponse. La classification de Singh nous conduit donc à distinguer conceptuellement la réclamation du bouche-à-oreille dans la mesure où la première vise à amorcer une interaction avec l'entreprise tandis que l'autre n'est pas exprimé dans l'attente d'un dialogue avec la marque. La réclamation est donc formulée à destination de l'entreprise lorsque le bouche-à-oreille est formulé à destination des autres consommateurs.

**Figure 6 : Classification des comportements de réponse à l'insatisfaction (Singh, 1988)**



### 3.3.2. Caractérisation du bouche-à-oreille en ligne

#### 3.3.2.1. Caractérisation du bouche-à-oreille traditionnel

Le bouche-à-oreille négatif constitue une des réponses observées à la défaillance de service (Godes & Mayzlin, 2004; Mahajan et al., 1984; Richins, 1983; Singh, 1988). Singh (1990) suggère d'ailleurs d'inclure ce comportement dans le modèle proposé par Hirschman (1970) et complété par Rusbult et ses collègues (1982). Plusieurs décennies de recherche sur le

sujet (Godes & Mayzlin, 2004; Hennig-Thurau et al., 2004; Mahajan et al., 1984; Richins, 1983; Rosario et al., 2016, 2020; e.g. Sundaram et al., 1998) nous permettent aujourd’hui d’avoir une vision claire sinon exhaustive de la définition du bouche-à-oreille (cf. tableau 7).

**Tableau 7 : Définitions du bouche-à-oreille**

Auteur(s)	Définition
(Arndt, 1967)	Le bouche-à-oreille est une communication orale, de personne à personne, entre un communicateur supposé non commercial et un destinataire, concernant une marque, un produit ou un service proposé à la vente.
(Westbrook, 1987)	Les communications de bouche-à-oreille sont des communications officielles adressées à d'autres consommateurs concernant la propriété, l'utilisation ou les caractéristiques de biens et services particuliers et / ou de leurs vendeurs.
(E. W. Anderson, 1998)	La notion de bouche-à-oreille se réfère à des communications informelles entre des parties privées concernant des évaluation de biens et services.
(Sen & Lerman, 2007)	Le bouche-à-oreille constitue une conversation face à face entre des consommateurs à propos d'un produit ou d'une expérience de service.
(Orsingher et al., 2010)	Le comportement de bouche-à-oreille consiste à fournir aux clients potentiels des informations sur une entreprise.

La littérature académique sur le bouche-à-oreille met en exergue depuis de nombreuses années son rôle dans la réputation d’une entreprise et dans sa capacité de conquête de nouveaux clients (De Matos & Rossi, 2008; Dellarocas, 2003; C. Park & Lee, 2009; Singh, 1990). En effet, le bouche-à-oreille est un outil redoutable entre les mains des consommateurs, à double tranchant pour les entreprises. S’il peut augmenter l’attractivité d’une marque (Tor Wallin Andreassen, 2001), influencer le jugement des consommateurs sur les produits (Herr et al., 1991) et dynamiser les ventes (Rosario et al., 2016) lorsqu’il est positif, le bouche-à-oreille

négatif peut quant à lui influencer négativement les intentions d'achat (C. Park & Lee, 2009; Sundaram & Webster, 1999).

### 3.3.2.2. Positionnement du bouche-à-oreille en ligne

Avec l'explosion d'Internet et des nombreuses plateformes d'expression en ligne, le bouche-à-oreille s'est peu à peu étendu pour englober non seulement le bouche-à-oreille traditionnel, ou hors ligne, mais aussi sa version digitale, le bouche-à-oreille en ligne (J. Brown et al., 2007; Dellarocas, 2003). Ce dernier est défini comme toute expression positive ou négative d'un client au sujet d'un produit ou d'une entreprise mise à la disposition d'une multitude d'individus et d'organisations par le biais d'Internet (Hennig-Thurau et al., 2004).

Le développement du bouche-à-oreille en ligne a amplifié l'influence des informations disponibles en ligne sur les décisions d'achat (Chevalier & Mayzlin, 2006; Y. Liu, 2006; Luca, 2011; D.-H. Park & Kim, 2008; Senecal & Nantel, 2004). 186 millions de personnes publient par exemple chaque mois près de 150 millions d'avis sur la plateforme Yelp, avis sur lesquels 90 % des consommateurs se basent pour prendre leurs décisions d'achat (Capoccia, 2018). Dans leurs travaux, Chevalier et Mayzlin (2006) abordent notamment l'exemple des avis en ligne pour étudier l'impact du bouche-à-oreille sur les ventes de livres. Devenu une source d'informations non négligeable pour les consommateurs, le bouche-à-oreille en ligne remplace et/ou complète d'autres supports consultés en préparation de l'achat (Chevalier & Mayzlin, 2006). Les travaux de Chiou et Cheng (2003) vont jusqu'à montrer une influence supérieure des avis sur la décision d'achat à celle des informations générées par les services marketing des sociétés.

Alors que le bouche-à-oreille traditionnel se réfère principalement à des formats parlés ou écrits, le bouche-à-oreille digital se présente sous de nombreux autres formats, ce qui a des implications pour le traitement et l'adoption de l'information (Schweidel & Moe, 2014). Le bouche-à-oreille en ligne est notamment étudié sur les réseaux sociaux où il touche une large audience comme sur YouTube (Ariely, 2007) ou encore Twitter (Hennig-Thurau et al., 2015). Récemment, une vidéo montrant l'évacuation d'un médecin d'un avion United Airlines en raison d'un surbooking est devenue virale et a coûté près d'un milliard et demi de dollars en valeur boursière à la compagnie (Shen, 2017). Des travaux antérieurs ont en effet permis d'identifier plusieurs catégories du bouche-à-oreille en ligne selon le type de plateforme utilisée (R. A. King et al., 2014) parmi lesquelles les forums de discussion (Tor W. Andreassen &



Streukens, 2009; M. Y. Cheung et al., 2009; Godes & Mayzlin, 2004), les avis en ligne (M. Lee & Youn, 2009; Munzel & Kunz, 2014; Plotkina & Munzel, 2016; Schindler & Bickart, 2005; Sen & Lerman, 2007; Tirunillai & Tellis, 2012), les publications sur les réseaux sociaux (P. Dwyer, 2007; Trusov et al., 2009) et les blogs (Dhar & Chang, 2009; Kozinets et al., 2010; Thorson & Rodgers, 2006).

Toutefois, face à cette multitude de formats, les récents travaux de Rosario et ses collègues (2020) soulignent la nécessité de clarifier le concept de bouche-à-oreille en ligne. Pour ce faire, ils proposent la définition suivante : Le bouche-à-oreille en ligne est une communication liée à une expérience de consommation, générée par les consommateurs, qui utilise des outils numériques et s'adresse principalement à d'autres consommateurs. Nous retrouvons dans cette définition la priorité donnée à l'interaction avec d'autres consommateurs plutôt qu'avec la marque.

### 3.3.3. Différenciation entre le bouche-à-oreille négatif en ligne et la réclamation publique

Les bouleversements de l'ère numérique marquent un tournant clé dans les interactions entre marques et consommateurs, y compris dans le domaine des réclamations. D'une part, la démocratisation des smartphones et la multiplication des réseaux sociaux favorisent les prises de parole de la part des consommateurs, entraînant ainsi une explosion des réclamations formulées publiquement (J. Baer, 2016; Causon, 2015; Fontanella, 2020; Schaeffers & Schamari, 2016). D'autre part, les marques opèrent en parallèle un changement de cap, intègrent les réseaux sociaux à leur stratégie de marketing relationnel multicanale et encouragent leurs clients à s'en saisir (Gingiss, 2015; Pignol, 2017). Ainsi un client mécontent peut désormais choisir d'exprimer son insatisfaction en privé, en s'adressant directement à l'entreprise par exemple par téléphone ou par courrier, ou en public, en affichant sa mésaventure sur un espace public comme un réseau social. Le phénomène est aujourd'hui tellement courant que des tutoriels de réclamation sur les réseaux sociaux fleurissent, notamment sur le site américain de la NBC<sup>2</sup>. L'enjeu est double pour les entreprises dans le cas des réclamations publiques et revêt non seulement une dimension de relation client mais aussi d'image de marque. En effet, les réclamations publiques nécessitent une gestion du client mécontent mais aussi une prise en

compte des spectateurs de l'échange (Einwiller & Steilen, 2015; Hogreve et al., 2019; Schaefers & Schamari, 2016). Certaines marques interpellées publiquement font d'ailleurs le choix de déplacer ce dialogue depuis la scène publique vers la sphère privée afin de réduire leur exposition et de préserver leur réputation (Hogreve et al., 2019).

Une des difficultés de la gestion de ces manifestations de mécontentement en ligne réside dans la mécompréhension de la démarche des auteurs. Or, s'ils peuvent apparaître sur les mêmes plateformes, la réclamation publique et le bouche-à-oreille résultent de démarches différentes. La limite entre ces concepts demeure ténue dans la mesure où la littérature définit la réclamation publique comme une forme extrême de bouche-à-oreille négatif en ligne (Grégoire, Legoux, et al., 2018). C'est pourquoi, nous nous appliquons pour les besoins de notre travail doctoral à les distinguer l'un de l'autre au moyen de leurs définitions respectives.

Du fait de son caractère public, la réclamation publique en ligne se rapproche du bouche-à-oreille négatif en ligne. En particulier, le bouche-à-oreille sur les plateformes de microblogging s'apparente dans sa forme négative aux réclamations en ligne. De récents travaux définissent ainsi la réclamation publique comme une forme extrême de bouche-à-oreille négatif en ligne (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Toutefois, à des fins de rigueur conceptuelle, nous nous attachons à différencier ces termes.

Conformément à la définition du bouche-à-oreille en ligne citée ci-avant (Rosario et al., 2020) nous pouvons affirmer que dans le cas d'un bouche-à-oreille négatif en ligne, le destinataire principal du message est l'audience constituée par les autres consommateurs. Par exemple, un consommateur qui exprime sa déception suite à un achat sur un forum de consommateurs s'adresse principalement aux autres consommateurs et ne fait pas en sorte de rendre son message visible par la marque.

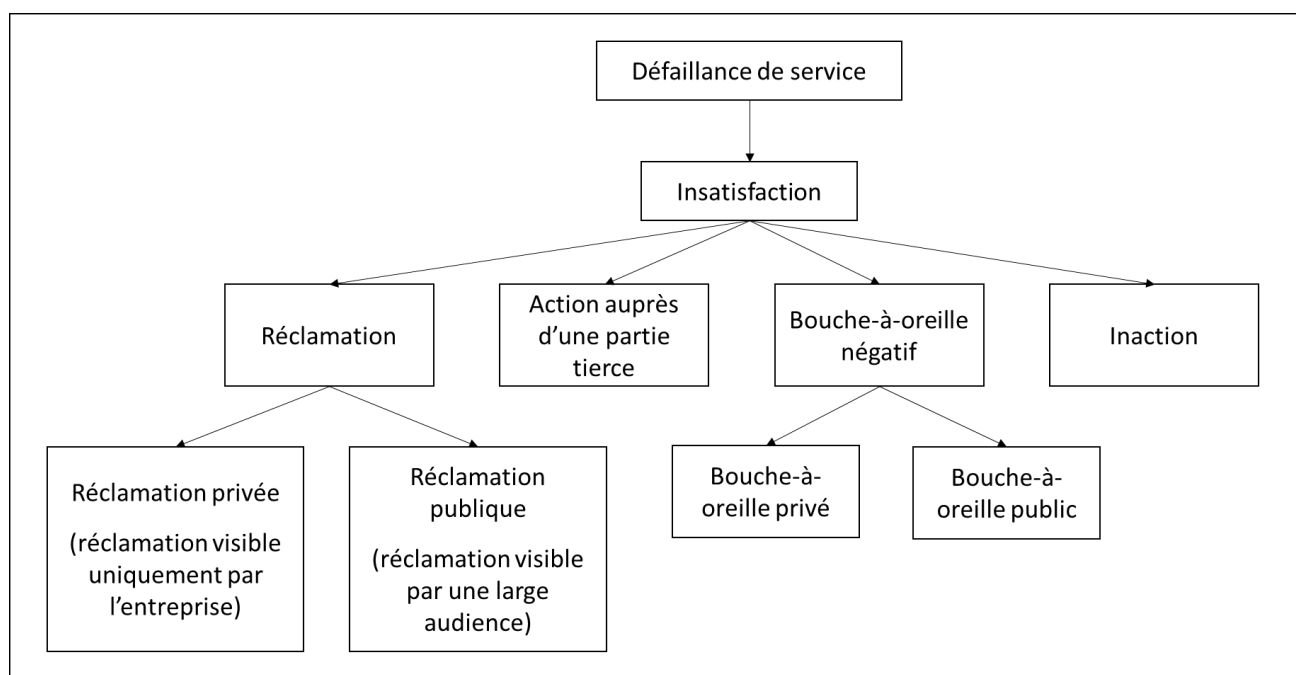
La réclamation est décrite comme une « demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation, perçue par le client » (Prim-Allaz & Sabadie, 2005, p. 8). Dans le cas d'une réclamation, le destinataire principal du message est donc l'entreprise. Par exemple, un e-mail envoyé directement au service client d'une entreprise ne s'adresse qu'à ce dernier. C'est donc une réclamation.

Dans le cas d'une réclamation publique, le destinataire du message est principalement l'entreprise mais le réclamant expose volontairement son message à la vue d'une audience. Il y a donc deux destinataires assumés dans une démarche de réclamation publique. Par exemple, un individu qui relate une mauvaise expérience sur son compte Facebook en taguant la marque choisit à la fois de notifier à celle-ci son mécontentement (en la taguant) et de le rendre visible à un grand nombre d'internautes. La question se pose notamment dans le cas de publications sur des réseaux sociaux en mentionnant le nom de la marque mais sans la taguer. Il est alors difficile de conclure quant au fait que le consommateur ait ou non souhaité interpeler la marque. En effet, il est parfois délicat d'appréhender les motivations réelles des auteurs et donc de placer avec certitude certaines manifestations en ligne dans la catégorie des réclamations publiques ou du bouche-à-oreille en ligne.

#### 3.3.4. Proposition d'une classification étoffée

Sur base des travaux de Singh (1988), nous proposons la classification présentée en Figure 7 dans laquelle nous ajoutons cette distinction entre réclamation et bouche-à-oreille négatif. La réclamation constitue la première catégorie de comportements face à l'insatisfaction. Elle regroupe donc, comme expliqué ci-dessus, les réclamations privées et les réclamations publiques. Une réclamation privée est par exemple un mail envoyé au service client de l'entreprise. Une réclamation publique peut prendre la forme d'un tweet adressé taguant une entreprise. La deuxième catégorie du travail de Singh représentait la réaction privée et englobait le bouche-à-oreille. Dans la mesure où celui-ci peut être privé (bouche-à-oreille traditionnel) ou public (bouche-à-oreille en ligne), nous avons nommé cette catégorie « Bouche-à-oreille négatif ». La troisième partie de la classification de Singh, l'action auprès d'une partie tierce, demeure inchangée. Enfin, nous distinguons l'inaction des trois autres types de comportements face à l'insatisfaction.

**Figure 7 : Classification des comportements des consommateurs face à l'insatisfaction**



A la lumière des travaux et analyses cités précédemment, nous proposons la définition suivante de la réclamation publique :

**La réclamation publique est une sollicitation de l'entreprise provenant d'un client, portée intentionnellement à la connaissance de l'entreprise et de spectateurs par le biais d'Internet, et résultant d'une insatisfaction dont la défaillance est imputée par le client à l'entreprise.**

Nous gardons toutefois à l'esprit que, l'intention de porter son mécontentement à la connaissance de l'entreprise constituant la différence majeure entre la réclamation publique et le bouche-à-oreille en ligne, la distinction entre ces deux concepts ne peut faire l'économie d'une analyse plus approfondie des intentions des auteurs. C'est pourquoi nous dédions le chapitre 2 à l'étude de ces motivations.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans la mesure où les erreurs constituent une dimension intrinsèque de toute entreprise humaine, et donc par conséquent, de toute entreprise commerciale (Boshoff, 1997), les réclamations sont une conséquence naturelle de la commercialisation de produits ou de services. Bien que les entreprises déploient parfois de nombreux efforts pour garantir à leurs clients une qualité de service optimale, des défaillances surviennent et mettent à mal la relation commerciale que les marques lient avec leurs clients (C. H. Lovelock & Wirtz, 2004). En effet, à cause de leur caractère intangible, variable, inséparable et périssable, les services varient continuellement en termes de performance avec des conséquences inévitables sur l'expérience client.

En ancrant notre réflexion sur le paradigme de la confirmation des attentes (Oliver, 1980), soit l'évaluation de l'écart entre les attentes du consommateur et la prestation fournie, et sur la théorie de l'attribution de la responsabilité (Folkes, 1984), c'est-à-dire la recherche des raisons expliquant la survenue du problème, nous savons aujourd'hui que le client mécontent peut réagir de plusieurs manières face à ces défaillances de service. Il peut ainsi décider de rompre tout lien avec l'entreprise, demeurer passif, lui rester fidèle malgré l'incident ou encore l'interpeler par le biais d'une réclamation (Rusbult et al., 1982). Parmi ces réponses, celle qui semble la plus constructive pour l'entreprise est le comportement de réclamation (Larivet & Brouard, 2010) en cela qu'il lui permet d'une part d'être informée de l'insatisfaction éprouvée et d'identifier des lacunes qu'elle sera ensuite à même de corriger et d'autre part d'avoir une chance de restaurer la relation marque-consommateur mise à mal par la défaillance (J. Baer, 2016).

Au cours du Chapitre 1, nous avons défini les différents comportements de réponse du client à la défaillance de service (Singh, 1990). Nous avons en particulier mis l'accent sur le comportement de réclamation, largement étudié dans le champ du marketing relationnel (e.g. McAlister & Erffmeyer, 2003; Voorhees et al., 2006), et sur le comportement de bouche-à-oreille, adressé quant à lui dans la littérature en communication (e.g. Kozinets et al., 2010; Y. Liu, 2006). La mise en perspective de ces deux littératures nous a permis de définir le concept de réclamation publique qui n'est guère équivalent au concept de bouche-à-oreille négatif en ligne. Cette distinction fondée sur les intentions des clients ne peut néanmoins être complète sans une analyse des motivations des auteurs. La compréhension des motivations à réclamer fait donc l'objet de notre Chapitre 2.

## CHAPITRE 2 : LES MOTIVATIONS A LA RECLAMATION PUBLIQUE

Les travaux étudiés dans le cadre de notre premier chapitre (Hennig-Thurau et al., 2004; Jacoby & Jaccard, 1981; Prim-Allaz & Sabadie, 2005; e.g. Singh, 1988) nous ont conduits à formuler une définition de la réclamation publique à ce stade de notre travail doctoral.

Tandis que la littérature en marketing des services présente la réclamation comme une sollicitation de l'entreprise (e.g. Prim-Allaz & Sabadie, 2005), le bouche-à-oreille en ligne est défini comme une interpellation des autres consommateurs (e.g. Rosario et al., 2020). Nous inscrivant dans le champ des réclamations, nous proposons que la réclamation publique est à la fois une sollicitation de l'entreprise et une interpellation des autres consommateurs, ce qui la distingue du bouche-à-oreille dans lequel l'auteur ne forme aucune attente vis-à-vis de l'entreprise. Par conséquent, nous avons conclu le chapitre 1 en définissant la réclamation publique comme suit :

**La réclamation publique est une sollicitation de l'entreprise provenant d'un client, portée intentionnellement à la connaissance de l'entreprise et de spectateurs par le biais d'Internet, et résultant d'une insatisfaction dont la défaillance est imputée par le client à l'entreprise.**

La question de l'intentionnalité, centrale dans notre distinction entre la réclamation publique et le bouche-à-oreille en ligne, et notamment de l'attente potentielle d'une réaction de la part de l'entreprise pose la question des motivations à formuler des réclamations publiques. Afin de consolider cette définition, nous nous attelons donc dans le chapitre 2 à une étude des motivations identifiées dans les travaux antérieurs comme sous-tendant ces comportements.

### 1. Motivations à la réclamation

Compte tenu de la proportion de clients insatisfaits faisant le choix de ne pas manifester leur mécontentement par le biais d'une réclamation, nous pouvons légitimement nous interroger sur ce qui conduit cette minorité de consommateurs à le faire. Pourquoi certains consommateurs insatisfaits réclament-ils ?

Dans un premier temps nous nous intéresserons aux motivations traditionnellement observées en matière de réclamations. Puis, nous nous pencherons plus spécifiquement sur le cas des réclamations en ligne qui font ici l'objet de notre recherche.

## **1.1. Motivations à la réclamation hors ligne**

La littérature souligne la présence de trois schémas mentaux expliquant le comportement de réclamation : un schéma de réparation (Beverland et al., 2010), un schéma de vengeance (Grégoire, Legoux, et al., 2018) et un schéma relationnel (Ringberg et al., 2007), respectivement associés aux désirs de réparation, de vengeance et de réconciliation. Les trois motivations les plus étudiées dans le champ des réclamations sont ainsi les désirs de réparation, de vengeance et de réconciliation (Bechwati & Morrin, 2003; Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013; e.g. Walster et al., 1973; Zourrig et al., 2009). Comme nous y reviendrons, le désir de réparation est une motivation centrée sur le problème en tant que tel (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Walster et al., 1973) tandis que les désirs de vengeance et de réconciliation portent davantage sur la relation qui lie les clients à la marque. Ces désirs voient le jour à la suite de la défaillance de service pouvant être vécue comme une entorse au contrat de confiance qui unit les clients à la marque (Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013) et traduisent des manières antagonistes de réagir à cette entorse.

Nous commencerons donc par une analyse de ces trois motivations en mobilisant différents domaines de recherche.

### **1.1.1. Désir de réparation**

Le désir de réparation est une motivation clé à la réclamation (Bechwati & Morrin, 2003; Grégoire et al., 2009; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2006; Joireman et al., 2013; Walster et al., 1973; Zourrig et al., 2009). Nous nous intéressons ici aux définitions de ce concept proposées par la littérature de diverses disciplines et abordons ses liens avec la défaillance de service.

Le concept de réparation est étudié dans plusieurs domaines comme la philosophie (Grotius, 1625; Montesquieu, 1748), l'histoire et la psychologie sociale (R. Brown et al., 2008; Dawson, 2014; O'Brien, 2011; Posner & Vermeule, 2003; Sharpe, 2013), les ressources humaines (David E. Bowen et al., 1999), le droit (Baker, 2009; Vilmer, 2015) et le marketing des services (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008; Hibbard et al., 2001; Amy K. Smith et al., 1999; Walster et al., 1973).

#### 1.1.1.1. La réparation en philosophie

Pensé dans le cadre des réflexions sur la guerre, le thème de la réparation est abordé par plusieurs auteurs à travers les époques (Aristote, s. d.-a; Grotius, 1625; Hobbes, 1651; Montesquieu, 1748).

La réparation est, en philosophie, essentiellement matérielle. Dans le contexte de la guerre de Trente Ans, Grotius (Grotius, 1625) traite la question de la justice distributive en temps de guerre et notamment au terme de celle-ci. Il aborde la réparation sous l'angle d'une justice matérielle (par exemple, un dédommagement), gage de la bonne volonté des parties, ici les belligérants, dans la résolution du conflit. A ce sujet, son approche est similaire à celle du droit pénal d'Aristote dans *l'Ethique à Nicomaque*, pour qui la réparation est un des moyens de la justice. Cette dernière étant corrective ou distributive, la réparation y est également matérielle. Hobbes (Hobbes, 1651) la croit inhérente à l'égalité entre les hommes et la définit également par le prisme de la justice distributive : « le dommage qu'un homme inflige à un autre, il peut le réparer par une restitution ou compensation ». Plus récemment, Bentouhami (2014, p. 139) définit la réparation comme consistant « soit à remettre en état de marche, de fonctionnement ce qui a été endommagé, ce qui a fait l'objet d'une dégradation ; soit à compenser en un sens plus abstrait l'objet de la perte » (p. 139).

La visée de la réparation est unanimement pensée comme un retour à la juste proportion (Aristote, s. d.-a), à la stabilité et à la paix. Son objectif, écrit Grotius (1625), est de rétablir un équilibre et de désamorcer les intentions hostiles des parties. Chez Aristote également, la réparation n'a de sens que pour restaurer l'équilibre préexistant au tort subi. Nous retrouvons cette idée dans les écrits de Montesquieu (1748) qui évoque même la réparation comme un devoir envers la victime ou envers ses proches. Pour lui, elle est le moyen de faire cesser la violence et de rétablir la paix. Il évoque un accord tacite selon lequel la réparation permet de dépasser ensemble la blessure, le délit, l'offense ou le crime vécu par la victime. En ce sens, la réparation pourrait constituer une étape nécessaire pour parvenir à la réconciliation.

Par ailleurs, Montesquieu (1748) oppose la réparation à la vengeance. Il souligne que la réparation ne peut être que la renonciation à la vengeance et l'acceptation de l'équivalence entre le préjudice causé et la compensation apportée pour rétablir la paix sociale. Cela rejoint l'antagonisme entre réparation et punition proposée par Bentouhami (2014, p. 139) : « la justice réparatrice serait dans ce cas l'alternative à la punition lorsque le caractère exceptionnel du crime invalide de fait les mécanismes habituels d'exemplarité de la sanction et leurs effets



dissuasifs ». Chez Aristote, la réparation est, au même titre que la punition, un correctif. Il distingue nettement les délits pouvant être réparés par un remplacement ou par une compensation des délits ne pouvant être réparés. Les premiers, dit-il, appellent réparation. Les autres, dit-il, exigent punition. Cela n'est pas sans rappeler la distinction du marketing des services entre le désir de réparation et le désir de vengeance qu'Aristote lie ici au degré de réparabilité du tort.

#### 1.1.1.2. La réparation en droit

En droit civil et pénal, la notion de réparation est également particulièrement présente. Elle apparaît d'autant plus naturelle en cas de préjudice qu'elle est définie comme un droit dans le Code Civil<sup>3</sup> : « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer » (« Article 1382 (nouveau 1240) du Code Civil », 2017). En d'autres termes, lorsqu'un préjudice est causé à une personne par la faute d'une seconde, celle-ci doit indemniser la première et réparer le tort subi. Le principe n'est pas nouveau comme l'atteste l'ancienne maxime du droit romain *Ubi ius, ibi remedium* traduite par « Pour chaque faute, la loi prévoit un recours » ou encore « Là où il y a un droit, il y a un recours ».

Dans la recherche en criminologie on retrouve le thème de la réparation, cette fois-ci pensé au sens médical du terme. Selon Baker (2009), ce qui est réparable est ce qui est traitable, curable. Il distingue donc les crimes réparables des crimes irréparables, ceux pour lesquels la victime et ses proches peuvent légitimement attendre réparation de ceux pour lesquels cette attente serait vaine.

Enfin, l'ouvrage de Vilmer (2015) aborde le concept de réparation en droit pénal international et propose que la réparation dépasse très largement le cadre juridique de par son fondement moral. Il définit la réparation comme un « sentiment selon lequel déterminer qu'une action est mauvaise implique la responsabilité corollaire de faire quelque chose pour la réparer ou la compenser – et, plus précisément, que cette responsabilité incombe à celui-là même qui est l'auteur des faits en cause » (Vilmer, 2015, p. 13). Ancrée dans un modèle restitutif, la réparation fait figure de contreprestation et peut prendre, toujours selon les travaux de Vilmer (2015), l'une des cinq formes suivantes : la restitution, la réhabilitation, l'indemnisation, la

---

<sup>3</sup> Article 1382 (nouvel article 1240 depuis la réforme du droit des obligations du 1<sup>er</sup> octobre 2016) du Code Civil

satisfaction et la garantie de non-répétition. A nouveau, la réparation est liée au concept de vengeance. En effet, les termes sont positionnés en opposition l'un à l'autre puisque la réparation doit permettre de libérer la victime de son ressentiment et de sa quête de vengeance.

#### 1.1.1.3. La réparation en histoire et psychologie sociale

Dans la recherche en histoire, le concept de réparation découle d'événements traumatisants comme des guerres, des génocides ou encore des conflits raciaux. L'histoire de la seconde moitié du vingtième siècle ayant indubitablement été marquée par de violents conflits à divers endroits du globe, ces phénomènes attirent l'attention de la communauté scientifique qui se penche sur la question de la réparation (Barkan, 2001; Buruma, 2015).

Etroitement liée à la culpabilité et à la honte de la part de celui qui estime avoir perpétré une injustice (Barkan, 2001; R. Brown et al., 2008; Buruma, 2015), la réparation est une problématique éthique (O'Brien, 2011). Colonomos (2002, p. 157) définit la réparation de la façon suivante : « La réparation est une procédure mise en place par l'institution politique reconnue responsable ou coupable, à la suite d'une guerre, d'un génocide ou d'une oppression coloniale ». Dans le livre *Handbook of restorative justice*, Sharpe (2013) illustre le concept de réparation au moyen d'une courte histoire : celle d'un ancien soldat demandant à une religieuse comment réparer les dégâts causés durant la guerre. Celle-ci lui répond que lorsqu'on détruit une maison, on bâtit une autre maison, et lorsqu'on détruit un pont, on bâtit un autre pont. Cette définition triviale pose l'idée essentielle de la réparation : le fait de remplacer ce qui a été volé ou détruit (Sharpe, 2013). La réparation peut non seulement prendre la forme de réparations matérielles mais aussi de dédommagement (Posner & Vermeule, 2003) et d'excuses (R. Brown et al., 2008). En effet, la réparation d'un grief nécessite un rétablissement de la confiance et le renouvellement de la relation entre les différentes parties afin qu'elles puissent construire l'avenir sur des bases saines (Dawson, 2014). Notons que ces recherches en histoire confèrent à la réparation une dimension relationnelle que nous ne retrouvons pas dans les travaux en marketing.

#### 1.1.1.4. La réparation en marketing

L'ensemble des disciplines précitées posent les jalons qui nous permettent de dessiner avec plus de netteté les contours de ce que peut être la réparation en marketing des services.

Délit, grief, tort ou préjudice ; victime ou client lésé ; individus ou entreprises : ces termes finalement interchangeables décrivent bien une même situation impliquant deux parties dont l'une est l'acteur du préjudice et l'autre la victime. Le marketing des services aborde la question de la réparation dans le cas des défaillances de service.

Là encore, il nous semble crucial de distinguer le désir de réparation du comportement de réparation. L'un précédant chronologiquement l'autre, nous les analysons ici de manière séparée.

#### 1.1.1.4.1. Le désir de réparation

Le désir de réparation en tant que motivation à réclamer fait référence au souhait de rectifier la situation et à l'envie de résoudre le problème associé à la défaillance de service (Joireman et al., 2013). Ce désir de réparation peut par exemple se traduire par une volonté d'obtenir une indemnisation (Walster et al., 1973), un souhait que la marque assume la responsabilité de ses actes et répare le tort causé (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Ce désir concerne la résolution du problème plutôt que la recherche de conflit (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Le désir de réparation se traduit par une représentation du problème comme une tâche à résoudre, un travail à mener à bien (Beverland et al., 2010). C'est un désir principalement motivé par la recherche de justice réparatrice pour les clients insatisfaits (Grégoire, Legoux, et al., 2018).

Le désir d'obtenir réparation se détecte jusque dans le style d'écriture formel et factuel de la réclamation (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Pennebaker et al., 2003), par opposition à un style plus informel et évasif associé au désir de vengeance.

#### 1.1.1.4.2. Le comportement de réparation

Le comportement de réparation peut s'entendre du point de vue du consommateur insatisfait comme du point de vue de l'entreprise.

Du point de vue du consommateur, les comportements de réparation sont définis comme des comportements positifs et constructifs (Folkes et al., 1987) menés dans le but de corriger un tort, de résoudre un problème causé par une entreprise (Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013) et de restaurer l'équité (Walster et al., 1973). Chercher à obtenir réparation est la première démarche du client insatisfait avant de se livrer à des comportements de représailles

(Walster et al., 1973). Si les représailles sont essentiellement punitives voire préventives, la réparation est quant à elle fondamentalement corrective (Grégoire & Fisher, 2008). Les demandes de réparation de la part des clients insatisfaits relèvent de deux comportements (Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013; Singh, 1988). D'une part, le moyen le plus direct de demander réparation à une entreprise est de formuler une réclamation pour obtenir la résolution du problème. Cette réclamation pragmatique permet aux clients d'exposer leurs expériences, leurs préoccupations et leurs souhaits à l'entreprise concernée. D'autre part, lorsque les tentatives de discussion avec l'entreprise se soldent par des échecs, les clients mécontents peuvent faire le choix de contacter une organisation tierce, telle qu'un médiateur ou une association de consommateurs. Cette démarche, dans laquelle le consommateur lésé fait appel à une troisième partie pour obtenir son aide dans la résolution du problème est également un comportement de réparation.

Du point de vue de l'entreprise, la réparation désigne tout ce qu'elle fournit à ses clients afin de les indemniser pour la défaillance de service et de rectifier la situation (Grégoire et Fisher 2008; Joireman et al. 2013; Joireman, Grégoire, et Tripp 2016). La réparation inclut plusieurs types d'initiatives de la part de l'entreprise pour tenter d'apporter une solution au préjudice : un échange de produit, une réparation du produit défectueux, un remboursement, une remise sur une future commande ou encore des excuses (David E. Bowen et al., 1999; Gelbrich & Roschk, 2011b; Amy K. Smith et al., 1999).

### 1.1.2. Désir de réconciliation

Le désir de réconciliation est identifié comme une troisième motivation essentielle au comportement de réclamation (Joireman et al., 2013; Kumar et al., 2015). Dans cette partie, nous nous intéressons aux définitions du concept de réconciliation proposées dans divers domaines.

Le concept de réconciliation est notamment étudié en théologie (Bogaert, 1987; Couture & Roussel, 2015; Nadeau, 2012), en philosophie (Arendt, 1958; Hegel, 1807; Vieillard-Baron, 2006), en histoire (Alfred, 2011; Corntassel, 2012; Simpson, 2011), en psychologie sociale (Aquino et al., 2006; Bradfield & Aquino, 1999; McCullough et al., 1997, 1998) et en marketing des services (Joireman et al., 2013, 2016; Kumar et al., 2015; Ringberg et al., 2007; Roschk & Kaiser, 2013).

### 1.1.2.1. La réconciliation en théologie

La notion de réconciliation est intrinsèquement biblique et judéo-chrétienne en ce qu'elle décrit la restauration de la relation avec Dieu (Corntassel, 2012; Nadeau, 2012). Définie dans la Bible comme l'action par laquelle l'animosité d'une personne lésée envers celle qui lui a causé du tort se meut en disposition favorable, elle est illustrée par de nombreux récits de la Genèse, comme ceux d'Adam et Eve (Gn 3.12-13), Abram et Loth (Gn 13.12-13), Saraï et Agar (Gn 16.3-6) ou encore Jacob et Esaü (Gn 27.41-45). Bien qu'il sous-tende les renouvellements d'Alliance entre Dieu et les hommes, le terme de réconciliation est peu présent dans les livres de l'Ancien Testament (Bogaert, 1987). Dans le Nouveau Testament, le concept de réconciliation est en revanche abordé à plusieurs reprises par l'Apôtre Paul dans quatre textes majeurs : L'épître aux Romains, la deuxième épître aux Corinthiens, l'épître aux Colossiens et l'épître aux Ephésiens (Bogaert, 1987).

Issue du latin *conciliare* qui signifie assembler, la conciliation est par son étymologie le fait de créer un accord, un arrangement, un consensus entre plusieurs parties ayant des opinions divergentes. Le terme de réconciliation, issu quant à lui du latin *reconciliare* signifiant remettre en état, évoque un acte plus fort encore : celui de recréer ce qui a été détruit par un différend. Elle est définie comme le fait de « rétablir des liens d'amitié ou d'affection entre des personnes fâchées, brouillées, opposées jusqu'à la crise, jusqu'au conflit. Il s'agit d'un changement de rapports et de relations, qui suppose une modification psychologique des sentiments, dispositions, attitudes : la paix succède à l'inimitié, l'entente à l'hostilité, l'union à la rupture. Se réconcilier, c'est se remettre bien ensemble, redevenir amis » (Adnés, 1983, p. 236). Couture et Roussel (Couture & Roussel, 2015) définissent la réconciliation comme une réunion de parties auparavant habités par du ressentiment, de l'hostilité, de la méfiance ou encore de la culpabilité, dont la relation a été rompue.

En théologie, le pardon est le socle de la réconciliation en ce qu'il efface la dette causée par la faute commise. La réconciliation est pensée comme la manifestation extérieure du pardon (Garriga Gonzales, 2009), dimension que nous retrouvons d'ailleurs en psychologie sociale. Parce qu'elle comporte un nécessaire retour à la communication, la réconciliation implique, contrairement au pardon, un accord des deux parties. L'offenseur et l'offensé, personnes physiques ou morales, doivent s'accorder sur l'abandon de l'inimitié et sur le rétablissement des rapports (Adnés, 1983; Garriga Gonzales, 2009). La réconciliation ne peut donc exister sans pardon même si la réciproque est fautive. On peut pardonner sans désirer restaurer la relation bien que certaines définitions du pardon restent équivoques à ce sujet : Le verbe « pardonner »

est aussi défini comme le fait de « rétablir la relation entre deux êtres, rompue à cause d'une offense » (Zumstein, 1994, p. 74). La question de savoir si une réconciliation peut avoir lieu entre deux parties ne relève ni d'une exigence morale, ni d'un impératif éthique, mais d'une gratuité du pardon envers autrui (Couture & Roussel, 2015; Garriga Gonzales, 2009).

#### 1.1.2.2. La réconciliation en philosophie

Le philosophe emblématique du concept de réconciliation est incontestablement Hegel (Herceg, 2005). La pensée hégélienne comme philosophie de la réconciliation est avant tout une philosophie politique. Dans l'analyse du *Fragment de Tübingen* (Hegel, 1792; Legros, 1981), Hegel évoque non sans regret le modèle de la cité grecque comme communauté réconciliée. Prenant le contrepied de ses contemporains qui basent leur doctrine de la réconciliation sur le résultat et non sur le chemin qui y conduit, Hegel se penche sur les moyens permettant de réconcilier l'éthique avec le politique. Lorsque la philosophie des Lumières et le kantisme entendent un progrès quantitatif de l'homme, les menant inexorablement vers une extension de leur morale et de leur savoir, Hegel oppose la détermination qualitative de la Grèce antique soutenant que la religion peut seule réconcilier l'individu avec le groupe, l'éthique avec le politique. En effet, chez Hegel, la réconciliation est un « processus d'intégration de la liberté de l'individu dans l'Etat » (Skaff, 2013, p. 5). En cela, elle représente le visage politique du pardon.

Pour Rawls (Rawls, 2009), la réconciliation est le prérequis d'une société emprunte de justice et de stabilité. Comment, selon lui, imaginer une société peuplée de citoyens à la fois libres, égaux, traités avec justice et par ailleurs foncièrement divisés par leurs doctrines ? La réconciliation comme acceptation de l'autre et dépassement des conflits est indispensable au vivre ensemble. En philosophie également, réconciliation et réparation sont complémentaires. La réconciliation nécessite une cessation du conflit, une réparation ainsi qu'un devoir de mémoire et de savoir (Skaff, 2013). Enfin, pour la philosophe Laurence Bouchet qui évoque la réconciliation avec soi-même, on retrouve cette notion de dépassement du conflit (avec soi-même ou avec les autres), d'acceptation des limites, des béances, des imperfections, pour être en mesure de poursuivre la relation (Mercier, 2018).

Notons enfin le lien étroit entre philosophie et théologie sur le rôle central du pardon. Si Hegel évoque le Christ comme figure emblématique de la réconciliation en ce qu'il incarne la réunion entre nature divine et nature humaine (Hegel, 1807; Vieillard-Baron, 2006), la

dimension religieuse est également très présente chez Hannah Arendt (Arendt, 1958). Elle décrit elle aussi le rôle du pardon dans la réconciliation. Dans son ouvrage *Condition de l'homme moderne*, elle indique que le Nouveau Testament, et plus particulièrement le personnage de Jésus de Nazareth, pose les bases de la compréhension de la fonction du pardon dans les relations humaines.

#### 1.1.2.3. La réconciliation en histoire

Profondément ancrée dans l'histoire coloniale, la réconciliation est au cœur des réflexions sur le postcolonialisme et la décolonisation (Couture & Roussel, 2015). Selon Alfred (Alfred, 2011), le processus de décolonisation gravite principalement autour de trois notions essentielles : la guérison, la résolution et la réconciliation. La réconciliation se manifeste par le fait, pour les populations autochtones, d'assumer avec les colons ou ex-colons une relation d'égal à égal. A ses yeux, le processus de réconciliation ne peut faire l'économie d'une reconnaissance des fautes, des souffrances endurées et de la valeur des victimes (Alfred, 2011).

La réconciliation est un terme généralement absent du vocabulaire des peuples indigènes, signe de son manque total de pertinence en dehors d'un contexte occidental chrétien (Corntassel, 2012). D'après l'auteure Leanne Simpson (2011) issue de la tribu nord-américaine Anishinabé, la réconciliation est un rééquilibrage collectif des relations passant par la restauration des torts commis. Telle qu'elle est énoncée dans la Commission de vérité et réconciliation du Canada, la réconciliation est une réparation des torts afin de reconstruire main dans la main des relations de reconnaissance et de respect mutuels pour l'avenir. Il est intéressant de noter à nouveau le lien étroit entre réconciliation et réparation dans les travaux de recherche en histoire, de telle sorte que la réparation se positionne comme condition à la réconciliation.

#### 1.1.2.4. La réconciliation en psychologie sociale

Si la justice fait partie des construits les plus étudiés en sciences organisationnelles, elle est généralement pensée au travers de ses trois dimensions que sont la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. En analysant de plus près la réaction des individus après avoir fait l'expérience d'une offense personnelle, plusieurs travaux proposent

une réflexion autour de la justice réparatrice, nécessaire pour améliorer la situation (Bradfield & Aquino, 1999; S. D. Brown & Peachy, 1984; Gadacz, 1986; Peachey, 1989; Umbreit, 1989).

Les stratégies d'adaptation après une blessure personnelle sont la vengeance, le pardon et la réconciliation (Aquino et al., 2006). Les termes de pardon et de réconciliation sont parfois adressés comme des synonymes notamment en marketing (Joireman et al., 2016). Toutefois, les sciences sociales s'appliquent depuis plusieurs années à différencier ces termes et à les traiter comme deux stratégies distinctes d'adaptation. En effet, plusieurs travaux distinguent la dimension intrapersonnelle du pardon de sa dimension interpersonnelle (Aquino et al., 2006; Baumeister et al., 1998). La première est définie comme une volonté d'abandonner son droit au ressentiment, à la condamnation et à la vengeance envers l'auteur de l'offense qui agit injustement en cultivant des qualités imméritées de compassion, de générosité ou même d'amour envers lui (Enright et al., 1992). La dimension interpersonnelle est quant à elle définie comme un ensemble de changements de motivations par lesquels une victime devient de moins en moins motivée à exercer des représailles contre la partie fautive, de moins en moins motivée à maintenir son éloignement et de plus en plus motivée à faire preuve de conciliation et de bonne volonté malgré les actes blessants perpétrés par la partie fautive (McCullough et al., 1997). La distinction entre ces deux dimensions est d'autant plus naturelle qu'il nous est aisé d'imaginer une situation dans laquelle un individu souhaiterait dépasser ses émotions négatives envers une autre partie sans pour autant espérer que leur relation perdure dans le temps ou se reconstruise. Dans leurs travaux, Aquino et ses collègues (Aquino et al., 2006) nomment « pardon » la dimension intrapersonnelle et « réconciliation » la dimension interpersonnelle. Ils définissent cette dernière comme un effort de la partie lésée pour faire preuve de bonne volonté envers l'auteur du préjudice afin de restaurer la relation.

Malgré la notion de « bonne volonté » omniprésente dans le concept de réconciliation, un individu blessé peut tout à fait rechercher cette réconciliation mais éprouver malgré tout de la colère ou du ressentiment (Aquino et al., 2006). C'est notamment le cas lorsque la victime trouve opportun de préserver la relation parce qu'elle en tire un certain bénéfice malgré les émotions négatives associées au préjudice.

#### 1.1.2.5. La réconciliation en marketing

Enfin, le domaine du marketing, très largement irrigué par les réflexions menées dans les disciplines suscitées, adresse la réconciliation dans le cas d'un conflit au cours d'une



transaction commerciale. La défaillance de service, en ce qu'elle marque un litige entre le consommateur et l'entreprise ayant vendu le produit ou service en cause, est le conflit que nous adressons ici. Les travaux en marketing traitant de la réconciliation en tant que processus (Kumar et al., 2015) ou du désir de réconciliation en tant que motivation (Joireman et al., 2016) s'appuient particulièrement sur la définition proposée par la psychologie sociale.

A nouveau, nous distinguerons le désir de réconciliation en tant que motivation à agir du comportement de réconciliation en tant qu'action.

#### 1.1.2.5.1. Le désir de réconciliation

La recherche marketing sur le désir de réconciliation s'appuyant essentiellement sur les travaux réalisés en psychologie sociale, il y a à notre connaissance peu d'articles issus du marketing et traitant explicitement de cette motivation. Incontestablement, celui qui fait office de référence en la matière est le travail réalisé par Jeff Joireman, Yany Grégoire, Berna Devezer et Thomas M. Tripp (Joireman et al., 2013). Pour Joireman et ses collègues (Joireman et al., 2013), le désir de réconciliation est la mesure dans laquelle un client est disposé à accepter une défaillance de service et continuer à faire preuve de bonne volonté dans l'espoir de maintenir sa relation avec l'entreprise.

Les motifs inférés à l'entreprise, définis comme la mesure dans laquelle le client perçoit que l'entreprise tente de maximiser ses propres intérêts et de profiter de lui (motif négatif) ou de l'aider (motif positif), sont connus comme jouant un rôle non négligeable sur le désir de réconciliation après une défaillance de service (Joireman et al., 2013). Des motifs inférés négatifs conduisent les clients lésés, en particulier en situation de double déviation, à ressentir des niveaux de colère plus élevés ainsi qu'un plus fort désir de vengeance que des motifs inférés positifs. Ces derniers tendent au contraire à favoriser un plus faible niveau de colère et un désir de réconciliation.

#### 1.1.2.5.2. Le comportement de réconciliation

Tout comme la réparation, la réconciliation en tant que comportement peut être pensée comme une action de l'entreprise vers le client lésé ou réciproquement.

Afin de favoriser la réconciliation, plusieurs chercheurs préconisent aux entreprises d'opter pour une stratégie de compensation et une présentation d'excuses, la combinaison de ces deux actions accroissant significativement le désir de réconciliation et réduisant le désir de vengeance (Joireman et al., 2013). Kumar et ses collègues (Kumar et al., 2015) proposent une analyse des conditions permettant aux marques de reconquérir les clients perdus, de se réconcilier avec eux, à l'image d'un couple qui parvient à dépasser ses différends. Selon eux, la force et la qualité de la relation antérieure à la défaillance de service influencent positivement les chances de réconciliation. Par ailleurs, ils soulignent que la raison de la rupture joue un rôle dans l'estimation du succès de la réconciliation. Les travaux de Kumar et al. (Kumar et al., 2015) s'inscrivent notamment en contradiction avec certaines recherches antérieures (Stauss & Friege, 1999) en avançant que les clients ayant quitté l'entreprise pour des raisons de prix ne sont en réalité pas les moins attrayants pour l'entreprise. Bien au contraire, la relation renouvelée qu'ils peuvent établir avec la marque perdue dans le temps, même si la réconciliation reste plus profitable à court terme avec les clients partis pour des raisons liées au service en lui-même (Kumar et al., 2015).

En cohérence avec les disciplines citées précédemment, le marketing étudie le lien entre réconciliation et réparation. Joireman et ses collègues (2013) indiquent par exemple que le désir de réconciliation mène davantage à des comportements de réparation qu'à des représailles.

### 1.1.3. Désir de vengeance

Le désir de vengeance est identifié par de nombreuses recherches comme une des motivations à la réclamation en ceci qu'elle résulte d'un profond sentiment d'injustice et de trahison (Bechwati & Morrin, 2003; Grégoire et al., 2009; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013; Walster et al., 1973; Zourrig et al., 2009). Vécue comme une offense dont les clients doivent se venger afin de rétablir un certain équilibre (Cropanzano et al., 2003; Ward & Ostrom, 2006), la défaillance de service peut induire des émotions négatives telles que la colère connue pour être un moteur clé de la vengeance (Bougie et al., 2003). Selon la théorie de la vengeance de Bies et ses collègues (1997), la vengeance est le résultat d'une série de trois étapes : le non-respect des attentes, l'attribution de la responsabilité et la colère. Elle est généralement adressée sur un plan interpersonnel car c'est le plus souvent dans la relation humaine que l'individu éprouve de l'injustice (Mikula et al., 1990).

Nous nous penchons ici précisément sur les contours de la notion de vengeance dans plusieurs disciplines et ses liens avec la réaction à la défaillance de service. Le concept de vengeance est étudié dans diverses disciplines comme la philosophie (Beall, 2007; Jones, 1996; Zaibert, 2006), la psychologie sociale (D. G. Myers, 1990; Stuckless & Goranson, 1992), la recherche organisationnelle (Bies, 1987; Le Roy et al., 2012) et bien sûr le marketing (Bonifield & Cole, 2007; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Huefner & Hunt, 2000).

#### 1.1.3.1. La vengeance en philosophie

Pour Aristote, la vengeance est le seul droit coercitif que la Nature ait attribué à l'homme pour restaurer l'équité. La vengeance est équitable. Or l'équitable est « un correctif de la loi, là où la loi a manqué de statuer à cause de sa généralité » (Aristote, s. d.-a, liv. V « De la Justice »)<sup>4</sup>. La vengeance est donc pour Aristote une des variables d'ajustement dont l'homme a légitimement le droit de faire usage pour contrer les mauvais agissements d'autrui. Il ajoute dans *Rhétorique II* (Aristote, s. d.-b) qu'user de représailles est un acte de vengeance. Notons ici l'association des deux termes que l'on retrouve régulièrement interchangeables dans la recherche en sciences de gestion (Bonifield & Cole, 2007; Grégoire & Fisher, 2008; e.g. Huefner & Hunt, 2000).

Chez Nietzsche (Nietzsche, 1886), la vengeance est un acte de conservation de soi, un désir de faire mal en réponse au dommage qui a été infligé. C'est une réflexion qui démarre de l'individu – son préjudice, sa blessure – pour passer à l'autre – ses faiblesses, les moyens de l'atteindre – et qui est le propre de quiconque a de l'honneur (Nietzsche, 1886). Dans *Humain, trop humain II*, Nietzsche fait une distinction entre la vengeance privée et la vengeance publique, qui prend tout son sens dans le sujet de cette recherche : « Un point essentiel en l'occurrence est encore de savoir s'il estime son honneur lésé aux yeux des autres (du monde) ou seulement aux yeux de l'offenseur ; dans ce dernier cas, il préférera la vengeance secrète, mais publique dans le premier. » (Nietzsche, 1886, p. 199).

En philosophie moderne, la vengeance est souvent pensée en opposition ou en résonance à la punition. Zaibert (2006) suggère un rapprochement des deux termes car vengeance et

---

<sup>4</sup> Il nous est impossible de dater avec précision les œuvres d'Aristote. La citation est issue de l'*Ethique à Nicomaque*, Livre V « De la justice », Chapitre 14 « L'équité et l'équitable ». Plusieurs sources situent cet ouvrage autour de 330 avant Jésus-Christ.

punition relèvent de la justice et non de la barbarie, malgré la connotation plus négative du terme de vengeance.

#### 1.1.3.2. La vengeance en sciences sociales

Définie en psychologie sociale comme un désir ardent de réparer un tort et de prendre sa revanche (Gabriel & Monaco, 1994), comme un comportement physique ou verbal agressif avec l'intention de blesser autrui (D. G. Myers, 1990) ou encore comme le fait d'infliger des dégâts en représailles d'un préjudice (Cota-McKinley et al., 2001; Stuckless & Goranson, 1992), la vengeance est associée au désir de rétablir un équilibre. La partie nourrissant la vengeance souhaite en effet rendre la monnaie de sa pièce à l'autre partie dans un souci d'équité psychologique après avoir pris le temps d'analyser, voire de ruminer, les dommages subis (A. H. Buss, 1961; Stuckless & Goranson, 1992). C'est un état émotionnel intense, par opposition à un raisonnement rationnel, fondé sur la perception d'avoir été blessé et appelant un soulagement (Ysseldyk, 2005).

Dans la recherche organisationnelle, la vengeance est également étudiée comme un des comportements hostiles en entreprise (Bies, 1987; Bradfield & Aquino, 1999). Sur le lieu de travail, la vengeance est décrite comme un effort entrepris par la victime (Aquino et al., 2006) englobant des actes destinés à punir, blesser, infliger des dommages ou du désagrément en réponse à un tort subi (Aquino et al., 2001).

#### 1.1.3.3. La vengeance en marketing

Parce qu'avant d'être clients, ils sont des individus mus par les comportements décrits ci-dessus, les consommateurs mécontents peuvent eux aussi être en proie à un désir de vengeance. Lorsqu'ils vivent une trahison dans la relation qui les lie à une entreprise, les clients lésés peuvent réagir de manière agressive et chercher à causer du tort à l'entreprise (Bechwati & Morrin, 2003; Funches, 2015). L'étude de la vengeance, en pleine expansion depuis quelques années, fait couler beaucoup d'encre (Bui, 2015; Cropanzano & Mitchell, 2005; Grégoire et al., 2009; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire, Ghadami, et al., 2018; Huefner & Hunt, 2000; A. R. Johnson et al., 2011; McColl-Kennedy et al., 2009; Zourrig et al., 2009). En effet, la vengeance influence significativement plusieurs variables dépendantes telles que la rumination ou encore la poursuite de la relation marque-client (e.g. Carlsmith et al., 2008).

Etudié à de multiples reprises, on retrouve aujourd’hui dans la littérature en sciences de gestion une certaine variété de définitions du concept de vengeance. Pour les besoins de nos travaux, nous prendrons soin de distinguer le désir de vengeance en tant que motivation de la vengeance en tant que comportement.

#### 1.1.3.3.1. Le désir de vengeance

Le désir de vengeance est une motivation à agir et, à ce titre, constitue un antécédent de l’action. Le désir de vengeance en tant que motivation du comportement de réclamation a été défini de diverses façons dont les principales sont listées dans le tableau 8.

**Tableau 8 : Définitions du désir de vengeance**

Auteur(s)	Définition
(Bechwati & Morrin, 2003)	Le désir de vengeance est un sentiment de représailles ressenti par un client à l’égard d’une entreprise, prenant notamment la forme d’un désir de causer un préjudice à l’entreprise, généralement après une expérience particulièrement négative.
(Cropanzano & Mitchell, 2005)	La vengeance est un désir de prendre sa revanche.
(Grégoire et al., 2009)	Le désir de vengeance est une volonté de punir et de causer du tort à une entreprise.
(Grégoire, Ghadami, et al., 2018)	Le désir de vengeance peut être défini comme l’envie de punir une entreprise et de prendre sa revanche pour le tort qu’elle a causé.

Les causes principales associées au désir de vengeance sont les actes perpétrés à l’encontre de l’individu qui blessent son identité (Bies & Tripp, 1996). C’est d’ailleurs le sentiment de trahison dans la relation qui le lie à la marque qui est pointé du doigt comme un antécédent majeur du désir de vengeance du consommateur (Beverland et al., 2010; Grégoire et al., 2009; Grégoire & Fisher, 2006, 2008). En outre, comme nous l’avons vu précédemment, l’équité perçue joue un rôle essentiel dans la définition de la vengeance, tous domaines de

recherche confondus. Le fait que l'équité psychologique soit mise à mal est une des causes de la naissance du désir de vengeance (Huefner & Hunt, 2000). Lorsqu'ils n'identifient pas de moyen plus sûr pour restaurer l'équité, les individus éprouvent l'envie de se venger (Fisher et Baron 1982).

Ce désir de vengeance n'en reste parfois pas au stade de l'envie mais peut se traduire par des comportements de vengeance.

#### 1.1.3.3.2. Le comportement de vengeance

Les définitions du comportement vengeance diffèrent de celles du désir de vengeance en ce qu'elles décrivent non une pensée mais un ou des actes (cf. tableau 9).

**Tableau 9 : Définitions du comportement de vengeance**

Auteur(s)	Définition
(Huefner & Hunt, 2000)	La vengeance est un comportement agressif de revanche.
(Wetzer et al., 2007)	La vengeance est un comportement visant à nuire à autrui en réponse au tort causé par cette personne.
(Zourrig et al., 2009)	La vengeance est le fait pour un client d'infliger une punition ou de causer du tort à une entreprise à la suite d'une injustice perçue.

La recherche distingue deux types de comportements de vengeance : les comportements directs et les comportements indirects (Baron & Neuman, 1996; A. H. Buss, 1961; Grégoire, Ghadami, et al., 2018). Les comportements directs sont ceux qui se produisent à l'intérieur des murs d'une entreprise. Par exemple, cela peut être de se montrer pénible envers les employés de la société. Inversement, les comportements indirects sont tous ceux qui s'expriment hors des murs de l'entreprise et dont elle n'a pas nécessairement connaissance, du moins pas immédiatement. Par exemple, divulguer un bouche-à-oreille négatif relève des comportements de revanche indirects. Nous pouvons en revanche nous interroger sur le positionnement d'un bouche-à-oreille en ligne déposé sur un réseau social de marque. Dans ce cas, le comportement

semble direct dans la mesure où il se produit sinon dans les murs mais sur un espace virtuel appartenant à la société.

Deux explications contradictoires analysent les retombées de la vengeance sur les consommateurs. La première considère les effets cathartiques de la vengeance. Bushman et al. (Bushman et al., 2001) proposent que les clients mécontents qui expriment leurs émotions négatives par le biais de la vengeance se soulagent et améliorent leur humeur. Les comportements de vengeance auxquels ils se livrent leur permettent de se décharger de leurs émotions négatives et de ressentir un certain apaisement (Ortony et al., 1988). La catharsis suppose que la non-expression des émotions négatives et la conservation de celles-ci en soi génère un « trop-plein » à l'origine d'un potentiel déséquilibre psychologique (Bohart, 1980). D'après De Quervain et al. (De Quervain et al., 2004), punir une personne ayant violé une norme active le striatum dorsal, une zone du cerveau liées à la récompense. Cette zone est éveillée lorsqu'un objectif est atteint (Knutson, 2004). De plus, les recherches de Komarova Loureiro et al. (Komarova Loureiro et al., 2018) indiquent qu'un consommateur ressentent moins de désir de vengeance après avoir puni une entreprise en représailles d'une action jugée immorale. La seconde explication défend au contraire l'idée que la vengeance attise les émotions négatives. Plusieurs études montrent en effet qu'elle a davantage tendance à mettre de l'huile sur le feu qu'à apporter un apaisement. Même si les individus se livrant à la vengeance le font généralement avec l'espoir que celle-ci leur apportera une délivrance, il apparaît qu'elle a plutôt l'effet inverse (Carlsmith et al., 2008). Il semble que les personnes ayant soif de vengeance se trompent souvent sur l'effet que sa réalisation produira sur leurs propres émotions. Les travaux de Carlsmith et al. (Carlsmith et al., 2008) soulignent qu'après avoir laissé libre cours à leur désir de vengeance, les individus finissent souvent par se sentir encore plus mal qu'ils ne l'étaient précédemment car ils ne parviennent pas à passer à autre chose et continuent de penser à l'événement vécu. Or, le fait pour les consommateurs insatisfaits de raviver sans cesse le souvenir de la défaillance entretient à la fois de l'agressivité et de la colère (Bushman, 2002; Collins & Bell, 1997). En outre, cette incapacité à aller de l'avant diminue également la capacité des clients lésés à pardonner à la marque pour le préjudice subi (McCullough et al., 2007).

#### 1.1.3.3.3. Vengeance et concepts proches

Afin de clarifier ici notre propos, il est important de souligner la distinction entre la vengeance et d'autres concepts proches, parfois utilisés comme des synonymes du mot « vengeance », tels que les représailles, la rage ou encore l'hostilité (Zourrig et al., 2009). La vengeance se distingue notamment des représailles (Bonifield & Cole, 2007; Grégoire & Fisher, 2008) en termes de rationalité, d'affect et de comportement. L'objectif essentiel de la vengeance est de soulager son auteur de la colère, ce qui n'est pas un comportement rationnel. La logique des représailles est tout autre. En effet, l'objectif principal du comportement de représailles est la dissuasion. Il est primordial de faire en sorte que le préjudice subi ne puisse pas se reproduire. C'est là une intention fondamentalement rationnelle (Zourrig, Chebat, et Toffoli 2009). La rage est également un concept largement étudié en recherche organisationnelle (Fitness, 2000) et en marketing des services (DeWitt & Brady, 2003; Harris & Reynolds, 2003; McColl-Kennedy et al., 2009; Surachartkumtonkun et al., 2013, 2015). La rage du consommateur est définie comme une forme de colère composée d'un spectre d'émotions négatives comprenant le mépris, le dégoût, la férocité, la fureur et le ressentiment envers une entreprise à la suite d'une expérience de service insatisfaisante (McColl-Kennedy et al., 2009). Cette rage tend à provoquer des manifestations verbales et non-verbales inappropriées (par exemple, le fait de se défouler sur d'autres personnes) ou à être contenue puis supprimée par une démarche constructive (par exemple, le fait de prendre le temps de se calmer) (McColl-Kennedy et al., 2009). La rage est présentée comme une émotion qui peut précéder le désir de vengeance et non comme un concept analogue (McColl-Kennedy et al., 2009; Surachartkumtonkun et al., 2013). Enfin, Stuckless et Goranson (1992) ainsi que Zourrig et ses collègues (2009) différencient la vengeance de l'hostilité en ce que la vengeance repose sur la perception d'un préjudice subi plutôt que sur un sentiment indifférencié d'hostilité envers quelqu'un.

La prolifération des plateformes d'expression en ligne a ouvert le champ des possibles en matière de vengeance contre les entreprises (Kähr et al., 2016; Ward & Ostrom, 2006), rendant ce comportement d'autant plus délétère qu'il s'exprime sous les yeux de nombreux spectateurs (Munzel & Kunz, 2014). En 2005, une enquête révèle que 15% des clients ayant vécu une expérience de service insatisfaisante cherchent à se venger et 1% d'entre eux admettent avoir déjà pris leur revanche (*First results of the 2005 National Customer Rage Study*, 2005). Le constat est bien différent quelques années plus tard. Selon une étude Grant (Grant, 2013), il s'agit cette fois de 85% des clients qui cherchent à se venger d'une entreprise après une piètre expérience. Il est d'ailleurs assez significatif de constater le nombre de sites



proposant des conseils sur la meilleure manière de se venger d'une entreprise. Les sites [www.jecontrolemoncerveau.com](http://www.jecontrolemoncerveau.com), [www.wikihow.com](http://www.wikihow.com), [www.goldens.fr](http://www.goldens.fr) et [www.konbini.com](http://www.konbini.com) proposent notamment des articles détaillés dédiés à la vengeance. Qui plus est, le site [www.mavengeance.com](http://www.mavengeance.com) lui est entièrement consacré. Voilà qui donne aux clients mécontents de nombreuses idées sur les moyens les plus sûrs de prendre leur revanche après avoir été déçus par une entreprise.

## 1.2. Motivations à la réclamation en ligne

Contrairement aux réclamations privées, lorsque les clients insatisfaits expriment leur mécontentement uniquement aux entreprises, la réclamation en ligne est une forme de réclamation publique en cela qu'elle implique de porter le problème au-delà des frontières de l'entreprise (Singh, 1988). Bien que les réclamations publiques soient moins fréquentes que les réclamations privées, elles méritent une attention toute particulière du fait des conséquences néfastes pour les entreprises (Ward & Ostrom, 2006). Ce constat étant d'autant plus vrai sur Internet (Ward & Ostrom, 2006), nous nous intéressons ici à la réclamation en ligne et aux motivations qui la précèdent.

A ce titre, nous proposons de subdiviser notre analyse selon la dichotomie présentée dans les récents travaux de Grégoire et ses collègues (2018) entre *vigilante complainers* et *reparation complainers* (cf. tableau 10). Cette recherche met en évidence l'existence de deux schémas à l'origine de la réclamation en ligne : d'un côté le schéma des *vigilante complainers* que nous traduirons par le terme de « justiciers » et de l'autre le schéma des *reparation complainers* que nous traduirons par le terme de « conciliateurs ». L'étude de ces deux schémas prend tout son sens dans cette analyse des motivations dans la mesure où les motivations et les considérations morales sous-tendent cette catégorisation. Elle nous permettra ainsi de cerner ce qui anime les deux types de profils des réclamants sur Internet. En particulier, aux deux désirs traditionnellement associés à la réclamation que sont le désir de réparation et le désir de vengeance s'ajoute une motivation plus altruiste qu'est le désir de protéger les autres consommateurs. (Grégoire, Legoux, et al., 2018).

La distinction effectuée entre les justiciers et les conciliateurs est fondée sur l'étude des différents schémas mentaux suivis par les clients insatisfaits pour appréhender les défaillances de service et y réagir (Beverland et al., 2010; Ringberg et al., 2007).

### 1.2.1. Justiciers ou *Vigilante complainers*

Les justiciers ou vigilante complainers considèrent le problème vécu avec l'entreprise comme un affront à la fois à leur encontre et à l'encontre de tous les autres consommateurs (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Il s'agit donc d'une offense à venger et dont ils se sentent la responsabilité de protéger leurs pairs (Ward & Ostrom, 2006). La recherche de justice punitive et de justice pour les autres (Cropanzano et al., 2003; Grégoire & Fisher, 2008) est ce qui anime ces justiciers en ligne.

Bien que le désir de protéger les autres et le désir de vengeance soient caractéristiques des justiciers, cela ne signifie en rien qu'ils ne ressentent pas parallèlement un authentique désir de réparation. Eux aussi ont des attentes quant à la présentation d'excuses et à un dédommagement de la part de l'entreprise (Grégoire, Legoux, et al., 2018).

Concernant les aspects moraux, les justiciers considèrent la vengeance et la punition comme les derniers recours pour obtenir justice (Grégoire & Fisher, 2008; Walster et al., 1973) et même, dans leur cas, pour rendre justice par eux-mêmes (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Ils se sentent donc pleinement en droit d'agir comme ils le font et voient dans leur action une dimension morale. Les justiciers se font donc les représentants d'une justice déontique, définie comme la mesure dans laquelle les actions de justice découlent d'un sens du devoir et de l'obligation morale (Beugré, 2012; R. Folger, 1998, 2001). En particulier, la justice déontique englobe une notion d'indignation face à des comportements jugés immoraux (Cropanzano et al., 2003), ce qui fait totalement écho au comportement de réclamation publique adopté par les justiciers.

### 1.2.2. Conciliateurs ou *Reparation complainers*

Le désir de réparation, préalablement traité comme une des motivations traditionnelles à la réclamation, est une notion centrale dans la littérature sur la réaction à la défaillance de service (Amy K. Smith et al., 1999). Ce mécanisme ne fait pas exception dans le contexte du web et est souvent celui pour lesquels optent les clients car il repose sur des interactions positives avec la marque (Grégoire, Legoux, et al., 2018). En outre, le désir de réparation est socialement admis et donc plus facile à assumer car il ne contrevient à aucune norme morale (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Contrairement aux justiciers, les conciliateurs ou *reparation*

*complainers* se représentent la défaillance de service comme une tâche dont ils doivent venir à bout, une erreur à rectifier (Beverland et al., 2010). Ils se concentrent donc sur la résolution du conflit avec l'entreprise (Grégoire, Legoux, et al., 2018). En ce qui les concerne, c'est la justice réparatrice pour eux-mêmes et les autres qui les anime, par exemple sous la forme d'excuses ou de dédommagement (Grégoire, Legoux, et al., 2018).

Dans ce schéma-ci, la morale intervient également, cette fois pour légitimer ce qui peut objectivement être perçu comme la « bonne » approche. Basé sur la recherche de solution et le dialogue constructif, le schéma de réparation est considéré comme moralement justifié aux yeux des conciliateurs (Grégoire, Legoux, et al., 2018).

**Tableau 10 : Récapitulatif de la dichotomie *vigilante complainers* vs *reparation complainers* (Grégoire, Legoux, et al., 2018)**

	<b>Vigilante complainers</b>	<b>Reparation complainers</b>
<b><i>Définitions de base</i></b>		
Typologies antérieures	Schéma d'affrontement (Ringberg et al., 2007)  Approche personnelle de la situation (Beverland et al., 2010)	Schéma utilitaire (Ringberg et al., 2007)  Approche de la situation basée sur la tâche à accomplir (Beverland et al., 2010)
Démarche des réclamants	Confrontation et protection des autres	Recherche de résolution du problème pour eux-mêmes et pour les autres
<b><i>Motivations</i></b>		
Désir de réparation	Le désir de réparation est fort.	Le désir de réparation est le plus fort des trois désirs.
Désir de vengeance	Le désir de vengeance est fort.	Le désir de vengeance est faible.
Désir de protéger les autres	Le désir de protéger les autres est le plus fort des trois désirs.	Le désir de protéger les autres est fort (mais inférieur

		à celui des <i>vigilante complainers</i> ).
<b>Mode opératoire</b>		
Medium utilisé	Site Internet de réclamation publique (exemple : RipoffReport.com)	Association de consommateurs en ligne (exemple : Critizr.com ; ConsumerAffairs.com)
Style d'écriture	Style plus informel	Style plus formel
<b>Bénéfices post-réclamation</b>		
Résolution du problème	Faibles chances d'obtenir la résolution du problème même en persévérant	Fortes chances d'obtenir la résolution du problème en persévérant
Affect positif	Haut niveau d'affect positif indépendamment de l'issue	Haut niveau d'affect positif lorsqu'une résolution est trouvée

## 2. Motivations au bouche-à-oreille

La littérature sur le bouche-à-oreille en ligne et hors ligne permet d'étoffer ce panorama des motivations. Si nous avons établi dans le chapitre 1 que la réclamation publique diffèrait du bouche-à-oreille négatif en ligne par le fait que la première est une sollicitation de l'entreprise et des autres consommateurs tandis que la seconde n'interpelle que les autres consommateurs, il n'en demeure pas moins que le maintien de cette distinction nécessite une analyse plus détaillée des motivations des deux comportements. Nous nous penchons donc dans cette partie sur les motivations au bouche-à-oreille.

Si dès 1999, Misner le décrit comme la stratégie marketing la plus efficace et pourtant la moins bien comprise (Misner, 1999), le bouche-à-oreille attire particulièrement l'attention des spécialistes du marketing au début des années 2000. Face à des modes de communication traditionnels perdant peu à peu de leur superbe (Forrester Research, 2005), les chercheurs se tournent vers cet outil de communication permettant de faire tomber les dernières réticences des consommateurs avec une grande vitesse de diffusion (Trusov et al., 2009). Depuis plusieurs années, les entreprises florissantes de l'ère digitale sont nombreuses à opter pour des stratégies

marketing peu onéreuses comme le blogging, les opérations d'influence et les campagnes de bouche-à-oreille plutôt que d'investir des budgets colossaux sur les médias traditionnels (Trusov et al., 2009; Whitman, 2006).

### 1.3. Motivations au bouche-à-oreille traditionnel

De nombreuses études s'intéressent aux motivations du bouche-à-oreille traditionnel et certains travaux en proposent une classification. Plusieurs auteurs suggèrent que le bouche-à-oreille survient essentiellement lorsque les attentes des consommateurs vis-à-vis des produits ou services achetés ne sont pas confirmées (e.g. E. W. Anderson 1998). D'autres, quant à eux, soulignent que les motivations conduisant à s'engager dans un bouche-à-oreille positif sont susceptibles de différer des motivations au bouche-à-oreille négatif (Sundaram et al., 1998).

Les travaux de Sundaram et ses collègues (1998) identifient huit motivations majeures au comportement de bouche-à-oreille traditionnel, répertoriant à la fois les motivations au bouche-à-oreille positif et négatif au moyen de 390 entretiens sur des incidents critiques. Basant leur recherche sur la littérature antérieure (Dichter, 1966; J. F. Engel et al., 1995), ils distinguent l'altruisme, l'implication envers le produit, l'auto-valorisation et le désir d'aider l'entreprise comme motivations au bouche-à-oreille positif. Par ailleurs, ils montrent que l'altruisme, la diminution de l'anxiété, la vengeance et la recherche de conseils motivent au contraire le bouche-à-oreille négatif. Nous mettons en perspective ces motivations avec le comportement de réclamation publique.

***Altruisme.*** L'altruisme est une des motivations au bouche-à-oreille et se définit comme le fait de faire quelque chose pour d'autres personnes sans rien attendre en retour (Sundaram et al., 1998). Pour le CNRTL<sup>5</sup>, l'altruisme est une « disposition bienveillante à l'égard des autres, fondée sur la sympathie ». Un consommateur peut par exemple décider de parler en bien ou en mal de son expérience avec un produit ou service dans le seul but de rendre service à ses interlocuteurs et de leur fournir des informations susceptibles de faciliter leur décision d'achat. La notion de souci des autres consommateurs, ou *concern for others*, est étroitement liée au concept d'altruisme aussi appelé comportement prosocial (Hennig-Thurau et al., 2004). Absent en ces termes de la littérature en marketing des services, la notion d'altruisme fait en revanche

---

<sup>5</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, <https://www.cnrtl.fr/definition/altruisme>, consulté le 30/10/2019

écho au désir de protéger les autres consommateurs identifié comme une préoccupation des réclamants en ligne obéissant à un schéma mental de vengeance (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Cette première motivation au bouche-à-oreille négatif renforce l'idée que celui-ci est destiné aux autres consommateurs et non à la marque, contrairement à la réclamation publique.

**Diminution de l'anxiété.** Le bouche-à-oreille peut aussi être motivé par le désir de réduire son anxiété en évacuant sa colère (Sundaram et al., 1998). En effet, cela se révèle être un moyen pour les consommateurs d'apaiser leur amertume, leur frustration et leur stress. Internet constitue un espace particulièrement propice à l'évacuation publique de sa colère ainsi qu'au partage de cette émotion avec d'autres consommateurs. Là encore, nous confirmons que les autres consommateurs constituent le destinataire principal de la démarche de bouche-à-oreille négatif. **Vengeance.** La vengeance est une motivation relevée par 36,5% des répondants interrogés par les travaux de Sundaram et ses collègues (1998). Les consommateurs expliquent partager leurs expériences négatives dans le but de détourner les autres de cette marque et de les convaincre que la marque est négligente et peu soucieuse de ses clients. Pour ce faire, ils disaient explicitement à leurs proches qu'ils ne devraient pas consommer des produits ou services d'une marque. Cette motivation est à la frontière entre le comportement de bouche-à-oreille et de réclamation dans la mesure où, bien qu'elle s'adresse aux autres consommateurs, c'est en réalité pour porter atteinte à la marque. En raison de cette double cible, c'est sans surprise que nous retrouvons la motivation de vengeance à la fois dans la littérature sur le bouche-à-oreille négatif et sur les réclamations (e.g Y. Grégoire, Ghadami, et al. 2018).

**Recherche de conseils.** Enfin, Sundaram et ses collègues (1998) identifient la recherche de conseils auprès des autres consommateurs comme une motivation à s'engager dans un bouche-à-oreille négatif au sujet d'une marque. En particulier, plusieurs répondants indiquent demander conseil sur la façon de gérer une défaillance de service. Là encore, la sphère publique semble constituer un espace adéquat pour ce type de sollicitation.

## **1.4. Motivations au bouche-à-oreille en ligne**

### **1.4.1. Spécificités du bouche-à-oreille en ligne par rapport au bouche-à-oreille traditionnel**

Le bouche-à-oreille traditionnel, ou bouche-à-oreille hors ligne, joue un rôle prépondérant dans la phase de recherche d'information, l'évaluation des marques et la décision d'achat des consommateurs (Herr et al., 1991; Kiel & Layton, 1981; R. A. King et al., 2014;

Richins & Root-Shaffer, 1988; Sundaram & Webster, 1999; Trusov et al., 2009). L'explosion d'Internet ayant bouleversé et élargi les modes d'expression des consommateurs, le bouche-à-oreille s'est sans surprise développé sous une forme électronique : le bouche-à-oreille en ligne (R. A. King et al., 2014). Largement étudié à son tour (M. Y. Cheung et al., 2009; Chevalier & Mayzlin, 2006; P. Dwyer, 2007; Hamilton et al., 2014; Hennig-Thurau et al., 2004, 2015; R. A. King et al., 2014; M. Lee & Youn, 2009; Y. L. Lee & Song, 2010; C. Park & Lee, 2009; Rosario et al., 2016; Thorson & Rodgers, 2006; Wetzler et al., 2007), le bouche-à-oreille en ligne permet aujourd'hui aux consommateurs d'interagir, d'échanger des informations sur les produits et services achetés et de prendre des décisions d'achat éclairées (Blazevic et al., 2013; D. L. Hoffman & Novak, 1996; R. A. King et al., 2014). Il est d'ailleurs connu pour influencer les comportements d'achat (e.g. Chevalier & Mayzlin, 2006; Dhar & Chang, 2009; Rosario et al., 2016).

Le bouche-à-oreille en ligne est une communication liée à une expérience de consommation, générée par les consommateurs, qui utilise des outils numériques et s'adresse principalement à d'autres consommateurs (Rosario et al., 2020). Plusieurs recherches examinent les différentes formes que peut prendre le bouche-à-oreille en ligne : les forums de discussion (Tor W. Andreassen & Streukens, 2009; M. Y. Cheung et al., 2009), les avis en ligne (C. M.-Y. Cheung et al., 2012; Ho-Dac et al., 2013; Moore, 2015; Mudambi & Schuff, 2010; Schindler & Bickart, 2012), les billets de blogs (Dhar & Chang, 2009; Kozinets et al., 2010; Thorson & Rodgers, 2006) ou encore les réseaux sociaux (Abney et al., 2017; Hennig-Thurau et al., 2015). Il résulte lui aussi de diverses motivations qui peuvent nous permettre de renforcer notre distinction entre bouche-à-oreille négatif en ligne et réclamation publique.

Si le bouche-à-oreille traditionnel se manifeste en face-à-face, lorsque les interlocuteurs sont physiquement en présence les uns des autres, le bouche-à-oreille en ligne prend forme au sein d'un réseau numérique qui n'implique pas la même proximité entre ses membres (Kozinets et al., 2010). Dans la plupart des cas, les individus produisant et lisant du bouche-à-oreille en ligne ne se connaissent pas les uns les autres et sont rassemblés sur un même espace digital par des intérêts communs ou des activités communes. Il est intéressant de noter que si le bouche-à-oreille traditionnel ne peut influencer qu'à travers des liens interpersonnels forts, le bouche-à-oreille en ligne a une portée qui s'exprime également en l'absence de liens interpersonnels ou dans un contexte de liens interpersonnels faibles. Par conséquent, la dimension numérique du bouche-à-oreille lui confère un certain nombre de particularités développées dans les travaux de King et ses collègues (2014).

- **Volume accru** : Le bouche-à-oreille en ligne est plus conséquent en termes de volume que le bouche-à-oreille traditionnel (Dellarocas, 2003; R. A. King et al., 2014) et conduit donc à une plus grande susceptibilité de générer de la notoriété et des ventes pour une marque (Y. Liu, 2006). De plus, les conversations dans lesquelles apparaît le bouche-à-oreille en ligne sont asynchrones et peuvent toucher une large audience en peu de temps.
- **Large dispersion** : Godes et Mayzlin (Godes & Mayzlin, 2004) définissent la dispersion des plateformes comme la mesure dans laquelle les conversations liées aux produits interviennent sur un large éventail de communautés. Le bouche-à-oreille en ligne bénéficie d'une large dispersion en raison de la diversité de personnes ayant accès à Internet et à ses multiples plateformes d'expression (R. A. King et al., 2014).
- **Persistance et observabilité** : Le bouche-à-oreille en ligne implique des opinions diffusées par écrit ce qui génère plusieurs implications importantes. Premièrement, il est durable et observable dans la mesure où il en reste toujours une trace dans les registres des plateformes (Dellarocas & Narayan, 2007) et qu'il demeure donc disponible à la demande pour tous les consommateurs à la recherche d'informations (Hennig-Thurau et al., 2010). Deuxièmement, l'effort fourni pour transmettre un bouche-à-oreille en ligne est plus important que pour diffuser un bouche-à-oreille traditionnel dans la mesure où ce dernier se produit lors de discussions informelles et spontanées entre individus, contrairement au premier qui est le fruit d'une démarche moins spontanée. En effet, les consommateurs ont des emplois du temps chargés qui limitent le temps qu'ils sont en mesure de dédier à l'expression d'opinions en ligne, ce qui mène à un important biais de sous-déclaration (Hu et al., 2009). Troisièmement, compte tenu de leur nature écrite, les opinions exprimées en ligne sont davantage analysées selon le vocabulaire, la syntaxe, l'orthographe et d'autres propriétés sémantiques qui influencent la crédibilité et l'utilité perçue du message (R. A. King et al., 2014). Quatrièmement, puisque la littérature souligne l'influence des évaluations passées sur le bouche-à-oreille présent (Bowman & Narayandas, 2001), la persistance et l'observabilité du bouche-à-oreille en ligne en font un concept endogène (Bowman & Narayandas, 2001; Duan et al., 2008b; Godes & Mayzlin, 2004).



- **Anonymat et tromperie** : Internet est un canal qui permet à ses utilisateurs de préserver leur anonymat (Ku et al., 2012). Une opinion orientée ou intéressée peut à la fois dégrader le caractère informatif et la crédibilité du bouche-à-oreille en ligne, par exemple lorsque les auteurs d'avis sont rémunérés pour leurs publications (Resnick et al., 2000). Une entreprise peut notamment choisir de promouvoir les discussions en ligne à son sujet afin de contourner les lourdes dépenses de la publicité traditionnelle. Compte tenu de l'anonymat relatif des espaces d'expression du bouche-à-oreille en ligne et du potentiel de tromperie qui lui est inhérent, un élément supplémentaire est à prendre en considération : la fiabilité des expressions (R. A. King et al., 2014). Tandis que le bouche-à-oreille en ligne se démocratise et que les volumes associés ne font qu'augmenter, l'enjeu se déplace progressivement de la quantité vers la qualité des opinions partagées (Mudambi & Schuff, 2010). Depuis quelques années, les entreprises développent des mécanismes de gestion de la réputation en ligne (ou e-réputation) qui intègrent non seulement la qualité des produits ou services vendus mais aussi la fiabilité des rédacteurs d'opinions (R. A. King et al., 2014). Par ailleurs, la possibilité voire la facilité de tromperie par le biais du bouche-à-oreille en ligne permettent l'apparition de comportements malveillants par exemple dans le but de décrédibiliser un concurrent (Munzel, 2015, 2016).
- **Importance de la valence** : Le terme de valence fait référence à la note positive ou négative attribuée par les consommateurs dans certains cas de bouche-à-oreille en ligne, le plus souvent sur des échelles de Likert de 1 à 5 (comme sur Google, Amazon et Trip Advisor) mais également sur des échelles de 1 à 10 (comme sur Booking ou encore La Fourchette). Plusieurs études mettent notamment en lumière une relation positive entre la valence et la vente des produits (Chevalier & Mayzlin, 2006; X. Li & Hitt, 2008). En outre, les travaux de Chevalier et Mayzlin (2006) soulignent un biais de confirmation (Klayman & Ha, 1987) et indiquent que les consommateurs recherchent dans la lecture des opinions en ligne une confirmation d'un choix déjà effectué. Enfin, certaines recherches mettent en évidence l'existence d'un biais négatif de telle sorte que les consommateurs tendent à être davantage influencés par les avis négatifs que par les avis positifs (Cui et al., 2012; Mizerski, 1982) en particulier sur les produits utilitaires (Sen & Lerman, 2007).

- **Engagement dans la communauté** : L'engagement des consommateurs, défini comme les comportements de clients dirigés vers une marque, au-delà de l'achat (van Doorn et al., 2010), est la clé d'un avantage concurrentiel durable, et joue un rôle essentiel dans la rentabilité et la fidélisation des clients (Blazevic et al., 2013). Les plateformes de bouche-à-oreille en ligne permettent le regroupement de personnes éloignées géographiquement les unes des autres (de Valck et al., 2009). Ces plateformes offrent aux consommateurs l'occasion de discuter des produits et services, d'exprimer leur satisfaction et leur frustration mais aussi d'apprendre comment mieux utiliser leurs produits ou services cités.

#### 1.4.2. Détail des motivations

Compte tenu de la proximité conceptuelle existant entre le bouche-à-oreille traditionnel et le bouche-à-oreille en ligne, les motivations identifiées comme antécédents du comportement de bouche-à-oreille traditionnel peuvent aisément être considérés comme pertinents pour l'étude du bouche-à-oreille en ligne. En particulier, les travaux d'Hennig-Thurau et ses collègues (2004) confirment la possibilité de transposer les motivations du bouche-à-oreille traditionnel dans le contexte du bouche-à-oreille en ligne en s'appuyant sur trois types d'utilité sous-tendant l'interaction sociale : l'utilité liée à l'atteinte d'objectifs, l'utilité de consommation et l'utilité d'approbation, mises au jour dans les recherches de Balasubramanian et Mahajan (2001). Sur la base d'une étude du comportement de bouche-à-oreille en ligne de 2063 internautes, Hennig-Thurau et ses collègues ajoutent à la liste deux types d'utilité supplémentaire spécifiques aux plateformes numériques. Nous définissons ces cinq types d'utilité englobant les motivations au bouche-à-oreille en ligne.

- **L'utilité liée à l'atteinte d'objectifs ou *focus-related utility***

L'utilité liée à l'atteinte d'objectifs est l'utilité que le consommateur retire du fait d'apporter de la valeur à la communauté par le biais de ses contributions (Balasubramanian & Mahajan, 2001). Dans le contexte d'une plateforme en ligne encourageant le partage d'opinions, ces contributions incluent la publication d'avis et le partage de commentaires au sujet des produits et services intéressant la communauté. Cette utilité repose sur le fait que l'apport de valeur et la contribution à la communauté constituent des objectifs importants chez les individus. Les recherches d'Hennig-Thurau et al (Hennig-Thurau et al., 2004) soulignent quatre motivations au bouche-à-oreille en ligne relevant de l'utilité liée à l'atteinte d'objectifs :

le souci d'aider les autres consommateurs, le désir d'aider l'entreprise, les bénéfices sociaux et l'exercice d'un pouvoir.

- En se basant sur plusieurs travaux (James F. Engel et al., 1993; Hennig-Thurau et al., 2004), nous pouvons définir **le souci des autres consommateurs** comme une motivation au bouche-à-oreille en ligne s'exprimant par le désir de venir en aide aux autres consommateurs lors de leur processus de décision et/ou le désir de les préserver d'expériences négatives. Ce souci des autres consommateurs est étroitement lié au concept d'altruisme, ou de comportement prosocial. Il est très largement étudié, et ce depuis de nombreuses années, dans la littérature philosophique (e.g. Nagel 1970; Paul, Miller Jr, et Paul 1993) et fait également l'objet de quelques recherches en marketing (e.g. Carman 1992; Feick et Price 1987).
- **Le désir d'aider l'entreprise** en tant que motivation au bouche-à-oreille positif est, d'après les travaux de Sundaram et ses collègues cités précédemment, le résultat de la satisfaction du consommateur vis-à-vis des produits ou services commercialisés par l'entreprise et le souhait de l'aider pour lui offrir quelque chose en retour. Le bouche-à-oreille positif est alors une manière de lui « renvoyer l'ascenseur » après une expérience positive. La visée du consommateur derrière sa démarche de bouche-à-oreille est alors que l'entreprise devienne ou demeure prospère. Le fait de venir en aide à l'entreprise est étroitement lié à la motivation d'altruisme au sens plus large et s'appuie sur les mêmes fondements théoriques que le souci des autres consommateurs. Cette motivation découle du fait que le consommateur considère l'entreprise comme une institution digne de son soutien (Hennig-Thurau et al., 2004). Par ailleurs, le désir d'aider les autres peut également s'expliquer par le biais de la théorie de l'équité (Oliver & Swan, 1989) qui suggère que les individus recherchent et désirent des échanges équitables et justes. Par conséquent, si un consommateur estime qu'il ou elle a profité d'un ratio bénéfices/investissements supérieur à celui de l'entreprise, alors la soutenir par le biais du bouche-à-oreille devient une manière de rééquilibrer ce ratio et de restaurer l'équité.

- Une des caractéristiques du comportement de bouche-à-oreille en ligne est qu'il se manifeste au sein d'une communauté virtuelle. L'adhésion à cette communauté peut représenter pour ses membres des **bénéfices sociaux** tels que le sentiment d'appartenance et l'identification au groupe. Par conséquent, on peut faire l'hypothèse que les consommateurs s'engagent dans des comportements de bouche-à-oreille pour prendre part et adhérer à des communautés virtuelles (Hennig-Thurau et al., 2004; McWilliam, 2000; Oliver, 1999). En particulier, les consommateurs peuvent alors être susceptibles de publier des avis ou des commentaires en ligne pour affirmer leur présence dans la communauté virtuelle et en retirer les bénéfices susdits.
  
- Compte tenu du nombre conséquent de lecteurs potentiels du bouche-à-oreille en ligne, de la disponibilité des contenus publiés sur la durée et de leur accessibilité aux entreprises concernées, l'expression d'une insatisfaction suite à une défaillance de service peut contribuer à l'exercice d'une pression sur l'entreprise. Les travaux d'Hennig-Thurau (Hennig-Thurau et al., 2004) évoquent le terme de **pouvoir collectif sur les entreprises** visées par le bouche-à-oreille en ligne. Dans la mesure où les commentaires négatifs peuvent significativement influencer sur l'image de marque et les ventes d'une entreprise (Berger et al., 2010; Chevalier & Mayzlin, 2006; Dhar & Chang, 2009; Duan et al., 2008b; Rosario et al., 2016), le bouche-à-oreille en ligne peut être utilisé comme un instrument de pouvoir. En effet, le contenu publié par les consommateurs en ligne représente un outil non négligeable permettant d'inverser le rapport de force marque / consommateurs et de donner la parole à ces derniers, en particulier lorsque les expériences et opinions sont partagées par un grand nombre d'individus.

- **L'utilité de consommation ou *consumption utility***

L'utilité de consommation fait référence au fait pour un consommateur de retirer de la valeur des contributions des autres membres de la communauté (Balasubramanian & Mahajan, 2001). Dans un contexte de plateforme numérique, on peut parler de consommation lorsque les individus lisent les avis et commentaires rédigés par d'autres internautes au sujet des produits

et services abordés. Cela peut également motiver la rédaction de bouche-à-oreille en ligne. On peut notamment s'attendre sur ces espaces à ce que les consommateurs publient leur expérience tout en s'attendant à, ou en sollicitant directement, des réponses et conseils de la part des autres utilisateurs de la plateforme. C'est notamment le cas sur la plupart des boutiques de e-commerce comme Amazon ou encore Cdiscount, où les internautes bénéficient d'un espace dédié pour partager leurs questionnements liés à l'utilisation d'un produit et pour y lire les réponses des consommateurs plus avertis qu'eux sur le sujet. En effet, la rédaction et la sollicitation d'informations sont des moyens plus spécifiques et plus utiles d'obtenir une information pertinente que la simple lecture silencieuse de commentaires (Hennig-Thurau et al., 2004). Il s'agit alors d'une motivation de **recherche de conseils post-achat**.

- **L'utilité d'approbation ou *approval utility***

L'utilité d'approbation désigne le fait qu'un consommateur se satisfasse du fait que d'autres consomment et approuvent les contributions que celui-ci fait à la communauté (Balasubramanian & Mahajan, 2001). Sur une plateforme hébergeant du bouche-à-oreille en ligne, ce type d'approbation peut être formel ou informel. Par exemple, le fait qu'un internaute remercie publiquement l'auteur d'un commentaire pour sa publication ou qu'il lui exprime en privé sa reconnaissance constitue une approbation informelle. Inversement, certaines plateformes permettent de formaliser cette approbation au moyen de votes sur l'utilité et la pertinence de l'avis ou le commentaire. C'est notamment le cas de TripAdvisor, Booking et Amazon. Cette information est ensuite utilisée pour créer des classements valorisants les meilleurs rédacteurs d'avis, consacrant ainsi l'approbation de la communauté.

Sur la base de la littérature sur le bouche-à-oreille traditionnel, deux motivations au bouche-à-oreille en ligne sont identifiées par les travaux d'Hennig-Thurau (Hennig-Thurau et al., 2004) comme relevant de l'utilité d'approbation : l'auto-valorisation et les récompenses financières.

- La motivation d'**auto-valorisation** (James F. Engel et al., 1993; Sundaram et al., 1998) résulte du désir de reconnaissance par les autres individus. Par exemple, dans le cas du bouche-à-oreille en ligne, cette reconnaissance peut se traduire par le fait d'être considéré par les autres consommateurs comme un expert sur un domaine ou un acheteur avisé. Cette motivation illustre l'existence de certains besoins ne pouvant être assouvis que dans l'interaction avec d'autres

consommateurs. En l'occurrence, le bouche-à-oreille en ligne, lorsqu'il est lu par d'autres internautes, peut se faire le vecteur de cette légitimation sociale et asseoir le statut de connaisseur dont souhaite se doter un individu.

- La motivation de **récompenses financières** peut exister dans les cas où la plateforme rémunère la publication de commentaires ou d'avis. Il s'agit là d'une caractéristique propre au bouche-à-oreille en ligne qui peut parfois se prêter à cette monétisation. Par exemple, certains espaces permettent aux rédacteurs d'avis de bénéficier de *cashback* après la publication d'avis. C'est notamment le cas d'iGraal qui rémunère à hauteur de 0,20€ chaque avis posté sur un site partenaire.

Au-delà des trois types d'utilités présentés dans les recherches de Balasubramanian et Mahajan (2001), Hennig-Thurau et ses collègues (2004) proposent d'étoffer cette typologie en y ajoutant deux autres types d'utilité : l'utilité liée au modérateur et l'utilité d'homéostasie (ou utilité de régulation).

- **L'utilité liée au modérateur**

L'utilité liée au modérateur découle du fait qu'un tiers facilite le traitement de la réclamation en faveur du membre de la communauté qui en est à l'origine. Dans le contexte de plateformes numériques accueillant du bouche-à-oreille en ligne, il peut par exemple s'agir d'un représentant de la plateforme décidant d'interagir avec l'entreprise concernée au nom du consommateur. Cette catégorie d'utilité existe du fait de la présence d'un modérateur des échanges et des publications sur les plateformes en ligne. C'est un point qui distingue ces interactions digitales des interactions traditionnelles du bouche-à-oreille hors ligne qui ne fait pas l'objet d'une modération extérieure. Les motivations résultant de l'utilité liée au modérateur sont la **commodité** et le **soutien de la plateforme dans la résolution du problème**.

Le simple fait que la plateforme numérique existe facilite le processus de réclamation. Cela est particulièrement vrai lorsque le consommateur n'a pas réussi à joindre la personne appropriée dans l'entreprise ou n'a pas réussi à obtenir une solution satisfaisante à son problème. La plateforme est alors un moyen très pratique de solliciter l'aide d'une partie tierce

pour obtenir réparation. C'est notamment ce qu'indiquent les travaux d'Harrison-Walker (Harrison-Walker, 2001). En effet, ses recherches sur les réclamations formulées par les clients mécontents de United Airlines mettent en lumière le critère de commodité au moment de choisir l'espace sur lequel formuler sa réclamation. Il arrive que la plateforme en ligne soit plus facilement accessible ou tout simplement plus visible pour les consommateurs que les canaux propres à l'entreprise (Harrison-Walker, 2001).

En outre, il est tout à fait possible que les manifestations de mécontentement sur les plateformes en ligne y soient publiées dans l'espoir de recevoir une aide de la part des modérateurs de la plateforme (Hennig-Thurau et al., 2004). Il ne s'agirait alors plus d'une circonstance facilitant la réclamation mais d'un motif suffisant pour se tourner vers le bouche-à-oreille en ligne plutôt que le bouche-à-oreille traditionnel.

- **L'utilité d'homéostasie ou utilité de régulation**

Cette dernière utilité repose sur l'idée que les individus ressentent un désir fondamental d'équilibre dans leur vie (Zajonc, 1971). Selon cette théorie de l'équilibre, les individus ont tendance à s'efforcer de rétablir un équilibre lorsque celui-ci est mis à mal (Heider, 1946, 1958; Newcomb, 1953). Dans le contexte qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche, la source de déséquilibre peut être une expérience de consommation très positive ou très négative (Hennig-Thurau et al., 2004). L'équilibre peut alors être restauré en rédigeant un commentaire sur une plateforme en ligne. Dans les deux cas, son action permet de rétablir un équilibre et de se rapprocher de l'état antérieur à l'expérience positive ou négative. En particulier, dans la littérature portant sur le bouche-à-oreille, on identifie deux motivations relevant de l'utilité d'homéostasie : **l'expression d'émotions positives** et le **désir de se défouler**.

Tout d'abord, un des moyens de restaurer l'équilibre est d'exprimer les émotions positives ressenties dans le cadre d'une expérience de consommation particulièrement satisfaisante (Sundaram et al., 1998). Celle-ci est susceptible de générer une tension psychologique du fait d'un désir intense de partager son enthousiasme avec d'autres individus (Dichter, 1966). Cette tension peut alors être réduite en publiant un ou des commentaires sur une plateforme d'opinions dans la mesure où cette démarche permet à l'individu concerné d'extérioriser sa joie avec de nombreux autres consommateurs. En outre, il peut également considérer qu'il remercie par ce biais l'entreprise qui lui a procuré cette satisfaction en lui rendant à son tour un service, ce qui représente aussi un retour à l'équilibre.

D'autre part, la motivation de se défouler ou d'extérioriser des émotions négatives après avoir vécu une expérience insatisfaisante permet elle aussi une restauration de l'équilibre antérieur en ce qu'elle permet de diminuer la frustration et de réduire l'anxiété associés à l'événement négatif (Sundaram et al., 1998). Ce besoin de catharsis est identifié depuis longtemps comme un moteur important de l'articulation des expériences négatives personnelles (Alicke et al., 1992; Berkowitz, 1970). Le partage d'expérience au travers de la publication de commentaires négatifs peut par conséquent aider les consommateurs mécontents à réduire leurs émotions négatives.

Nous proposons de synthétiser les points de comparaison et de divergence mise en lumière entre la réclamation et le bouche-à-oreille dans le tableau 11.



**Tableau 11 : Comparatif entre réclamation (publique/privée) et bouche-à-oreille (traditionnel/en ligne)**

	Réclamation		Bouche-à-oreille négatif	
	Réclamation privée	Réclamation publique	Bouche-à-oreille traditionnel	Bouche-à-oreille en ligne
Destinataire	Entreprise	<u>Principal</u> : Entreprise <u>Secondaire</u> : Autres consommateurs	Autres consommateurs	
Présence d'une audience	Non	Oui	Pas nécessairement	Oui
Individus informés	Représentants de l'entreprise	Représentants de l'entreprise + Spectateurs	Proches	Multitude de consommateurs
Auteur	Client ayant consommé au moins un produit ou service de l'entreprise		N'importe quel consommateur	
Espace d'expression	Privé (Téléphone, e-mail, courrier, rencontre physique...)	Public (Plateformes digitales : réseaux sociaux, forums, comparateurs etc...)	Privé (Téléphone, e-mail, courrier, rencontre physique...)	Public (Plateformes digitales : réseaux sociaux, forums, comparateurs etc...)
Responsabilité imputée à l'entreprise	Oui		Pas nécessairement (La définition du bouche-à-oreille en ligne ne mentionne pas d'attribution de la responsabilité → le consommateur peut relater une expérience négative à laquelle il associe un locus interne)	
Motivations identifiées par la littérature	Désir de réparation Désir de réconciliation Désir de vengeance	Désir de réparation Désir de vengeance Désir de protéger les autres consommateurs	Altruisme Diminution de l'anxiété Vengeance Recherche de conseils	Souci des autres consommateurs Bénéfices sociaux Constitution d'un pouvoir collectif Recherche de conseils Commodité Soutien de la plateforme dans la résolution du problème Désir de se défouler

### **3. Éléments contextuels associés aux motivations à la réclamation publique**

La littérature identifie plusieurs éléments de contexte fournissant des pistes de compréhension du comportement de réclamation publique. En particulier, les travaux de recherche antérieurs étudiant les antécédents de la réclamation (en ligne ou hors ligne) ont permis de mettre en évidence deux concepts clés : le contexte de déviation et la force des liens unissant le consommateur à la marque.

#### **3.1. Situations de simples et doubles déviations**

##### **3.1.1. Définition de la simple et de la double déviation**

Si la littérature en marketing des services étudie les défaillances de service et leur impact sur la volonté de réclamer, elle se penche également sur les cas dans lesquels ces défaillances sont répétées. Les travaux distinguent ainsi les situations dans lesquelles les consommateurs font face à une seule défaillance liée à l'expérience de consommation, appelées situations de simple déviation, des situations dans lesquelles les consommateurs vivent à la fois une défaillance lors de l'expérience initiale mais également une mauvaise gestion de celle-ci par le service client. Ces dernières sont appelées situations de double déviation (Bitner, 1990). Dans un premier temps, les consommateurs mécontents peuvent se tourner vers la marque pour obtenir justice et exprimer leur insatisfaction (Amy K. Smith et al., 1999). C'est lorsque cette tentative échoue que le contexte est qualifié de double déviation (Grégoire et al., 2009). La double déviation, par opposition à la simple déviation, est donc définie comme la perception d'une réponse du service client comme inappropriée et/ou inadéquate suite aux défaillances de service vécues (Bitner, 1990).

##### **3.1.2. Impacts des situations de simples et doubles déviations**

La recherche associe souvent réclamation publique au contexte de double déviation et au désir de vengeance (Bechwati & Morrin, 2003; Grégoire & Fisher, 2008).

Les cas de double déviation sont particulièrement dangereux pour la réputation d'une marque. Tout d'abord, les implications en termes de relation client sont sensiblement différentes, que les expressions d'insatisfaction en ligne résultent de simples ou doubles déviations. Alors que Joireman et ses collègues (Joireman et al., 2013) estiment que la marque

a encore une chance de récupérer un client mécontent en situation de double déviation, la plupart des chercheurs s'accordent à dire que la relation entre le client insatisfait et la marque s'en trouve largement dégradée (Bechwati & Morrin, 2003; Bonifield & Cole, 2007; Grégoire & Fisher, 2008).

Par ailleurs, il apparaît que la double déviation, par le biais du sentiment colère, conduit à des représailles (Bechwati & Morrin, 2003; Bonifield & Cole, 2007; Grégoire & Fisher, 2008). Ces représailles peuvent prendre différentes formes et s'expriment notamment par un bouche-à-oreille négatif (Wetzer et al., 2007), l'un des comportements les plus fréquents (Gelbrich, 2010; A. R. Johnson et al., 2011). Les travaux de Tripp et Grégoire (2011) étudient notamment la proportion d'expressions d'insatisfaction en ligne précédée d'une double déviation. Leurs résultats, tirés de l'analyse de 431 plaintes déposées sur deux sites Internet spécialisés, indiquent que 96% de ces réclamations en ligne résultent d'une double déviation, soit une écrasante majorité. Des recherches antérieures ont en effet identifié que les clients mécontents décident de réclamer publiquement en ligne lorsqu'ils considèrent que la marque s'est comportée de manière inacceptable (Antonetti & Maklan, 2016; Tripp & Grégoire, 2011).

En termes de motivations, là encore la littérature souligne un impact non négligeable du contexte de déviation sur les désirs des consommateurs insatisfaits. Plusieurs travaux ont mis en évidence le fait que la plupart des réclamants en ligne avaient connu des échecs répétés, ce qui les avait conduits à ressentir de forts désirs de vengeance et d'évitement (Bechwati & Morrin, 2003; Bonifield & Cole, 2007; Grégoire et al., 2009). En particulier, la littérature souligne le fait que la double déviation semble susciter chez le client insatisfait des émotions négatives, comme la colère, qui peuvent conduire à un désir de vengeance (Bechwati & Morrin, 2003). Ainsi, ce ne serait qu'après avoir contacté le service client et avoir été déçus de leur gestion de la défaillance de service que les clients mécontents s'exprimeraient en ligne pour se venger de la marque. Toutefois, d'autres travaux se penchent sur les issues favorables de la double déviation et soulignent le fait que celle-ci peut également déboucher sur un désir de réconciliation (Joireman et al., 2013). Les clients mécontents décident alors de donner une seconde chance à l'entreprise malgré la double déception vécue. Il apparaît que les intentions prêtées à la marque lors de sa gestion de l'insatisfaction sont décisives quant aux motivations suscitées : positives (réconciliation) ou négatives (vengeance). Dans un contexte de double déviation, les réclamants frustrés sont généralement plus susceptibles de prêter de mauvaises intentions à la marque que dans un contexte de simple déviation (Joireman et al., 2013). Ces résultats sont cohérents avec les recherches antérieures, notamment en psychologie. Ces

derniers indiquent qu'après avoir subi des blessures, les victimes ont tendance à attribuer des intentions négatives délibérées au malfaiteur, en l'absence de preuve incontestable du contraire (Epps & Kendall, 1995; Kramer, 1994). Toutefois, lorsque les clients mécontents ne préjugent pas des mauvaises intentions de la marque à leur égard dans la gestion de leur réclamation, voire supposent qu'elle est animée de bonnes intentions, ils sont susceptibles d'éprouver un désir de réconciliation (Joireman et al., 2013).

### **3.2. Force des liens antérieurs entre le consommateur et la marque**

#### **3.2.1. Définition de la force des liens**

La littérature en psychologie établit que les individus ressentent un vif besoin d'appartenance se traduisant par la nécessité de vivre des interactions fréquentes et non agressives dans le cadre d'un lien relationnel continu dans le temps (Baumeister & Leary, 1995). Conformément à ce besoin d'appartenance, les individus nouent facilement des liens sociaux et développent des attachements dans la plupart des conditions sociales, y compris les interactions de nature commerciale (Baumeister & Leary, 1995). Ce mouvement est nécessaire à leur survie (D. M. Buss, 1990; R. Hogan et al., 1985). Inversement, la recherche souligne que l'absence de liens forts avec d'autres individus produit un certain nombre d'effets néfastes sur la santé de l'individu, sa capacité d'adaptation à son environnement et son bien-être (Baumeister & Leary, 1995; Baumeister & Tice, 1990; Leary, 1990; Perlman & Peplau, 1984; Twenge et al., 2001). Le besoin d'appartenance est une motivation puissante susceptible de modifier significativement le comportement des individus dans des contextes variés. En particulier, il est démontré que le désir de former des liens interpersonnels est un désir fondamental ayant des conséquences importantes pour le fonctionnement social (Baumeister & Leary, 1995).

Les transactions commerciales existant entre un consommateur et une personne morale, telle qu'une marque, ne faisant pas exception, il est naturel de supposer que ce besoin d'appartenance se manifeste également dans cette sphère et y produit des effets observables. La qualité de la relation entre une marque et un consommateur est un concept majeur dans le champ du marketing relationnel (Palmatier et al., 2006) dans la mesure où celle-ci constitue un médiateur entre les efforts fournis par l'entreprise et ceux entrepris par le client. La qualité relationnelle est à ce titre un sujet très largement étudié en marketing des services, notamment dans le cadre de la gestion des réclamations (Deutsch, 1969; Grégoire et al., 2009; Mittal et al., 2008; Umashankar et al., 2017; Y. Zhang et al., 2013).

La qualité relationnelle est définie comme un construit comprenant la confiance accordée à la marque, la volonté de maintenir une relation avec cette marque et la perception d'une connexion interpersonnelle avec elle (Grégoire et al., 2009). La force des liens, très proche conceptuellement, est quant à elle définie comme la puissance du lien entre les membres d'un réseau (M. S. Granovetter, 1977; Mittal et al., 2008; Umashankar et al., 2017) et est connue pour influencer les comportements de réclamation. La force des liens peut résulter d'une seule rencontre entre le client et la marque (L. Jiang et al., 2009) ou d'échanges répétés entre ces deux acteurs (Umashankar et al., 2017).

### 3.2.2. Impacts de la force des liens sur la réaction à une défaillance de service

De nombreuses recherches font le postulat qu'une relation antérieure solide entre la marque et le consommateur conduit ce dernier à répondre plus favorablement aux tentatives de résolution de sa réclamation (Hess Jr et al., 2003; Tax et al., 1998). Ces travaux sont cohérents avec l'effet d'atténuation que joue l'engagement sur le traitement de l'information (Ahluwalia, 2002; Ahluwalia et al., 2000). Bien que dans la plupart des cas, les individus ayant des liens sociaux forts (vs faibles) soient plus susceptibles de communiquer, dans le contexte d'une défaillance de service, il semble que la force du lien consommateur-marque et le sens de l'unicité de cette relation réduisent la propension à réclamer (Mittal et al., 2008). Ces clients insatisfaits peuvent effectivement avoir tendance à ne pas s'exprimer négativement par peur de saper la relation avec la marque (Mittal et al., 2008). Par ailleurs, alors que les clients fortement liés à la marque craignent que le fait de se plaindre ne nuise à leurs liens avec elle, lorsqu'ils sont encouragés à réclamer, leur fidélité augmente car l'opportunité d'exprimer un mécontentement leur apparaît comme un moyen efficace de préserver les liens sociaux (Umashankar et al., 2017). En revanche, le comportement de réclamation, même encouragé, n'influence pas la fidélité future lorsque les clients sont faiblement attachés à la marque.

Si les clients fortement liés à la marque sont souvent considérés comme de atouts clés (Heskett et al., 1997), les travaux d'Aaker et de ses collègues ont toutefois mis en lumière le fait que cet effet favorable pouvait être remis en question, voire complètement s'inverser (Aaker et al., 2004). La littérature met en lumière quatre cas de figure dans lesquels la force de la relation antérieure consommateur-marque décuple les réactions négatives du client mécontent en cas de défaillance de service. Tout d'abord, lorsque l'individu perçoit le discours et les actions de la marque à son égard comme une transgression des normes tacites de leur relation

celui-ci a tendance à juger la marque bien plus sévèrement que lorsqu'il n'identifie pas de normes relationnelles (Aggarwal, 2004). De plus, d'autres travaux soulignent que plus la relation marque-consommateur est forte, plus une défaillance de service est perçue comme un acte de trahison et conduit les clients mécontents à riposter avec intensité (Grégoire & Fisher, 2008). Ces recherches soutiennent l'hypothèse d'un effet « de l'amour à la haine » ou *love becomes hate effect*. En outre, les réactions négatives des clients en forte relation avec la marque sont amplifiées lorsque ceux-ci ont suffisamment de temps et de capacités cognitives pour évaluer une grave défaillance de service (Roehm & Brady, 2007). Enfin, la recherche souligne que les réactions négatives des clients en forte qualité relationnelle avec la marque après une défaillance de service perdurent davantage dans le temps que celles des clients en faible qualité relationnelle (Grégoire et al., 2009). Plus précisément, le désir de vengeance des clients ayant une relation forte diminue plus lentement et leur désir d'évitement augmente plus rapidement que celui des clients ayant une relation faible.

#### **4. Choix du medium**

##### **4.1. Choix du medium et motivations**

Il existe une grande diversité de modes de communications que les réclamants en ligne peuvent utiliser pour faire parvenir leur mécontentement à l'entreprise (Grégoire et al., 2015). Parmi eux, on distingue notamment les sites répertoriant les avis en ligne (e.g. TripAdvisor, Booking, Yelp), les sites dédiés au recueil de réclamations (e.g. RipOffReport), les associations de consommateurs en ligne (e.g. Better Business Bureau, Critizr) ou encore les réseaux sociaux (e.g. Twitter, YouTube, Facebook). Les deux profils (justiciers et conciliateurs) étudiés par Grégoire et ses collègues se tournent naturellement vers des médias différents lorsqu'ils font le choix de s'exprimer en ligne (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Les justiciers se tournent plus spontanément vers les sites dédiés aux avis en ligne, les sites consacrés aux réclamations et les réseaux sociaux, par opposition aux associations de consommateurs en ligne. En effet, ces espaces leur offrent la possibilité d'attaquer les entreprises de façon publique et visible par un plus grand nombre (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Les plateformes précitées sont, par essence, conçues pour accueillir une expression brute, non censurée et spontanée. Dans certains cas même, elles sont propices à l'incivilité en ligne. Une majorité d'internautes déclarent avoir déjà vécu ou été témoins de ce type de comportements (Bacile et al., 2018; Clay, 2013), notamment

sur les réseaux sociaux où les réclamations sont de plus en plus fréquentes (J. Baer, 2016; Causon, 2015). Les justiciers, ayant soif de vengeance, ont donc tendance à opter pour ces médias peu adaptés à des négociations constructives et apaisées (Grégoire, Legoux, et al., 2018).

A l'inverse, les conciliateurs, dans une démarche de résolution du problème et d'accomplissement d'une tâche, tendent à solliciter l'aide d'une tierce partie en ligne (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Ils se tournent par exemple vers des associations de consommateurs en ligne qui offrent aux clients mécontents un espace de discussion constructif sur lequel entreprises et clients peuvent désamorcer les conflits et trouver un terrain d'entente. C'est notamment le cas de la plateforme Critizr ([critizr.com](http://critizr.com)) dont la page d'accueil indique sans détour « Contactez n'importe quel commerce, maintenant. Critizr transmet vos remarques directement au directeur ». Certains de ces sites comme Consumer Affairs ([consumeraffairs.com](http://consumeraffairs.com)) vont jusqu'à proposer aux internautes des conseils d'experts pour les guider dans leur négociation avec les entreprises. D'après le site 60 millions de consommateurs, quinze associations françaises régies par la loi de 1901 sont habilitées à représenter les consommateurs dans la défense de leurs intérêts. Toutes sont disponibles en ligne et certaines, comme UFC - Que choisir, proposent un forum public pour accueillir les témoignages et solliciter de l'aide sur un litige (<https://forum.quechoisir.org/>).

#### 4.1.1. Motivations au choix du médium et relation à la marque

Les travaux d'Umashankar et ses collègues (2017) soulignent le rôle de la force des liens dans le choix d'un médium d'expression de l'insatisfaction. D'une part, il semble que le fait de réclamer directement auprès de la marque, c'est-à-dire sur l'un de ses espaces, génère une plus grande préservation des liens sociaux dans la mesure où le client insatisfait s'investit activement dans l'entretien de la relation. Par opposition à cette réclamation directe, les chercheurs considèrent la réclamation anonyme et indirecte car formulée auprès de parties tierces, comme des plateformes d'opinion. Ce second médium est quant à lui moins susceptible de favoriser la préservation des liens car il dénote d'un besoin de catharsis et non de dialogue constructif avec la marque. En outre, le choix du médium influence la fidélité future des réclamants (Umashankar et al., 2017).

## 5. Voies de recherche quant aux motivations a la réclamation publique

La littérature comporte à ce jour plusieurs zones de flou qui nous empêchent d'avoir une compréhension complète des motivations précédant le comportement de réclamation, et plus particulièrement le comportement de réclamation publique.

### 5.1. Approches partielles

Tout d'abord, les motivations à la réclamation sont régulièrement abordées par groupe de deux ou trois, bien que les recherches antérieures aient mis en évidence davantage de désirs étroitement liés à la réaction à la défaillance de service (cf. tableau 12). Le plus souvent traitées par binômes, une dichotomie entre vengeance et réparation (Beverland et al., 2010; Grégoire & Fisher, 2008), vengeance et réconciliation (Joireman et al., 2013) ou encore évitement et vengeance (Grégoire et al., 2009) est régulièrement observée. Ces analyses ne captent qu'une partie de la réalité des motivations des réclamants et peuvent conduire à des conclusions hâtives, voire erronées, sur le comportement des clients insatisfaits. Par exemple, si nous considérons que la vengeance et la réparation sont les deux seuls moteurs des réclamations en ligne, nous avons naturellement tendance à les opposer et à croire qu'elles s'excluent mutuellement. Les travaux de Grégoire et ses collègues (Grégoire, Legoux, et al., 2018) proposent notamment deux schémas antagonistes présentés précédemment : les *reparation complainers*, animés par un désir de réparation, et les *vigilante complainers*, mus par un désir de vengeance. Si l'article précise que les désirs de vengeance et de réparation ne sont pas incompatibles, il n'en reste pas moins qu'une catégorisation par profil reposant sur cette dissociation est proposée. De plus, si l'on ne tient compte que des désirs de vengeance et de réconciliation (e.g. Joireman et al., 2013), une partie évidente des antécédents du comportement de réclamation est omise. En effet, la recherche d'une solution au problème rencontré est une motivation fondamentale à la réclamation (Walster et al., 1973). La réclamation en vue d'obtention d'une résolution au problème est définie comme un effort fourni pour contacter une marque afin de trouver une solution au problème rencontré (Hibbard et al., 2001). Il apparaît donc nécessaire de traiter simultanément tous ces désirs afin de saisir toutes les motivations identifiées par la littérature comme influençant la réclamation.

De plus, il existe encore un manque de clarté dans la littérature concernant la distinction entre les désirs et les comportements. S'il est aisé de se figurer les désirs comme antécédents d'actions et les comportements comme des actions, force est de constater que la recherche adresse parfois ces concepts de façon confuse, mélangeant parfois les uns avec les autres. Par



ailleurs, nous observons qu'afin de mesurer les comportements, des échelles très proches des échelles de désirs sont utilisées. C'est notamment le cas dans les travaux de Grégoire et Fisher (Grégoire & Fisher, 2008) ainsi que dans ceux de Joireman et ses collègues (Joireman et al., 2013). Les comportements y sont mesurés comme des motivations *a posteriori*. Observons par exemple quelques items mesurant le comportement de vengeance : « J'ai effectué une réclamation pour donner du fil à retordre à l'entreprise », « J'ai effectué une réclamation pour être désagréable avec le(s) représentant(s) de l'entreprise », « J'ai effectué une réclamation pour que l'entreprise paie pour son mauvais service » (Grégoire & Fisher, 2008). On s'aperçoit d'une part que ces items traduisent l'expression d'une intention dans le passé. D'autre part, ils sont extrêmement proches des items utilisés dans d'autres travaux pour mesurer cette fois non pas le comportement mais le désir de vengeance : « Je voulais prendre des mesures pour causer du tort à l'entreprise », « Je voulais punir l'entreprise d'une manière ou d'une autre », « Je voulais causer des désagréments à l'entreprise », « Je voulais me venger de l'entreprise », « Je voulais que l'entreprise ait ce qu'elle mérite » (Grégoire et al., 2009). Notre travail de thèse se propose donc de clarifier ce point et d'adresser les désirs en tant que tels, comme antécédents des comportements de réponse à la défaillance de service.

**Tableau 12 : Récapitulatif des études antérieures sur les motivations à réclamer**

Articles	Désirs précédant les comportements			Comportements		
	Désir de vengeance	Désir de réconciliation	Désir de réparation	Vengeance	Réconciliation	Réparation
Walster, Berscheid, and Walster, 1973			X			
Folkes, Koletsky and Graham, 1987						X
McCullough et al, 1998					X	
Bradfield & Aquino, 1999	X					
Huefner & Hunt, 2000				X		
Bechwati & Morrin, 2003	X					
Cropanzano & Mitchell, 2005	X					
Aquino et al, 2006				X	X	
Grégoire & Fisher, 2006	X					
Wetzer, Zeelenberg, and Pieters, 2007				X		
Grégoire & Fisher, 2008				X		X
Zourrig, Chebat and Toffoli, 2009				X		
Grégoire et al, 2009	X					
Beverland et al. 2010	X		X			
Joireman et al, 2013	X	X		X		X
Joireman et al, 2016	X	X		X		X
Grégoire, Gadhami et al, 2018				X		
Grégoire, Legoux et al, 2018	X		X			

## 5.2. Catégorisation des motivations selon leur favorabilité à la marque

Plusieurs travaux proposent une distinction entre des désirs favorables à la marque et des désirs défavorables à celle-ci.

Parmi les désirs classés comme défavorables on retrouve sans surprise le désir de vengeance décrit comme une réponse négative à la défaillance de service (Bechwati & Morrin, 2003; Bougie et al., 2003; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013). Le désir d'évitement est lui aussi identifié comme un désir préjudiciable pour la marque (Grégoire et al., 2009; Joireman et al., 2013). Le désir d'évitement est un désir passif qui conduit plus à la fuite qu'à la riposte, par opposition au désir de vengeance (Grégoire et al., 2009). Tous les deux traduisent un ressentiment et une absence de pardon (Aquino et al., 2001; Wade, 1989). Ces deux désirs reflètent une incapacité à surmonter la défaillance de service (Finkel et al., 2002).

Du côté des désirs favorables à la marque nous retrouvons le désir de réconciliation (Joireman et al., 2013) qui traduit un souhait de faire un pas vers l'entreprise et de lui accorder une seconde chance après la déception vécue. Par opposition à la vengeance et à l'évitement, elle est favorable en ce qu'elle démontre une capacité à passer outre et à pardonner (Aquino et al., 2001; Joireman et al., 2016). Le désir de réparation est régulièrement présenté comme un désir favorable à l'entreprise. En effet, la recherche le décrit comme « constructif » par opposition à la vengeance « punitive » (Grégoire & Fisher, 2008) et le place parmi les réactions positives à la défaillance de service voire à la double déviation (Joireman et al., 2013). Dans les très récents travaux de Grégoire et ses collègues, la réparation est à nouveau présentée comme un mécanisme positif pour la marque (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Cette catégorisation est questionnable dans la mesure où la réparation concerne la résolution du problème et peut donc potentiellement s'accompagner d'un désir de vengeance. En effet, il est aisé d'imaginer que ces deux motivations puissent coexister. Un individu peut, par exemple, chercher à sanctionner la marque pour les dommages subis tout en souhaitant obtenir réparation à son problème. Or, s'il est tout à fait concevable que le désir de réparation aille de pair avec un désir de vengeance, indiscutablement négatif, comment affirmer que le désir de réparation est positif pour la marque ? En outre, il semble que plusieurs clients mécontents en recherche de solution à leur problème choisissent de s'exprimer publiquement pour mettre la pression sur la marque. C'est ce que révèle une étude de Sprout Social indiquant que 55% des répondants interrogés avaient exprimé leur insatisfaction sur les réseaux sociaux afin de maximiser leurs chances d'obtenir une réponse satisfaisante (K. Allen, 2017). Le désir de réparation semble donc lié à un désir de

mettre la pression sur la marque, ce qui n'est guère positif. En outre, plusieurs travaux mettent en évidence une corrélation positive entre le désir de réparation et le désir de vengeance (e.g. Grégoire, Legoux, et al., 2018) ainsi qu'entre le comportement de réparation et le comportement de vengeance (e.g. Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013). Notre thèse propose de contribuer à éclairer la nature du désir de réparation.

Par ailleurs, la littérature en matière de réclamation publique ne considère pas l'existence de motivations positives précédant la formulation de la réclamation. L'exposition et la mauvaise publicité générée par la réclamation publique laissent supposer que des motivations positives ne peuvent en être à l'origine. Les seuls désirs présentés comme suscitant une réclamation publique sont le désir de vengeance et le désir de réparation (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Or, la littérature sur les réclamations privées mentionne la présence du schéma mental relationnel, intégrant le désir de réconciliation, comme une approche favorable de la part du consommateur (Ringberg et al., 2007). Notre travail doctoral propose donc d'étudier la mesure dans laquelle un tel schéma mental peut être transposé dans le contexte de la réclamation publique.

### **5.3. Stigmatisation de la réclamation publique comme découlant d'une double déviation**

La littérature associe souvent la réclamation publique au contexte de double déviation. Plusieurs travaux indiquent en effet que c'est la succession de défaillances et l'impression que la marque est allée trop loin qui poussent les clients mécontents à opter pour une réclamation publique en ligne (Tripp & Grégoire, 2011). Toutefois, à l'ère du numérique, de nombreuses marques encouragent leurs clients à se saisir d'Internet comme d'un canal de réclamation à part entière. Les réclamations, autrefois exprimées lors d'échanges privés, sont maintenant partagées en première intention sur les réseaux sociaux, les communautés en ligne, les plateformes d'avis et les blogs (Ward & Ostrom, 2006). Les marques multiplient les forums, foires aux questions, tchats et comptes dédiés au service client sur les réseaux sociaux. D'après une étude Hootsuite, la majorité des entreprises déclarent se servir des réseaux sociaux pour renforcer leur relation client (Pignol, 2017). Elles favorisent ainsi l'expression de l'insatisfaction en ligne dès la simple déviation (Abney et al., 2017; Natral, 2017).

En outre, du côté des plateformes, tout est également fait pour favoriser l'expression spontanée en ligne. Twitter encourage notamment les marques à utiliser le réseau social pour

optimiser leur gestion client (Gingiss, 2015). Les résultats semblent porter leurs fruits puisqu'entre 2016 et 2018, Twitter a enregistré une hausse de 250% du nombre de tweets liés à la relation client (Gerber, 2018). De plus, d'après une étude Dimelo, 42% des internautes déclarent suivre une marque sur Twitter pour bénéficier de son service client (Gerber, 2018). Pour répondre à ce nouvel usage, le réseau social propose désormais de nouvelles fonctionnalités comme l'affichage des délais moyens de réponse ou encore la présence de liens de passage en conversation privée. De son côté, Facebook se développe également dans le sens d'une favorisation des échanges marques-consommateurs et propose depuis plusieurs années une version professionnelle de Messenger, sa messagerie privée et instantanée. En se rendant sur la page Facebook d'une marque, une fenêtre de dialogue s'ouvre et propose à l'utilisateur d'interagir avec le *community manager* de la marque. De même que sur Twitter, le temps moyen de réponse est affiché et les marques ont la possibilité de saisir entre autres un message d'accueil ainsi que des réponses automatiques instantanées. Face à ce chamboulement des usages en matière de relation client, ce sont aussi les applications de messages privés qui se positionnent comme nouveaux canaux du marketing relationnel. Avec plus de 60 milliards de messages envoyés chaque jour en 2016 sur WhatsApp et Messenger (Gerber, 2018), les applications de messagerie ont le vent en poupe avec 56% des interactions marque-consommateurs sur Facebook réalisées via Messenger. En effet, le format de ces applications est parfaitement adapté à la communication de coordonnées personnelles et à la résolution de conflits de manière moins formelle et plus discrète, d'où l'intégration de la commodité de la plateforme comme motivation à diffuser un bouche-à-oreille en ligne (Hennig-Thurau et al., 2004)

Par conséquent, dans ce contexte de multiplication des outils d'expression en première instance, il est raisonnable de supposer que de moins en moins de réclamations publiques sont le résultat de doubles déviations. Il est alors naturel de faire l'hypothèse qu'un nombre grandissant de celles-ci apparaissent avant même que leur auteur ait contacté en privé le service client de la marque. Ainsi, la littérature décrivant le phénomène de réclamation publique comme découlant majoritairement de la double déviation doit être questionnée.

#### **5.4. Absence de considération de la réclamation publique du point de vue de la pression**

De plus en plus fréquentes (Ward & Ostrom, 2006), les réclamations publiques sont particulièrement redoutées en raison de la publicité négative qu'elles génèrent et de l'influence

négative qu'elles exercent sur la réputation d'une marque (Pfeffer et al., 2014). Parce qu'elles ont en outre une influence sur les lecteurs en ligne (Einwiller & Steilen, 2015), elles confèrent un certain pouvoir aux auteurs, conscients d'exercer une forme de pression sur l'entreprise en mettant en péril son image de marque. En nous basant sur la définition existante du mot « pression » (CNRTL, 2012d) ainsi que sur celle du pouvoir perçu des consommateurs (Grégoire et al., 2010), nous décrivons la pression comme la volonté d'influencer les actions d'une marque ou des consommateurs par l'exposition publique d'une insatisfaction susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'image de marque. A notre connaissance, aucun article ne fait explicitement mention de l'utilisation de la pression dans le domaine de la réclamation publique. Notre travail doctoral entend donc se pencher sur cette question et l'examiner au regard de plusieurs dimensions.

Nous savons que les raisons qui conduisent un client à réclamer publiquement peuvent être distingués selon qu'ils mènent à la réalisation d'objectifs personnels, tels que la réduction de l'anxiété, la recherche de la vengeance, la recherche de conseils, l'amélioration de soi, ou qu'ils conduisent à la réalisation d'objectifs collectifs, tels que l'aide à d'autres consommateurs (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Hennig-Thurau et al., 2004; Rosario et al., 2016). Ce type de pression vise donc à obtenir un résultat pour soi-même et pour les autres. En outre, les réclamations peuvent être motivées par des raisons orientées vers la marque elle-même (Beverland et al., 2010). Nous nous intéressons donc à ces trois types de pression et aux enseignements de la littérature les concernant.

#### 5.4.1. Pression pour trouver une solution au problème

Tout d'abord, les réclamants peuvent utiliser la dimension publique pour obtenir quelque chose pour eux-mêmes : une solution à leur problème. Une étude de Sprout Social a mis en évidence le fait que 55 % des utilisateurs exprimaient leur mécontentement sur les réseaux sociaux pour maximiser leurs chances d'obtenir une issue favorable (K. Allen, 2017). Le blog « Journal du CM » dédie notamment un article entier à la meilleure manière de se plaindre sur les réseaux sociaux et y recommande de faire relayer sa publication par des proches pour obtenir une réponse plus rapidement (« Pourquoi et comment se plaindre sur les réseaux sociaux ? », 2016). Par ailleurs, les travaux d'Hennig-Thurau et ses collègues (2004) suggèrent une utilisation du bouche-à-oreille négatif en ligne à dessein à travers un concept de soutien de la plateforme dans la résolution du problème incluant notamment une dimension de pression. En

particulier, deux des six items constituant cette échelle mobilisent implicitement la pression, d'une part en suggérant qu'une marque se montre plus accommodante lorsque le problème est publicisé et d'autre part en soulignant le fait qu'un consommateur a plus de pouvoir lorsqu'il s'exprime avec d'autres consommateurs. De nombreux clients insatisfaits entament un dialogue public avec l'entreprise pour tenter de résoudre leur problème tout en menaçant l'image de marque. La réputation de celle-ci constitue alors une monnaie d'échange pour des consommateurs. Ce phénomène reflète une confiance très limitée dans la bonne volonté de la marque.

#### 5.4.2. Pression pour protéger les autres consommateurs

D'autre part, les réclamants publics peuvent profiter de la dimension publique de l'échange pour obtenir quelque chose pour les autres consommateurs. La littérature indique que l'une des principales motivations du bouche-à-oreille en ligne est le désir de protéger les autres, défini comme le désir d'empêcher d'autres consommateurs de connaître la déception que l'on a connue (Hennig-Thurau et al., 2004 ; Sundaram et al., 1998) . De plus, cette motivation est soulignée comme s'intégrant au schéma relationnel de vengeance des réclamants publics (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Les justiciers souhaitent en effet rétablir la justice et protéger leurs pairs de la survenue d'une nouvelle défaillance. Le web offre une voix aux clients altruistes et protecteurs qui souhaitent alerter les autres consommateurs de leur défaillance de service. Là encore, la pression de l'opinion publique contribue à atteindre l'objectif de minimiser les risques pour autrui. Plus la réclamation est visible, plus le réclamant protège un grand nombre d'individus.

#### 5.4.3. Pression pour éduquer la marque

Le troisième type de raison suscitant le comportement de réclamation est la poursuite d'objectifs pour la marque elle-même (Beverland et al., 2010). Les clients peuvent en effet souhaiter aider, voire contraindre, la marque à s'améliorer (Evanschitzky et al., 2011). Ce type de pression-ci n'est pas abordé dans le champ de la réclamation publique. Dans ce contexte, l'espace public et l'audience associée pourraient jouer le rôle de catalyseur de l'apprentissage en conduisant la marque à se remettre plus vite et davantage en question qu'elle ne l'aurait fait sans cette exposition publique. En effet, le fait pour un client de dénoncer publiquement les

agissements d'une marque suppose que celui-ci est conscient d'une influence de l'espace public dans la prise en compte de son message. En particulier, il est conscient de son pouvoir de nuisance qu'il peut choisir d'utiliser pour contraindre la marque à progresser. En mettant en perspective ces constats ainsi que celui de l'absence de motivations favorables à la marque dans la littérature sur la réclamation publique, nous suggérons que la publicisation d'une réclamation pourrait être motivée par un désir de mettre la pression sur la marque dans son propre intérêt. C'est pourquoi, nous proposons d'investiguer la mesure dans laquelle la réclamation publique pourrait être motivée par une démarche éducative visant à contraindre la marque à évoluer.

## **6. Introduction du concept d'éducation**

L'éducation est un concept particulièrement présent dans les travaux en psychologie sociale (Elliot, 1999; Hardre & Reeve, 2003) et en psychologie de l'enfant (O'Donnell, 2006; Slavin, 2019). Il est également mobilisé dans le contexte de l'environnement de travail (Argote et al., 1990, 2001), de la santé (May, 1993; Michell & West, 1996) et de la relation entre la marque et ses consommateurs (e.g. Bell et al., 2017).

### **6.1. Définition du concept**

L'éducation est principalement étudiée dans la littérature en sciences de l'éducation dans le cadre de l'apprentissage scolaire (e.g. Slavin, 2019; Weinberger & McCombs, 2001; Windschitl, 1999) où les chercheurs se penchent notamment sur les différents modes d'éducation et leurs répercussions en matière d'assimilation. L'éducation apparaît également en psychologie de l'enfant en particulier comme un mécanisme contribuant au développement de celui-ci (Dineen et al., 1977; Kamps et al., 1994). Enfin, l'éducation est abordée en marketing davantage sous l'angle de l'éducation du client par la marque (Bell et al., 2017; e.g. Burton, 2002). Si elle est définie de différentes manières selon les champs de recherche, le Littré décrit l'éducation comme l'acte de former un apprenant à des compétences manuelles ou intellectuelles, mais aussi de développer ses qualités morales (Littré, s. d.). L'éducation représente donc le processus d'enseignement, c'est-à-dire le fait de donner des connaissances à un sujet apprenant et de le former (Cambridge, 2020). Le CNRTL ajoute une dimension supplémentaire en définissant l'éducation comme le développement physique ou moral obtenu par le moyen d'un entraînement approprié (CNRTL, 2012c). Il s'agit donc d'une volonté



d'accompagnement de l'apprenant dans sa démarche d'apprentissage en le soumettant à divers exercices. On peut aisément dresser un parallèle entre ces définitions et le concept de pression dans la mesure où l'éducation est décrite comme un acte de formation et la pression comme un acte d'influence. « Donner une leçon » ou « Faire la leçon » à une personne physique ou morale peut alors revêtir à la fois un aspect pédagogique mais aussi un aspect contraignant.

#### 6.1.1. L'éducation en psychologie sociale et psychologie de l'enfant

Les travaux étudiant l'éducation dans un contexte scolaire considèrent son rôle dans le développement de l'enfant. Ils soulignent la distinction entre apprentissage et mémorisation et positionnent l'éducation, non pas comme le fait de déverser des informations dans de jeunes esprits aptes à les mémoriser, mais plutôt comme un entraînement de l'esprit au moyen de l'explication de concepts (Slavin, 2019). L'un des principes de la psychologie de l'éducation est que les enseignants ne peuvent pas simplement fournir des connaissances aux apprenants, ici élèves, en attendant d'eux qu'ils les ingèrent. Les apprenants doivent construire des connaissances dans leur propre esprit. L'enseignant peut faciliter ce processus en enseignant de manière à rendre l'information compréhensible, logique et pertinente pour les élèves, en leur donnant notamment la possibilité de découvrir ou d'appliquer eux-mêmes des théories, mais aussi en apprenant aux élèves à utiliser consciemment leur propre raisonnement. En d'autres termes, les enseignants peuvent donner aux apprenants des échelles qui mènent à une meilleure compréhension, à une analyse plus complète ou encore à un résultat admis comme juste, mais les élèves eux-mêmes doivent gravir ces échelles. L'essence de la théorie constructiviste est l'idée que les apprenants doivent découvrir et transformer individuellement des informations complexes s'ils veulent se les approprier (J. R. Anderson et al., 2000; J. S. Brown et al., 1989; Waxman et al., 2001). La théorie constructiviste considère que les apprenants éprouvent constamment les nouvelles informations en les confrontant aux anciennes règles, puis en révisant les règles lorsque celles-ci ne fonctionnent plus. Ce point de vue est source d'implications profondes pour l'éducation car il suggère un rôle beaucoup plus actif des élèves dans leur propre processus d'apprentissage, allant ainsi à l'encontre du comportement passif largement observé dans les salles de classe (Slavin, 2019). En raison de l'accent mis sur les élèves en tant qu'apprenants actifs, les stratégies constructivistes sont souvent décrites comme centrées sur l'apprenant. Dans une classe centrée sur l'élève, l'enseignant devient alors un guide dans l'ombre, marchant aux côtés des plus jeunes, plutôt qu'un sage omniscient distillant son savoir à grands renforts de lois immuables. De cette manière, l'éducation vise à aider les élèves

à découvrir plutôt qu'à leur faire assimiler coûte que coûte une leçon (Weinberger & McCombs, 2001; Windschitl, 1999).

### 6.1.2. L'éducation en marketing

Le concept d'éducation, présent également dans la littérature marketing, y est étudié dans le contexte de l'éducation des clients. Burton (2002) la définit comme la mesure dans laquelle une entreprise est considérée comme un moyen proactif de fournir aux clients des compétences et des capacités d'utilisation de l'information. La question de l'éducation des clients y est particulièrement adressée en écho à celle de la fidélisation de ces derniers. En particulier, la théorie de Von Hippel (1994) soutient que les connaissances varient en fonction de la facilité avec laquelle elles peuvent être transférées dans d'autres environnements. Ainsi, les travaux de Bell et ses collègues (2017), s'inscrivant à sa suite, proposent un modèle d'éducation des clients, qui examine son impact sur la fidélité comportementale selon le type d'expertise acquis par les clients. Ils montrent ainsi que l'éducation des clients sur un sujet spécifique à l'entreprise (par exemple, la compréhension des processus et offres) renforce la fidélité comportementale tandis que l'éducation sur un sujet propre au marché (par exemple, la compréhension des catégories de services sur l'ensemble du marché) est susceptible de la dégrader. L'éducation est donc clé en marketing des services de par son influence sur la fidélité.

Par ailleurs, le marketing des services étudie la notion de coproduction comme un moyen de générer des bénéfices pour l'entreprise et pour le client (Grönroos & Voima, 2013; Nicod & Llosa, 2018). D'une part, la coproduction est connue pour créer des bénéfices pour l'entreprise comme la génération d'un avantage concurrentiel (Bendapudi & Leone, 2003; Prahalad & Ramaswamy, 2004), l'amélioration de l'adoption des innovations (Leclercq et al., 2016) et la réduction des coûts de production (C. H. Lovelock & Young, 1979). Le client est alors considéré non seulement comme le bénéficiaire du service mais aussi comme un acteur de la production du service au même titre qu'un employé (Mills & Morris, 1986). La cocréation est même devenue un principe central d'une logique de marketing centrée sur les services (Vargo & Lusch, 2004) dans la mesure où elle permet d'améliorer la perception de la valeur. En effet, la cocréation oppose la notion de clients créant de la valeur avec l'entreprise à celle d'entreprise créant de la valeur pour les clients (Lengnick-Hall, 1996; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Cette distinction a toute son importance à une époque où il semble que le produit soit de moins en moins un objet « fini » et de plus en plus le fruit d'une

collaboration marque-client (Firat et al., 1995). D'autre part, la coproduction revêt une importance centrale pour le client en générant des bénéfices pour lui-même (Bitner et al., 1997; Grönroos & Voima, 2013) comme une plus grande satisfaction (Yim et al., 2012) et une meilleure atteinte de ses objectifs personnels à travers le service (Bitner et al., 1997). Eduquer les clients apparaît donc comme nécessaire à la fois pour accroître la performance de l'entreprise et pour maximiser la satisfaction de ses clients. Dans ce contexte, l'éducation est définie comme un processus à long terme de socialisation explicite et méthodique visant la transmission de codes et valeurs (Durkheim, 1922; Nicod & Llosa, 2018) passant notamment par la formation.

De plus, la participation des clients étant identifiée comme importante dans le processus de gestion des réclamations (Dong et al., 2008; Prim-Allaz & Sabadie, 2005), l'éducation revêt également une importance significative dans la gestion efficace des réclamations. Une récente étude de Rouquet et Suquet (2020) indique notamment que face à des comportements déviants dans le cadre des réclamations, les entreprises éduquent les consommateurs afin de limiter la survenue future de ces comportements.

La connaissance des clients peut être scindée en deux pans fondamentaux : la connaissance déclarative, faisant référence à la compréhension des concepts, des objets ou des faits (autrement dit, il s'agit du «savoir quoi»), et la connaissance procédurale, faisant référence à la compréhension des règles nécessaires à l'action (c'est-à-dire le «savoir comment») (Bell et al., 2017). Les connaissances peuvent également se distinguer en fonction de leur niveau de spécificité dans la mesure où elles sont soit générales et englobent une gamme de produits ou services, soit spécifiques à un produit ou service en particulier (Gregan-Paxton, 2001). Selon la littérature, la connaissance ou l'expertise des clients croissent avec l'exposition répétée à la marque et à ses produits ou services (Brady & Cronin Jr, 2001; Eisingerich & Bell, 2008). L'éducation y est décrite comme un processus pédagogique positif ayant des répercussions favorables sur le lien entre la marque et le client, en cela qu'elle favorise la confiance et la fidélité (Bell et al., 2017; Eisingerich & Bell, 2006, 2008).

Enfin, la notion d'éducation, si elle n'est pas explicitée comme telle, constitue un des fondements du marketing relationnel en ceci qu'elle suggère un apprentissage constant des marques de leurs clients (Herhausen & Schögel, 2013). La littérature établit en effet que les marques tirent profit de la connaissance de leurs clients pour acquérir un avantage concurrentiel sur le marché (Christopher et al., 1991; J. E. Hogan et al., 2002; Mithas et al., 2005), pour augmenter leur rentabilité (Mullins et al., 2014) et accroître la fidélité de leurs clients (Stone

et al., 2000). Apprendre de ses clients semble donc essentiel à bien des égards pour assurer la performance d'une entreprise (Hillmer & Kocabasoglu, 2008; Perez et al., 2013; Woodruff, 1997; Yachin, 2018). Toutes les démarches visant à écouter la voix du client, au travers d'enquêtes de satisfaction (Danaher, 1997) ou encore de l'analyse des réclamations (J. Baer, 2016; Cambra-Fierro et al., 2015; Ray & Sabadie, 2016), découlent de ce processus d'éducation par les clients. Ils représentent donc pour les entreprises une réelle source d'apprentissage et d'amélioration. Si les réclamations privées sont un de ces viviers de savoir, il paraît logique de supposer que les réclamations publiques peuvent l'être également et découler d'un authentique désir d'aider la marque à progresser.

## **6.2. Education et apprentissage en groupe**

Dans le cas de la réclamation publique, la présence d'une audience de spectateurs est un élément central. En effet, puisque l'expression de mécontentement est affichée publiquement, il n'est plus question que d'un échange privé entre la marque et le consommateur. Tous les lecteurs de l'échange constituent un interlocuteur silencieux dont les clients insatisfaits et les marques ont bien conscience. Dans la mesure où nous nous penchons sur la possible existence d'un processus didactique dans les réclamations publiques, nous nous interrogeons sur l'utilité d'appliquer ce processus didactique sous les yeux d'un public. Pour ce faire, nous nous intéressons aux travaux antérieurs étudiant l'influence de la présence d'autres individus dans l'éducation d'une personne physique ou morale.

Une grande partie de la littérature en sciences de l'éducation examine l'environnement éducatif et, en particulier, les effets de l'apprentissage en groupe dans le processus d'éducation (Ellis et al., 2003; e.g. O'Donnell, 2006; Sharan & Sharan, 1992; Wilson et al., 2007). Bien que le sujet soit très étudié, il y a peu, voire pas, de consensus quant à la définition de l'apprentissage de groupe (Wilson et al., 2007). Certaines mettent l'accent sur l'apprentissage des individus dans un groupe (e.g. O'Donnell, 2006; Sharan & Sharan, 1992), tandis que d'autres se concentrent sur le niveau de savoir collectif (e.g. Ellis et al., 2003). Certains se concentrent sur les processus (e.g. Edmondson, 1999, 2002), tandis que d'autres examinent les résultats (Cohen, 1994; e.g. Gibson & Vermeulen, 2003). Nous proposons ainsi un tableau récapitulatif de ces définitions (cf. tableau 13) afin d'en saisir les nuances quant à la délimitation des contours de ce concept.

**Tableau 13 : Définitions de l'apprentissage en groupe ou *group learning***

Auteurs	Définition
(Gruenfeld et al., 2000)	Acquisition, persistance, diffusion et dépréciation des connaissances de groupe
(Argote et al., 2001)	Activités par lesquelles les individus acquièrent, partagent et combinent les connaissances par l'expérience les uns avec les autres
(Edmondson, 2002)	Processus dans lequel une équipe prend des mesures, obtient un retour d'information, y réfléchit, et apporte des changements pour s'adapter ou s'améliorer
(Sole & Edmondson, 2002)	Acquisition et application de connaissances qui permettent à une équipe d'aborder des tâches et des questions pour lesquelles les solutions n'étaient pas évidentes auparavant
(Ellis et al., 2003)	Changement relativement permanent dans le niveau collectif de connaissances et de compétences de l'équipe, produit par l'expérience partagée des membres de l'équipe
(Gibson & Vermeulen, 2003)	Exploration des connaissances par l'expérimentation, la combinaison des connaissances par la communication réfléchie, et l'explication et la spécification de ce qui a été appris par la codification
(London et al., 2005)	Mesure dans laquelle les membres cherchent des occasions de développer de nouvelles compétences et connaissances, acceptent des missions stimulantes, sont prêts à prendre des risques sur les idées nouvelles et le travail sur des tâches qui exigent des compétences et des connaissances considérables

Les approches constructivistes de l'éducation font généralement un usage intensif de la coopération dans le processus l'apprentissage (Slavin, 2019). Elles font en effet le postulat que les apprenants découvrent, comprennent et assimilent plus facilement les notions et raisonnements clés s'ils peuvent discuter entre eux de leurs doutes, incompréhensions et problématiques. Là encore, l'accent est mis sur la nature sociale de l'apprentissage et l'utilisation de groupes de pairs pour façonner des modes de pensée appropriés, ainsi que la mise en

évidence et la remise en question des idées fausses des uns et des autres. Il s'agit là d'éléments clés issus des conceptions sur le changement cognitif (Pontecorvo & Girardet, 1993). Dans les méthodes pédagogiques d'apprentissage coopératif, les élèves travaillent ensemble en petits groupes pour s'entraider et apprendre ensemble. Plusieurs approches de l'intégration de la coopération dans l'éducation existent. La plupart supposent l'intégration des apprenants dans des groupes d'individus aux caractères et aux aptitudes variés (Slavin, 1994). La taille des groupes varie selon les travaux, proposant des binômes, des groupes de quatre apprenants, ou encore des groupes de taille variable (Fantuzzo et al., 1990; D. W. Johnson & Johnson, 1999; Maheady et al., 1991; O'Donnell & Dansereau, 1992; Sharan & Sharan, 1992). Généralement, l'apprentissage en groupe est testé au moyen de la formation de ces équipes pour une durée de plusieurs semaines ou plusieurs mois.

De nombreuses études soulignent l'utilité de l'apprentissage en groupe comme modèle éducatif (Argote et al., 1990; Blickensderfer et al., 1997; Ellis et al., 2003; Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Un principe de base de l'apprentissage coopératif est que lorsque les membres d'un groupe sont liés entre eux de telle manière qu'ils perçoivent qu'ils ne peuvent pas réussir s'ils ne le font pas collectivement, ils s'entraident activement pour s'assurer que la tâche est accomplie et que le but du groupe est atteint (Deutsch, 1949). Ils y parviennent en apportant leur aide et leur assistance dans l'accomplissement de la tâche, en partageant les ressources et en s'encourageant mutuellement dans leurs efforts. En conséquence, les individus qui travaillent en groupe coopératif obtiennent de meilleurs résultats que les élèves qui travaillent seuls ou en compétition les uns avec les autres (D. W. Johnson & Johnson, 1999). En outre, l'apprentissage coopératif, en tant que pédagogie de l'enseignement, tire parti des désirs des élèves de s'engager avec leurs pairs, de gérer de manière autonome leur apprentissage et d'exprimer leurs désirs de réussite (Slavin, 1996). Les expériences d'apprentissage coopératif sont essentielles pour prévenir et atténuer de nombreux problèmes sociaux liés aux enfants, aux adolescents et aux jeunes adultes (D. W. Johnson et al., 2000). Les avantages liés à l'apprentissage en groupes sont en effet particulièrement étudiés (Jordan & Métais, 1997; e.g. Kamps et al., 1994).

Bien que les avantages que les étudiants retirent de l'apprentissage coopératif soient sans équivoque (Cohen, 1994), il est également clair que le simple fait de placer les étudiants en groupes et de s'attendre à ce qu'ils travaillent ensemble ne favorise pas ni coopération ni l'apprentissage. Ce n'est que lorsque les groupes sont structurés de manière à ce que les individus comprennent ce qu'ils sont censés faire et comment ils doivent travailler ensemble que le potentiel de coopération et d'apprentissage est maximisé (D. W. Johnson & Johnson,

1999). Cela implique de s'assurer que la tâche est établie de sorte que tous les membres du groupe se rendent compte qu'ils sont tenus de contribuer à son achèvement et d'aider les autres à faire de même. Gillies et Ashman (1996) ont fait valoir que lorsque les enfants travaillent ensemble, ils développent une compréhension intuitive des besoins de chacun et fournissent de l'aide lorsqu'ils le jugent nécessaire. Cette aide peut prendre la forme d'explications, de directives, d'aide matérielle ou encore, et c'est ce qui nous intéressera particulièrement en lien avec notre sujet, la mise en lumière d'erreurs à ne pas reproduire (Gillies & Ashman, 1998).

### **6.3. Education et pression des pairs**

Les élèves sont susceptibles d'être motivés par le désir d'obtenir l'approbation sociale (par exemple, être populaire ou s'intégrer), par le désir d'éviter les sanctions sociales (par exemple, se faire taquiner, intimider, essayer des moqueries ou perdre son statut social) ou encore par la perspective des avantages futurs octroyés par l'éducation (e.g. Coleman, 1961). La littérature en psychologie de l'éducation indique que l'apprentissage devant et avec ses pairs, comme dans le contexte d'une salle de classe, est efficace (O'Donnell, 2006). Nous savons que la pression des pairs influence le processus d'éducation à différentes fins, que sont la limitation de comportements à risque et la favorisation de comportements souhaitables. D'une part, des travaux antérieurs ont examiné l'impact de la pression des pairs dans le processus d'éducation, en particulier dans le cas de la prévention des comportements à risque comme l'alcoolisme ou la consommation de drogues (Coggans & McKellar, 1994; Denscombe, 2001; May, 1993; Michell & West, 1996). Pour limiter l'adoption d'un comportement indésirable, les pairs emploient des stratégies coercitives telles que les railleries ou l'ostracisme (Michell & West, 1996). Cette mise à l'écart détourne l'individu visé de ses mauvais penchants. Il est donc facile de supposer que cette même pression peut être utilisée pour prévenir d'autres comportements non souhaitables, tels que des incidents de service. Ainsi, les réclamants publics pourraient tirer parti de la présence d'autres consommateurs pour limiter la survenue de défaillances futures et aiguïser la vigilance des marques. D'autre part, la présence de pairs dans un cadre éducatif est connue pour encourager et influencer des comportements souhaitables. En effet, la pression des pairs influence l'adoption de comportements en matière d'interactions sociales (Cooke & Apolloni, 1976; Maloney et al., 1976; Strain et al., 1976) et de compétences scolaires (Dineen et al., 1977; Egel et al., 1981; Trovato & Bucher, 1980). Le contact avec des individus affichant certaines attitudes contribue à promouvoir l'apprentissage de ces attitudes chez l'apprenant (Cooke & Apolloni, 1976). Il s'agit d'un apprentissage par l'exemple. En outre, l'effet de piège

décrit par Baer et Wolf (1967) suggère qu'une fois qu'un comportement souhaitable est enseigné, la présence de pairs aide à le maintenir grâce à des "communautés de renforcement naturel". De plus, la présence de liens socio-affectifs entre les membres d'un groupe favorise le maintien de ce comportement par chaque individu aussi longtemps qu'il reste sous le regard de ses pairs (Cooke & Apolloni, 1976). La simple présence de pairs lors d'un processus éducatif peut donc amener les membres d'un groupe à adopter le comportement souhaité et faciliter le maintien de ce comportement même après la fin du processus d'éducation (L. K. C. Smith & Fowler, 1984). Les travaux de Bursztyjn et Jensen (2015) indiquent que le fait d'être observé par ses pairs influence considérablement les efforts déployés dans un cadre éducatif, comme dans le cas de la préparation d'un examen. La présence des pairs dans le processus éducatif semble donc avoir un double effet positif : celui de limiter les comportements indésirables et celui de promouvoir les comportements souhaités. Nous proposons donc que la réclamation publique peut relever d'une démarche éducative dans laquelle le client insatisfait cherche à donner une leçon à l'entreprise en utilisant les autres consommateurs comme un dispositif renforçant l'efficacité de sa démarche. Un réclamant public bien intentionné pourrait donc se saisir de cette opportunité à la fois pour aider la marque à limiter les défaillances futures mais aussi pour lui montrer la meilleure manière de les traiter.

#### **6.4. Education et réclamation publique**

Bien que plusieurs travaux analysent la manière dont les marques peuvent s'éduquer à travers la gestion des réclamations (Cambra-Fierro et al., 2015; Harari, 1992; Johnston & Michel, 2008; Ray & Sabadie, 2016), peu de recherches explicitent le lien entre éducation et réclamation. Toutefois, sans le souligner clairement, plusieurs recherches mettent le doigt sur des relations à reconsidérer sous l'angle de leur caractère pédagogique.

Les travaux faisant état du potentiel des réclamations dans le processus d'amélioration des entreprises sont légion (J. Baer, 2016; Cambra-Fierro et al., 2015; e.g. Hart et al., 1990; Johnston & Michel, 2008; Ray & Sabadie, 2016), et ce, dans des domaines extrêmement variés comme la santé (e.g. L. Allen et al., 2000), la logistique (e.g. Powers & Bendall-Lyon, 2002) ou encore l'aéronautique (e.g. Fidell & Howe, 1998). Les réclamations offrent aux organisations la possibilité de se remettre en question et de prendre conscience de leurs erreurs (Swan & Oliver, 1989). C'est pourquoi la gestion des réclamations vise non seulement à



résoudre les défaillances de service mais aussi à en tirer des enseignements pour la suite (Bitner, 1990; Hart et al., 1990; Tax et al., 1998).

En effet, plusieurs travaux en sciences de l'éducation et psychologie du travail indiquent que c'est par le biais de l'acceptation de ses erreurs qu'un individu peut s'améliorer (Bauer & Mulder, 2007; Wuttke & Seifried, 2011). L'éducation étant définie comme le processus qui consiste à engager l'esprit du sujet apprenant dans des concepts puissants et utiles qu'il sera capable de mobiliser (Slavin, 2019), il s'agit donc de modifier les connaissances, les compétences et les comportements d'une personne physique ou morale au moyen d'une certaine méthodologie. Dans le cadre de la réclamation publique, il s'agirait d'avertir la marque de ses erreurs, voire de formuler des conseils, dans le but de changer les pratiques jugées anormales. Par le biais de la réclamation publique, d'une part le réclamant souligne une faiblesse dans le comportement de la marque, et d'autre part il lui fait publiquement la leçon en tirant parti de ce que la toile entière est témoin virtuel de ce recadrage public, misant ainsi sur la pression implicite et explicite exercée par la présence de pairs dans le processus d'apprentissage (Cooke & Apolloni, 1976; Maloney et al., 1976; Trovato & Bucher, 1980). Dans le cadre de notre travail doctoral, nous nommons « vocation éducative » la volonté d'aider une marque à s'améliorer en la soumettant au jugement des autres consommateurs par le biais d'une réclamation publique.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

La littérature met en lumière depuis plusieurs années l'existence de schémas ou cadres mentaux conditionnant la réponse des consommateurs aux défaillances de service (Beverland et al., 2010; Ringberg et al., 2007). En particulier, les consommateurs insatisfaits peuvent s'inscrire dans un schéma de vengeance et sont alors mus par un désir de punir la marque pour sa négligence. Ils peuvent également s'inscrire dans un schéma de réparation et être animés par un profond désir d'obtenir réparation pour le préjudice subi. Enfin, les consommateurs conditionnés par un schéma relationnel sont quant à eux conduits par un désir de se réconcilier avec la marque et de préserver sa relation avec celle-ci. Vengeance, réparation et réconciliation apparaissent ainsi comme les trois motivations centrales identifiées dans la littérature en marketing relationnel comme antécédents du comportement de réclamation (Beverland et al., 2010; Joireman et al., 2013). Dans le cadre des réclamations publiques, ce sont les désirs de vengeance et de réparation qui semblent sous-tendre les comportements d'interpellation sur la toile (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Bien que cette approche puisse sembler incomplète par certains aspects, elle pose un cadre à travers lequel il nous est possible de saisir des antécédents clés au comportement de réclamation publique.

Susceptibles d'avoir un impact non négligeable sur leurs ventes (Chevalier & Mayzlin, 2006; Cui et al., 2012; Dhar & Chang, 2009; Ho-Dac et al., 2013), les réclamations publiques constituent un sujet particulièrement sensible pour les entreprises. Parce qu'ils sont inéluctables, les incidents sont traités par le biais de processus visant à rectifier la situation et réparer le dommage causé (Berry & Parasuraman, 2004; Zemke & Schaaf, 1990). Les services clients assurent donc la gestion des défaillances définie comme l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour 1) rétablir la satisfaction et la fidélité des clients après une défaillance de service, 2) s'assurer que les incidents favorisent l'apprentissage et l'amélioration des processus et 3) former les employés à cette fin (Michel et al., 2009). Toutefois, un quatrième enjeu se dessine dès lors que l'échange se déroule sous le regard d'autres internautes : la réputation (Dellarocas, 2003; Einwiller & Steilen, 2015; Hogleve et al., 2019). La mission du service client est donc également de préserver la réputation de la marque à travers la gestion des réclamations publiques.

Au cours du Chapitre 2, nous avons défini les motivations fondamentales qui sous-tendent le comportement de réclamation publique (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Nous avons en particulier souligné l'évolution des motivations traditionnelles à la réclamation dans le contexte particulier de l'espace public offert par Internet et présenté l'état des connaissances

sur les différents types de pression susceptibles d'être exercés sur la marque au moyen de la réclamation publique. A ce stade, nous nous questionnons naturellement sur les évolutions en termes de gestion des insatisfactions selon qu'elles sont exprimées en privé (Davidow, 2003; Gilly & Hansen, 1985; Hui & Au, 2001; Orsingher et al., 2010) ou en public (Hogreve et al., 2019; Hutzinger & Weitzl, 2019; Javornik et al., 2020; Rosenmayer et al., 2018; Schaefers & Schamari, 2016; W. Weitzl & Hutzinger, 2017; W. J. Weitzl & Einwiller, 2019). Appréhender les stratégies de réponse des marques face à la réclamation publique constitue un défi particulièrement d'actualité pour des entreprises de plus en plus exposées à ces interpellations en ligne (Causon, 2015). C'est donc cette question qui fait l'objet du Chapitre 3.

### **CHAPITRE 3 : LES REPONSES DES MARQUES FACE A LA RECLAMATION PUBLIQUE**

Les opinions exprimées en ligne par les utilisateurs ont gagné en crédibilité au fil des années pour devenir aujourd'hui une composante essentielle du processus décisionnel des acheteurs potentiels (Y. Chen & Xie, 2008; Chevalier et al., 2018; Chevalier & Mayzlin, 2006; Litvin et al., 2008; Luca, 2011; Vermeulen & Seegers, 2009). La popularité croissante des comparateurs, réseaux sociaux et sites en tous genres affichant les avis des consommateurs fait peser une pression non négligeable sur les entreprises pour maintenir une réputation sans tâche (Proserpio & Zervas, 2017). Bien que leurs investissements dans l'amélioration des produits et services vendus soient parfois récompensés par des avis positifs, aucune organisation n'est à l'abri de défaillances de service et des répercussions qui en découlent parfois publiquement.

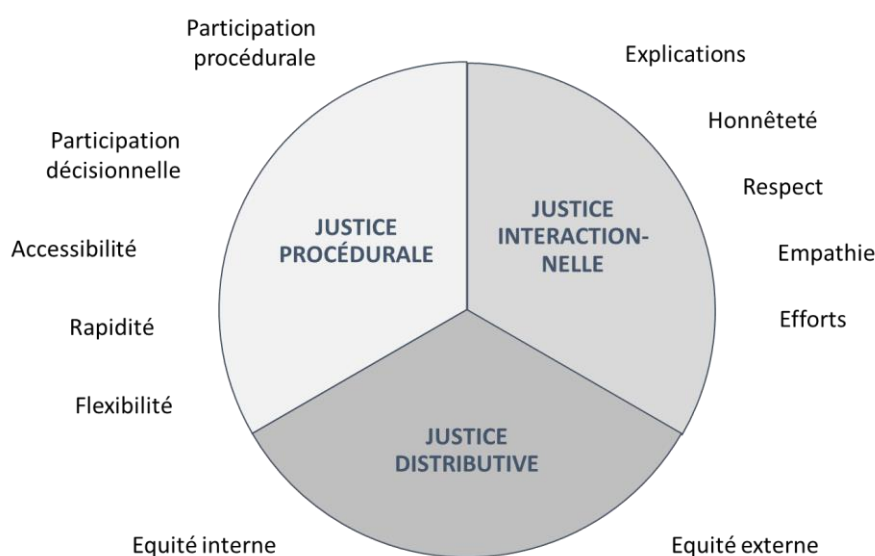
Traiter les réclamations publiques n'est pas une mince affaire. Contrairement au bouche-à-oreille hors ligne qui ne laisse aucune trace et par opposition à la réclamation privée qui n'est visible que par l'auteur et la marque, la réclamation publique persiste durablement. Pour gérer ces publications défavorables, certaines entreprises font des choix peu éthiques comme la suppression systématique des commentaires négatifs sur certaines plateformes (notamment via la modération systématique de commentaires injurieux) ou encore la manipulation d'avis, consistant à solliciter des avis positifs en échange de certains avantages (Luca & Zervas, 2016; Mayzlin et al., 2014). Parallèlement, de plus en plus de sociétés se spécialisent dans l'authentification des avis (par exemple, Avis vérifiés ou encore Trust Pilot), les sites de distributeurs ajoutent des mentions rassurantes (par exemple, Amazon avec la mention « Achat vérifié » au-dessus des avis dont l'auteur a effectivement commandé le produit via son compte client) et la législation se développe afin de restreindre les fraudes aux avis et de garantir la liberté d'expression des consommateurs.

Dans ce contexte, la réponse aux avis négatifs apparaît comme une solution alternative à la fraude en matière de gestion de la réputation qui, en plus d'être encouragée par les plateformes d'avis, a le mérite d'être légale. C'est aujourd'hui une stratégie couramment adoptée par les managers (Proserpio & Zervas, 2017). Lorsqu'elle fait le choix de répondre, la marque voit son commentaire affiché juste au-dessous de l'avis auquel elle se réfère. Si les réponses des marques sont aujourd'hui monnaie courante, il est toutefois intéressant de se pencher sur leurs impacts et notamment sur leur capacité à préserver la relation marque-consommateur, l'image de marque et, in fine, la performance de l'entreprise.

## 1. Fondamentaux de la gestion des réclamations

La gestion des défaillances de service par les entreprises et les recherches associées s'appuient sur la théorie de la justice telle que proposée par Tax et ses collègues (1998), s'inspirant elle-même de travaux en théorie des organisations (e.g. Lind & Tyler, 1988). Cette conception tridimensionnelle (cf. figure 8) prend effectivement racine dans des travaux antérieurs et propose l'idée que la justice n'est pas qu'une distribution équitable des résultats mais repose également sur le processus associé à cette distribution et sur les interactions associées (Austin, 1979). La théorie de la justice mobilisée par Tax et al. (1998) dans le champ des incidents de services fait figure de modèle en identifiant trois composantes de la justice : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

**Figure 8 : Trois dimensions de la justice (Prim-Allaz & Sabadie, 2005)**



La **justice distributive** se concentre sur la répartition des avantages et des coûts et permet d'évaluer l'atteinte d'un gain proportionnel à l'investissement (Deutsch, 1985; Homans, 1961). Dans le contexte de la gestion des réclamations, la justice distributive se focalise sur la perception de l'équité associée à la réparation offerte au réclamant pour résoudre son problème (Blodgett & J.Hill, 1997; S. W. Kelley et al., 1993). La résolution peut prendre la forme d'un

remboursement, d'un échange, d'une réduction sur un futur achat ou peut être une combinaison de ces solutions (Blodgett & J.Hill, 1997).

Les trois éléments constitutifs de la justice distributive selon Tax et al. (1998) sont l'équité (Goodwin & Ross, 1992; Oliver & DeSarbo, 1988; Oliver & Swan, 1989), l'égalité (Deutsch, 1985; Greenberg, 1990) et le besoin (Deutsch, 1985). Dans son ouvrage, Adams (1965) propose que le client mécontent évalue la justice distributive à travers d'une part l'équité interne, c'est-à-dire le ratio coûts/bénéfices à la suite de la défaillance de service, et d'autre part l'équité externe, c'est-à-dire la comparaison de la situation vécue à des situations antérieures avec la même société ou des sociétés concurrentes ou avec d'autres clients.

De nombreuses recherches se focalisent essentiellement sur la question de l'équité et étudient notamment son impact sur la satisfaction (Oliver & DeSarbo, 1988; Oliver & Swan, 1989), sur l'intention de réachat et le comportement de bouche-à-oreille (Blodgett & J.Hill, 1997). Dans leur méta-analyse de plus de 80 études, Orsingher et ses collègues (Orsingher et al., 2010) soulignent l'influence prépondérante de la justice distributive sur la satisfaction post-réclamation et, de manière indirecte, sur le bouche-à-oreille, la satisfaction globale et l'intention de réachat. Parmi les trois dimensions de la justice, c'est indéniablement celle qui exerce l'effet positif le plus important sur la satisfaction post-réclamation (Orsingher et al., 2010). Cependant, la méta-analyse de Gelbrich et Roschk (2011a) indique que cet effet prédominant de la justice distributive n'est vrai que sur certaines variables dépendantes, comme la satisfaction propre à la transaction, influençant elle-même le bouche-à-oreille positif. Ils montrent par ailleurs que la satisfaction cumulée, antécédent clé de la fidélité, dépend davantage de la justice interactionnelle que de la justice distributive. En somme, selon la variable dépendante étudiée, ce sont différentes dimensions de la justice qui sont reconnues pour exercer une influence majeure.

La **justice procédurale** est définie comme l'équité perçue des moyens (mesures, procédures et critères) utilisés par les décideurs pour arriver à une résolution de conflit (Lind & Tyler, 1988; Tax et al., 1998). Une procédure est par exemple perçue comme étant juste si elle ne change pas dans le temps, si elle est la même quel que soit le client, si la décision est basée sur des informations pertinentes, si elle est éthique et si elle peut être contestée en cas d'erreur (Leventhal, 1976, 1980). La justice procédurale est fondamentale car elle vise la résolution des conflits de telle sorte que la relation entre le réclamant et l'entreprise puisse se poursuivre

sereinement, même lorsque l'issue n'est pas satisfaisante pour les deux parties (R. Folger, 1987; Greenberg, 1990).

Plusieurs éléments constituent le concept de justice procédurale comme le contrôle sur la procédure (Goodwin & Ross, 1992; Kanfer et al., 1987; Lind & Tyler, 1988; Tax et al., 1998), le contrôle sur la décision (Brett, 1986; Heide & John, 1992; Tax et al., 1998), l'accessibilité (Bitner et al., 1990; David E. Bowen & Lawler III, 1995; Tax et al., 1998), la réactivité ou la rapidité de traitement (Fisk & Coney, 1981; Maister, 1985; Tax et al., 1998; Taylor, 1994), la flexibilité des procédures pour répondre aux besoins des clients (Bitner et al., 1990; Narver & Slater, 1990; Amy K. Smith et al., 1999; Tax et al., 1998) ou encore la transparence, la lisibilité et l'orientation client des procédures (Severt, 2002). Ces éléments, issus des domaines juridiques, psychologiques, marketing et organisationnels sont particulièrement adaptés à la gestion des réclamations (Tax et al., 1998). Ils suggèrent qu'une réclamation traitée avec justice est facile à formuler, donne au réclamant le droit de faire appel de la décision et de remettre en question la procédure, est traitée rapidement et est gérée au regard des circonstances particulières de la défaillance.

La recherche organisationnelle révèle des liens entre justice procédurale et satisfaction avec des variables telles que la rémunération, les performances, les politiques de licenciement et les procédures de sélection (Greenberg, 1990). Plusieurs études soulignent également l'impact de la justice procédurale sur les attitudes des clients (Clemmer, 1988; Goodwin & Ross, 1992) et son influence indirecte sur la satisfaction (Bitner et al., 1990; Taylor, 1994). Par ailleurs, la justice procédurale et la satisfaction post-réclamation sont positivement corrélées bien que l'ampleur et la significativité varient largement selon les études (Orsingher et al., 2010).

La **justice interactionnelle** fait référence à l'aspect humain et interpersonnel de l'échange (Bies & Shapiro, 1987; Colquitt et al., 2001; Gilliland, 1993; Tax et al., 1998). Cette troisième dimension de la justice permet d'expliquer la survenue d'un sentiment d'injustice chez certaines personnes alors même que la procédure décisionnelle et les résultats sont équitables (Bies & Shapiro, 1987). La justice interactionnelle peut être définie comme la perception du traitement reçu pendant le processus de résolution de la réclamation, par exemple avec courtoisie et patience ou avec brusquerie et impatience (Bies & Moag, 1986; Colquitt et al., 2001).

Ses éléments constitutifs selon Tax et ses collègues (Tax et al., 1998) sont la provision d'une explication (Bies & Shapiro, 1987; Bitner et al., 1990), l'honnêteté (Goodwin & Ross, 1989), la politesse (Blodgett & J.Hill, 1997; Clemmer, 1988; Goodwin & Ross, 1989), les efforts fournis pour la résolution du problème (Folkes, 1984; Mohr & Bitner, 1995) et l'empathie (Zeithaml et al., 1988).

La recherche met en évidence l'impact de la communication entre le client et les représentants de l'entreprise ainsi que les efforts déployés pour la résolution du problème sur la satisfaction des clients (Clemmer, 1988; Goodwin & Ross, 1992; Mohr & Bitner, 1995). En outre, la justice interactionnelle occupe un rôle central dans la prise de décision des clients à la suite d'une réclamation et sur leur évaluation de la qualité du traitement apporté (Blodgett & J.Hill, 1997; Goodwin & Ross, 1992; Zeithaml et al., 1988). La justice interactionnelle influence positivement la satisfaction post-réclamation (Orsingher et al., 2010).

## **2. Impacts de l'absence ou de la présence de réponse**

La littérature est partagée quant à l'impact positif de la réponse d'une marque sur les inférences des clients potentiels comparativement à l'absence de réponse (Sparks et al., 2016). Bien que les sites de conseil militent en faveur de réponses systématiques aux réclamations publiques (e.g. Ben Helal, 2019) et que la littérature sur la gestion crise dénonce les effets délétères du silence (e.g. Coombs & Holladay, 2012), certains travaux soutiennent qu'une entreprise peut minimiser l'impact négatif d'une publication défavorable en s'abstenant de toute réaction à celle-ci (e.g. Mclaughun et al., 1983). Ce type de stratégie pourrait être acceptable voire efficace auprès de consommateurs ayant déjà une opinion favorable au sujet de la marque (R. D. Smith, 2013), surtout si la proportion de commentaires positifs est supérieure à celle des réclamations publiques (Purnawirawan et al., 2012a). Xie, Zhang, et Zhang (2014) montrent que le fait de fournir une réponse organisationnelle peut avoir un effet négatif sur les intentions d'achat des clients (Mauri & Minazzi, 2013) et les performances de l'entreprise (Xie et al., 2014). Dans cette partie, nous étudions donc l'influence de l'absence ou la présence de réponse organisationnelle d'une part sur les auteurs de réclamations publiques et d'autre part sur les spectateurs.



## **2.1. Impacts de la réponse de l'entreprise sur les auteurs de réclamations publiques**

### **2.1.1. Ostracisme et cyberostracisme**

Les consommateurs ont souvent le sentiment d'être ignorés sur Internet (Rintel & Pittam, 1997). Les chercheurs appellent « cyberostracisme » la réaction d'un consommateur à l'absence de réponse de la part d'une marque ou à un délai de réponse jugé trop important (S. Mattila et al., 2013; K. D. Williams et al., 2000).

L'ostracisme social peut être défini comme l'ignorance et l'exclusion d'un ou plusieurs individus (K. D. Williams, 2001). L'ostracisme est un phénomène puissant (Gruter & Masters, 1986; Kowalski, 1997) qui peut toucher tous les animaux sociaux, à commencer par les êtres humains, et menacer leur survie. Le simple fait de se sentir ignoré par ses pairs réduit le sentiment d'appartenance (Baumeister & Leary, 1995), le contrôle perçu (Seligman, 1975) et l'estime de soi (Tesser, 1985). L'ostracisme social ou le fait d'être ignoré ou exclu en présence d'autrui entraîne une humeur dépressive, de la solitude, de l'anxiété, de la frustration et un sentiment d'impuissance (Geller et al., 1974; Leary, 1990; Kipling D. Williams & Sommer, 1997). La perception d'une exclusion peut également se faire sentir dans la réalité virtuelle (S. Mattila et al., 2013). Notamment, Williams et ses collègues démontrent dans le contexte d'un jeu en ligne les effets du cyberostracisme sur l'humeur, le sentiment de contrôle et le sentiment d'appartenance (K. D. Williams et al., 2000). Ils indiquent notamment que plus les participants sont cyberostracisés, plus ils déclarent se sentir mal, moins en position de contrôle de la situation et ressentir un faible sentiment d'appartenance. De leur côté, Smith et Williams reproduisent ces effets dans le contexte de la messagerie téléphonique (A. Smith & Williams, 2004). En outre, ils indiquent que les individus ostracisés sont plus prompts à écrire des messages provoquants à l'attention de ceux qui sont à l'origine de l'ostracisation. Plusieurs recherches indiquent le lien entre ostracisme et émotions négatives. Elles mettent notamment en évidence le fait que l'ostracisme conduit à la colère et à la frustration (Geller et al., 1974; K. D. Williams et al., 2000). Ces émotions négatives sont génératrices de divers comportements antisociaux (Chow et al., 2008; Twenge & Baumeister, 2004; Van Beest & Williams, 2006). Par exemple, la colère est associée à des comportements négatifs tels que la violence, les actes blessants ou les représailles (Berkowitz, 1970; Bonifield & Cole, 2007; Frijda, 1986). De même, Yi et Baumgartner soulignent que la colère découlant d'une expérience d'achat conduit souvent à un désir de confrontation se manifestant sous la forme d'une réclamation ou de bouche-à-oreille négatif (S. Yi & Baumgartner, 2004).

Le fait d'ignorer les manifestations d'insatisfaction des consommateurs semble donc plutôt risqué pour la marque au regard des différents travaux abordant les thèmes de l'ostracisme et du cyberostracisme.

### 2.1.2. Impacts de la réponse de l'entreprise sur la relation marque-consommateur

La littérature en marketing des services établit que l'absence de réponse aux réclamations hors ligne se traduit par une satisfaction client dégradée et des niveaux bas d'intention de rachat (R. Baer & Hill, 1994; Blodgett & J.Hill, 1997; G. L. Bradley & Sparks, 2009; Mattila & Mount, 2003). Parce que la réactivité est l'une des dimensions clés de la qualité des services en ligne (Zeithaml et al., 2000), le fait de ne pas répondre aux réclamations des clients entraîne des taux de satisfaction uniformément médiocres et des niveaux d'intention de retour faibles. En d'autres termes, le « cyberostracisme » conduit à des niveaux plus élevés d'émotions négatives, à des niveaux plus bas de satisfaction et à des niveaux plus élevés de comportements négatifs envers la marque (S. Mattila et al., 2013). De même, l'absence d'excuses à la suite d'une défaillance de service nuit à la justice interactionnelle perçue (Amy K. Smith et al., 1999; Tax et al., 1998). En outre, d'autres arguments en faveur de la réponse aux publications négatives sont à prendre en considération. En particulier, le fait pour la marque de répondre aux clients mécontents réduit la probabilité que ceux-ci ne développent leurs propres inférences, potentiellement erronées, au sujet de la marque (Sparks & Bradley, 2017).

## 2.2. Impacts de la réponse de l'entreprise sur les spectateurs

### 2.2.1. Impacts sur l'image de marque

L'influence la plus évidente que peut exercer la présence ou l'absence de réponse organisationnelle sur les spectateurs de l'échange porte sur l'image de l'entreprise. En effet, la présence d'observateurs, définis comme d'autres consommateurs présents virtuellement sur un environnement en ligne (par exemple, un réseau social) et observant le traitement de la réclamation d'un réclamaient (Hogreve et al., 2019), est déterminante dans l'image de marque du fournisseur de service (Colm et al., 2017).

Des travaux suggèrent notamment que les réponses de marque incluant des excuses améliorent davantage la réputation qu'une réponse purement informative (Coombs & Holladay, 2008). De plus, des excuses, une compensation ou une action corrective peuvent aider à

restaurer l'image de marque mise à mal par la défaillance (Y. L. Lee & Song, 2010). Inversement, les stratégies d'inaction peuvent avoir des répercussions négatives sur l'image de marque dans la mesure où elles font perdurer les critiques sans y opposer de contre-argument (Y. L. Lee & Song, 2010). En effet, les internautes exposés à une réponse accommodante de la part de l'entreprise, c'est-à-dire une réponse donnant la priorité aux préoccupations du réclamant par opposition à une défensive donnant la priorité aux intérêts de l'entreprise (Coombs, 1999; Marcus & Goodman, 1991), sont plus susceptibles de l'évaluer favorablement que ceux qui n'obtiennent aucune réponse (Y. L. Lee & Song, 2010; van Noort & Willemsen, 2012). En 2014, les travaux menés par Lee et Cranage ont mis en évidence le rôle modérateur de l'homogénéité des avis des consommateurs (C. H. Lee & Cranage, 2014). Ils indiquent notamment que dans un contexte de forte homogénéité les réponses des marques ont moins d'impact que dans un contexte de faible homogénéité. Il semble donc que lorsqu'il y a consensus en ligne, le fait que la marque réponde ou non influence peu l'image de marque.

### 2.2.2. Impacts sur la publication d'autres commentaires

En conduisant leurs études sur le secteur hôtelier, Proserpio et Zervas (2017) constatent que lorsque les hôtels répondent aux avis postés, ils notent une augmentation de 0,12 étoiles dans la note de satisfaction et de 12% du volume d'avis. En outre, ils notent que lorsque les hôtels répondent aux commentaires négatifs, ils en reçoivent moins, ceux-ci sont plus longs et plus détaillés. Cela semble indiquer d'une part que les utilisateurs se sentent davantage dans un dialogue avec l'hôtel et d'autre part que les consommateurs mécontents sont moins susceptibles de poster de brefs avis sans justification lorsqu'ils se savent lus par le personnel de l'hôtel. Cela est particulièrement positif pour l'entreprise dans la mesure où il est plus facile pour le service client de répondre à un avis négatif détaillé qu'à un commentaire très bref sans explications de la défaillance rencontrée. Par ailleurs, il est également intéressant de noter que le fait pour une entreprise de répondre aux avis négatifs semble encourager la publication d'autres avis négatifs (Chevalier et al., 2018). Autrement dit, plus les consommateurs se sentent écoutés, plus ils expriment leur mécontentement, mais ils le font de manière plus constructive en donnant à l'entreprise des éléments de compréhension de la défaillance.

De plus, il apparaît qu'il existe une corrélation positive entre le fait de répondre aux avis négatifs et la performance d'une entreprise (Kim et al., 2015). Plus le taux de réponse aux commentaires négatifs est élevé, plus les notes sont bonnes et plus les performances (chiffre

d'affaires quotidien et taux d'occupation) des hôtels étudiés sont hautes. Cela semble surprenant compte tenu des recherches citées ci-avant et des travaux indiquant que l'effet des avis négatifs est supérieur à celui des effets positifs sur les ventes (Chevalier & Mayzlin, 2006).

La réponse des marques semble par ailleurs avoir une influence sur la décision d'achat. Les résultats d'une analyse qualitative montrent que la réponse aux réclamations publiques peut augmenter non seulement l'intention d'achat mais aussi la perception positive d'un hôtel (Treviño & Castaño, 2013). Une enquête TripAdvisor révèle que 68% des internautes réserveront plutôt dans un établissement dont les responsables répondent aux avis en ligne que dans un établissement dont les managers ne le font pas (ReviewPro, 2017). D'autre part, selon une étude conduite par Applied Marketing Science, le fait pour une marque de répondre à ses clients sur Twitter augmente leur propension à dépenser de l'argent dans ses produits ou services (Huang, 2016). Lorsqu'un client *tweete* à une entreprise et reçoit une réponse, il est prêt à dépenser 3 à 20% de plus auprès de cette entreprise à l'avenir. Cette même étude indique que lorsqu'ils reçoivent une réponse à leur tweet, la susceptibilité des consommateurs de partager leur expérience avec la marque augmente de 44% et leur intention de recommander la marque augmente de 30%.

### **2.3. Impacts sur les intentions comportementales des observateurs**

Les récents travaux d'Hogreve et ses collègues (2019) indiquent que la réponse organisationnelle apportée à une réclamation publique sur les réseaux sociaux produit des effets sur les intentions comportementales des observateurs, à la fois en termes de bouche-à-oreille et en termes de fidélité.

## **3. Réponses organisationnelles et inférences des consommateurs**

Tandis que les réclamations publiques continuent de croître, il est de plus en plus crucial pour les entreprises d'étudier la manière dont les internautes sont influencés par les réponses que les marques y apportent (Cantallops & Salvi, 2014). Afin de comprendre les différentes stratégies des marques en réponse à la réclamation publique, nous nous penchons d'une part sur la littérature en matière de gestion de crise (Coombs, 1999, 2000, 2007, 2010; Coombs & Holladay, 2008) et d'autre part sur la théorie de l'inférence développée par Kardes (Kardes, 1993; Kardes et al., 2004, 2008).

### 3.1. Gestion de crise

Une crise est définie comme la perception d'un événement imprévisible qui menace de manière importante les attentes des parties prenantes en matière de santé, de sécurité, d'environnement et d'économie, et peut avoir un impact sérieux sur les performances d'une organisation et générer des résultats négatifs (Coombs, 2010). Une crise est perceptive. Elle est imprévisible mais pas inattendue. D'après Coombs, les crises peuvent être anticipées même si elles surviennent soudainement. Elles ont le potentiel de générer des effets indésirables à différents niveaux. Les dommages causés par les crises vont au-delà des pertes financières et comprennent notamment les dommages structurels ou matériels, le ternissement d'une réputation et l'atteinte à l'image de marque. A ce titre, et parce qu'elles sont susceptibles de produire des conséquences dévastatrices sur les ventes (Sen & Lerman, 2007) et sur la réputation d'une entreprise (Einwiller & Steilen, 2015; Proserpio & Zervas, 2017), les réclamations publiques peuvent être à l'origine de crises.

La gestion des crises, ou *management* de crise, représente l'ensemble des facteurs destinés à combattre les crises et à réduire les dommages infligés par celles-ci (Coombs, 2010). En d'autres termes, elle vise à prévenir ou à réduire les conséquences négatives d'une crise et à protéger ainsi l'organisation. Selon Coombs, la gestion des crises comprend un ensemble de quatre facteurs interdépendants : la **prévention**, la **préparation**, la **réponse** et la **révision**.

**Prévention.** La prévention, également connue sous le nom d'atténuation, représente les mesures prises pour éviter la survenue des crises. Les gestionnaires de crise détectent souvent des signes d'alerte et prennent ensuite des mesures destinées à prévenir la crise ou à atténuer son ampleur. C'était par exemple le cas en 2016 lors du rappel massif de *smartphones* Samsung suite aux cas d'explosion de batteries. Les téléphones ont été rappelés avant que d'autres clients ne déplorent des accidents.

**Préparation.** La préparation est l'étape la plus connue dans la gestion des crises car elle comprend le plan de gestion de crise ou *crisis management plan* (CMP). Le CMP est la partie visible de l'iceberg de la gestion de crise. En réalité, la majeure partie du processus est invisible. La préparation implique également de diagnostiquer les vulnérabilités de la crise, de sélectionner et de former une équipe de gestion de crise et de perfectionner un système de communication de crise.

**Réponse.** La réponse est l'application des éléments de préparation d'une crise, soit dans le cas d'un exercice car les éléments de préparation doivent être testés régulièrement, soit dans une situation réelle. Une crise réelle implique l'exécution des mêmes ressources de gestion de crise, seuls les résultats sont réels plutôt qu'hypothétiques. La réaction est très publique lors d'une crise réelle. La réponse d'une organisation en matière de gestion de crise est fréquemment rapportée et critiquée dans les médias (Pearson & Clair, 1998). Dans une crise réelle, les réponses fournies par l'organisation cherchent à réduire l'impact négatif de la crise sur les parties prenantes et l'organisation. Dans le cas des crises issues de défaillances de services, la réponse organisationnelle vise à limiter l'impact négatif de la défaillance notamment sur la réputation, l'image de marque et les performances de l'entreprises (Hogreve et al., 2019; Rasoulilian et al., 2017). C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de réclamations publiques susceptibles de dégénérer en crises de réputation (Pfeffer et al., 2014). Au-delà de l'atténuation des effets négatifs, la réponse organisationnelle en gestion de crise peut également produire des effets positifs. Concernant les réclamations publiques, une réponse de la marque favorable au réclamant est susceptible d'avoir une influence positive sur les spectateurs de l'échange (Hogreve et al., 2019; Einwiller & Steilen, 2015; Van Vaerenbergh et al., 2013) et de générer un bouche-à-oreille positif.

Dans les travaux de Coombs (2010), une partie de la réponse demeure dans la gestion de la défaillance, ou *recovery*, c'est-à-dire dans les tentatives de l'organisation de rétablir une situation « normale », soit identique à l'avant crise. Dans le cas des réclamations publiques, il s'agit alors de gérer la défaillance de service à l'origine de la réclamation et de résoudre l'insatisfaction elle-même pour tenter un retour à la normale. Plus vite une organisation peut revenir à la normale, moins elle subira de pertes financières. Les travaux de Rasoulilian et ses collègues (2017) soulignent notamment l'efficacité de stratégies de compensation et d'amélioration des processus organisationnels suite à une crise pour garantir la stabilité de la performance dans les mois suivant l'incident. Les réclamations publiques étant parfois le théâtre de démonstrations d'agressivité de la part des clients, il peut être particulièrement délicat pour les marques de trouver la réponse appropriée. Pour faire face à ces situations extrêmes, la littérature soutient qu'il est important d'encourager le client à exprimer sa frustration avant d'entamer un dialogue constructif (e.g. Tronvoll, 2011). Après avoir laissé libre cours à sa frustration, le client devient généralement plus ouvert à un dialogue constructif avec la marque.

**Révision.** La révision est le quatrième facteur de crise (Coombs, 2010). Elle implique l'évaluation de la réponse de l'organisation dans des crises simulées et réelles, en déterminant

ce qui a été bien effectué et ce qui pourrait être amélioré à l'avenir. L'organisation utilise ces informations pour réviser ses efforts de prévention, de préparation et de réponse. La révision correspond au développement d'une mémoire institutionnelle ou organisationnelle, qui peut améliorer l'efficacité de la gestion des crises en élargissant la perception des crises par l'organisation et sa capacité de réponse (Z. Li et al., 2004; Weick, 1988).

### **3.2. Théorie de l'inférence**

La théorie de Kardes met en évidence la présence de nombreux éléments présents dans les communications organisationnelles et de la compréhension probable que font les consommateurs de ces divers éléments. Kardes présente notamment la lecture de ces « indices » par les consommateurs et leur rôle dans les conclusions que ces derniers tirent au sujet de l'organisation dans son ensemble. En effet, les consommateurs d'une marque disposent rarement de l'intégralité des informations pertinentes pour prendre une décision d'achat ou pour évaluer la qualité d'un produit ou d'un service. Par conséquent, ils doivent se fier à un certain nombre d'indices qui leur permettent, en s'ajoutant les uns aux autres, de dresser un portrait d'ensemble de la marque, fidèle ou erroné. En ligne, en particulier dans le cadre d'une réponse à un commentaire ou avis posté par un utilisateur, les consommateurs disposent de multiples indices pouvant les aider à se façonner une opinion sur la marque (Sparks et al., 2016) : la source de la réponse (c'est-à-dire le statut ou le poste de la personne prenant la parole), les indicateurs extérieurs d'efficacité (par exemple, la rapidité de la réponse), les preuves de résolution du problème (par exemple, la mention par l'utilisateur de la résolution de son problème) ou encore le mode de communication utilisé par la marque dans sa réponse (par exemple, le type de message envoyé, le style d'écriture ou encore le ton utilisé).

Le fait d'entendre, de voir ou de lire des informations sur un produit ou un service par le biais de la publicité, du packaging ou d'une fiche de produit en ligne fournit un certain nombre d'informations à l'utilisateur concernant les caractéristiques et en particulier les avantages de l'offre proposée. Toutefois, en se cantonnant à ces sources-ci, certaines informations demeurent hors de portée de l'utilisateur. C'est notamment le cas des renseignements sur la fiabilité de l'entreprise ou sur son orientation client. Puisqu'ils ne sont pas présents explicitement sur les supports de communication de la marque, l'utilisateur doit les déduire en allant au-delà des informations disponibles (Kardes et al., 2004). La théorie de l'inférence postule de la création de liens de cause à effet entre les informations disponibles et

les conclusions tirées (Kardes et al., 2004, 2008). Par exemple, un consommateur peut penser « La marque répond généralement en quelques minutes aux publications des utilisateurs, c'est donc qu'elle est très préoccupée par la satisfaction de ses clients ».

Il est intéressant de comprendre quels indices sont utilisés par les clients potentiels au moment de prendre leur décision d'achat, comment ceux-ci sont interprétés et à quelles conclusions au sujet de l'organisation ils les conduisent.

### **3.3. Inférences et e-commerce**

Les travaux de Sparks et ses collègues (Sparks et al., 2016) identifient deux types d'inférences particulièrement pertinents dans le contexte spécifique du e-commerce et dans le cadre de la gestion des défaillances de service : les inférences sur la confiance et les inférences sur les préoccupations des clients. Comparativement à une absence de réponse, la présence de réponse améliore significativement les inférences des consommateurs (Sparks et al., 2016).

#### **3.3.1. Inférences sur la confiance**

La confiance est définie comme la volonté pour un consommateur de s'appuyer sur un partenaire d'échange auquel ils peuvent se fier (Moorman et al., 1992). La confiance est un concept d'autant plus crucial dans le domaine du e-commerce que son absence est un des plus grands obstacles à l'engagement des clients potentiels en ligne (Y. D. Wang & Emurian, 2005). D'après les travaux de Wang et ses collègues (Sijun Wang et al., 2004), la confiance peut être conceptualisée soit sur la base de l'expérience soit sur la base d'indices. La confiance fondée sur l'expérience s'acquiert par le biais de son propre vécu avec la marque et par ses interactions avec celle-ci. La confiance fondée sur des indices s'acquiert quant à elle par le biais d'indices collectés sur des sources extérieures à soi comme le site web de la marque ou encore les avis en ligne. En effet, lorsqu'aucune expérience de consommation ou aucune interaction d'une autre nature n'a eu lieu avec la marque, les consommateurs ont tendance à tirer des conclusions sur la fiabilité de celle-ci en se basant sur des signaux informationnels intangibles (Urban et al., 2000). Les avis en ligne publiés par des clients de la marque et les réponses éventuelles apportées à ces avis par la marque constituent des sources potentielles d'indices informationnels (Sparks et al., 2013). La recherche le vérifie notamment dans le secteur hôtelier dans lequel les avis sont une source d'information démocratisée depuis de nombreuses années. Ainsi, les travaux de Sparks et ses collègues (Sparks et al., 2013) indiquent que les clients n'ayant pas eu



d'expérience personnelle d'un hôtel sont susceptibles de tirer des conclusions quant à sa fiabilité à partir du contenu des avis d'anciens clients de l'hôtel, du contenu de la réponse de l'hôtel, de la personne prenant la parole au nom de celui-ci, de la rapidité et du ton de la réponse.

### 3.3.2. Inférences sur les préoccupations des clients

Le deuxième type d'inférence étudié portant sur les préoccupations des clients concerne la mesure dans laquelle les marques sont perçues comme étant attentives et sensibles aux besoins, préférences et émotions de leurs clients (Davidow, 2003). La perception de l'attention qu'une marque porte à ses clients s'avère particulièrement importante dans le contexte de la gestion d'une défaillance de service. Les efforts entrepris dans le cadre de la gestion des réclamations ne portent pas les mêmes fruits selon que l'entreprise est perçue comme se souciant de ses clients ou non (McColl-Kennedy & Sparks, 2003). En particulier, dans le cas où les clients mécontents considèrent que l'entreprise ne se soucie pas réellement de leurs préoccupations, les efforts entrepris génèrent des émotions négatives telles que la colère et la frustration. En revanche, d'autres travaux indiquent qu'une attitude polie et empathique de la part des représentants d'une entreprise combinés avec des efforts de résolution du problème rencontré contribuent à apaiser la colère des clients insatisfaits (Tax et al., 1998) dans le cas de réclamations privées.

## 4. Impacts du type de réponse

Si la recherche, bien que divisée, semble tout de même pencher en faveur d'une réponse aux publications négatives pour préserver la satisfaction, la confiance et l'image de marque, la nature même de cette réponse est évidemment décisive pour assurer son efficacité. En particulier, plusieurs facteurs semblent influencer l'efficacité de la réponse organisationnelle d'après la littérature sur les réclamations privées hors ligne. Nous capitalisons donc sur ces recherches afin de saisir les leviers clés de la réponse aux réclamations publiques. Pour ce faire, nous nous penchons sur les aspects les plus susceptibles de s'avérer décisifs dans le contexte de la réclamation publique : le délai de réponse, soit la rapidité avec laquelle la marque est en mesure de revenir vers le consommateur mécontent, et le contenu de la réponse, soit la forme et le fond que prend cette dernière. La théorie de la justice et la théorie de l'attribution de la responsabilité sont mobilisées comme grilles de lecture de l'influence de ces facteurs sur les

variables dépendantes concernant le réclamant et les spectateurs. Nous structurons donc notre travail selon l'objectif visé : restauration de la satisfaction du réclamant ou préservation de la réputation.

#### **4.1. Impacts de la réponse sur la restauration de la satisfaction du réclamant**

##### **4.1.1. Délai de réponse**

Les consommateurs attendent des réponses rapides lorsqu'ils sollicitent une entreprise, notamment par e-mails (Strauss & Hill, 2001). En conséquence, plusieurs marques intègrent la rapidité de réponse comme une exigence fondamentale de leur service client. C'est notamment le cas des hôtels Hilton qui exige que son service client réponde au client dans les 48 heures qui suivent la formulation de sa réclamation (Mattila & Mount, 2003). Les marques disposant de comptes Facebook Messenger professionnels affichent également un délai de réponse moyen lors de l'ouverture du tchat. Rien de très surprenant quand on sait que selon une étude publiée par Hubspot, 80% des consommateurs attendent une réponse des marques sur les réseaux sociaux en 24h (Amaresan, 2019). Lorsque le temps moyen de réponse sur Facebook et Twitter est de plus d'un jour, 85% des utilisateurs des utilisateurs Facebook attendent une réponse dans les 6h qui suivent leur publication et 64% des utilisateurs Twitter espèrent une réponse dans l'heure (Amaresan, 2019). Selon une étude menée auprès de compagnies aériennes et d'entreprises de télécommunications, répondre rapidement paie. Plus la réponse est rapide, plus les clients sont susceptibles de dépenser de l'argent pour les produits et services de la marque à l'avenir (Huang, 2016). Par exemple, dans l'industrie des télécommunications, les clients sont prêts à payer 17\$ de plus par mois pour un forfait téléphonique s'ils reçoivent une réponse dans les quatre minutes contre 3,52\$ de plus s'ils doivent attendre plus de 20 minutes pour obtenir une réponse à leur sollicitation.

En outre, les travaux de Sparks et ses collègues soulignent que lorsque la réponse est apportée au-delà de 30 jours, celle-ci ne semble pas systématiquement améliorer les inférences des consommateurs par rapport à une absence de réponse (Sparks et al., 2016). De plus, si la réponse de la marque a tendance à influencer positivement les opinions des consommateurs, ils notent que cette influence n'était pas avérée dans le cas d'une réponse survenant 30 jours après la publication, en particulier lorsque la confiance est la variable dépendante observée (Sparks et al., 2016). Enfin, aux yeux des consommateurs, la rapidité de la gestion de la réclamation est un indicateur de contrôlabilité et de stabilité du problème (Folkes, 1984; Wirtz & Mattila,

2004). Une gestion lente incite le consommateur à juger la cause du problème plus stable et plus contrôlable par la marque (donc plus facile à éviter), tandis qu'une gestion immédiate réduit ces attributions.

Toutefois, il semble que le délai de réponse perçu comme acceptable du point de vue du client varie selon son niveau d'adoption des nouvelles technologies et son aisance sur les outils numériques (Mattila & Mount, 2003). En effet, les individus accoutumés aux plateformes numériques s'attendent à une réponse quasiment instantanée quand ils forment une insatisfaction en ligne. Inversement, les individus utilisant la sphère digitale moins régulièrement et avec moins de facilité ont tendance à être plus tolérants quant à la rapidité de réponse. Par conséquent, une réponse immédiate génère de plus hauts niveaux de satisfaction et une intention de retour plus élevée chez les individus habitués à l'utilisation régulière des nouvelles technologies que chez les individus plus novices. Il appartient donc aux managers de bien cerner le niveau de maturité digitale de leurs clients afin de déterminer le délai de réponse acceptable pour ceux-ci.

#### 4.1.2. Auteur de la réponse

De récents travaux indiquent que l'auteur de la réponse influence également l'efficacité de celle-ci. Notamment, des excuses formulées publiquement de la part d'un manager haut placé dans la hiérarchie permettent d'augmenter significativement le niveau de justice interactionnelle perçue à la suite de la gestion de la réclamation en ligne (Sengupta et al., 2018). Le statut de l'auteur des excuses est important pour les consommateurs lorsque les excuses sont formulées en public, par exemple sur les réseaux sociaux, mais pas en privé, par exemple par e-mail. Cela semble lié à un besoin d'auto-valorisation et de reconnaissance publique tel que mentionné dans la littérature sur le bouche-à-oreille en ligne (e.g. Z. Chen, 2017; De Angelis et al., 2012; Wojnicki & Godes, 2008). En effet, des travaux antérieurs identifient l'auto-valorisation comme une motivation clé, si ce n'est la motivation principale, au partage social en ligne ou hors ligne (Berger, 2014; De Angelis et al., 2012; Hennig-Thurau et al., 2004; Wojnicki & Godes, 2011). Le fait pour un réclamant public de se voir demander pardon par un haut dirigeant d'une marque au vu de tous participe donc grandement de la justice interactionnelle perçue en raison de l'effet d'une telle démarche sur l'estime de soi du réclamant.

De plus, il y a parfois une certaine réticence des services de *community management* à traiter les réclamations publiques (Einwiller & Steilen, 2015). Les travaux d'Einwiller et Steilen (2015) soulignent que lorsque le transfert de gestion de la réclamation (depuis le *community management* vers un autre service) est effectué de telle sorte que le réclamant soit réellement pris en charge et bénéficie d'un contact personnalisé avec un autre employé, alors celui-ci constitue une bonne pratique de gestion et améliore la satisfaction du réclamant. Au-delà de l'auteur de la réponse, l'interlocuteur auquel est adressé le réclamant joue donc également un rôle essentiel dans la satisfaction de celui-ci.

#### 4.1.3. Préconisations sur le contenu de la réponse

Nombreux sont les sites proposant des guides pratiques, conseils et autres stratégies de réponse aux avis négatifs. Cabinets de conseil, plateformes d'avis ou blogs, tous y vont de leurs recommandations pour guider les managers face à ces publications défavorables. Les règles incontournables dispensées sur la toile gravitent le plus souvent autour de la reconnaissance du problème, des excuses, des explications, du dédommagement si nécessaire et de la personnalisation de la réponse, puisant leurs sources dans les principes de la théorie de la justice. En passant en revue 236 articles sur une durée de 21 ans, les travaux de Khamitov, Grégoire et Suri (2020) mettent en perspective les littératures sur la communication de crise et la gestion des réclamations pour faire émerger plusieurs recommandations aux managers. Il existe en effet des principes élémentaires que nous adressons ici et abordons également le cas spécifique de la réclamation publique, se trouvant à la jonction entre gestion des réclamations et gestion de crise (Einwiller & Steilen, 2015; Pfeffer et al., 2014).

##### 4.1.3.1. Efficacité de la réponse automatique

Le fait pour une marque de recourir à des réponses automatiques ou perçues comme telles par les consommateurs provoque de la colère et de la frustration (Holloway & Beatty, 2003), qui, comme expliqué précédemment, sont susceptibles de conduire à des comportements de représailles délétères pour la marque (Bonifield & Cole, 2007; Bougie et al., 2003; Gelbrich, 2010).

Par ailleurs, une réponse automatique, sans interaction humaine, produit les mêmes effets que l'absence de réponse (S. Mattila et al., 2013). En effet, les auteurs de réclamations

publiques, à l'instar des réclamants hors ligne, n'attendent pas un simple accusé de réception de leur écrit mais recherchent une communication personnalisée, une interaction qui les aide à résoudre le problème soulevé (Goodwin & Ross, 1992; Holloway & Beatty, 2003). Par ailleurs, ces réponses automatiques donnent l'impression que personne n'a réellement pris connaissance et pris en charge le message adressé, ce qui explique ce sentiment d'être tout autant ignoré par la marque que si elle ne répondait pas du tout (S. Mattila et al., 2013).

#### 4.1.3.2. Excuses

La littérature académique souligne depuis de nombreuses années le rôle fondamental des excuses dans la gestion des réclamations et la restauration de la justice (Gelbrich & Roschk, 2011a; Liao, 2007; Roschk & Kaiser, 2013; Amy K. Smith et al., 1999; Tax et al., 1998; Wirtz & Mattila, 2004; Wong, 2004). Les excuses se réfèrent à des messages contenant une reconnaissance de la culpabilité pour des événements passés négatifs qui peuvent inclure des expressions de remords (Fehr & Gelfand, 2010; Tedeschi & Norman, 1985). Par ailleurs, si les excuses sont souvent adressées de façon dichotomique (absentes ou présentes) dans la littérature en marketing des services, il est intéressant de se pencher sur la façon dont elles sont formulées. Il apparaît qu'un message d'excuses comporte trois dimensions : l'empathie, l'intensité, et la temporalité (Roschk & Kaiser, 2013). C'est la qualité de la formulation des excuses qui engendre des effets favorables sur la satisfaction post-réclamation et non leur présence pure et simple (Roschk & Kaiser, 2013). Plus les excuses sont empathiques, intenses et formulées rapidement, plus celles-ci influencent positivement la satisfaction. Roschk et Kaiser (2013) notent que l'effet global des excuses est comparable à l'effet de la compensation financière après une défaillance de service.

De nombreuses études indiquent que le fait de présenter des excuses après une défaillance de service augmente la satisfaction post-réclamation (Roschk & Kaiser, 2013; Wirtz & Mattila, 2003) par le biais de la justice perçue. En effet, les excuses peuvent favoriser des réactions positives des clients à travers les trois dimensions de la justice (Liao, 2007). Des excuses empathiques de la part d'un interlocuteur avenant influencent positivement la justice interactionnelle car les individus évaluent l'équité grâce à l'empathie ressentie lors d'une interaction (Colquitt et al., 2001). De plus, la défaillance de service entraînant à la fois une perte perçue financière et psychologique, le fait de présenter des excuses constitue une reconnaissance de la perte et de la volonté de l'entreprise de la résoudre (Andreasen, 1988). Les

excuses sont une forme de mécanisme de compensation psychologique permettant aux clients de retrouver un équilibre malgré la survenue du problème (Davidow, 2000) qui influence donc la justice distributive. Enfin, les excuses sont susceptibles d'influencer la justice procédurale dans la mesure où la rapidité de leur formulation traduit un processus efficace et juste. Elles reflètent également la conscience du tort causé et peuvent être considérées comme un gage de considération de l'entreprise envers le client (Roschk & Kaiser, 2013). En outre, une dimension culturelle est à prendre en considération quant au rôle des excuses (Hui & Au, 2001; Sengupta et al., 2018; Wong, 2004). Les travaux de Wong indiquent par exemple que si certains peuples sont friands d'excuses après une défaillance de service, comme les Australiens ou encore les Singapouriens, d'autres n'y voient pas grand intérêt et y préfèrent le dédommagement, comme les Américains (Wong, 2004). Il apparaît donc que les marques doivent adapter le contenu de leur réponse selon les spécificités culturelles de leur cible (Sengupta et al., 2018).

#### 4.1.3.3. Explications

Le rôle clé des explications dans la gestion de la défaillance de service est également un sujet récurrent de la littérature en marketing des services (G. L. Bradley & Sparks, 2009; G. Bradley & Sparks, 2012; Mattila, 2006; Mattila & Patterson, 2004b) et en psychologie sociale (e.g. Shaw, Wild, et Colquitt 2003). Sur la base des travaux de Bies, Folger et Cropanzano (Bies, 1987; R. G. Folger & Cropanzano, 1998), nous distinguons quatre types d'explications : 1) les prétextes, c'est-à-dire des excuses invoquant des circonstances atténuantes afin de dédouaner l'entreprise de la responsabilité du problème ; 2) les justifications, c'est-à-dire les explications qui impliquent la reconnaissance de la responsabilité mais qui légitiment les actions de l'entreprise ; 3) les remises en perspective, c'est-à-dire la présentation d'arguments visant à minimiser l'impact de la défaillance en mettant en lumière des situations perçues comme étant plus défavorables que celle vécue par le client ; 4) les excuses, c'est-à-dire les aveux d'échecs et les expressions de regrets ou de remords. Il est démontré que le type d'explications fournies et la qualité de ces explications influence significativement la satisfaction post-réclamation (G. Bradley & Sparks, 2012) bien que les excuses modifient davantage les niveaux de satisfaction que des justifications (Shaw et al., 2003). De plus, le fait pour une marque de fournir des explications causales quant au problème rencontré modifie les perceptions de justice du client. Les explications causales influencent effectivement l'attribution de stabilité du problème (Coombs, 2007).

#### 4.1.3.4. Compensation

En cherchant à conserver des clients insatisfaits, les entreprises offrent souvent une compensation sous forme de rémunération financière ou d'équivalent sous forme de bon d'achat ou d'avoir (Estelami, 2000). Le dédommagement, ou la compensation financière, des clients après une défaillance de service est en effet une stratégie courante de gestion de la réclamation qui peut aider d'une part à dissiper la colère et à réduire l'insatisfaction et d'autre part à améliorer l'expérience d'achat au global (Bitner et al., 1990; K. D. Hoffman et al., 2003).

Selon Davidow (2003), la compensation est définie comme des avantages ou bénéfices tangibles que les clients reçoivent d'une entreprise à la suite d'une réclamation. Certains auteurs utilisent des termes tels que réparation et remboursement (Hocutt et al., 2006; Mount & Mattila, 2000). Nous utilisons le terme de compensation car il est le plus communément utilisé dans la littérature (Estelami, 2000; Amy K. Smith et al., 1999). La compensation se présente sous diverses formes (Estelami, 2000; Gelbrich & Roschk, 2011b). Tout d'abord, le réclamant peut conserver le produit ou le service défaillant malgré sa réclamation. C'est souvent le cas pour l'achat d'un service (exemple : conservation d'une coupe de cheveux mal réalisée) mais aussi pour l'achat d'un produit (exemple : un livre avec des pages écornées). Il peut aussi choisir de retourner le produit ou le service (exemples : renvoyer en cuisine un plat froid ou retourner un appareil défectueux). L'entreprise peut alors fournir un dédommagement financier ou un dédommagement en nature. Le dédommagement financier peut prendre la forme d'une remise ou d'un remboursement, tandis que le dédommagement en nature peut se faire sous la forme d'un nouveau produit ou service (exemples : un nouveau livre ou une coupe gratuite à la prochaine visite) ou d'un produit ou service différent mais équivalent en valeur monétaire (exemples : un livre du même auteur ou un shampoing offert). Le niveau de compensation est déterminé par la valeur globale de ce dédommagement. Il est largement établi que la compensation augmente la satisfaction post réclamation et que cet effet est équivalent (Roschk & Kaiser, 2013) voire supérieur à celui d'autres réponses organisationnelles, telles que les excuses ou la rapidité de réponse (Davidow, 2003; Estelami, 2000; Goodwin & Ross, 1992). Les études examinant l'effet d'une compensation comparent l'absence de compensation à la présence d'une compensation simple. La plupart des résultats indiquent des effets significatifs sur la satisfaction post réclamation (Hocutt et al., 1997; Worsfold et al., 2007). Cependant, offrir au client mécontent un dédommagement sans proposer d'explication est souvent perçu comme un aveu de culpabilité et conduit à des évaluations plus négatives de la part des clients (Bitner, 1990). En effet, il existe un effet combiné de la justice interactionnelle et de la justice

distributive de telle sorte que les efforts interactionnels fournis par la marque permettent de réduire le niveau des compensations financières offertes aux clients dans le cas d'une forte qualité relationnelle (Meyer-Waarden & Sabadie, 2013).

Le paradigme de la confirmation des attentes et la théorie de la justice distributive permettent de comprendre les raisons pour lesquelles la compensation augmente la satisfaction post réclamation. Le paradigme de la confirmation (Oliver, 1980, 1981), appliqué à une situation de réclamation, indique que les consommateurs forment des attentes quant aux performances de la gestion de la réclamation (McCollough et al., 2000). En particulier, les réclamants s'attendent à ce que leur perte, due à l'insatisfaction et aux coûts engagés dans le processus de réclamation, soit compensée (Estelami, 2000). Par conséquent, la compensation des consommateurs, constituant une réponse à leurs attentes, améliore la satisfaction post réclamation (Gilly & Gelb, 1982). De plus récents travaux s'appuient sur la théorie de la justice distributive pour expliquer l'effet de la compensation sur la satisfaction (Mattila & Patterson, 2004b). La recherche de justice distributive suppose que les individus en situation d'échange ou de transaction aspirent à une distribution équitable des bénéfices. Les perceptions d'équité dépendent du principe utilisé pour la distribution des bénéfices. Trois principes sont envisageables : l'équité, l'égalité et le besoin. L'équité signifie que les individus recherchent des ratios d'entrée-sortie équilibrés pour chaque partie prenante de l'échange. L'égalité décrit l'aspiration à un résultat égal pour toutes les parties. Le besoin implique la satisfaction des besoins individuels des parties respectives (Deutsch, 1985). Les situations de réclamation peuvent être considérées comme des échanges entre clients et entreprises, dans lesquels les réclamants cherchent à compenser une perte résultant d'une défaillance de service (Gelbrich & Roschk, 2011a). Dans de telles situations, les individus sont plus susceptibles de s'appuyer sur leurs propres besoins pour évaluer l'équité de la distribution des bénéfices plutôt que sur des principes d'équité ou d'égalité (Deutsch, 1975). Par conséquent, la justice distributive dans les situations de réclamation est atteinte lorsque les clients perçoivent le résultat tangible de leur réclamation comme suffisant pour compenser la défaillance vécue (Tax et al., 1998). Des preuves empiriques indiquent que la compensation remplit une telle fonction. Elle améliore la justice distributive, ce qui favorise à son tour la satisfaction post réclamation (Mattila & Patterson, 2004b; Patterson et al., 2006; Amy K. Smith et al., 1999).



#### 4.1.3.5. Surcompensation

Le continuum du montant de l'indemnisation peut être distingué en deux grandes catégories que nous définissons comme une compensation simple et une surcompensation. Une rémunération simple représente une rémunération inférieure ou égale 100%, ce qui signifie qu'au plus, l'entreprise rétablit la situation financière antérieure à la défaillance. La surcompensation représente quant à elle une situation dans laquelle l'entreprise dédommage à hauteur de plus de 100%, ce qui signifie qu'elle offre une compensation supplémentaire par rapport au montant représenté par la simple restauration de la situation antérieure à la défaillance (Boshoff, 1997; Gelbrich & Roschk, 2011b; Gilly & Hansen, 1985). La surcompensation représente donc le montant supplémentaire de la rémunération qui est versée au-delà de la compensation simple.

Les études examinant l'effet de la surcompensation comparent une compensation de 100% à une compensation supérieure à 100%. Les résultats de ces dernières études sont contradictoires. Notamment, les travaux de Mattila et Patterson (Mattila & Patterson, 2004a) et ceux de Wirtz et Mattila (Wirtz & Mattila, 2004) démontrent un effet positif de la surcompensation sur la satisfaction post réclamation. De son côté, Garrett (Garrett, 1999) ne trouve aucun effet significatif tandis que les recherches menées par Estelami et De Maeyer (Estelami & De Maeyer, 2002) décrivent un effet négatif. Peu de travaux adressent simultanément les deux stratégies de compensation que sont la compensation simple et la surcompensation (Boshoff, 1997; Gelbrich & Roschk, 2011b; Gilly & Hansen, 1985). Gilly et Hansen (Gilly & Hansen, 1985) constatent des différences significatives dans le pourcentage de réclamants satisfaits ne recevant aucune compensation (4%), une compensation de 100% (23%) ou une surcompensation (54%). Les recherches de Boshoff (1997) compare la satisfaction associée à la gestion de la réclamation, mesurée comme la différence de moyenne de satisfaction avant et après la gestion par le service client, à différents niveaux de compensation. L'auteur constate des différences significatives de satisfaction entre trois conditions : l'absence de compensation ( $M = 0,78$ ), une compensation simple ( $M = 3,03$ ) et une surcompensation ( $M = 3,84$ ).

La méta-analyse de Gelbrich et Roschk (2011b) propose une analyse des répercussions de la surcompensation dans un contexte de gestion des réclamations. En s'appuyant sur la loi Weber-Fechner de psychophysique, ils explicitent la raison pour laquelle la surcompensation a un effet incrémental plus faible sur la satisfaction post réclamation que la compensation simple. La loi de Weber – Fechner stipule que la relation entre un stimulus physique (par exemple, la

luminosité, le volume sonore ou la température) et une réponse (c'est-à-dire la perception de ce stimulus) suit une courbe logarithmique (Monroe, 1971). Par conséquent, la différence perçue entre deux niveaux de stimulus diminue à mesure que l'intensité du stimulus augmente (Miller, 1962). La loi Weber – Fechner est largement discutée dans la recherche en psychologie (e.g. Dehaene 2003). Il est démontré que la fonction de réponse aux prix (c'est-à-dire la réaction des consommateurs aux variations de prix) suit également le modèle logarithmique décrit dans la loi Weber – Fechner (e.g. Monroe 1973). La compensation représente une sorte de récompense monétaire (Bonifield & Cole, 2008; Estelami, 2000), et la satisfaction post réclamation est une réaction à ce stimulus des prix. Par conséquent, Gelbrich et Roschk en déduisent que les montants de compensation incrémentale à des niveaux élevés conduisent à une augmentation de la satisfaction plus faible qu'à des niveaux faibles (Gelbrich & Roschk, 2011b). Le résultat clé de leurs travaux est que l'effet différentiel de la surcompensation sur la satisfaction globale est de loin inférieur à l'effet de la compensation simple. Il en va de même pour la satisfaction spécifique à la transaction (c'est-à-dire la satisfaction du client quant à la manière dont la réclamation est traitée). En d'autres termes, la surcompensation n'augmente que marginalement la satisfaction post réclamation au-delà du niveau de satisfaction déjà atteint par une compensation simple.

## **4.2. Impacts de la réponse sur la préservation de la réputation**

### **4.2.1. Réponse publique ou privée**

La démocratisation des réclamations publiques soulève des questionnements quant à la forme à adopter pour répondre aux clients mécontents. La réponse peut notamment se faire en public, au vu de tous, ou en privé, lors d'un échange exclusivement visible par le consommateur. Sengupta et ses collègues (2018) suggèrent de répondre publiquement à ces manifestations d'insatisfaction, en particulier dans le cas de consommateurs occidentaux. En effet, dans certaines cultures asiatiques, le fait d'afficher publiquement un désaccord peut être source de honte ou de déshonneur. Toutefois, dans la mesure où certains réseaux sociaux, comme Twitter, ne permettent pas une profusion de détails et d'explications, ils préconisent de présenter publiquement des excuses, puis de proposer un passage en privé pour poursuivre la gestion de la réclamation, et enfin de clôturer la réclamation en public. Cela permettrait de préserver une opinion favorable auprès des spectateurs de l'échange et de renforcer la transparence perçue de la marque (Hogreve et al., 2019).

A l'inverse, plusieurs sites spécialisés préconisent de traiter les problématiques clients en privé uniquement, afin d'éviter que des spectateurs n'enveniment la situation (Cherry, 2018; Polaczyk, 2016). Quoiqu'il arrive, affirment-ils, la priorité est d'inviter le client mécontent à passer en privé. En effet, ce n'est pas parce que le dialogue est entamé publiquement par le réclamant que la marque est forcément captive de cet espace public. Le fait de déplacer la conversation de la sphère publique vers la sphère privée empêche les autres utilisateurs d'obtenir des détails sur le problème, de prendre parti et de donner leur avis sur la situation, ce qui préserve la marque. De plus, plusieurs auteurs de contenu sur Internet publient dans un but d'auto-valorisation (Bughin, 2007; Z. Chen, 2017; Hennig-Thurau et al., 2004). Le fait de déplacer la conversation dans un cadre privé est donc susceptible de les priver des projecteurs à l'origine du commentaire et donc de désamorcer le conflit (Cherry, 2018). Les réclamants en recherche d'auto-valorisation peuvent en effet se montrer moins vindicatifs en privé, une fois privés de leur audience, et entrer dans un dialogue plus constructif avec la marque sans chercher à se donner en spectacle. Toutefois, si le traitement en privé semble plébiscité, il est également recommandé d'inciter un client satisfait de la gestion de sa réclamation à repasser en public pour faire savoir à la communauté qu'une solution adéquate a été apportée par la marque (Viale, 2016) afin de restaurer l'image de marque potentiellement mise à mal par la réclamation publique.

#### 4.2.2. Favorisation du changement d'avis

Tout comme le type de réponse apporté par la marque peut directement avoir une influence sur les spectateurs de l'échange et sur leurs perceptions de l'image de marque (Hogreve et al., 2019; Schaeffers & Schamari, 2016), la réponse organisationnelle peut indirectement influencer les observateurs par le biais du réclamant lui-même en l'incitant à changer d'avis publiquement. En effet, qui mieux que le réclamant peut restaurer l'image de marque fragilisée par sa propre réclamation publique en passant publiquement l'éponge sur la défaillance et en vantant la bonne gestion de celle-ci ? Il réside donc dans la réponse organisationnelle un autre enjeu non mentionné jusqu'à présent : celui de convaincre le réclamant de revenir sur son avis initial pour restaurer la réputation mise à mal par la réclamation publique. Cette révision peut prendre la forme d'une suppression de la réclamation après sa gestion efficace ou d'une modification de celle-ci en y ajoutant les éléments positifs liés à la bonne gestion de la réclamation. Il s'agit alors pour le réclamant de supprimer une opinion négative ou de transformer l'opinion négative en opinion positive. La manière de répondre à

une réclamation publique de sorte qu'elle induise un nouveau bouche-à-oreille, cette fois-ci favorable, est un défi peu étudié dans la littérature. Pour adresser cette question, nous nous intéressons à la littérature sur le changement d'avis.

Les esprits, bien sûr, sont difficiles à changer. Pourtant, de nombreux aspects de notre vie sont orientés vers cette finalité : convaincre un collègue d'aborder une tâche d'une nouvelle manière, essayer d'éradiquer un de nos propres préjugés, persuader un enfant de considérer les choses sous un angle nouveau... Pour certains d'entre nous, c'est même leur carrière qui est construite autour de la capacité à faire changer d'avis. C'est le cas du thérapeute qui encourage son patient à modifier son jugement de lui-même ou des autres, du professeur qui initie ses élèves à de nouvelles manières de penser ou encore du vendeur qui cherche à convaincre ses prospects de changer de marque. Dans le sujet qui nous occupe, la mission du conseiller du service client affecté à la gestion des réclamations est également de faire changer d'avis. Il ou elle s'adresse à un consommateur déçu et mécontent et cherche à lui faire de nouveau voir la marque sous un jour favorable. L'enjeu est d'autant plus fort lorsque cet avis est rendu public par le biais d'Internet. Nous nous intéressons donc aux mécanismes associés au changement d'avis et à ses applications.

#### 4.2.2.1. Changement d'avis et mécanismes psychologiques

Nous abordons ici le changement d'avis en tant que modification d'une croyance, dans la mesure où cette modification est un antécédent nécessaire (mais non suffisant) au changement d'un avis en ligne, et dans le cas présent d'une réclamation publique. Cette condition n'est cependant pas suffisante puisqu'il existe divers freins au passage de la pensée (changement d'opinion) à l'action (révision publique de sa réclamation) tels que le temps à consacrer de nouveau à la réclamation ou encore la crainte de passer pour une personne inconstante aux yeux des autres consommateurs.

##### 4.2.2.1.1. Processus de changement d'avis

Un changement d'avis résulte le plus souvent d'un lent, voire d'un imperceptible, changement d'angle de vue sur une situation donnée, plutôt que d'une brutale illumination (Gardner, 2006). Si les changements d'avis trouvant exclusivement leur source dans l'individu seul existent, ils sont cependant minoritaires en comparaison de tous ceux qui sont le résultat

de l'intervention d'un tiers (Gardner, 2006). En effet, c'est bien souvent un élément exogène qui pousse quelqu'un à changer d'avis.

Naturellement, si un décideur acquiert des informations supplémentaires après s'être engagé à faire un choix, il peut souhaiter réviser une décision, la confiance qu'il place dans le bien-fondé de cette décision, ou les deux à la fois. De tels changements se produisent fréquemment en raison de l'introduction de nouveaux éléments dans l'environnement de l'individu. En effet, changer d'avis sur la base de nouvelles preuves est une caractéristique de la flexibilité cognitive (Fleming et al., 2018). Pour qu'un individu révise sa confiance dans une décision antérieure, il faut qu'il utilise de nouvelles preuves pour actualiser ses croyances. Il arrive également qu'un changement d'avis ne soit pas lié à la survenue d'informations nouvelles mais qu'il résulte d'un retard de traitement de données qui étaient déjà à disposition de l'individu au moment de la décision initiale mais qui ne l'ont pas influencée (Moher & Song, 2014; Rabbitt, 1966; van den Berg et al., 2016). Les travaux de van den Berg et ses collègues indiquent que de tels changements d'avis peuvent s'expliquer par une révision de la confiance accordée au choix initial. Autrement dit, ils mettent en lumière le fait qu'un individu soit plus susceptible de changer d'avis lorsqu'en réexaminant les faits sa confiance dans la pertinence du choix initial diminue (van den Berg et al., 2016). L'une des clés du changement d'avis consiste donc à produire un changement dans les représentations mentales de l'individu - la manière particulière dont une personne perçoit, code, conserve et accède à l'information (Gardner, 2006).

#### 4.2.2.1.2. Réactions à la survenue de nouvelles informations

Dans un monde de pure logique, chaque individu se comporterait de manière extrêmement rationnelle, appréhendant de façon optimale l'environnement économique en associant correctement les nouvelles informations et les connaissances antérieures, puis en utilisant ces informations pour maximiser la qualité de l'opinion générée. En réalité, la recherche en économie identifie deux distorsions : 1) l'exagération, c'est-à-dire le fait que les individus sur-réagissent à l'apparition de nouvelles informations et 2) le conservatisme, c'est-à-dire le fait que les individus ne modifient pas suffisamment leurs opinions et comportements à la lumière de nouveaux éléments (Prendergast & Stole, 1996). Les travaux de Prendergast et Stole indiquent qu'initialement les individus ont tendance à réagir de manière excessive aux nouveaux éléments portés à leur connaissance, mais, après un certain laps de temps, sont

réticents à modifier de nouveau leur opinion et à admettre que leur jugement initial a pu être erroné. Une des interprétations de ce phénomène est proposée par la psychologie sociale étudiant l'heuristique décisionnelle et se penchant sur les biais liés à la réduction de la dissonance cognitive.

La dissonance cognitive est une théorie de psychologie sociale modélisée dans les années 1950 par Festinger (1957) définissant un état psychologique inconfortable dans lequel un individu est confronté à deux éléments incompatibles qui occupent son esprit : une cognition incompatible avec une autre. C'est notamment le cas lorsque ses observations du réel heurtent ses représentations mentales. En effet, la dissonance cognitive s'observe en particulier lorsqu'une information entre en contradictions avec les cognitions d'un individu. Dans le cas d'une réclamation publique, on peut parler de dissonance cognitive lorsqu'un client est habituellement satisfait d'une marque mais que la défaillance de service vécue lui transmet une information négative à propos de celle-ci. Cet état de dissonance cognitive le pousse à chercher à retrouver un état psychologique confortable, notamment en apportant de la cohérence entre ses cognitions. On parle alors de réduction de la dissonance. Dans l'exemple pris, le client peut ainsi changer d'opinion sur la marque comme traitement de sa dissonance. En imaginant à présent un autre parcours client, nous pouvons nous représenter le cas d'un individu en situation de double déviation. Les défaillances répétées ont ancré dans son esprit la conviction que la marque gère mal les réclamations. Le fait de recevoir *a posteriori* une réponse satisfaisante à son problème peut le placer en situation de dissonance cognitive : ses cognitions (négatives) entrent en conflit avec une nouvelle information (positive). De nouveau, la réduction de cette dissonance peut passer par le passage d'une opinion négative à une opinion positive sur la marque. Une manière d'apporter de la cohérence peut également être de ne pas réagir à ces nouvelles informations, donc de ne pas réviser sa réclamation publique et admettre une incohérence entre deux actions espacées dans le temps.

#### 4.2.2.2. Perceptions du changement d'avis

Par ailleurs, le changement d'avis expose son auteur à un jugement des autres individus. Par exemple, un politicien changeant fréquemment d'avis sur un sujet donné peut être perçu comme indécis et donc peu digne de confiance (Prendergast & Stole, 1996). Comme l'indiquent les travaux de Prendergast et Stole (1996), un individu peut donc s'en tenir à une position susceptible d'être erronée car il craint que le fait de changer d'avis le fasse paraître incompétent

et souligne son incapacité à déceler la vérité dès la première fois. Pourtant, le fait d'être en mesure de changer d'avis peut aussi être perçu comme une aptitude valorisée et comme un signe d'intelligence. En effet, un individu doté d'une intelligence plus limitée a davantage tendance à privilégier la constance au détriment de la pertinence et à camper sur ses positions même lorsque la situation évolue (W. Li, 2007).

#### 4.2.2.2.1. Changement d'avis après une défaillance de service

En dehors des travaux sur la récupération de clients perdus (Griffin & Lowenstein, 2002; Kumar et al., 2015; Tokman et al., 2007), le phénomène de changement d'avis n'est que peu étudié en marketing relationnel. La littérature considère le fait qu'un client puisse changer brutalement d'avis sur une marque après un incident suscitant en lui un sentiment de trahison (Grégoire et al., 2009; Grégoire & Fisher, 2008). Dans ce cas-là, le changement d'avis est en défaveur de la marque et fait suite à une défaillance de service, voire à une double déviation, vécue comme particulièrement inacceptable (Bechwati & Morrin, 2003).

En revanche, d'autres sentiments que la trahison devraient pouvoir susciter un changement d'avis, cette fois en faveur de la marque. Par exemple, à la suite d'une réclamation publique, un réclamant pourrait ressentir de la honte ou de la culpabilité (Soscia, 2007; Tracy & Robins, 2006) et penser que la marque ne méritait pas d'être ainsi exposée ou encore que la défaillance ne justifiait pas une telle attaque à sa réputation. Inversement, un réclamant public pourrait ressentir de la gratitude quant à l'issue favorable de sa réclamation et désirer réviser son accusation publique en remerciements de la bonne gestion assurée par la marque (Mafael, 2019; Palmatier et al., 2009; Soscia, 2007).

Si certains travaux étudient le pardon et la propension des clients lésés à accorder une seconde chance à la marque même après des défaillances répétées (e.g. Joireman et al., 2013), le sujet du retour à une attitude favorable après avoir publiquement condamné la marque n'est pas abordé en marketing. En effet, les stratégies de gestion de la réclamation traitent d'ordinaire des meilleurs moyens de restaurer la confiance et la fidélité du client lésé, voire de minimiser l'effet « boule de neige » qu'une réclamation publique est susceptible d'avoir (e.g. Coombs & Holladay, 2012; Pfeffer et al., 2014), mais aucune ne propose de susciter un véritable changement d'avis chez le consommateur mécontent au point où celui-ci l'affiche publiquement et prend le parti de la marque. Pourtant, générer des clients ambassadeurs voire défenseurs de la marque est stratégique pour la réputation, la croissance et la performance

publicitaire de celle-ci (Bhati & Verma, 2017; Keller, 2007; Keller & Fay, 2012; Krapfel Jr, 1985; Sweeney et al., 2020). Parvenir à faire changer d'avis un consommateur ayant clamé son insatisfaction sur la toile et surtout réussir à lui faire publiciser son revirement d'opinion est un défi de taille pour les marques souhaitant minimiser l'impact négatif des réclamations publiques et démontrer leur orientation client aux spectateurs de l'échange (Einwiller & Steilen, 2015).



### CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Les travaux en marketing relationnel et en psychologie sociale étudient l'impact des marques dans le contexte des réclamations. Détaillant les effets délétères de l'absence de réaction, ou ostracisme, aussi bien hors ligne qu'en ligne (S. Mattila et al., 2013; e.g. K. D. Williams et al., 2000), la littérature propose un certain nombre de bonnes pratiques visant d'une part à restaurer la confiance et la fidélité mises à mal par la défaillance de service et d'autre part à préserver l'image de marque en minimisant la publicité négative générée par la publicisation d'une réclamation (e.g. Einwiller & Steilen, 2015). Plusieurs éléments de forme comme la personnalisation de la réponse (Holloway & Beatty, 2003), la rapidité de celle-ci (Mattila & Mount, 2003) et le traitement en privé (Polaczyk, 2016) sont susceptibles de produire des effets positifs. Par ailleurs, si les excuses, les explications et la compensation semblent être efficaces dans le processus de réparation (G. Bradley & Sparks, 2012; Gilly & Gelb, 1982; Roschk & Kaiser, 2013; Shaw et al., 2003), la surcompensation reste quant à elle une pratique plus controversée (Garrett, 1999; Wirtz & Mattila, 2004). Néanmoins, la recherche en marketing n'étudie pas à ce jour les stratégies permettant de produire un changement d'avis chez le consommateur après qu'il se soit manifesté publiquement.

Susceptibles d'avoir des impacts évidents sur la relation marque-consommateur, les stratégies de gestion des réclamations constituent un élément essentiel en marketing relationnel. La dimension publique des réclamations formulées sur des espaces ouverts comme les réseaux sociaux ou encore les plateformes d'avis ajoute à cet enjeu davantage de poids puisque dans ce contexte l'échange ne s'effectue plus à huis clos mais sous le regard des spectateurs présents virtuellement (Hogreve et al., 2019). Dans la mesure où le client mécontent est celui qui, en publicisant sa réclamation, fragilise la réputation de la marque, il est logique de supposer, qu'une fois satisfait, il est également le plus à même de la restaurer aux yeux des lecteurs en véhiculant cette fois un message favorable à la marque. Il y a donc un intérêt particulier à étudier les leviers à disposition des entreprises pour inciter un client à revenir sur sa publication négative une fois l'incident réglé avec la marque.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Suite à une défaillance de service, simple ou double, les clients mécontents sont susceptibles de réagir de diverses manières détaillées dans les travaux étudiant la réaction des consommateurs à l'insatisfaction, ou *Consumer Complaint Behavior*, (A. O. Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1982, 1986, 1988). Parmi celles-ci, la réclamation tend une perche à l'entreprise qui peut s'en saisir pour tenter de restaurer la relation client fragilisée par la défaillance mais aussi pour apprendre de ses erreurs et améliorer la qualité de son offre (J. Baer, 2016). La littérature nous apprend que les consommateurs mécontents sont susceptibles d'être animés par trois motivations principales : le désir de réparation (Walster et al., 1973), le désir de vengeance (Grégoire & Fisher, 2008), le désir de réconciliation (Joireman et al., 2013) et le désir d'évitement (Grégoire et al., 2009), chacun intégré à des schémas mentaux expliquant le comportement de réclamation (Beverland et al., 2010; Ringberg et al., 2007). Dans sa dimension publique, assimilée à un bouche-à-oreille négatif, la réclamation apparaît comme le résultat d'une démarche de vengeance et/ou de réparation (Grégoire, Legoux, et al., 2018). La réconciliation, unique motivation identifiée comme favorable à la marque (Joireman et al., 2013; McCullough et al., 1998), demeure quant à elle absente de la littérature sur la réclamation publique. Pourtant, si les travaux antérieurs présentent la réclamation publique comme le résultat de situations de doubles déviations, il est démontré que même dans ces cas extrêmes les individus sont capables d'éprouver un désir de passer outre et de pardonner à la marque pour les erreurs commises (Joireman et al., 2013). Nous nous interrogeons donc naturellement sur l'existence de motivations favorables à la marque, à l'instar du désir de réconciliation, dans les antécédents à la réclamation publique.

Par ailleurs, il est difficile d'ignorer l'explosion du phénomène de réclamation publique survenue ces dernières années et largement encouragée par les pratiques managériales (Causon, 2015; Gerber, 2018; Schaefers & Schamari, 2016; Tripp & Grégoire, 2011). Si la réclamation est contagieuse (Kowalski, 1996), sa version publique sur la toile constitue une épée de Damoclès pour des marques soucieuses de préserver leur réputation. Bien loin de l'ignorer, les internautes utilisent donc à dessein ce pouvoir que leur confère cette forme de bouche-à-oreille sur la toile (Jansen et al., 2009; Keller, 2007). Si la question de l'utilisation de la plateforme dans le but de maximiser ses chances de succès est très peu étudiée dans la littérature (e.g. Hennig-Thurau et al., 2004), le phénomène n'en reste pas moins constaté du côté des entreprises (K. Allen, 2017). Nous proposons donc de nous pencher sur les intentions des réclamants

publics qui pourraient, en ce sens, être moins axées sur la punition de la marque que sur un désir de tirer profit de la pression associée au canal pour obtenir ce qu'ils souhaitent.

Enfin, les travaux antérieurs soulignent l'importance de la gestion de la réclamation, publique (Abney et al., 2017) ou privée (McCullough et al., 2000), afin d'améliorer la satisfaction post-réclamation. Riche de nombreux enseignements aussi bien sur la forme de la réponse que sur le fond (G. Bradley & Sparks, 2012; e.g. Roschk & Kaiser, 2013; Sengupta et al., 2018), la littérature étudie également l'impact de ces interventions sur les spectateurs de l'échange en ligne (Hogreve et al., 2019; Schaefers & Schamari, 2016). Cependant, même une fois le problème résolu, la réclamation publique traitée et la satisfaction rétablie, le commentaire, lui, demeure. Il n'existe pas à notre connaissance de travaux traitant des stratégies permettant d'amener l'auteur d'une réclamation en ligne à modifier sa publication après un traitement satisfaisant de sa réclamation. Nous nous interrogeons d'une part sur l'influence d'une réclamation publique révisée sur la perception des autres consommateurs, et d'autre part sur les leviers favorisant une telle démarche chez l'auteur de la publication.

Prenant en considération les points mentionnés ci-dessus, nous nous proposons d'adresser les questions de recherche suivantes, réparties en trois thématiques :

#### **A. Transposition du schéma des réclamants hors ligne dans le contexte en ligne**

1. Dans quelle mesure le désir de réconciliation explique-t-il le comportement de réclamation publique ?

#### **B. Utilisation de la pression par les réclamants publics pour atteindre différents objectifs**

2. *Etude pilote : Dans quel contexte la réclamation publique fait-elle son apparition ?*
3. Quelles sont les motivations à la réclamation publique conçue comme un moyen de pression sur la marque ?
4. Quel est l'impact de ces motivations sur la satisfaction post gestion de la réclamation ?

### **C. Stratégies d'incitation au changement d'avis après la gestion efficace d'une réclamation publique**

5. *Etude pilote : Quelle est l'influence d'un avis modifié (vs positif) sur la perception des lecteurs ?*
6. En cas de problème non récurrent, l'explicitation de la demande de révision de la publication influence-t-elle favorablement l'intention de modifier son avis ?
7. Le niveau de compensation proposé lors de la gestion de la réclamation influence-t-il favorablement l'intention de modifier son avis ?



**DEUXIEME PARTIE :**  
**APPROCHES EMPIRIQUES**



## DEUXIEME PARTIE : APPROCHES EMPIRIQUES

---

Compte tenu de l'état actuel des connaissances sur les motivations à réclamer publiquement et sur les stratégies de réponse face à ces réclamations publiques, la première partie de la thèse nous a conduits à formuler plusieurs questions de recherche. Afin d'y apporter des réponses, nous proposons de structurer cette seconde partie autour de neuf études.

Le chapitre 4 vise à comprendre le processus psychologique susceptible de positionner la réclamation publique dans un schéma relationnel favorable à la marque. En complément des désirs de vengeance et de réparation identifiés dans la littérature, nous nous interrogeons sur l'existence de motivations favorables à la réclamation publique. Ainsi, le désir de réconciliation identifié comme antécédent de la réclamation hors ligne pourrait également conduire les clients insatisfaits à s'exprimer publiquement. Nous portons dans ce chapitre une attention particulière au concept d'éducation. Au moyen d'entretiens qualitatifs et de deux expérimentations, nous mettons en lumière le rôle joué par celui-ci dans le schéma relationnel des auteurs de réclamations publiques.

Le chapitre 5 a pour but de cerner les manières dont les réclamants, ayant bien conscience de placer la marque sous le feu des projecteurs en s'exprimant publiquement, utilisent cette pression sociale pour atteindre des objectifs pour différents bénéficiaires. Les consommateurs actuels sont au fait de la fragilité que constitue la présence digitale dans la réputation des marques. Aussi, quand ils s'expriment au vu de tous, ont-ils conscience non seulement d'engager un dialogue avec la marque mais aussi, ce faisant, de prendre en otage son image. A travers une étude pilote sur Twitter, une analyse de contenu et une expérimentation, nous présentons les différentes manières dont les réclamants tirent profit de la pression générée par cette publicisation.

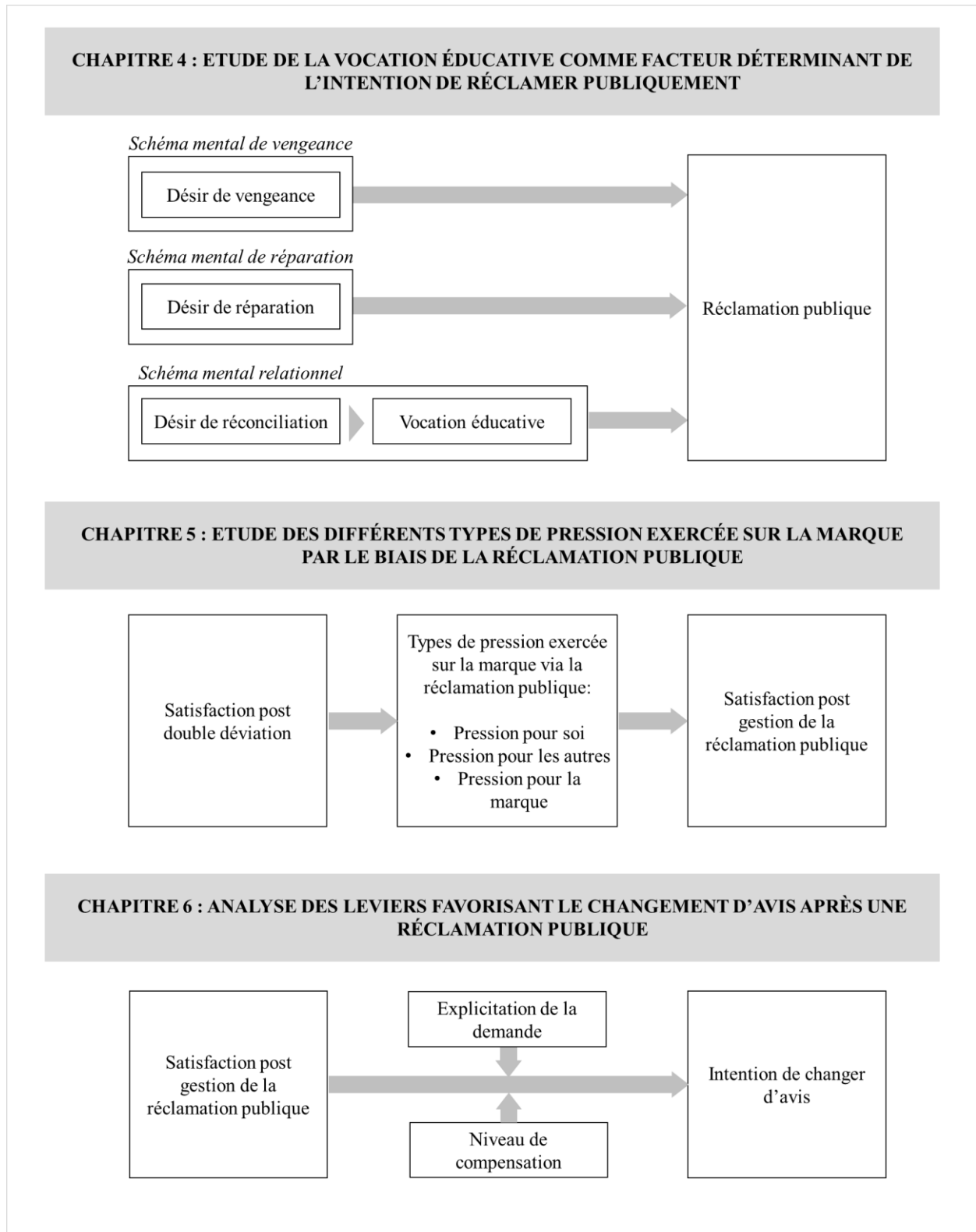
Enfin, l'objectif du chapitre 6 est d'éprouver des stratégies de favorisation du changement d'avis à la suite d'un traitement efficace de la réclamation publique. Si restaurer la satisfaction après une réclamation est déjà un défi en soi, parvenir à convaincre l'auteur d'une réclamation publique de revenir publiquement sur ses propos en est un autre. Nous présentons tout d'abord l'effet produit par un avis modifié sur les autres consommateurs. Puis, au travers de deux expérimentations successives, nous proposons d'étudier les leviers influençant



l'intention de changer publiquement d'avis après avoir obtenu un traitement satisfaisant de sa réclamation.

La figure 9 illustre les modèles conceptuels de notre recherche.

**Figure 9 : Panorama des chapitres de la deuxième partie**





## POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dimension essentielle de toute démarche scientifique, le positionnement épistémologique de la recherche permet d'assurer la validité interne de celle-ci. Notre travail de thèse s'ancre dans le positionnement épistémologique positiviste caractérisé par la nécessité de s'en tenir aux faits objectifs et associé à l'utilisation de méthodes d'étude rationnelles et expérimentales. Le paradigme épistémologique positiviste repose sur trois hypothèses fondatrices (Avenier & Gavard-Perret, 2012):

- **Hypothèse d'ontologie réaliste ou principe ontologique**

Cette première hypothèse fait le postulat que toute chose possède une essence, que cette essence est le réel et que la description de ce réel est la vérité. Elle suppose par conséquent qu'il existe un réel stable, inchangé et indépendant de son observateur.

- **Hypothèse de détermination naturelle ou principe de l'univers câblé**

Cette seconde hypothèse fait le postulat que la réalité est connaissable par le biais des lois qui la régissent car elle est le produit de causes identifiables et mesurables.

- **Hypothèse d'épistémologie objective dualiste ou principe d'objectivité**

Cette troisième hypothèse fait le postulat que le sujet qui déclare observer le réel, en l'occurrence le chercheur, doit exister indépendamment de ce réel. Autrement dit, il doit se positionner à l'extérieur du phénomène étudié de sorte que son observation n'en modifie pas la nature.

Notre travail doctoral adopte une approche poppérienne dite hypothético-déductive selon laquelle la théorie précède l'expérience. En effet, d'après Popper (Popper, 1959), le chercheur doit dans un premier temps positionner le cadre théorique de son objet de recherche puis formuler des hypothèses de recherche. Dans un second temps, il doit envisager une approche empirique afin de valider ou d'invalider les hypothèses posées. Ce faisant, nous proposons une approche qualitative exploratoire visant à contextualiser le sujet. Puis, nous procédons à la formulation d'hypothèses justifiées par la théorie. Enfin, nous recourons à plusieurs études quantitatives afin de tester les hypothèses formulées.



## **CHAPITRE 4 : ETUDE DE LA VOCATION EDUCATIVE COMME FACTEUR DETERMINANT DE L'INTENTION DE RECLAMER PUBLIQUEMENT**

Après une défaillance de service, suivie ou non d'un échec de la gestion de la réclamation, les clients insatisfaits peuvent prendre le parti de réclamer publiquement sur un espace ouvert tel qu'un réseau social de marque. Les récents travaux de Grégoire et ses collègues (2018) indiquent que les réclamants choisissant ainsi de publiciser leur mécontentement s'intègrent dans deux schémas mentaux : un schéma de vengeance, dans lequel les réclamants cherchent à obtenir justice pour eux-mêmes et pour les autres en punissant la marque en représailles de l'incident vécu, et un schéma de réparation, dans lequel les réclamants visualisent le problème comme une tâche dont ils doivent venir à bout. En conséquence, les auteurs de réclamations publiques semblent mus soit par un désir défavorable à la marque, soit par un désir neutre car orienté vers le problème, soit par les deux à la fois. Ce faisant, la littérature dans le champ de la gestion de la réclamation publique ne considère pas l'existence d'un schéma relationnel (Ringberg et al., 2007) selon lequel la démarche du réclamant relèverait d'un désir favorable à l'entreprise.

Le premier objectif du chapitre 4 est d'analyser l'influence du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer publiquement. Pour ce faire, une expérimentation est menée pour transposer les trois motivations fondamentales au comportement de réclamation de la sphère privée vers la sphère publique à travers le contexte d'Internet.

Le second objectif du chapitre 4 est de comprendre le processus par lequel des individus engagés dans un schéma relationnel et bien intentionnés vis-à-vis de la marque choisissent malgré tout de s'exprimer en public plutôt qu'en privé. En particulier, nous introduisons le concept de vocation éducative et examinons le rôle médiateur de celui-ci dans la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement. A cette fin, nous conduisons des entretiens qualitatifs puis une expérimentation inter-sujets.

## **1. Désirs associés à la réclamation**

### **1.1. Formulation d'hypothèses : H1, H2, H3**

Nous ancrons notre réflexion sur la littérature détaillant les trois schémas mentaux qui caractérisent le comportement des consommateurs après une défaillance de service, chaque schéma étant associé à un désir pouvant motiver la réclamation. Les consommateurs qui adoptent un schéma de réparation recherchent la résolution du problème et ont tendance à être rationnels et utilitaires (Beverland et al., 2010). Le désir caractéristique de ce schéma psychologique est le désir de réparation (cf. tableau 14). Le désir de réparation est une notion centrale dans la littérature sur la défaillance de service (Amy K. Smith et al., 1999). Il repose sur des interactions entre le client insatisfait et la marque afin de trouver conjointement une solution au problème rencontré (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Le désir de réparation constitue une étape vers la réparation des griefs soufferts et le rétablissement de l'équité (Grégoire & Fisher, 2008; Walster et al., 1973). Les réclamants mus par ce désir de réparation considèrent le problème comme une tâche à accomplir (Beverland et al., 2010) et se concentrent sur la résolution du problème plutôt que sur la relation qui les lie à l'entreprise. Leur motivation est principalement d'obtenir réparation pour eux-mêmes et pour les autres afin de rétablir un certain ordre social (Beverland et al., 2010; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Ward & Ostrom, 2006). Toutefois, le désir de réparation est également présenté comme une motivation constructive dans certains travaux de recherche, ce qui sous-entend une dimension positive derrière celui-ci (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008). Ces positionnements contradictoires du désir de réparation (à la fois comme motivation neutre centrée sur le problème et comme motivation constructive) constituent un flou dans la littérature actuelle rendant peu évidente la distinction entre désir de réparation et désir de réconciliation.

Le second schéma présenté par la littérature est un schéma de vengeance dans lequel les consommateurs estiment que les entreprises les ont trahis et veulent donc les punir pour leur mauvais comportement (Grégoire, Legoux, et al., 2018). De loin le plus étudié dans la littérature en gestion des réclamations (e.g. Bechwati & Morrin, 2003; Beverland et al., 2010; Grégoire, Ghadami, et al., 2018), le désir de vengeance est défini comme un désir de représailles ressenti par un client insatisfait à l'encontre d'une marque, prenant notamment la forme d'un souhait de la punir, de lui causer du tort ou de se venger du mal qu'elle a commis (Cropanzano & Mitchell, 2005; Grégoire et al., 2009) (cf. tableau 14). En effet, lorsque les clients expérimentent une défaillance de service vécue comme une trahison, ils peuvent vouloir se retourner contre la marque (Huefner & Hunt, 2000). S'ils n'identifient pas un moyen plus efficace de rétablir

l'équité, la vengeance apparaît comme leur dernier recours pour restaurer l'équilibre (J. D. Fisher & Baron, 1982). Le désir de vengeance est décrit comme un désir négatif et préjudiciable pour les entreprises contre lesquelles il est dirigé (Grégoire et al., 2009) car il reflète un certain ressentiment, une absence de pardon et une incapacité à surmonter la défaillance de service vécue (Aquino et al., 2001; Finkel et al., 2002). Le bouche-à-oreille négatif étant décrit comme l'une des formes de représailles les plus courantes (Gelbrich, 2010; A. R. Johnson et al., 2011), il n'est pas surprenant que le désir de vengeance soit fréquemment associé à cette forme digitale du bouche-à-oreille négatif qu'est la réclamation publique. Le contexte de double déviation, définie comme une défaillance de service suivie d'une mauvaise gestion par le service après-vente (Bitner et al., 1990), est connu pour favoriser l'émergence du désir de vengeance (Bechwati & Morrin, 2003; Bonifield & Cole, 2007; Grégoire & Fisher, 2008).

Enfin, les réclamants sont susceptibles d'adopter un schéma relationnel, dans lequel ils ont pour objectif de rétablir leur relation avec la marque telle qu'elle était avant la défaillance de service (Ringberg et al., 2007). Ringberg et ses collègues soulignent le fait que, pour les consommateurs centrés sur leur relation avec la marque, l'enjeu de la gestion de la réclamation n'est pas tant de réparer le préjudice que de rétablir un lien émotionnel avec eux et démontrer une capacité à surmonter l'échec ensemble. Les personnes qui adoptent un schéma relationnel sont animées par un désir de réconciliation. La littérature définit le désir de réconciliation comme un effort fourni par un client lésé pour faire preuve de bonne volonté envers la marque dans l'espoir de restaurer la relation qui les unit (Aquino et al., 2006; Joireman et al., 2013) (cf. tableau 14). Cette motivation dénote d'un souhait de se montrer indulgent, de repartir sur de bonnes bases avec la marque (Aquino et al., 2006) et de se concentrer davantage sur la relation que sur l'incident lui-même. Le désir de réconciliation s'explique par l'acceptation du fait que l'erreur est humaine. Il s'oppose au désir de vengeance en constituant une réponse bienveillante, constructive et non agressive à une injustice perçue (Aquino et al., 2006; Bradfield & Aquino, 1999; McCullough et al., 1998).

Le désir de réconciliation n'est pas identifié dans la littérature sur la réclamation publique, très fortement marquée par une dichotomie entre réparation et vengeance (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Toutefois, une étude récente indique que 40 % des réclamants en ligne sont constructifs, par opposition aux réclamants vengeurs, et éprouvent un désir de vengeance très faible (W. J. Weitzl & Einwiller, 2019). C'est pourquoi nous proposons d'étudier le rôle de la réconciliation dans l'intention de réclamer publiquement.



**Tableau 14 : Définition des désirs**

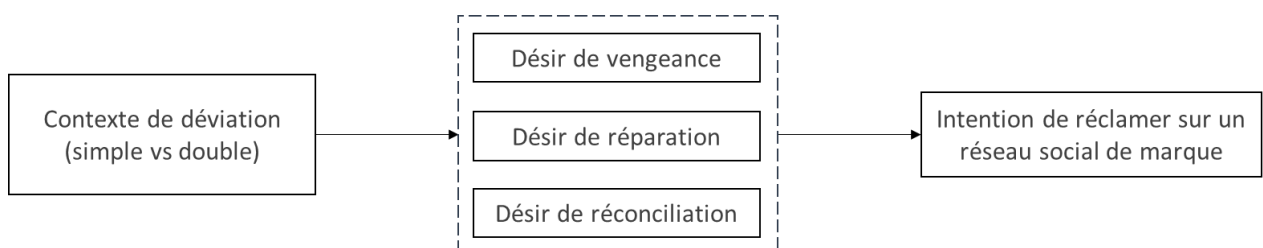
Désirs	Définition	Auteurs
Désir de réparation	Désir de résoudre le problème causé par la défaillance de service conjointement avec la marque qui en est à l'origine	(Grégoire, Legoux, et al., 2018)
Désir de vengeance	Désir de représailles à l'encontre d'une marque à la suite d'une défaillance de service se traduisant par un souhait de la punir ou de lui causer du tort en réponse au préjudice subi	(Cropanzano & Mitchell, 2005; Grégoire et al., 2009)
Désir de réconciliation	Désir de faire preuve d'indulgence et de bonne volonté envers la marque malgré la défaillance de service dans l'espoir de préserver la relation marque-consommateur	(Aquino et al., 2006; Joireman et al., 2013)

Le contexte de déviation est connu pour influencer ces désirs ainsi que le comportement de réclamation des clients mécontents (Grégoire et al., 2009; Joireman et al., 2013; Tripp & Grégoire, 2011). La double déviation, lorsque qu'une défaillance de service est suivie par une gestion insatisfaisante de la réclamation (Bitner et al., 1990), génère des niveaux élevés de colère et un désir de vengeance élevé (Aquino et al., 2001; Bonifield & Cole, 2007; Grégoire et al., 2009; McColl-Kennedy et al., 2009), par opposition à la simple déviation. Par ailleurs, les intentions inférées par les clients mécontents à la marque médient la relation entre le contexte de déviation et le type de désir (vengeance ou réparation) (Joireman et al., 2013). Il apparaît que lorsque les intentions inférées sont négatives, la double déviation conduit à un désir de vengeance, tandis que lorsqu'elles sont positives, la double déviation mène à un désir de réconciliation. Il est donc établi dans la littérature que le contexte de déviation influence les motivations des réclamants.

Sur base de ces définitions et des intentions défavorables à la marque (désir de vengeance), neutres (désir de réparation) ou favorables (désir de réconciliation), nous formulons les hypothèses suivantes quant à l'influence de ces motivations sur l'intention de réclamer publiquement :

Hypothèse	Énoncé
H1	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de réconciliation de telle manière que le désir de réconciliation est moins (vs. plus) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de réconciliation influence négativement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque
H2	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de réparation de telle manière que le désir de réparation est plus (vs. moins) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de réparation influence positivement (vs. négativement) l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque
H3	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de vengeance de telle manière que le désir de vengeance est plus (vs. moins) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de vengeance influence positivement (vs. négativement) l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque

**Figure 10 : Modèle de médiation testé (Etude 1)**



Afin de tester ces hypothèses, nous conduisons une expérimentation et menons une étude qualitative développées ci-après.

## 1.2. Etude 1 : Expérimentation

### 1.2.1. Design d'étude et procédure

Afin de tester les hypothèses H1, H2 et H3 nous avons utilisé un design expérimental inter-sujets avec assignations aléatoires. Nous avons manipulé le contexte de déviation avec deux conditions (simple vs double déviation). La mise en œuvre d'une expérimentation a été choisie en raison de la validité interne qu'elle garantit grâce au contrôle de divers éléments contextuels tels que la gravité du problème, l'attribution de la responsabilité ou encore le sexe et l'âge des répondants.

**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 468 participants non étudiants par le biais d'un panéliste français. Après avoir éliminé les répondants inattentifs, nous avons conservé un échantillon de 406 participants (Femmes = 59,6%, Age = 28,75 ans, SD = 7,83). Afin d'éviter tout biais, les répondants recrutés par le panéliste ont simplement été informés que l'étude portait sur la manière dont ils réagissaient à une insatisfaction post consommation. Les véritables objectifs de l'étude ne leur ont pas été dévoilés. Le mode de sélection des répondants, délégué à un tiers, nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de nous assurer qu'aucune influence du chercheur ne soit exercée sur les répondants.

**Scénario.** La méthode expérimentale est fréquemment utilisée en marketing des services et plus précisément dans le champ de la réclamation (e.g. Boshoff, 1997; Didow & Barksdale, 1982; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Roschk & Gelbrich, 2014; Roschk & Kaiser, 2013; Umashankar et al., 2017; W. J. Weitzl & Einwiller, 2019). Le scénario plaçait les répondants dans la situation d'un achat de vêtement (cf. tableau 15). Ils décidaient de faire l'acquisition d'un nouveau pull et se rendaient en magasin pour ce faire. Malgré une utilisation normale du pull et un respect des consignes de lavages, ils constataient une très rapide détérioration du vêtement. Les répondants étaient ensuite assignés à l'une des deux conditions de déviation. Les répondants de la condition « simple déviation » prenaient simplement note du fait qu'ils devraient racheter un pull neuf dans les semaines suivantes. Les répondants exposés à la condition « double déviation » retournaient au magasin pour manifester leur mécontentement. Le vendeur leur répondait alors, sans s'excuser, qu'il n'y avait aucun défaut de fabrication et que la marque ne pouvait rien faire pour eux. Ils s'en allaient donc particulièrement contrariés de cet échange infructueux. Les répondants devaient alors répondre à une série de questions

mesurant d'une part les désirs ressentis et d'autre part leur intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.

**Tableau 15 : Scénario expérimental (Etude 1)**

<p><u>Nous vous proposons de considérer la situation suivante :</u></p> <p>A l'approche des premières fraîcheurs automnales et après avoir fait le tour de votre garde-robe, vous avez décidé de vous acheter un nouveau pull.</p> <p>Vous vous tournez vers l'une de vos marques habituelles. Après quelques minutes dans le magasin, vous arrêtez votre choix sur un modèle. Lorsque vous l'essayez, la vendeuse souligne l'esthétique et la solidité de la matière utilisée.</p> <p>Pourtant, dès le deuxième lavage, vous constatez des signes d'usure. Le pull a perdu sa forme, la couleur s'est déjà modifiée et certaines coutures se défont.</p>	
<b>Manipulation</b>	
<p><b>Simple déviation</b></p> <p>Vous décidez de ne pas vous manifester auprès du magasin. Vous vous dites que vous allez devoir acheter un autre pull dans les prochaines semaines.</p>	<p><b>Double déviation</b></p> <p>Vous décidez de retourner au magasin durant votre pause déjeuner pour manifester votre mécontentement. La vendeuse vous répond, sans s'excuser, qu'il n'y a aucun défaut de fabrication. La marque ne peut rien pour vous.</p> <p>Vous êtes très contrarié(e) de ce désagrément et vous vous dépêchez de retourner au travail car vous avez peu de temps devant vous.</p>

### 1.2.2. Mesures et manipulation expérimentale

Pour évaluer le réalisme du scénario, nous avons demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de Likert en 7 points, leur degré d'accord avec les affirmations suivantes (1 = « Pas du tout d'accord » et 7 = « Tout à fait d'accord ») : « La situation décrite est réaliste » et « Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie ». Pour étayer la validité de nos scénarios, nous n'avons constaté aucune différence dans les moyennes de l'indice de réalisme

(respectivement  $M = 6,02$  et  $M = 6,12$ ,  $p=0,301$ ). L'expérience a donc été perçue comme réaliste que les répondants soient en situation de simple déviation ou de double déviation.

Nous avons également contrôlé la manipulation du contexte de déviation au moyen d'un item sur lequel ils devaient indiquer leur degré d'accord à nouveau sur une échelle de Likert en 7 points : « Vous avez fait part de votre insatisfaction auprès du magasin. ». Un test t sur des échantillons indépendants a révélé que la manipulation était un succès. Les participants en condition de double déviation ont rapporté un score significativement plus élevé pour la double déviation perçue ( $M = 5,04$ ) que les participants en condition de simple déviation ( $M = 3,37$ ,  $t = -8,62$  ;  $p < 0,01$ ).

Une question d'attention a été posée au cours du questionnaire. Les répondants inattentifs ont été exclus du traitement, ainsi que les répondants n'ayant pas répondu à toutes les questions posées. Nous sommes ainsi passés de 468 répondants au total à 406 répondants attentifs et ayant complété le questionnaire dans son intégralité.

Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) globale avec le logiciel AMOS. Les résultats de l'AFC sont satisfaisants et présentés dans le tableau récapitulatif 16. Tous les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,671. La validité discriminante est également satisfaisante : la corrélation au carré entre chaque construit est inférieure à l'AVE des construits (Fornell & Larcker, 1981).

Pour mesurer le désir de réconciliation, nous avons adapté l'échelle *Desire for reconciliation* de (Joireman et al., 2013) :

*Because of this incident, I wanted to...*

- ... give the firm back a new start, a renewed relationship,
- ... accept the humanness, flaws, and failures of the firm,
- ... try to make amends toward the firm,
- ... accept the firm despite what happened,
- ... try to make an effort to be more friendly and concerned toward the firm.

Les items de mesure ont été traduits en français et l'échelle a été réduite de deux items afin de limiter la longueur du questionnaire. Nous avons conservé les items : « Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque », « Je veux préserver ma relation avec cette marque » et « Je pense que « l'erreur est humaine » et j'accepte que la marque puisse commettre des erreurs ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,737.

Pour mesurer le désir de réparation, nous avons adapté l'échelle *Desire for recovery* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *have the firm assume responsibility for its actions.*
- ... *receive a form of reparation for the failure.*
- ... *have the firm to fix its mistake.*

Les items de mesure ont été traduits en français et légèrement modifiés pour s'adapter au contexte. Nous avons obtenu les items suivants : « Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème », « Je veux que la marque me dédommage » et « Je veux que la marque s'excuse ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,781.

Pour mesurer le désir de vengeance, nous avons adapté l'échelle *Desire for revenge* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *take actions to get the firm in trouble.*
- ... *punish the firm in some way.*
- ... *cause inconvenience to the firm.*
- ... *get even with the service firm.*
- ... *make the service firm get what it deserved.*

Les items de mesure ont été traduits en français et l'échelle a été réduite de deux items afin de limiter la longueur du questionnaire. Nous avons conservé les items suivants : « Je veux prendre des mesures pour causer du tort à la marque », « Je veux punir la marque d'une manière ou

d'une autre » et « Je veux causer des désagréments à la marque ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,846.

**Variables de contrôle.** Nous avons contrôlé l'attribution de la responsabilité, la gravité du problème, les habitudes sur Internet et la propension à réclamer. Les items utilisés ont également été légèrement modifiés et adaptés à notre contexte de recherche.

Pour l'attribution de la responsabilité ( $\alpha = 0,804$ ), nous avons adapté l'échelle *Internal Failure Attribution* en quatre items de (Heidenreich et al., 2015) :

- *In my view, the service provider is fully responsible for the service failure.*
- *The problem that led to the service failure was clearly caused by the service provider.*
- *The service failure that I encountered was entirely service provider's fault.*
- *The service provider is solely responsible for the service failure.*

Nous avons conservé et traduit les deux items suivants « La marque est entièrement responsable du problème » et « La raison du problème a clairement été causée par la marque ». Nous avons noté qu'il n'existait pas de différence significative de moyenne entre les deux conditions ( $M_{SD}=4,92$  ;  $M_{DD}=5,13$  ;  $p>0,05$ ).

Pour la gravité du problème ( $\alpha = 0,671$ ), nous avons adapté l'échelle *Perceived Severity* en trois items de (Maxham III & Netemeyer, 2002) :

*In my opinion, the banking problem that I experienced was a:*

- *Minor problem (1) / major problem (7).*
- *Big inconvenience (1) / small inconvenience (7).*
- *Major aggravation (1) / minor aggravation (7).*

Nous avons conservé et traduit les deux items suivants « Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7) » et « Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7) ». Nous avons noté qu'il n'existait pas de différence significative de moyenne entre les deux conditions ( $M_{SD}=5,14$  ;  $M_{DD}=5,01$  ;  $p>0,05$ ).

Pour les habitudes sur Internet ( $\alpha = 0,708$ ), nous nous sommes inspirés de l'échelle *Attitude towards reviews* de (Mafael, 2019) :

- *I always check online consumer reviews before making a purchase*
- *I think that online consumer reviews are generally helpful*
- *Online consumer reviews often influence my purchase decision*
- *I typically read online consumer reviews before making a decision*

Nous l'avons traduite et adaptée comme suit : « Je poste régulièrement des avis sur les pages produits de sites de vente en ligne », « Je publie régulièrement des contenus sur les réseaux sociaux », « Je publie régulièrement des contenus sur des forums de consommateurs ». Nous avons noté qu'il n'existait pas de différence significative de moyenne entre les deux conditions ( $M_{SD}=2,64$  ;  $M_{DD}=2,77$  ;  $p>0,05$ ).

Pour la propension à réclamer ( $\alpha = 0,679$ ), nous avons adapté l'échelle *Seeking redress* en cinq items de (Chebat et al., 2005) :

- *If a defective product is inexpensive, I usually keep it rather than put up a fuss or complain.*
- *I'd rather do almost anything rather than return a product to the store.*
- *I am probably more likely to return an unsatisfactory product than most people I know.*
- *I often procrastinate when I know I should return a defective product to the store.*
- *I would attempt to notify store management if I thought service in a store is particularly bad.*

Nous avons conservé et traduit trois items comme suit : « Je ferais à peu près n'importe quoi plutôt que de retourner un produit à un magasin », « Je suis probablement plus susceptible que la plupart des gens que je connais de retourner un produit/service non satisfaisant » et « Je remets souvent au lendemain lorsque je dois retourner un produit/service défectueux. ». Nous avons noté qu'il n'existait pas de différence significative de moyenne entre les deux conditions ( $M_{SD}=3,75$  ;  $M_{DD}=3,46$  ;  $p>0,05$ ).



**Tableau 16 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 1)**

<b>ECHELLE</b>	<b>LOADINGS</b>
<b>Désir de réconciliation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque</li> <li>• Je veux préserver ma relation avec cette marque</li> <li>• Je pense que « l'erreur est humaine » et j'accepte que la marque puisse commettre des erreurs</li> </ul>	0,786 0,705 0,606
<b>Désir de réparation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème</li> <li>• Je veux que la marque me dédommage</li> <li>• Je veux que la marque s'excuse</li> </ul>	0,939 0,817 0,500
<b>Désir de vengeance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux prendre des mesures pour causer du tort à la marque</li> <li>• Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre</li> <li>• Je veux causer des désagréments à la marque</li> </ul>	0,845 0,707 0,876
<b>Attribution de la responsabilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La marque est entièrement responsable du problème</li> <li>• La raison du problème a clairement été causée par la marque</li> </ul>	0,836 0,808
<b>Gravité du problème</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7)</li> <li>• Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7)</li> </ul>	0,882 0,581
<b>Habitudes sur Internet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je poste régulièrement des avis sur les pages produits de sites de vente en ligne</li> <li>• Je publie régulièrement des contenus sur les réseaux sociaux</li> <li>• Je publie régulièrement des contenus sur des forums de consommateurs</li> </ul>	0,794 0,437 0,833
<b>Propension à réclamer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ferais à peu près n'importe quoi plutôt que de retourner un produit à un magasin</li> <li>• Je suis probablement plus susceptible que la plupart des gens que je connais de retourner un produit/service non satisfaisant</li> <li>• Je remets souvent au lendemain lorsque je dois retourner un produit/service défectueux</li> </ul>	0,577 0,813 0,563
<b>Model fit : <math>\text{Khi}^2 = 212,607</math> (<math>p &lt; 0,01</math>) ; <math>\text{Khi}^2/\text{dl} = 1,623</math> ; <math>\text{CFI} = 0,967</math> ; <math>\text{RMSEA} = 0,039</math></b>	

### 1.2.3. Résultats

**Matrice de corrélations.** Pour commencer, l'étude de la matrice de corrélations entre les concepts (cf. tableau 17) nous renseigne à différents niveaux. Nous notons que le désir de vengeance est positivement corrélé au désir de réparation (0,364 ;  $p < 0,01$ ), ce qui confirme que ce dernier n'est en rien un désir favorable à l'égard de la marque. Le désir de vengeance est négativement corrélé au désir de réconciliation (-0,335 ;  $p < 0,01$ ), ce qui confirme l'antagonisme entre un désir défavorable à la marque (désir de vengeance) et un désir favorable à la marque (désir de réconciliation). Le désir de réparation et le désir de réconciliation ne sont quant à eux pas significativement corrélés.

En outre, le désir de vengeance et le désir de réparation sont positivement corrélés à l'intention de réclamer sur un réseau social de marque (respectivement 0,317 et 0,282 ;  $p < 0,01$ ), suggérant que lorsque ces désirs varient, l'intention de formuler une réclamation publique sur un réseau social de marque varie également. Nous ne retrouvons en revanche pas de corrélation significative entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer sur un réseau social de marque.

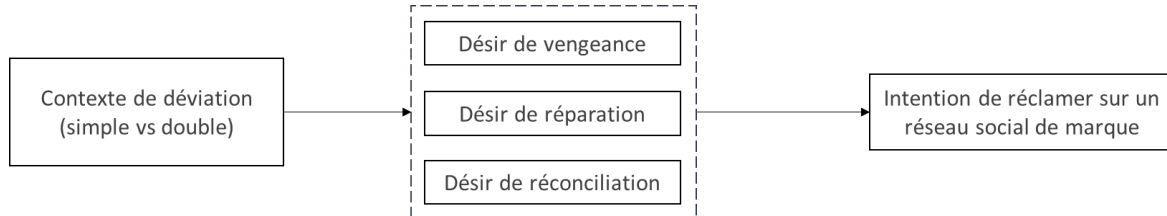
**Tableau 17 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 1)**

Variables	Moyenne	Ecart-type	AVE	1	2	3	4
<b>1. Désir de vengeance</b>	2,99	1,36	0,66	1			
<b>2. Désir de réparation</b>	4,65	1,40	0,60	0,364**	1		
<b>3. Désir de réconciliation</b>	3,74	1,23	0,50	-0,335**	n.s.	1	
<b>4. Intention de réclamer sur un réseau social de marque</b>	3,08	1,96	-	0,317**	0,282**	n.s.	1

Notes : \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , n.s. = non significatif. Dans un souci de concision nous n'avons pas intégré à cette matrice les variables de contrôle.

**Analyse de régression via la Macro Process.** Afin de tester les hypothèses H1, H2 et H3, nous avons utilisé la Macro Process de Preacher et Hayes (modèle 4) avec 5.000 échantillons et  $p < .05$ .

**Figure 10 : Modèle de médiation testé (Etude 1)**



Les résultats, présentés dans le tableau 18, indiquent que le contexte de déviation (simple vs double) influence le désir de vengeance, le désir de réparation et le désir de réconciliation de telle sorte que le désir de vengeance est plus élevé en cas de double déviation ( $M_{SD} = 2,86$ ,  $M_{DD} = 3,13$ ,  $p < 0,05$ ), le désir de réparation est plus élevé en cas de double déviation ( $M_{SD} = 4,48$ ,  $M_{DD} = 4,84$ ,  $p < 0,01$ ) et le désir de réconciliation est moins élevé en cas de double déviation ( $M_{SD} = 3,85$ ,  $M_{DD} = 0,61$ ,  $p < 0,05$ ).

Le désir de vengeance et le désir de réparation influencent positivement l'intention de réclamer sur un réseau social de marque (respectivement  $\beta=0,22$  ;  $CI=[0,0832 ; 0,3674]$  et  $\beta=0,20$  ;  $CI=[0,0671 ; 0,3327]$ ). La relation entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer sur un réseau social de marque n'est pas significative ( $CI= [-0,2083 ; 0,0902]$ ).

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence le rôle médiateur du désir de vengeance et du désir de réparation dans la relation entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer sur un réseau social de marque (respectivement  $\beta=0,0592$  ;  $CI=[0,0004 ; 0,1472]$  et  $\beta=0,0664$  ;  $CI=[0,0101 ; 0,1431]$ ). H2 et H3 sont donc validées. Par ailleurs, le contexte de déviation n'influence pas directement l'intention de réclamer sur un réseau social de marque ( $CI= [-0,3837 ; 0,2887]$ ). Néanmoins, le désir de réconciliation n'est pas médiateur du lien entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer sur un réseau social de marque. H1 est donc invalidée.

Nous notons également les effets des variables de contrôle sur les variables de notre modèle. Les habitudes sur Internet exercent une influence significative positive sur le désir de vengeance ( $\beta=0,19$  ;  $CI=[0,0975 ; 0,2867]$ ), le désir de réparation ( $\beta=0,10$  ;  $CI=[0,0058 ;$

0,1999]), le désir de réconciliation ( $\beta=0,10$  ;  $CI=[0,0133 ; 0,1868]$ ) et l'intention de réclamer sur un réseau social de marque ( $\beta=0,54$  ;  $CI=[0,4132 ; 0,6660]$ ). La gravité influence significativement les désirs de vengeance, réparation et réconciliation (respectivement  $\beta=0,26$  ;  $CI=[0,1309 ; 0,3831]$ ,  $\beta=0,26$  ;  $CI=[0,1270 ; 0,3858]$  et  $\beta=-0,24$  ;  $CI=[-0,3558 ; -0,1245]$ ) et n'influence pas significativement l'intention de réclamer sur un réseau social de marque ( $CI=[-0,1059 ; 0,2345]$ ). Quant à la responsabilité, elle influence significativement les désirs de vengeance, de réparation et de réconciliation (respectivement  $\beta=0,11$  ;  $CI=[0,0037 ; 0,2162]$ ,  $\beta=0,12$  ;  $CI=[0,0168 ; 0,2348]$  et  $\beta=-0,15$  ;  $CI=[-0,2444 ; -0,0496]$ ) et n'influence pas significativement l'intention de réclamer sur un réseau social de marque ( $CI=[-0,1087 ; 0,1706]$ ).

**Tableau 18 : Résultats du test de médiation (Etude 1)**

	M (Désir de vengeance)				M (Désir de réparation)				M (Désir de réconciliation)				Y (Intention de réclamer sur un réseau social de marque)			
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>																
X (Contexte de déviation)	0,2629	0,1306	0,0448	[0,0062 ; 0,5197]	0,3321	0,134	0,0136	[0,0687 ; 0,5956]	-0,2603	0,1197	0,0303	[-0,4957 ; -0,0249]	-0,0475	0,171	0,7811	[-0,3837 ; 0,2887]
M (Désir de vengeance)													0,2253	0,0723	0,002	[0,0832 ; 0,3674]
M (Désir de réparation)													0,1999	0,0676	0,0033	[0,0671 ; 0,3327]
M (Désir de réconciliation)													-0,059	0,0759	0,4374	[-0,2083 ; 0,0902]
<b>Constante</b>					R <sup>2</sup> =0,1244				R <sup>2</sup> =0,1229							R <sup>2</sup> =0,3009

	Y (Intention de réclamer sur un réseau social de marque)	
	Coeff (β)	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets indirects</b>		
X x M (Désir de vengeance)	0,0592	[0,0004 ; 0,1472]
X x M (Désir de réparation)	0,0664	[0,0101 ; 0,1431]
X x M (Désir de réconciliation)	0,0154	[-0,0265 ; 0,0758]

Variables de contrôle : Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Habitudes sur Internet, Propension à réclamer, Sexe, Âge

A ce stade, nous avons constaté que le désir de réconciliation ne médiait pas la relation entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer sur un réseau social de marque. Nous avons également noté que le désir de réconciliation n'avait pas d'effet significatif sur l'intention de réclamer sur un réseau social de marque, contrairement aux désirs de réparation et de vengeance. Les résultats de l'étude 1 suggèrent donc que seuls des schémas de réparation et de vengeance aboutissent à la publicisation d'une réclamation sur un réseau social de marque. Afin de comprendre la mesure dans laquelle la réclamation publique peut aussi résulter d'une démarche positive, nous avons choisi d'observer les réclamations publiques sur les réseaux sociaux.

#### 1.2.4. Existence d'un phénomène bienveillant en ligne

Interpellés par les résultats de l'expérimentation, nous nous sommes demandé si des manifestations de la vocation éducative étaient observables dans les réclamations publiques formulées sur les réseaux sociaux. En effet, la littérature souligne la présence de réclamants en ligne constructifs et engagés, ayant un attachement profond à restaurer leur relation avec la marque (e.g. W. J. Weitzl & Einwiller, 2019), ce qui à ce stade entraine en contradiction avec nos résultats. A des fins d'observation, nous nous sommes donc penchés sur les pages Facebook de quelques marques françaises. Fondé en 2004, Facebook offre à ses utilisateurs un large panel d'outils et permet notamment de publier des commentaires ou des avis sur les pages de marques. Facebook est largement étudié dans la recherche en marketing (e.g. Chari et al., 2016; Einwiller & Steilen, 2015; Hutter et al., 2013; Labrecque et al., 2011; A. N. Smith et al., 2012).

En consultant les pages de quelques marques classées au *Top 45 French Digital Native Brands*, valorisées pour leur maturité numérique, nous avons relevé plusieurs exemples qui confirment l'existence d'une vocation éducative se traduisant par la publicisation d'une réclamation sur un réseau social. Nous avons notamment relevé les exemples suivants sur la page du Slip français :

*"En achetant un pyjama d'une marque produite en France (et assez chère) je m'attendais à une qualité irréprochable. Malheureusement pas à la hauteur, notamment au niveau des boutons qui, dès la réception, ne tenaient qu'à moitié et que nous avons dû recoudre. S'il vous plaît contrôler mieux la qualité de vos produits. Merci." 02/02/2020*

Ici le client fait mention dans sa réclamation publique d'une déception quant à la qualité du produit acheté mais détaille précisément l'origine du problème (manifestement ici les boutons du vêtement, et recommande à la marque de se montrer plus vigilante sur son contrôle qualité. On note donc bien une volonté d'accompagner la marque dans son processus d'amélioration par le biais du récit de se propre déconvenue.

*"Modalités d'échange d'un autre siècle. (...) Pas de possibilité de changer de modèle même en ajoutant la différence ! Expérience client à revoir radicalement" 30/04/2020*

Dans ce commentaire, le client déplore les processus du service après-vente et invite le Slip français à retravailler son expérience client. Encore une fois, c'est en s'appuyant sur la défaillance dont il a été victime qu'il se permet de formuler un conseil à la marque.

Nous avons également relevé deux exemples sur la page Facebook de Veepee, ex Vente privée, site et application de vente en ligne.

*"En parlant de communication je vous invite à consulter plus régulièrement votre page Instagram et à répondre à vos prescripteurs, car un message laissé il y a 3 jours resté sans réponse ne reflète pas une bonne image. " 14/05/2020*

Nous notons à travers cette publication que l'auteur fait la leçon à la marque à travers trois étapes. Il évoque l'incident : la marque a laissé sur sa page Instagram un message sans réponse pendant 3 jours. Il mentionne les répercussions : l'image de la marque s'en trouve dégradée. Il propose une solution : la marque devrait consulter plus régulièrement sa page Instagram. Cet exemple illustre à merveille l'approche didactique caractéristique de la vocation éducative telle que nous l'avons définie.

*"Vous me demandez ce que Veepee peut améliorer ? (...)*

*Voici quelques pistes :*

*- Permettre au client d'annuler sa commande (au moins sous 7 jours, hormis pour les ventes 48/72h). Vous considérez les produits "en cours de préparation" et donc impossible à annuler pour des commandes dont l'expédition se fait 1 mois après. Par contre vous proposez de compléter la commande... Ne serait-ce pas de l'abus ?*

*- Pouvoir annuler sa commande depuis l'application mobile. Il me semble aberrant que seule une connexion depuis un PC le permette. Est-ce une volonté de Veepee de compliquer les annulations ? Quelle perte de temps et quel parcours client laborieux !*

*- Ne pas considérer techniquement un complément de commande comme une nouvelle commande avec la nécessité de payer 2 fois les frais de port !! A chaque fois, besoin d'appeler le service client pour obtenir un avoir (mais surtout pas un remboursement). De plus, cela crée 2 colis : coût supplémentaire pour vous + davantage de gaspillage écologique + gestion compliquée pour les retours.*

*- Fidéliser/récompenser vos clients par un système de points ou crédit en fonction des montants/volumes de commandes.*

*Voilà les commentaires d'un de vos clients de la 1ère heure (210 commandes depuis 15 ans), qui malheureusement commence à être lassé du nombre croissant de problèmes rencontrés. "*

01/05/2020

Cette dernière réclamation publique également issue de la page Facebook de Veepee est un autre exemple type de la vocation éducative. Ici, le réclamant manifeste son mécontentement à l'égard de la marque, mais prend surtout le temps de détailler quatre axes d'amélioration qui permettraient, selon lui, à Veepee de s'améliorer. Il explicite sa démarche de conseil à l'égard de la marque et se met même à la place de celle-ci à plusieurs reprises : « coût supplémentaire pour vous », « gestion compliquée pour les retours », « fidéliser/récompenser vos clients ». Le client manifeste une approche bienveillante vis-à-vis de Veepee. Malgré les expériences négatives qu'il décrit publiquement, il lui donne des clés pour s'améliorer.

Cette observation semble donc mettre en lumière l'existence d'une approche favorable envers la marque consistant en la formulation publique d'axes d'amélioration et/ou de conseils dans le but d'aider la marque à progresser. Soucieux d'approfondir cette analyse, nous avons conduit une étude qualitative afin de comprendre les motivations sous-tendant le comportement de réclamation publique.



### 1.3. Etude 2 : Entretien qualitatifs

#### 1.3.1. Design d'étude et procédure

**Choix de l'échantillon.** Soucieux de comprendre les motivations à la publicisation d'une réclamation par le biais d'Internet nous avons conduit 24 entretiens. Nous avons recruté les répondants dans notre entourage personnel et professionnel en prenant soin de varier l'âge, le sexe et la situation professionnelle. Le critère de sélection consistait à vérifier que les répondants avant déjà été exposés à des réclamations publiques, soit en tant qu'auteur, soit en tant que lecteur. Comme l'indique le tableau 19, les individus interviewés étaient issus de catégories socio-professionnelles diverses, exerçaient dans des secteurs différents malgré une dominante industrielle et étaient âgés de 23 à 52 ans. Quatorze répondants avaient déjà réclamé publiquement sur Internet une ou plusieurs fois par le passé, tandis que dix ne l'avaient jamais fait. Afin de ne pas influencer leurs réponses, les personnes interrogées n'étaient pas au courant de l'objet précis de l'étude et pensaient être entendues uniquement sur leurs habitudes d'achat en ligne. La véritable visée de notre travail ne leur a été expliquée qu'ultérieurement.

**Tableau 19 : Typologie des répondants interrogés (Etude 2)**

Prénom	Sexe	Tranche d'âge	Profession	Secteur	A déjà posté une réclamation publique
Charlotte	Féminin	25 - 30 ans	Compte clé	Industrie	Oui
Guillaume	Masculin	25 - 30 ans	Conseiller bancaire	Banque	Oui
Hugues	Masculin	25 - 30 ans	Stagiaire	Industrie	Oui
Julie	Féminin	25 - 30 ans	Doctorante	Chimie	Oui
Ketzia	Féminin	25 - 30 ans	Vendeuse	Prêt-à-porter	Oui
Manon	Féminin	25 - 30 ans	Vendeuse	Prêt-à-porter	Oui
Mégane	Féminin	20 - 25 ans	Stagiaire	Industrie	Oui
Mickaël	Masculin	30 - 35 ans	Chef de marché	Industrie	Oui
Nicolas	Masculin	20 - 25 ans	Stagiaire	Industrie	Oui
Pascal	Masculin	30 - 35 ans	Compte clé	Industrie	Oui
Rashdda	Féminin	30 - 35 ans	Sans emploi	-	Oui

Samy	Masculin	20 - 25 ans	Stagiaire	Industrie	Oui
Séverine	Féminin	45 - 50 ans	Chef de produit	Industrie	Oui
Stéphanie	Féminin	50 - 55 ans	Assistante commerciale	Industrie	Oui
Agnès	Féminin	45 - 50 ans	Responsable Ressources Humaines	Industrie	Non
Amandine	Féminin	35 - 40 ans	Chef de produit	Industrie	Non
Cogna	Féminin	25 - 30 ans	Chargée de webmarketing	Construction	Non
Guillaume	Masculin	45 - 50 ans	Directeur commercial	Industrie	Non
Jean	Masculin	30 - 35 ans	Doctorant	Recherche	Non
Jordane	Masculin	20 - 25 ans	Stagiaire	Industrie	Non
Modesta	Féminin	30 - 35 ans	Assistante commerciale	Industrie	Non
Pascale	Féminin	45 - 50 ans	Assistante commerciale	Industrie	Non
Rose	Féminin	50 - 55 ans	Assistante comptable	Conseil	Non
Sonia	Féminin	20 - 25 ans	Chef de produit	Industrie	Non

**Mode de collecte.** Pour cette étude, nous avons réalisé des entretiens individuels semi-directifs. La durée des entretiens variait entre 25 et 45 minutes. Le nombre de personnes interviewées a été établi selon le critère de saturation sémantique (Glaser & Strauss, 1967). Il était demandé aux participants de partager avec nous des expériences d'insatisfaction et les réactions en ayant découlé. Pour les 14 individus ayant déjà réclamé publiquement, il leur était demandé de nous raconter les circonstances dans lesquelles la réclamation publique avait eu lieu et les raisons l'ayant motivée. Les répondants ont parlé librement de leurs expériences associées au phénomène de réclamation publique. Pour les 10 individus n'ayant jamais réclamé publiquement, il leur était demandé de décrire les réclamations publiques auxquelles ils avaient été exposés, soit en tant que spectateurs, soit en tant que proches de réclamants. Avec le consentement des répondants, tous les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio.

**Méthode d'analyse.** L'analyse d'un corpus d'entretiens constitue une étape centrale dans une méthodologie de recherche qualitative dans la mesure où elle permet de corriger le caractère hétérogène de ce corpus pour en tirer des conclusions (Giarni et al., 1995). Bien qu'il soit exclu de gommer l'hétérogénéité représentant le principal avantage de la méthode qualitative, l'élaboration d'une grille d'analyse permet de construire un mode de lecture guidé par les questions de recherche. Les entretiens ont été retranscrits et analysés suivant la méthode d'analyse thématique du contenu de Bardin (1996). L'objectif est de décrire, déduire et interpréter les données en effectuant une analyse inductive dans laquelle des catégories d'éléments communs ont émergé. Une analyse thématique de contenu a été réalisée ancrée sur la littérature relative aux motivations à la réclamation. Une analyse verticale par entretien a tout d'abord été effectuée afin de saisir le processus psychologique conduisant à la publicisation de la réclamation et de préciser les thématiques. Cette première lecture nous a permis de construire la grille thématique. En particulier, nous avons identifié la thématique du contexte de déviation et celle des motivations à réclamer publiquement. La grille était donc constituée de deux unités de codage, avec respectivement 2 modalités (simple vs double déviation) et 3 modalités (désir de réparation, désir de vengeance et désir de réconciliation). Puis, une analyse horizontale par thème a été réalisée afin de croiser les informations recueillies et de noter l'occurrence de certains thèmes. L'analyse de contenu thématique classique vise en effet à découper le contenu des entretiens en unités thématiques et à en identifier les fréquences d'apparition.

Pour assurer la validité de cette étude, nous avons suivi les préconisations de Runeson et Höst (2009). La validité interne garantit que les mesures opérationnelles étudiées représentent réellement ce qui est étudié dans le cadre des questions de recherche. Pour s'assurer que les questions d'entretien étaient adaptées aux questions de recherche, nous les avons définies selon une approche descendante en nous basant sur les motivations identifiées dans la littérature en marketing des services sur la réclamation. La validité externe fait référence à la mesure dans laquelle les résultats sont généralisables au-delà du contexte étudié. Pour les études qualitatives, l'objectif n'est pas de permettre une généralisation des résultats à toute une population mais de questionner une théorie (R. Yin, 2003). Les répondants interrogés étaient tous de nationalité française, issus de tranches d'âge, de secteurs et de professions différents.

### 1.3.2. Résultats

**Concepts émergeant de l'analyse.** L'analyse des entretiens semi-directifs a fait émerger différents types de motivations au moment de publiciser sa réclamation. Ces motivations ont été exprimées soit par des répondants ayant eux-mêmes réclamé publiquement, soit par des répondants décrivant le comportement de personnes de leur entourage. Conformément aux schémas mentaux déjà présentés dans la littérature (Beverland et al., 2010; Grégoire, Legoux, et al., 2018; Ringberg et al., 2007), nous avons relevé un certain nombre d'éléments confirmant les désirs de vengeance et de réparation. En effet, l'approche consistant à exprimer publiquement son insatisfaction pour punir la marque a été exprimée à quatre reprises, parmi les quatorze entretiens de personnes ayant déjà réclamé publiquement. De plus, le désir d'obtenir une solution à son problème est apparu comme motivant également la réclamation publique et a été mentionné à quatre reprises. Par ailleurs, une intention favorable vis-à-vis de la marque a également émergé. Le souhait de l'alerter sur des fragilités et de l'aider à s'améliorer a été mentionné par trois répondants. Cette intention, non encore mentionnée dans la littérature, se caractérise par un souhait d'aider la marque à progresser par la mise en évidence de ses failles par le biais d'une exposition publique.

**Verbatims.** Quatre répondants interviewés décrivent à travers leurs expériences en ligne la démarche du réclamant justicier s'exprimant publiquement par soif de vengeance pour lui-même et pour les autres (Grégoire, Legoux, et al., 2018). C'est notamment le cas de Samy, qui nous raconte avoir fait une réservation de logement sur Internet et s'être aperçu, une fois arrivé, du décalage entre les photos affichées et la réalité. Dans le *verbatim* suivant, il exprime sans détours avoir été animé d'un désir de vengeance au moment de réclamer publiquement :

*« J'ai eu une mauvaise expérience sur Airbnb. (...) C'était une maison à Los Angeles. Avant de réserver la maison, j'ai pas du tout regardé les avis et lorsque je suis arrivé sur place c'était pas du tout ce que j'imaginai. Et pour me venger et éviter que d'autres personnes tombent dans le même piège je me suis dit que j'allais poster un avis négatif. » Samy*

Dans la même situation, Pascal évoque un souhait de rendre la monnaie de sa pièce à l'entreprise ayant diffusé une publicité mensongère et par conséquent, nuire à ses vacances en famille. Après avoir expliqué la situation au personnel sur place et s'être fait éconduire, Pascal a souhaité s'exprimer publiquement. Pour lui, réclamer publiquement était une façon d'agir en représailles :

*« A un moment on te vend du rêve et quand tu te retrouves sur place on est très loin de ce qu'on avait pu te proposer. Et voilà et je n'aime pas (...) qu'on trompe le consommateur. Et en tant que conso sur ce moment voilà j'avais clairement été trompé et voilà je ne voulais pas laisser passer. » Pascal*

C'est également le cas de Mickaël qui évoque une déception à la suite du visionnage d'un film et pour qui il était important d'évacuer sa déception et de constituer une communauté critiquant massivement le film :

*« J'avais écrit que le film ne correspondait pas du tout à ce qui était présenté dans la bande annonce et que du coup c'était vraiment un mauvais film, que ça ne correspondait pas...enfin c'était une grosse déception donc voilà du coup. J'ai créé un profil sur Allociné et j'ai rentré mon commentaire (...) c'était Star Wars, c'est un film...enfin voilà je suis un grand fan. Etant fan du film enfin voilà il y avait une vraie...pour moi il y avait une vraie implication entre guillemets passionnelle avec ça donc c'est pour ça que j'ai voulu l'écrire. (...) Ça faisait comme si on était une communauté de gens à critiquer finalement le film qu'on avait vu. »*

Mickaël

Enfin, dans le cas de Rashdda, c'est suite au scandale racial provoqué par une campagne de publicité de la marque H&M que la réclamation publique a été postée sur la page Facebook de la marque. Là encore, c'est un désir de punir la marque que Rashdda exprime :

*« Pour moi H&M ils essayent de faire du bad buzz (...) Donc moi j'ai mis une croix dessus, je n'achèterai plus jamais rien chez H&M. (...) ça m'a énervée c'est tout (...) Et même après, quand j'ai publié le commentaire, je me suis carrément désabonnée de leur page parce que je veux plus qu'ils publient sur ma page Facebook. (...) [J'ai publié ce commentaire] à destination d'H&M (...) pour appuyer sur quelque chose (...) pour laisser une trace, pour montrer qu'il y a des gens qui ne sont pas contents » Rashdda*

Par ailleurs, plusieurs répondants ont explicité une démarche de réparation comme étant à l'origine de leur réclamation publique ou de celle de leurs proches. Ils se sont inscrits dans une démarche de réparation centrée sur la résolution du problème et la représentation de celui-ci comme une tâche à accomplir (Grégoire, Legoux, et al., 2018). C'est par exemple le cas de Hugues qui nous a raconté une expérience insatisfaisante après l'achat d'une paire de chaussures. Il a expliqué avoir posté une réclamation publique sur Twitter après avoir d'abord

tenté de joindre en privé le service client. Il a exprimé avoir privilégié ce canal pour la rapidité de réponse obtenue et la réactivité des *community managers* :

*« J'appelle le service après-vente, il n'y a rien et tout. Là tu te fais balader à droite et à gauche dans l'entreprise, ça ne change rien. Et par contre je le relaie deux-trois jours sur Twitter, là tout de suite j'ai eu ma paire de chaussures remboursée et la prochaine fois que j'achète -50%. » Hugues*

C'est aussi ce que raconte Mégane, ayant observé une plus grande rapidité et efficacité de gestion des réclamations sur les réseaux sociaux et ayant donc recommandé à son amie de se plaindre publiquement pour maximiser ses chances d'obtenir réparation :

*« Tu sais, tu demandes un truc de dédommagement puisque quand t'as plus de deux heures de retard [la SNCF] te dédommage, et par exemple c'était dix balles tu vois. Pour un billet que t'as payé cent cinquante balles. Voilà. Et donc ben ma copine, ce qu'elle a fait c'est que du coup je lui ai dit « essaie sur Twitter ». Du coup elle a mentionné la SNCF sur Twitter, elle a fait « Ben c'est une aberration, vous me remboursez dix balles. Moi du coup j'ai pris les transports, j'ai pris un Uber ». Du coup ils lui paient les dix euros plus le Uber parce qu'elle a tagué sur Twitter. (...) elle l'a fait pour être dédommée mais voilà elle est allée sur les réseaux elle s'est fait rembourser un autre truc » Mégane*

Stéphanie, de son côté, évoque une situation dans laquelle, après avoir eu successivement le distributeur et le fabricant qui rejetaient la responsabilité l'un sur l'autre, elle a décidé de déposer une réclamation publique sur les réseaux sociaux du distributeur et du fabricant :

*« J'ai acheté un épilateur, tout bêtement. Et en fait, j'étais pas du tout contente, parce que je ne l'ai pas utilisé, je l'ai ouvert, j'ai ouvert le produit, je l'ai mis en route sans l'utiliser, et je me suis rendue compte que ce n'était pas ce que j'avais commandé et que ça ne ferait pas l'affaire. J'ai voulu le ramener, et comme je l'avais ouvert je ne pouvais pas le ramener. Voilà. (...) je suis d'abord allée voir Darty, après comme ils me disent non ce n'est pas nous c'est le fabricant, j'appelle le fabricant, et comme à la fin personne ne répond bah tu mets un petit mot gentil. » Stéphanie*

Enfin, une troisième démarche a émergé de l'analyse des entretiens qualitatifs s'inscrivant dans un schéma mental relationnel (Ringberg et al., 2007). En effet, plusieurs

répondants ont fait état d'une intention favorable vis-à-vis de la marque et d'un souhait de l'aider à s'améliorer. Stéphanie a par exemple mentionné le fait qu'elle souhaitait alerter la marque Philips de l'erreur commise sur sa commande et du fait que la responsabilité du problème lui incombait. Elle estimait qu'elle devait les prévenir des problématiques auxquelles pouvaient être exposés d'autres consommateurs afin d'éviter qu'elles se reproduisent. En cela, Stéphanie témoigne d'une volonté d'aider la marque à s'améliorer en lui indiquant les points de dysfonctionnement dans la chaîne de service :

*« Je l'ai posté en premier sur Philips, parce que c'était à eux de faire gaffe. » Stéphanie*

De son côté, Mégane a aussi exprimé un désir d'alerter la marque sur le choix de ses partenaires. En effet, après une commande sur l'application Uber eats elle a reçu un repas dont la fraîcheur laissait à désirer. Elle a donc posté un avis à destination de Uber eats les incitant à plus de vigilance quant au choix des restaurateurs avec lesquels ils travaillaient. Mégane a donc pris le temps d'identifier la source du problème et de la remonter, non pas au responsable (ici le restaurateur), mais à la plateforme qui aurait pu, sans cela, rester dans l'ignorance d'une défaillance. En cela, elle a adopté une démarche didactique envers Uber eats :

*« La dernière fois, je commande des sushis sur Uber eats. Et franchement les sushis, juste immangeables, mais vraiment, enfin limite intox alimentaire (...) Là j'ai donné mon avis. J'ai mis « Franchement c'est une honte de travailler avec des gens comme ça » et tout. » Mégane*

Ici le terme de honte fait référence à une forme de justice déontique, définie comme la mesure dans laquelle les actions découlent d'un sens du devoir et de l'obligation morale (R. Folger, 1998, 2001). Il suggère que, pour Mégane, le mauvais choix de partenaires est injuste car non conforme aux obligations morales de la marque envers ses clients.

**Tableau 20 : Exemples de *verbatim* relatifs aux antécédents de la réclamation publique (Etude 2)**

<b>Antécédents cognitifs à la réclamation publique</b>	<b>Exemples de <i>verbatim</i></b>
Désir de vengeance	<p>"pour me venger et (...) je me suis dit que j'allais poster un avis négatif." (Samy)</p> <p>"j'avais clairement été trompé et voilà je ne voulais pas laisser passer. " (Pascal)</p>
Désir de réparation	<p>"J'appelle le service après-vente, il n'y a rien (...) par contre je le relaie deux-trois jours sur Twitter, là tout de suite j'ai eu ma paire de chaussures remboursée et la prochaine fois que j'achète -50%." (Hugues)</p> <p>"Je suis d'abord allée voir Darty, après comme ils me disent non ce n'est pas nous c'est le fabricant, j'appelle le fabricant, et comme à la fin personne ne répond bah tu mets un petit mot gentil." (Stéphanie)</p>
Vocation éducative	<p>"Là j'ai donné mon avis. J'ai mis « Franchement c'est une honte de travailler avec des gens comme ça » et tout" (Mégane)</p> <p>"Je l'ai posté en premier sur Philips, parce que c'était à eux de faire gaffe" (Stéphanie)</p>

Nous observons donc que, bien qu'elle soit minoritaire, une motivation bienveillante émerge. Trois répondants décrivent une intention de pointer du doigt publiquement les faiblesses de la marque dans le but de l'aider à s'améliorer. Ils s'inscrivent en ce sens dans une approche didactique, c'est-à-dire « qui vise à instruire » (CNRTL, 2012b). Nous choisissons de nommer cet élan altruiste vis-à-vis de l'entreprise « vocation éducative » en cela qu'elle semble



viser à éduquer la marque, c'est-à-dire à l'aider à se développer par le biais d'un entraînement approprié (CNRTL, 2012c), à lui apprendre à progresser sur le moyen et long-terme. Nous définissons la vocation éducative comme **une volonté d'aider la marque à s'améliorer en la soumettant à un exercice de remise en question grandeur nature par le biais d'une réclamation publique.**

A la suite de l'étude 1, nous comprenons donc que le désir de réconciliation, mis en évidence dans la littérature comme troisième motivation fondamentale à la réclamation avec les désirs de vengeance et de réparation, ne conduit pas à exprimer son mécontentement par le biais d'une réclamation publique. Cela semble en effet concorder avec le fait que les travaux traitant de la réclamation publique ne fassent état que des désirs de vengeance et de réparation (e.g. Grégoire, Legoux, et al., 2018) mais est surprenant au vu des récents travaux soulignant la présence de réclamants fidèles, constructifs et engagés dans la préservation de leur relation avec la marque (W. J. Weitzl & Einwiller, 2019).

L'observation et l'analyse qualitative développée en étude 2 nous indiquent bien la présence d'une démarche constructive vis-à-vis de la marque à l'origine de la réclamation publique. Nous y découvrons une approche didactique de la part du consommateur lésé visant à mettre en garde la marque contre des partenaires négligents ou contre des défaillances de la chaîne logistique afin que le problème ne se reproduise pas. Nous nous penchons donc plus en détail sur le processus psychologique qui pourrait sous-tendre cette démarche positive non encore mise en évidence dans la littérature.

## **2. Rôle médiateur de la vocation éducative**

### **2.1. Formulation d'hypothèses : H4, H5, H6, H7**

Parmi les trois schémas mentaux dans lesquels peuvent s'inscrire les réclamants (Ringberg et al., 2007), le schéma relationnel est celui qui semble ne pas se vérifier dans un contexte public sur Internet. Nous décidons donc d'approfondir notre analyse de ce schéma.

Le schéma relationnel dépeint dans les travaux antérieurs se rapproche du concept de "relation communautaire" (*communal relationship*), développé par opposition à la "relation d'échange" (*exchange relationship*). Il décrit un modèle relationnel marque-consommateur basé sur la confiance et l'attention mutuelle (Aggarwal, 2004). La gestion de la réclamation joue un

rôle fondamental dans cette démarche d'entretien de la confiance puisqu'elle permet de démontrer de la considération au client, de lui témoigner de l'importance et de conforter son estime en réparant la relation endommagée par la défaillance (Aron et al., 1995; Ringberg et al., 2007). Les consommateurs inscrits dans une démarche relationnelle et fortement liés à la marque sont particulièrement soucieux de maintenir le respect de la marque. La force de la relation préexistante entre la marque et le consommateur est un concept largement étudié dans la gestion des réclamations (e.g. Deutsch, 1969; Grégoire et al., 2009; Umashankar et al., 2017; Y. Zhang et al., 2013). Il s'inscrit dans le cadre théorique de l'appartenance sociale et est particulièrement étudié sous l'angle du besoin d'appartenance (Baumeister & Leary, 1995). Définie comme l'intensité du lien entre les membres d'un réseau (ici, entre une marque et l'un de ses clients) (M. S. Granovetter, 1977; Mittal et al., 2008), la force de la relation marque-consommateur est connue pour son impact sur les comportements de réclamation. Tout d'abord, la qualité de la relation exerce une influence sur les motivations, notamment le désir de vengeance (Grégoire et al., 2009) de telle sorte que les clients les plus attachés à la marque éprouvent plus longtemps un désir de vengeance après une double déviation que les clients moins attachés à la marque. La littérature établit donc que la force de la relation marque-consommateur est un modérateur de la relation entre la défaillance de service et les motivations à réclamer. De plus, bien que dans la plupart des cas, les personnes ayant des liens sociaux forts (par opposition à des liens faibles) soient plus susceptibles de s'exprimer, dans le contexte d'une défaillance de service, il semble que la force du lien marque-consommateur et le sentiment d'unicité de cette relation réduisent la propension à réclamer (Mittal et al., 2008). Des clients lésés, mais malgré tout attachés à la marque, peuvent donc être réticents à réclamer par peur que cela ne mette à mal leur relation (Harari, 1992; Umashankar et al., 2017). Cette crainte est d'autant plus justifiée dans la sphère publique du fait que la réclamation, visible par un grand nombre, peut parfois dégénérer en crise de réputation sur la toile (Coombs & Holladay, 2012). Il est donc raisonnable de supposer que, s'ils surmontent leurs appréhensions et choisissent malgré tout de s'exprimer, c'est pour le bien de la relation qui les lie à la marque, et non pour la mettre en péril.

Par ailleurs, les individus en schéma relationnel réagissent comme si leur identité se confondait avec celle de la marque en raison du lien affectif qui les unit (Belk, 1988; Trump & Brucks, 2012). Il découle de cette assimilation de l'un à l'autre qu'un comportement potentiellement nuisible à la marque l'est aussi à l'individu (Cheng et al., 2012; Lisjak et al., 2012). Par conséquent, le réclamant en schéma relationnel est moins susceptible de publiciser

sa réclamation avec pour objectif de nuire à la marque : ce serait se nuire également. Mais il peut au contraire prendre la décision de réclamer publiquement pour rectifier le comportement de la marque afin de la protéger et donc de se protéger lui-même de critiques futures (Cheng et al., 2012). Nous suggérons que la réclamation publique relève alors d'une vocation éducative ayant deux caractéristiques principales. La première est qu'elle a pour visée d'alerter la marque voire de lui formuler des conseils quant à l'amélioration de sa qualité de service. La deuxième est que la mise en garde est formulée publiquement afin de contraindre la marque à s'améliorer. Ce désir d'aider, voire d'obliger, la marque à s'améliorer s'inscrit dans un schéma relationnel et devrait découler d'un désir de réconciliation avec la marque. Autrement dit, c'est parce qu'il désire préserver sa relation avec la marque que le réclamant a à cœur de l'instruire et qu'il se saisit d'un outil qu'il pense pertinent dans son apprentissage : la réclamation publique.

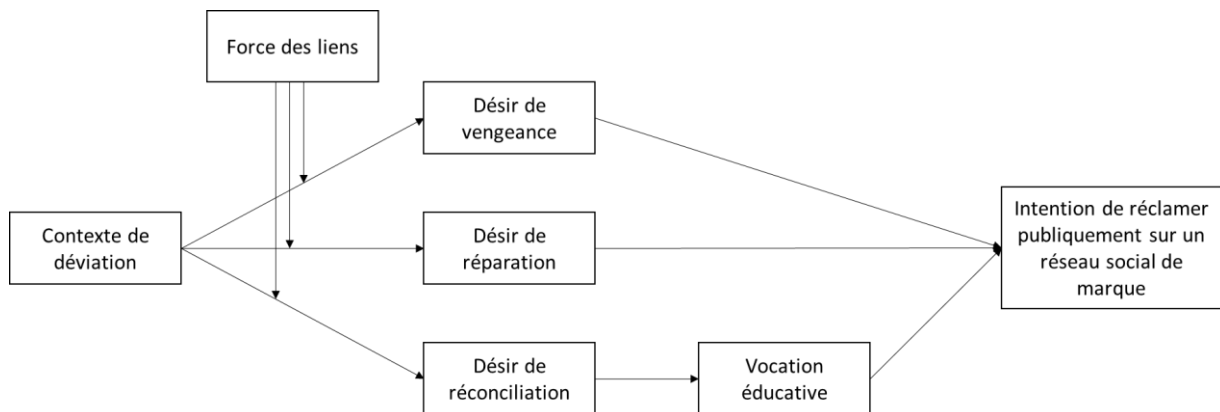
L'éducation désigne le fait d'enseigner à un apprenant des compétences manuelles et intellectuelles (Littre, s. d.). Dans le domaine des sciences éducatives, Slavin (2019) définit celle-ci comme le processus qui consiste à engager l'esprit d'un sujet apprenant autour de concepts qu'il sera en mesure de mobiliser par la suite. Il s'agit donc d'améliorer les connaissances, les compétences et les comportements d'une personne au moyen d'une méthodologie d'apprentissage. Cette méthodologie peut par exemple prendre la forme d'enseignement en petits groupe (*reciprocal teaching*) ou d'apprentissage en groupe (*cooperative learning methods*). En marketing, les récents travaux de Nicod et Llosa (2018) définissent l'éducation comme un processus à long-terme englobant (Burton, 2002) visant la transmission de valeurs et de codes (Durkheim, 1922) et reposant en partie sur la formation. Cette formation « consiste en des activités directement liées à l'acquisition de savoirs, compétences et attitudes ciblées pour une application immédiate ou à court terme » (Kraiger et al., 1993; Nicod & Llosa, 2018, p. 54; Zhao et al., 2008). Dans le cadre de la réclamation publique, il s'agirait d'avertir la marque de ses erreurs, voire de formuler des conseils, dans le but de l'aider à modifier les pratiques que les réclamants jugent anormales. Dans ce cas, la méthodologie utilisée est celle d'un exercice grandeur nature donné à résoudre sous le regard de tous. Par le biais de la réclamation publique, le réclamant met au jour une faiblesse dans le comportement de la marque. Or, plusieurs travaux antérieurs soulignent que c'est en acceptant une erreur qu'un individu peut progresser (Bauer & Mulder, 2007, 2013; Wuttke & Seifried, 2011). Les réclamations publiques peuvent donc, à l'instar des réclamations privées (J. Baer, 2016; Harari, 1992), non seulement constituer un moyen pour les marques de progresser mais aussi être formulées à cette fin.

En outre, le réclamant public choisit de pointer cette faiblesse au vu et au su de tous, ce qui confère un caractère particulier à l'apprentissage potentiellement retiré par la marque. Une grande partie de la littérature en sciences de l'éducation examine l'environnement éducatif, en particulier, l'apprentissage en groupe (e.g. O'Donnell, 2006), et l'influence de la présence d'autres individus dans le processus d'apprentissage (e.g. Bursztyn & Jensen, 2015; Dineen et al., 1977). Les recherches en psychologie de l'éducation indiquent qu'un apprentissage effectué devant ses pairs, comme dans le contexte d'une salle de classe, est particulièrement efficace du fait de l'influence silencieuse ou non de témoins (O'Donnell, 2006). Il est établi que les pairs, de par leur simple présence, exercent une double pression sur le sujet apprenant. D'une part, ils jouent un rôle dans la prévention de comportements à risque (Coggans & McKellar, 1994; Denscombe, 2001; May, 1993; Michell & West, 1996). D'autre part, ils encouragent l'adoption de comportements souhaitables notamment dans le cadre des interactions sociales (Cooke & Apolloni, 1976; Maloney et al., 1976; Strain et al., 1976) et des compétences scolaires (Dineen et al., 1977; Egel et al., 1981; Trovato & Bucher, 1980). Outre le fait de favoriser l'adoption d'un comportement souhaité, la présence des pairs peut faciliter le maintien de ce comportement dans le temps après la fin du processus d'éducation (D. M. Baer & Wolf, 1967; L. K. C. Smith & Fowler, 1984). Les travaux de Bursztyn et Jensen (2015) indiquent également que le fait d'être observé par ses pairs influence considérablement les efforts déployés dans un cadre éducatif. La présence des pairs, ici d'autres élèves, dans le processus éducatif semble donc avoir un double effet positif : celui de limiter les comportements indésirables et celui de promouvoir les comportements souhaitables. Le parallèle est aisé avec le contexte d'une défaillance de service dans lequel les autres consommateurs jouent le rôle des pairs, à égalité avec la marque en termes de droit à la parole sur le réseau social. La présence d'une audience constituée par les autres consommateurs pourrait alors dissuader la marque de réitérer un mauvais comportement (ici, celui ayant engendré la défaillance de service) mais aussi l'encourager à adopter un comportement souhaitable (ici, un comportement permettant d'éviter la survenue du même type de problème à l'avenir et/ou des efforts garantissant la rectification de la situation post-défaillance). La littérature en sciences de l'éducation indique également que les pairs sont susceptibles d'encourager l'apprentissage de comportements par la coercition, comme les railleries ou l'ostracisme (Michell & West, 1996), qui sont des punitions aussi sévères pour un enfant en construction que pour une marque dont la réputation reste un enjeu clé (Alloing, 2016; Charest et al., 2017). Il y a donc, dans le contexte de l'expression d'une insatisfaction, un intérêt évident à la formuler publiquement afin d'augmenter la probabilité que la leçon soit efficace.

Sur base de ces éléments, nous suggérons que la vocation éducative s'intègre dans un schéma mental relationnel à la suite du désir de réconciliation, dans la mesure où il s'agit pour le client de favoriser le maintien de la relation. C'est pourquoi, nous proposons d'étudier la vocation éducative comme une intention favorable à la marque et d'explicitier son rôle dans le lien entre désir de réconciliation et réclamation publique. Nous formulons ainsi les hypothèses suivantes :

H4	La vocation éducative est un médiateur dans la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque
H5	La force des liens est un modérateur de la relation entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de vengeance, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de vengeance est plus élevé pour les clients ayant des liens forts que pour ceux ayant des liens faibles et que le désir de vengeance influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque
H6	La force des liens est un modérateur de la relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réparation, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de réparation est plus élevé pour les clients ayant des liens forts avec la marque que pour client ayant des liens faibles et que le désir de réparation influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque
H7	La force des liens est un modérateur de la relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réconciliation, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de réconciliation est plus faible pour les clients ayant des liens forts avec la marque que pour clients ayant des liens faibles et que le désir de réconciliation influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque

**Figure 11 : Modèle de médiation modérée (Etude 3)**



## 2.2. Etude 3 : Expérimentation

### 2.2.1. Design d'étude et procédure

Afin de tester les hypothèses H4, H5, H6 et H7 nous avons utilisé un design expérimental inter-sujets avec assignations aléatoires. Nous avons manipulé le contexte de déviation avec deux conditions (simple vs double déviation), ainsi que la force des liens (forts vs faibles). Comme précédemment, le choix de l'expérimentation a été motivé par les garanties de validité interne qu'elle apporte grâce au contrôle de plusieurs éléments contextuels comme la gravité du problème, l'attribution de la responsabilité ou encore le sexe et l'âge des répondants.

**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 284 participants non étudiants. Après avoir éliminé les répondants inattentifs, nous avons conservé un échantillon de 219 participants (Femmes = 41,6%, Age = 34,68 ans, SD = 14,52). Les répondants ont été recrutés par des étudiants de marketing de l'IAE Lyon dans le cadre de l'un de leurs cours de marketing les sensibilisant à la collecte de données. Afin d'éviter tout biais, ni les étudiants recruteurs, ni les répondants n'ont eu connaissance des véritables objectifs de l'étude. Ils ont simplement été informés que la recherche portait sur la formulation d'une insatisfaction en ligne. Le mode de sélection des répondants nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de nous assurer qu'aucune influence du chercheur n'était exercée sur les répondants.

**Scénario.** Dans la continuité de l'étude 1, le scénario plaçait de nouveau les répondants dans la situation d'un achat de vêtement (cf. tableau 21). Ils décidaient de faire l'acquisition d'un nouveau pull et se rendaient en magasin pour ce faire. Les répondants qui se trouvaient en condition de liens forts avec la marque faisaient le choix de l'une de leurs enseignes préférées pour cet achat. Ceux qui se trouvaient en condition de liens faibles avec la marque optaient pour une marque à laquelle ils n'avaient jamais acheté de produits précédemment et avec laquelle ils n'avaient pas de lien particulier. Malgré une utilisation normale du pull après l'achat et un respect des consignes de lavages, ils constataient une très rapide détérioration du vêtement. Les répondants qui se trouvaient en situation de simple déviation prenaient simplement note du fait qu'ils devraient racheter un pull neuf dans les semaines suivantes. Ceux qui se trouvaient en situation de double déviation retournaient au magasin pour manifester leur mécontentement. Le vendeur leur répondait alors, sans s'excuser, qu'il n'y avait aucun défaut de fabrication et que la marque ne pouvait rien faire pour eux. Ils s'en allaient donc très contrariés de cet échange infructueux. Les répondants devaient alors répondre à une série de questions mesurant les désirs ressentis, la vocation éducative et leur intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.

**Tableau 21 : Scénario expérimental (Etude 3)**

<p><u>Nous vous proposons de considérer la situation suivante :</u></p> <p>A l'approche des premières fraîcheurs automnales et après avoir fait le tour de votre garde-robe, vous avez décidé de vous acheter un nouveau pull.</p>	
<p><b>Manipulation n°1</b></p>	
<p><b>Liens forts</b></p> <p>Tout naturellement vous vous tournez vers l'une de vos marques préférées, réputée pour ses vêtements de qualité et offrant un large choix de pulls. Fervent(e) défenseur(se) de cette marque, vous reconnaissez en elle une marque en phase avec vos valeurs, capable de répondre avec justesse à vos besoins et à l'écoute de vos attentes. Lorsque l'occasion se présente, vous n'hésitez d'ailleurs pas à la recommander à vos proches, tant vous en êtes vous-même ravi(e).</p>	<p><b>Liens faibles</b></p> <p>Votre choix se porte sur une marque qui propose un large choix de pulls. Vous n'avez jamais acheté de vêtements auprès de cette marque et n'avez donc pas tellement d'opinion à son sujet mais elle est réputée pour ses articles de qualité.</p>

Après quelques minutes dans le magasin, vous arrêtez votre choix sur un modèle. Lorsque vous l'essayez, la vendeuse souligne l'esthétique et la solidité de la matière utilisée. Votre choix est fait.

Pourtant, dès le deuxième lavage et malgré que vous ayez pris soin de suivre scrupuleusement les instructions d'entretien, vous constatez des signes d'usure. Le pull a perdu sa forme, la couleur s'est déjà modifiée et certaines coutures se défont.

### Manipulation n°2

#### Simple déviation

Vous décidez de ne pas vous manifester auprès du magasin. Vous vous dites que vous allez devoir acheter un autre pull dans les prochaines semaines.

#### Double déviation

Vous décidez de retourner au magasin durant votre pause déjeuner pour manifester votre mécontentement. La vendeuse vous répond, sans s'excuser, qu'il n'y a aucun défaut de fabrication. La marque ne peut rien pour vous.

Vous êtes très contrarié(e) de ce désagrément et vous vous dépêchez de retourner au travail car vous avez peu de temps devant vous.

### 2.2.2. Mesures et manipulations expérimentales

Pour évaluer le réalisme du scénario, nous avons demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de Likert en 7 points, leur degré d'accord avec les affirmations suivantes (1 = « Pas du tout d'accord » et 7 = « Tout à fait d'accord ») : « La situation décrite est réaliste » et « Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie ». Pour étayer la validité de nos scénarios, nous n'avons constaté aucune différence dans les moyennes de l'indice de réalisme ni entre les groupes en condition de liens faibles et de liens forts (respectivement  $M=5,71$  et  $M=5,85$ ,  $p=0,335$ ), ni entre les groupes en condition de simple déviation et double déviation (respectivement  $M=5,75$  et  $M=5,80$ ,  $p=0,704$ ). L'expérience a donc été perçue comme réaliste par les répondants quelle que soit leur condition.

Nous avons contrôlé la manipulation de la force des liens au moyen de quatre items adapté de l'échelle *Ties Strength* d'Umashankar et ses collègues (Umashankar et al., 2017) :



« Vous aimez la marque auprès de laquelle vous faites votre achat », « Vous vous sentez connecté(e) à cette marque », « Vous sentez une certaine alchimie entre cette marque et vous » et « Il existe un lien émotionnel entre cette marque et vous ». Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 7 points ( $\alpha = 0,917$ ). Un test t sur des échantillons indépendants a révélé que la manipulation était un succès. Les participants en condition de liens forts ont rapporté un score significativement plus élevé pour la force perçue des liens ( $M = 5,41$ ) que les participants en condition de liens faibles ( $M = 3,59$ ,  $t = -9,57$  ;  $p < 0,01$ ).

Nous avons également contrôlé la manipulation du contexte de déviation au moyen d'un item sur lequel les répondants devaient indiquer leur degré d'accord à nouveau sur une échelle en 7 points : « Vous avez fait part de votre insatisfaction auprès du magasin. ». Un test t sur des échantillons indépendants a confirmé le succès de cette seconde manipulation. Les participants en condition de double déviation ont rapporté un score significativement plus élevé pour la double déviation perçue ( $M = 6,10$ ) que les participants en condition de simple déviation ( $M = 3,78$ ,  $t = -9,78$  ;  $p < 0,01$ ).

Une question d'attention a été posée au cours du questionnaire. Les répondants inattentifs ont été exclus du traitement. Ce nettoyage de la base de données nous a conduits à conserver 219 répondants attentifs sur 284 répondants.

Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) globale avec le logiciel AMOS. Les résultats de l'AFC sont satisfaisants et présentés dans le tableau récapitulatif 23. Tous les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,691. La validité discriminante est également satisfaisante : la corrélation au carré entre chaque construit est inférieure à l'AVE des construits (Fornell & Larcker, 1981).

Pour mesurer le désir de réconciliation, nous avons adapté l'échelle *Desire for reconciliation* de (Joireman et al., 2013) :

*Because of this incident, I wanted to...*

- ... give the firm back a new start, a renewed relationship,

- ... *accept the humanness, flaws, and failures of the firm,*
- ... *try to make amends toward the firm,*
- ... *accept the firm despite what happened,*
- ... *try to make an effort to be more friendly and concerned toward the firm.*

Les items de mesure ont été traduits en français et l'échelle a été réduite de deux items afin de limiter la longueur du questionnaire. Nous avons conservé les items suivants : « Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque », « Je veux pardonner à la marque malgré cet incident » et « Je veux faire un effort pour me montrer plus conciliant avec la marque ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,794.

Pour mesurer le désir de réparation, nous avons adapté l'échelle *Desire for recovery* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *have the firm assume responsibility for its actions.*
- ... *receive a form of reparation for the failure.*
- ... *have the firm to fix its mistake.*

Les items de mesure ont été traduits en français et légèrement modifiés pour s'adapter au contexte. Nous y avons ajouté un item supplémentaire. Nous avons conservé les items suivants : « Je veux que la marque assume la responsabilité de ses actions », « Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème », « Je veux que la marque répare ses erreurs » et « Je veux que la marque règle le problème ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,897.

Pour mesurer le désir de vengeance, nous avons adapté l'échelle *Desire for revenge* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *take actions to get the firm in trouble.*
- ... *punish the firm in some way.*
- ... *cause inconvenience to the firm.*

- ... *get even with the service firm.*
- ... *make the service firm get what it deserved.*

Les items de mesure ont été traduits en français. L'échelle conservée est composée des items suivants : « Je veux prendre des mesures pour causer du tort à la marque », « Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre », « Je veux causer des désagréments à la marque », « Je veux me venger de la marque » et « Je veux que la marque ait ce qu'elle mérite ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,915.

Pour mesurer la vocation éducative, nous nous sommes inspirés de l'échelle *Helping the company* de (Hennig-Thurau et al., 2004) :

*I write comments on virtual platforms because...*

- ... *I am so satisfied with a company and its products that I want to help the company to be successful.*
- *In my own opinion, good companies should be supported.*

Les items de mesure ont été traduits en français et adaptés au contexte de réclamation pour souligner la dimension éducative. Les items ont été formulés comme suit : « Je veux aider la marque à ne pas reproduire les mêmes erreurs par la suite », « Je veux que la marque puisse profiter de cet événement pour s'améliorer », « Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage » et « Je veux que la marque soit informée de ses erreurs afin qu'elle puisse les éviter ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,818.

***Variables de contrôle.*** Concernant les variables de contrôle, nous avons utilisé les mêmes échelles que celles présentées dans l'étude 1. Nous ne les détaillons donc pas une seconde fois ici afin d'éviter toute redondance et fournissons une synthèse des concepts et des alphas de Cronbach correspondants.

**Tableau 22 : Alphas de Cronbach des variables de contrôle (Etude 3)**

Variable de contrôle	Alpha de Cronbach
Attribution de la responsabilité	0,762
Gravité du problème	0,782
Habitudes sur Internet	0,691
Propension à réclamer	0,741

**Tableau 23 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 3)**

ECHELLE	LOADINGS
<b>Désir de réconciliation</b>	
• Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque	0,781
• Je veux pardonner à la marque malgré cet incident	0,792
• Je veux faire un effort pour me montrer plus conciliant avec la marque	0,684
<b>Désir de réparation</b>	
• Je veux que la marque assume la responsabilité de ses actions	0,797
• Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème	0,820
• Je veux que la marque répare ses erreurs	0,896
• Je veux que la marque règle le problème	0,812
<b>Désir de vengeance</b>	
• Je veux prendre des mesures pour causer du tort à la marque	0,895
• Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre	0,835
• Je veux causer des désagréments à la marque	0,862
• Je veux me venger de la marque	0,866
• Je veux que la marque ait ce qu'elle mérite	0,701
<b>Vocation éducative</b>	
• Je veux aider la marque à ne pas reproduire les mêmes erreurs par la suite	0,670 0,861
• Je veux que la marque puisse profiter de cet événement pour s'améliorer	0,775 0,681
• Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage	
• Je veux que la marque soit informée de ses erreurs afin qu'elle puisse les éviter	
<b>Attribution de la responsabilité</b>	
• La marque est entièrement responsable du problème	0,990

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La raison du problème a clairement été causée par la marque</li> </ul>	0,622
<b>Gravité du problème</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7)</li> <li>• Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7)</li> </ul>	0,765 0,843
<b>Habitudes sur Internet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je poste régulièrement des avis sur les pages produits de sites de vente en ligne</li> <li>• Je publie régulièrement des contenus sur les réseaux sociaux</li> <li>• Je publie régulièrement des contenus sur des forums de consommateurs</li> </ul>	0,796 0,601 0,722
<b>Propension à réclamer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ferais à peu près n'importe quoi plutôt que de retourner un produit à un magasin</li> <li>• Je suis probablement plus susceptible que la plupart des gens que je connais de retourner un produit/service non satisfaisant</li> <li>• Je remets souvent au lendemain lorsque je dois retourner un produit/service défectueux</li> </ul>	0,511 0,800 0,533
<b>Model fit : <math>\text{Khi}^2 = 393,543</math> (<math>p &lt; 0,01</math>) ; <math>\text{Khi}^2/\text{dl} = 1,452</math> ; <math>\text{CFI} = 0,953</math> ; <math>\text{RMSEA} = 0,046</math></b>	

### 2.2.3. Résultats

**Matrice de corrélations.** Afin d'avoir un premier aperçu des liens qui unissent les concepts mobilisés dans le cadre de cette étude, nous analysons tout d'abord les corrélations présentées dans le tableau 24.

Dans le but de comprendre l'intégration de la vocation éducative dans notre cadre conceptuel, nous observons les corrélations qui existent entre celle-ci et les désirs. Nous notons en particulier une corrélation significative et positive entre la vocation éducative et d'une part le désir de réparation (0,345) et d'autre part le désir de réconciliation (0,361) de telle sorte que des désirs de réparation et/ou de réconciliation élevés (vs faibles) conduisent à une vocation éducative élevée (vs faible). Cela nous laisse supposer que la vocation éducative peut s'inscrire dans une démarche neutre centrée sur le problème (désir de réparation) et dans une démarche favorable à la marque centrée sur la relation marque-consommateur (désir de réconciliation). Toutefois, la corrélation positive existant entre le désir de réparation et le désir de vengeance

(0,344) nous indique que la réparation ne relève pas d'une démarche favorable vis-à-vis de la marque ou d'un mécanisme positif comme suggéré par Grégoire et Fisher (2008). Au contraire, elle semble associée à une démarche défavorable à la marque, ce qui confirme les résultats présentés par Grégoire et ses collègues (2018) soulignant la possible complémentarité du désir de vengeance et du désir de réparation. Par conséquent, cela laisse à penser que la vocation éducative s'intègre plus naturellement dans la démarche favorable incarnée par le désir de réconciliation. Nous reviendrons plus tard sur le rôle médiateur de la vocation éducative dans la relation entre désir de réconciliation ou désir de réparation et intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.

**Tableau 24 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 3)**

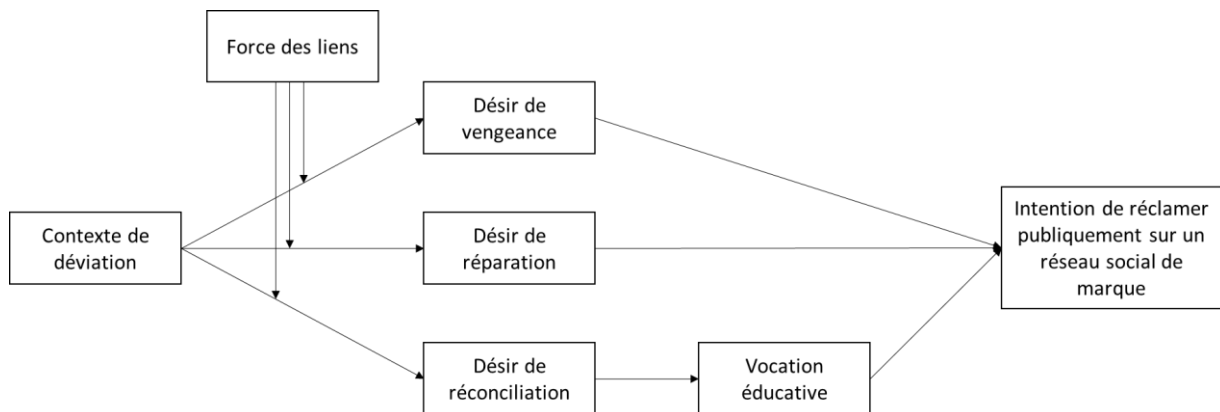
Variables	Moyenne	Ecart-type	AVE	1	2	3	4	5
1. Désir de vengeance	3,11	1,39	0,70	1				
2. Désir de réparation	5,62	1,08	0,69	0,344**	1			
3. Désir de réconciliation	4,07	1,18	0,57	-0,232**	-0,144*	1		
4. Vocation éducative	5,29	1,06	0,55	ns	0,345*	0,361**	1	
5. Intention de réclamer sur un réseau social de marque	3,05	1,99	-	0,362**	ns	ns	ns	1

Notes : \*p < .05, \*\*p < .01, n.s. = non significatif. Dans un souci de concision nous n'avons pas intégré à cette matrice les variables de contrôle.

**Analyse de régression via la Macro Process.** Afin de tester les hypothèses H4, H5, H6 et H7, nous testons le modèle de recherche via la Macro Process de Preacher et Hayes (modèle personnalisé en annexe 1) avec 5.000 échantillons initialisés et p<.05. Dans la mesure où notre modèle contient à la fois une médiation en série et en parallèle ainsi qu'une modulation, qui ne correspond pas à l'un des modèles préprogrammés dans PROCESS, nous avons conçu un modèle personnalisé. Nous avons défini le contexte de déviation (X) comme une variable indépendante dichotomique (0 = simple déviation, 1 = double déviation), le désir de vengeance (M1), le désir de réparation (M2) et le désir de réconciliation (M3) comme les trois médiateurs parallèle, la force des liens marque-consommateur (W) comme modérateur de la relation entre X et M1, M2 et M3 (0 = liens faibles, 1 = liens forts), la vocation éducative (M4) comme médiateur en série et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque (Y).

En outre, nous avons spécifié comme covariables l'âge, le sexe, l'attribution de la responsabilité, la gravité du problème, les habitudes sur Internet et la propension à réclamer.

**Figure 11 : Modèle de médiation modérée (Etude 3)**



Les résultats du test de médiation modérée sont présentés dans le tableau 25. Dans la première partie « Effets directs », nous considérons l'impact direct du contexte de déviation et de la force des liens sur toutes les autres variables du modèle, ainsi que le rôle des médiateurs (désir de vengeance, désir de réparation, désir de réconciliation et vocation éducative) sur la variable dépendante. Nous confirmons que le contexte de déviation influence significativement le désir de vengeance (95% CI = [0,25 ; 0,92],  $M_{\text{simple déviation}} = 2,77$  et  $M_{\text{double déviation}} = 3,44$ ,  $p < 0,01$ ). Il influence également significativement le désir de réparation (95% CI = [0,14 ; 0,66],  $M_{\text{simple déviation}} = 5,37$  et  $M_{\text{double déviation}} = 5,86$ ,  $p < 0,01$ ). En double déviation, les désirs de vengeance et de réparation sont donc plus élevés qu'en simple déviation. Par ailleurs, le contexte de déviation influence significativement le désir de réconciliation (95% CI = [-0,68 ; -0,09],  $M_{\text{simple déviation}} = 4,30$  et  $M_{\text{double déviation}} = 3,85$ ,  $p < 0,01$ ). En double déviation, le désir de réconciliation est moins élevé qu'en simple déviation.

Nous notons que le désir de réconciliation exerce une influence significative sur la vocation éducative ( $\beta = 0,40$ , 95% CI = [0,29 ; 0,50]). Plus le désir de réconciliation est élevé, plus la vocation éducative est élevée.

Notre modèle explique 37% de la variance de l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Seules deux variables ont une influence directe significative sur cette variable dépendante. Ainsi, le désir de vengeance exerce une influence positive sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque ( $\beta = 0,26$  ; 95% CI = [0,07 ; 0,45]). Ainsi, plus le désir de vengeance est élevé, plus l'intention de réclamer sur un réseau social de marque est grande. De la même manière, la vocation éducative exerce une influence positive sur la variable dépendante ( $\beta = 0,26$  ; 95% CI = [0,01 ; 0,52]), de telle sorte que plus la vocation éducative est élevée, plus l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est grande.

Nous notons également les effets des variables de contrôle sur les variables de notre modèle. L'attribution de la responsabilité n'influence significativement aucune des variables de notre modèle. La gravité du problème influence significativement et positivement le désir de vengeance ( $\beta=0,16$  ; CI=[0,0359 ; 0,2923]) et le désir de réparation ( $\beta=0,23$  ; CI=[0,1295 ; 0,3293]). La gravité du problème influence significativement et négativement le désir de réconciliation ( $\beta=-0,14$  ; CI=[-0,2481 ; -0,0256]). De plus, la gravité du problème influence significativement et négativement la vocation éducative ( $\beta=0,13$  ; CI=[0,0412 ; 0,2295]). En revanche elle n'influence pas significativement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Par ailleurs, les habitudes sur Internet influencent significativement et positivement le désir de vengeance ( $\beta=0,16$  ; CI=[0,0306 ; 0,2974]). Elles n'exercent pas d'influence significative sur le désir de réparation, le désir de réconciliation et la vocation éducative. En revanche les habitudes sur Internet influencent significativement et positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque ( $\beta=0,32$  ; CI=[0,1370 ; 0,4968]). Enfin, de manière surprenante, la propension à réclamer n'influence pas significativement le désir de vengeance. Toutefois, elle influence significativement et négativement le désir de réparation ( $\beta=-0,18$  ; CI=[-0,3004 ; -0,0680]). Elle exerce une influence significative et positive sur le désir de réconciliation ( $\beta=0,16$  ; CI=[0,0289 ; 0,2876]). Cependant, elle n'influence significativement ni la vocation éducative, ni l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.

Afin de tester les hypothèses H5, H6 et H7, nous étudions les effets indirects mis en évidence par le test de médiation modérée et présentés dans la deuxième partie du tableau 25. Concernant le désir de vengeance, les résultats soulignent que la force des liens (faibles vs forts) est un modérateur de la relation entre le contexte de déviation (simple vs double) et l'intention



de réclamation publique via le désir de vengeance, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de vengeance est plus élevé pour les clients ayant des liens forts que pour ceux ayant des liens faibles (Index de médiation modérée = -0,20 ; 95% CI = [0,01 ; 0,47]). L'hypothèse H5 est donc validée. Concernant le désir de réparation, le test de médiation modérée ne révèle pas d'influence significative de l'interaction de la force des liens et du contexte de déviation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réparation (CI = [-0,1651 ; 0,0685]). De plus, comme expliqué ci-avant, le désir de réparation n'exerce pas d'influence significative sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. L'hypothèse H6 est donc invalidée. Enfin, le test de médiation modérée ne révèle pas non plus d'influence significative de l'interaction de la force et liens et du contexte de déviation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réconciliation (CI = [-0,1170 ; 0,1408]). L'hypothèse H7 est donc également invalidée.

**Tableau 25 : Résultats du test de médiation modérée (Etude 3)**

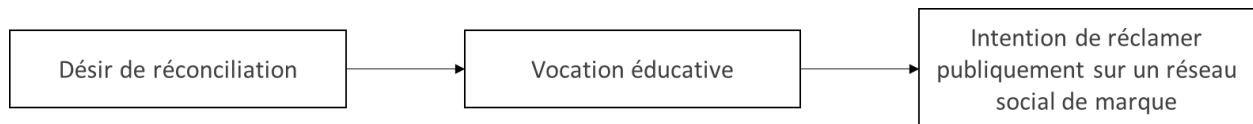
	M1 (Desir de vengeance)				M2 (Desir de réparation)				M3 (Desir de réconciliation)				M4 (Vocation éducative)				Y (Intention de réclamer sur un réseau social de marque)			
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>																				
X (Contexte de déviation)	0,5845	0,1708	0,0007	[0,2478;0,9213]	0,3985	0,1331	0,0031	[0,1361;0,6610]	-0,3865	0,1483	0,0098	[-0,6788;-0,0942]	-0,1215	0,1249	ns	[-0,3678;0,1247]	-0,1265	0,2365	ns	[-0,5928;0,3398]
M1 (Desir de vengeance)																	0,2584	0,0953	0,0073	[0,0705;0,4463]
M2 (Desir de réparation)																	-0,1436	0,1306	ns	[-0,4012;0,1140]
M3 (Desir de réconciliation)																	0,3991	0,0542	0,0000	[0,2923;0,5059]
M4 (Vocation éducative)																	0,2643	0,1313	0,0455	[0,0054;0,5231]
W (Force des liens)	-0,2069	0,1728	ns	[-0,5475;0,1336]	-0,1571	0,1346	ns	[-0,4225;0,1083]	0,654	0,1499	0,000	[0,3584;0,9496]	0,0240	0,2382	ns	[-0,4457;0,4936]	0,7122	0,4613	ns	[-0,1974;1,6218]
X x W	0,7681	0,3469	0,0279	[0,0841;1,4521]	0,2516	0,2704	ns	[-0,2814;0,7847]	-0,0172	0,3011	ns	[-0,6108;0,5764]								
Constante	R <sup>2</sup> =0,2367				R <sup>2</sup> =0,2251				R <sup>2</sup> =0,1990				R <sup>2</sup> =0,3562				R <sup>2</sup> =0,3704			

Y (Intention de réclamer sur un réseau social de marque)		
Coeff (β)	SE (δ)	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets indirects</b>		
M1 (Desir de vengeance)		
X x W → M1 → Y	0,1985	0,1203
X x W → M1 → M2 → Y	-0,0032	0,0134
M2 (Desir de réparation)		
X x W → M2 → Y	-0,0361	0,0554
X x W → M2 → M3 → Y	0,0245	0,0329
M3 (Desir de réconciliation)		
X x W → M3 → Y	0,0028	0,0596
X x W → M3 → M4 → Y	-0,0018	0,0358

Variables de contrôle : Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Habitudes sur Internet, Propension à réclamer, Sexe, Âge  
ns = non significatif

Les résultats combinés de l'analyse des corrélations et du test de médiation modérée suggèrent le rôle médiateur de la vocation éducative entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Nous avons testé l'hypothèse 4 (cf. figure 12) en incluant comme variables de contrôle toutes les variables du modèle précédent via la Macro Process de Preacher et Hayes (modèle 4) avec 5.000 échantillons initialisés et  $p < .05$ .

**Figure 12 : Modèle de médiation 1 (Etude 3)**



Les résultats (cf. tableau 26) indiquent que le désir de réconciliation exerce une influence significative positive sur la vocation éducative ( $\beta = 0,39$  ; 95% CI = [0,27 ; 0,49]) et que celle-ci influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque ( $\beta = 0,28$  ; 95% CI = [0,02 ; 0,54]). Tandis que le lien direct du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer sur un réseau social de marque n'est pas significatif, le lien indirect du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via la vocation éducative est positif et significatif ( $\beta = 0,11$  ; 95% CI = [0,01 ; 0,23]). L'hypothèse H4 est donc validée. La vocation éducative est un médiateur total du lien positif entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.

**Tableau 26 : Résultats du test de médiation 1 (Etude 3)**

	M (Vocation éducative)				Y (Intention de réclamer sur un réseau social de marque)			
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>								
X (Désir de réconciliation)	0,3887	0,056	0,0000	[0,2733;0,4942]	-0,1803	0,1165	ns	[-0,4101;0,0494]
M (Vocation éducative)					0,2790	0,1306	0,0338	[0,0216;0,5364]
<b>Effets indirects</b>								
X x M					0,1071	0,0548		[0,0127;0,2298]
<b>Constante</b>	R <sup>2</sup> =0,3474				R <sup>2</sup> =0,3582			

Variables de contrôle : Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Habitudes sur Internet, Propension à réclamer, Sexe, Âge, Contexte de déviation, Force des liens, Désir de vengeance, Désir de réparation

ns = non significatif

### 3. Discussion

Le but du chapitre 4 était d'une part d'identifier l'influence du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer publiquement et d'autre part de comprendre le processus psychologique sous-tendant le schéma mental relationnel poussant des réclamants bienveillants envers la marque à s'exprimer publiquement.

Deux études ont été conduites afin de découvrir l'influence du désir positif pour la marque qu'est le désir de réconciliation sur l'intention de poster une réclamation publique. A travers la première expérimentation menée (étude 1), nous avons transposé les trois motivations expliquant traditionnellement le comportement de réclamation dans le contexte public d'Internet. Ainsi, en y intégrant la variable contextuelle du niveau de déviation (simple vs double), nous avons testé l'influence du désir de vengeance, du désir de réparation et du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Grâce à cette expérimentation nous confirmons le rôle médiateur du désir de vengeance et du désir de réparation entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer publiquement et validons ainsi les hypothèses 2 et 3. Toutefois, nous n'avons pas observé d'influence significative du contexte de déviation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réconciliation. Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 1. Alors que la littérature dans le champ de la réclamation souligne le rôle du schéma mental relationnel (Ringberg et al., 2007) et que la recherche de Weitzl et Einwiller (2019) indique une

démarche « constructive » des réclamants publics, cette impossibilité de mettre en évidence une démarche positive encourageant la publicisation d'une réclamation constitue le point de départ d'une investigation plus approfondie des motivations des réclamants.

Les entretiens qualitatifs (étude 2) conduits nous ont permis d'investiguer dans ce sens afin de comprendre si réellement les réclamants en ligne ne faisaient mention d'aucune intention positive vis-à-vis de la marque au moment de rédiger leur réclamation publique. Les répondants interrogés ont exprimé très nettement des désirs de vengeance et de réparation mais aussi un souhait d'alerter la marque sur des erreurs qu'elle pourrait éviter à l'avenir. Ils ne mentionnent pas explicitement de désir de réconciliation et manifestent leur bonne volonté vis-à-vis de la marque à travers ce souci de la voir s'améliorer. Grâce à cette analyse qualitative, nous montrons que trois schémas mentaux sont mentionnés, conformément aux travaux de Ringberg et ses collègues (2007). Nous soulignons la présence d'intentions bienveillantes motivant la réclamation publique et formons l'hypothèse que la vocation éducative exprimée par les répondants joue le rôle de médiateur entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.

Une nouvelle expérimentation (étude 3) a alors été conduite dans le but de mettre en lumière le processus animant les réclamants publics en schéma relationnel. Le test de médiation modérée a révélé l'influence positive de l'interaction entre la force des liens et le contexte de déviation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de vengeance, validant donc l'hypothèse 5. Il apparaît qu'en cas de liens forts entre la marque et le consommateur, la situation de double déviation exacerbe le désir de vengeance, menant lui-même à une intention accrue de réclamer publiquement. Nous confirmons ainsi l'effet *love becomes hate* exposé dans les travaux de Grégoire et ses collègues (2009). Toutefois, la relation positive de l'interaction entre la force des liens et le contexte de déviation sur l'intention de réclamant n'est pas significative via les désirs de réparation et de réconciliation. Les hypothèses 6 et 7 ne sont donc pas validées. Les tests de médiation ont souligné l'influence positive du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via la vocation éducative, supportant ainsi l'hypothèse 4. Nous confirmons donc l'intégration de la vocation éducative comme conséquence du désir de réconciliation dans le schéma mental relationnel expliquant la réclamation publique. La vocation éducative est un médiateur total de la relation entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Il s'agit d'une conclusion fondamentale pour cette thèse dans la mesure où nous montrons d'une part que la dichotomie entre désir de vengeance et désir de réparation

longtemps observée dans la littérature sur la réclamation publique peut être complétée d'une approche favorable à la marque. D'autre part, nous mettons en évidence le fait que les réclamations publiques sont parfois formulées pour le bien de la marque et que l'audience formée par les spectateurs virtuellement présents constitue un levier d'apprentissage utilisé par les réclamants pour faire la leçon à la marque.

**Tableau 27 : Récapitulatif des hypothèses du chapitre 4**

<b>Hypothèse</b>	<b>Enoncé</b>	<b>Résultat</b>
H1	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de réconciliation de telle manière que le désir de réconciliation est moins (vs. plus) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de réconciliation influence négativement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Non validée</b>
H2	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de réparation de telle manière que le désir de réparation est plus (vs. moins) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de réparation influence positivement (vs. négativement) l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Validée</b>
H3	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de vengeance de telle manière que le désir de vengeance est plus (vs. moins) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de vengeance influence positivement (vs. négativement) l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Validée</b>
H4	La vocation éducative est un médiateur de la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Validée</b>

H5	La force des liens est un modérateur de la relation entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de vengeance, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de vengeance est plus élevé pour les clients ayant des liens forts que pour ceux ayant des liens faibles et que le désir de vengeance influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Validée</b>
H6	La force des liens est un modérateur de la relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réparation, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de réparation est plus élevé pour les clients ayant des liens forts avec la marque que pour client ayant des liens faibles et que le désir de réparation influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Non validée</b>
H7	La force des liens est un modérateur de la relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réconciliation, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de réconciliation est plus faible pour les clients ayant des liens forts avec la marque que pour clients ayant des liens faibles et que le désir de réconciliation influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	<b>Non validée</b>

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Le premier des trois objectifs principaux de notre travail de recherche était de comprendre la mesure dans laquelle il existait un schéma mental relationnel dans lequel s'intégraient les auteurs de réclamations publiques, c'est-à-dire une démarche qui ne soit ni centrée sur la punition, ni sur la résolution du problème, mais sur la relation marque-consommateur. A cette fin, nous avons répondu au cours du chapitre 4 à la question de recherche suivante : *Dans quelle mesure le désir de réconciliation explique une réclamation publique ?*

Par le biais d'une expérimentation conduite auprès de 406 répondants, nous constatons que le désir de réconciliation n'exerce pas d'influence directe sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque, contrairement aux désirs de vengeance et de réparation.

Grâce à l'analyse de 24 entretiens qualitatifs, nous comprenons qu'il existe néanmoins une démarche positive dans laquelle les réclamants publics peuvent s'inscrire, parallèlement aux démarches punitives et réparatrices déjà mises en évidence par les travaux antérieurs. Nous nommons cette intention d'aider la marque à progresser « vocation éducative ». Cette vocation éducative se caractérise par une volonté d'alerter la marque voire de la conseiller quant à l'amélioration de sa qualité de service en utilisant pour ce faire le levier d'apprentissage que constitue la dimension publique. Nous avons donc défini la vocation éducative comme une volonté d'aider la marque à s'améliorer en la soumettant à un exercice de remise en question grandeur nature par le biais d'une réclamation publique.

Enfin, à travers une seconde expérimentation administrée cette fois auprès de 219 individus, nous montrons le rôle médiateur de la vocation éducative dans la relation entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Nous mettons ainsi en évidence le processus psychologique conduisant des réclamants bien intentionnés à exprimer leur mécontentement sous le regard de tous et confirmons que les réclamations publiques peuvent résulter d'une démarche favorable à l'égard de la marque. De plus, nous confirmons que l'effet *love becomes hate* est observable également dans le contexte public d'Internet et peut déboucher sur une réclamation publique.





## **CHAPITRE 5 : ETUDE DES DIFFÉRENTS TYPES DE PRESSION EXERCÉE SUR LA MARQUE PAR LE BIAIS DE LA RÉCLAMATION PUBLIQUE**

Le chapitre 4 nous a permis de mettre en évidence trois résultats fondamentaux grâce aux études déployées. Tout d'abord, nous avons mis au jour l'existence d'une vocation éducative expliquant la publicisation de certaines réclamations sur les réseaux sociaux. Puis, nous avons montré que cette vocation éducative était un médiateur total de la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Enfin, nous avons établi que l'effet *love becomes hate* est déterminant dans le processus de réclamation publique sur un réseau social de marque.

Nos résultats sur le rôle de la vocation éducative dans le schéma relationnel des réclamants publics nous indiquent que, même bien disposés à l'égard de la marque, les consommateurs insatisfaits ont parfaitement conscience de l'effet d'une audience publique sur l'attitude de la marque concernant la réclamation. La visibilité d'une réclamation ainsi affichée place la marque sous le regard de tous et exerce sur celle-ci une pression particulière du fait du rôle clé de la réputation dans son image de marque (Charest et al., 2017). Si les réclamations publiques ont par le passé été décrites comme résultant majoritairement de situations de doubles déviations (Tripp & Grégoire, 2011), la tension générée autour d'une réclamation publique pourrait nous laisser penser qu'elles surviennent également en simple déviation de telle sorte que les clients mécontents exploitent aussi l'audience publique en première intention pour arriver à leurs fins. Ainsi, nous débutons notre analyse de ce phénomène de pression par une étude pilote (étude 4) visant à quantifier les réclamations publiques résultant de situations de simple déviation. Puis, au cours du chapitre 5, nous étudions les différentes formes prises par cette pression et les fins que poursuivent les consommateurs mécontents à travers elle.

Tout d'abord, nous nous questionnons sur l'existence de motivations à réclamer publiquement tirant volontairement profit de cette mise sous les projecteurs de la marque par le biais des réseaux sociaux. Le premier objectif du chapitre 5 est d'analyser les spécificités que confère la dimension publique à la réclamation sur un réseau social de marque. Plus précisément, nous montrons la mesure dans laquelle le réclamant public utilise l'audience pour exercer sur l'entreprise une pression, définie comme une volonté d'influencer une partie tierce par le biais d'une exposition publique (CNRTL, 2012d). Ainsi, nous montrons que la pression

exercée par la publicisation de la réclamation peut servir les intérêts du réclamant, de l'audience mais aussi de la marque elle-même.

Le second objectif du chapitre 5 est de saisir les implications de ces trois motivations sur les chances de récupération du client par la marque. En gardant en tête que ces motivations visent l'atteinte d'objectifs distincts, nous nous interrogeons sur la capacité de la marque à satisfaire le réclamant public après la diffusion de sa réclamation sur les réseaux sociaux. Nous abordons donc l'effet de ces trois types de motivations sur la satisfaction post gestion de la réclamation publique.

## **1. Contexte associé à la réclamation publique**

### **1.1. Formulation d'hypothèses : H8**

La dimension publique confère aux échanges visibles par tous sur Internet une force indéniable. Bien loin de l'ignorer, les entreprises soucieuses de leur réputation en ligne intègrent depuis plusieurs années les opinions exprimées sur Internet dans les éléments clés de leur stratégie marketing (Y. Chen & Xie, 2008; Duan et al., 2008b; C. Park & Lee, 2009). S'ils influencent significativement les comportements d'achat quelle que soit leur valence (Berger et al., 2010; Chevalier & Mayzlin, 2006; C. Park & Lee, 2009), le risque constitué par ces communications est d'autant plus présent pour les avis négatifs (Sen & Lerman, 2007). Conscients de tenir la marque en haleine à chaque prise de parole, qui plus est négative, les consommateurs sont à la fois spectateurs et acteurs du malaise généré par les interventions négatives chez des marques soucieuses d'éviter un *bad buzz* (Einwiller & Steilen, 2015).

La réclamation publique est d'autant plus redoutée qu'elle est associée depuis plusieurs années au contexte de double déviation (Tripp & Grégoire, 2011), défini comme une réponse inappropriée aux défaillances de service vécues (Bitner et al., 1990). Dans un contexte de simple déviation, les clients insatisfaits connaissent une défaillance du service. Dans un contexte de double déviation, ils ne connaissent pas seulement une défaillance de service mais aussi un échec de sa gestion. Les cas de double déviation sont connus pour être particulièrement délétères pour les marques dans la mesure où ils conduisent à des représailles (Bechwati & Morrin, 2003; Grégoire & Fisher, 2008) qui se manifestent notamment par un bouche-à-oreille négatif (Wetzer et al., 2007). La réclamation publique définie comme une forme extrême de bouche-à-oreille négatif (Grégoire, Legoux, et al., 2018) semble alors résulter majoritairement de situations de double déviation associées à des émotions négatives comme la colère (Bonifield & Cole, 2007).

Or, certains consommateurs font le choix de s'exprimer en ligne pour des raisons tout autres que le désir de nuire à la marque. Pour commencer, la réclamation publique sur les réseaux sociaux offre deux avantages non négligeables et étroitement liés que constituent le temps consacré à la réclamation et l'effort fourni. Ces deux éléments représentent traditionnellement les raisons les plus courantes de silence après une défaillance de service (Voorhees et al., 2006). Or, la réclamation en ligne apparaît comme plus pratique, elle est donc susceptible d'encourager l'expression d'insatisfaction (Berry et al., 2002). Par ailleurs, les évolutions technologiques (explosion de l'utilisation des smartphones, Internet, réseau 4G...) et les changements dans les pratiques marketing (présence accrue de la marque sur les réseaux

sociaux, diversification des modes de communication entre la marque et le consommateur...) facilitent la formulation de réclamations publiques en ligne (Causon, 2015; Schaefer & Schamari, 2016; Tripp & Grégoire, 2011). Enfin, les consommateurs lésés peuvent décider de réclamer publiquement précisément pour faire usage de l'épée de Damoclès que constitue une opinion négative partagée sur Internet. Ils pensent parfois que la marque sera plus accommodante une fois le sujet rendu public ou que, si la réclamation devient collective, ils maximiseront leurs chances de parvenir à une issue favorable (Hennig-Thurau et al., 2004). Le choix du canal d'expression devient alors un élément fondamental dans la stratégie de réclamation du client puisqu'il peut conférer différents degrés de pression sur la marque et augmenter la probabilité de succès.

Si en plus d'être rapide, pratique et encouragée par les stratégies de marques, la réclamation publique accroît les chances de dénouement favorable, on peut se demander de quelle manière elle est utilisée. Les consommateurs se saisissent-ils directement d'Internet sans attendre après une défaillance de service afin de gagner en temps et en efficacité ? Ou font-ils usage de cette arme redoutable uniquement lorsqu'ils se sentent acculés par une première gestion insatisfaisante de leur réclamation ? Autrement dit, la pression exercée par la dimension publique est-elle un catalyseur de la publicisation de la réclamation ou un atout dans la manche abattu en dernière instance pour « en finir » avec l'incident rencontré ?

Sur base des éléments précités et afin d'appréhender le contexte dans lequel les consommateurs semblent exercer une certaine pression sur les marques, nous formulons l'hypothèse suivante :

H8	La réclamation publique résulte majoritairement (vs minoritairement) de situations de simple (vs double) déviation.
----	---

## **1.2. Etude 4 : Analyse de la proportion de simples et doubles déviations dans les réclamations publiques sur Twitter (étude pilote)**

### **1.2.1. Design d'étude et procédure**

Afin de tester l'hypothèse H8 nous opté pour une étude pilote qualitative. Notre travail portant sur la réclamation publique sur un réseau social de marque, notre choix s'est naturellement tourné vers Twitter.

**Choix du canal.** Etant l'un des principaux réseaux sociaux à ce jour, Twitter compte en 2020 386 millions d'utilisateurs actifs mensuels (Coëffé, 2020). Très connu en France, le réseau social enregistrant un milliard de tweets publiés en 48h est utilisé à travers le monde entier. Le top 5 des pays les plus actifs rassemble des cultures très hétérogènes attestant de la popularité du canal : les Etats-Unis, le Japon, la Russie, le Royaume-Uni et l'Arabie Saoudite (Coëffé, 2020). De plus, Twitter n'est pas seulement en vogue pour l'utilisation personnelle qui en est faite, mais aussi pour la visibilité qu'il offre à de nombreuses entreprises. En 2013, plus de 77% des entreprises classées au Fortune 500 disposaient d'un compte Twitter actif (Slegg, 2013) et il est probable que ce chiffre n'a fait que croître en sept ans. Cette plateforme permet aux entreprises de suivre et de mesurer les opinions des consommateurs sur les produits et services qu'elles offrent de manière efficace et en temps réel (S.-A. A. Jin & Phua, 2014). Sur Twitter, les consommateurs peuvent partager leurs expériences de consommation à une vitesse sans précédent et avec un grand nombre de consommateurs à la fois (Hennig-Thurau et al., 2015). Grâce à cela, le réseau social constitue un vivier d'exception pour l'analyse des communications entre marques et consommateurs après une défaillance de service. Ainsi, Twitter est particulièrement étudié dans le domaine des réclamations publiques (Abney et al., 2017; Y. Fan & Niu, 2016). La facilité de partage et l'existence de la fonctionnalité de retweet contribuent à la visibilité de chaque réclamation sur ce canal (Doerr et al., 2013). En outre, de nombreuses marques dédient aujourd'hui un compte Twitter à leur service client en plus de leur compte classique (Abney et al., 2017). Cette pratique est particulièrement encouragée par le réseau social lui-même, dont le responsable marketing produit, Jeff Lesser, déclarait en 2015 qu'il était naturel pour les consommateurs d'aller sur Twitter pour exprimer leur insatisfaction et demander l'aide du service client (Gingiss, 2015).

**Mode de collecte.** Pour obtenir un état des lieux fiable quant au phénomène de réclamation publique, nous avons collecté 9 080 tweets postés sur les comptes de 8 marques sur une période d'une semaine. Les tweets ont été collectés par le biais d'un script conçu sur le logiciel R et créé à partir du package *rtweet* développé à cet effet (Kearney, 2017) (cf. annexe 2). Nous avons aspiré les tweets contenant l'expression « @nomdemarque » pour les 8 marques étudiées entre le 03/01/2018 et le 09/01/2018 afin de nous focaliser sur les expressions d'opinion formulées directement à l'égard de ces marques.

**Choix des marques.** Les marques sélectionnées ont été choisies en fonction de différents critères (voir le tableau 28). Tout d'abord, elles font partie du classement de Brand Finance 2017 utilisé lors de la collecte, et figurent toujours dans l'actuel Brand Finance 2020. Toutes les marques choisies dénombrent plus de 9 000 abonnés et jouissent donc d'une popularité incontestable sur Twitter. Nous avons ensuite veillé à la diversité des secteurs et choisi des marques commercialisant des produits ainsi que des marques proposant des services. Puis, nous avons souhaité varier le type d'offres et sélectionné des marques aux offres plutôt hédoniques et des marques aux offres plutôt utilitaires, gardant à l'esprit que l'hédonisme et l'utilitarisme ne forment pas nécessairement les deux extrémités d'une échelle unidimensionnelle (Voss et al., 2003). Enfin, puisque la réclamation publique constitue notre objet d'étude, nous avons pris soin d'équilibrer dans notre échantillon le nombre de marques proposant un compte Twitter dédié au service client et le nombre de celles n'en proposant pas.

**Tableau 28 : Marques sélectionnées (Etude 4)**

Marque	Compte	Nombre d'abonnés	Classement au Brand Finance 2017	Offre	Type	Compte dédié au service client
<b>NIVEA</b>	@NIVEAFr	9292	228	Produits	Hédonique	Non
<b>ADIDAS</b>	@adidasFR	301000	138	Produits	Hédonique	Oui
	@adidasEUhelp	12400				
<b>ORANGE</b>	@Orange_conseil	92100	51	Services	Utilitaire	Oui
	@Orange_France	174000				
<b>BOSCH</b>	@Bosch_bricolage	9417	69	Produits	Utilitaire	Non
	@BoschFrance	3827				
<b>IKEA</b>	@IKEA_France	29400	43	Produits	Utilitaire	Non
<b>CHANEL</b>	@CHANEL	13200000	395	Produits	Hédonique	Non
<b>AXA</b>	@Mon_AXA	13800	148	Services	Utilitaire	Oui
	@AXA	82200				
	@AXAFrance	40800				
<b>CARREFOUR</b>	@CarrefourFrance	94500	157	Produits / Services	Utilitaire	Non
	@GroupeCarrefour	33100				

**Codage.** Le codage des 9 080 tweets collectés a été réalisé par lecture et analyse qualitative du contenu de chaque tweet. En particulier, l’objectif du codage était dans un premier temps de détecter la mention d’une défaillance de service et de clarifier le ton des tweets (positif, neutre ou négatif). Dans un second temps, le but du codage était d’identifier pour les tweets négatifs la mention ou non d’un contact préalable avec la marque, signe de double déviation. Par exemple, voici un tweet faisant explicitement mention d’une situation de double déviation : « @Orange\_conseil : Mon calvaire avec Orange depuis le 25 décembre pour mon ADSL, déjà 4 techniciens qui sont intervenus et chacun met la faute sur l’autre. (...) Service client à déplorer, personnels malpolis qui raccrochent au nez etc.... ». Deux codeurs ont codé séparément les tweets. Ils sont tombés d’accord sur 95% des cas et ont résolu les désaccords par discussion.

### 1.2.2. Résultats

L’analyse des résultats (cf. tableau 29) nous indique que les tweets mentionnant une situation de double déviation ne représentent que 22% du total des tweets négatifs. Ce résultat est plutôt surprenant au regard de la littérature antérieure sur le sujet et semble indiquer qu’une majorité de tweets négatifs sont le résultat de simples déviations. Nous confirmons ainsi l’hypothèse 8.

**Tableau 29 : Résultats du codage (Etude 4)**

Marque	Compte	Nombre de tweets	Nombre de tweets négatifs	Nombre de tweets négatifs mentionnant une double déviation
<b>NIVEA</b>	@NIVEAFr	6	2	0
<b>ADIDAS</b>	@adidasFR	2300	40	1
	@adidasEUhelp	36	11	0
<b>ORANGE</b>	@Orange_conseil	1788	795	278
	@Orange_France	2073	677	161
<b>BOSCH</b>	@Bosch_bricolage	6	0	0
	@BoschFrance	23	2	1
<b>IKEA</b>	@IKEA_France	270	103	17
<b>CHANEL</b>	@CHANEL	143	7	1
<b>AXA</b>	@Mon_AXA	70	14	7
	@AXA	204	17	4



	@AXAFrance	161	14	7
<b>CARREFOUR</b>	@CarrefourFrance	1700	376	10
	@GroupeCarrefour	300	121	3
<b>TOTAL</b>		<b>9080</b>	<b>2179</b>	<b>490</b>
				<b>22%</b>

Nous n'excluons pas le fait que ce chiffre de 22% soit sous-évalué dans la mesure où il ne prend en considération que les mentions explicites de double déviation. Il est en effet possible que des tweets résultent de doubles déviations mais n'en aient pas fait mention. Toutefois, la colère résultant de la double déviation (Bonifield & Cole, 2007; Gelbrich, 2010) devrait au contraire pousser les réclamants mécontents à faire état de tous leurs griefs à l'encontre de la marque. Il est donc vraisemblable de penser que, si le chiffre de 22% est sans doute inexact, il n'est pas très éloigné de la réalité et que les situations de simples déviations sont bien à l'origine de plus de la moitié des réclamations publiques sur Twitter.

Cela renforce donc l'idée d'une pression utilisée à la fois dans un contexte de première sollicitation et dans un contexte de seconde interpellation. La pression exercée sur la marque par la réclamation publique semble donc constituer à la fois un catalyseur de la publicisation du mécontentement et une arme utilisée lorsque la marque a déjà failli de manière répétée.

## **2. Publicisation de la réclamation et formes de pression**

### **2.1. Formulation d'hypothèses : H9, H10, H11**

L'étude 4 nous a permis de mieux cerner le contexte dans lequel surviennent les réclamations publiques. Elles résultent manifestement à la fois de situations de simple et double déviation même si les situations de simple déviation semblent majoritaires.

Les réclamations publiques, découlant de la non-confirmation des attentes des consommateurs en raison d'une défaillance de la part de la marque (Antonetti & Maklan, 2016) sont de plus en plus fréquentes (Ward & Ostrom, 2006). Connues pour se propager rapidement même dans un contexte privé (Kowalski, 1996), les réclamations formulées sur les réseaux sociaux peuvent rapidement prendre des proportions considérables et produire des crises de e-réputation (Pfeffer et al., 2014). Inversement, une gestion efficace de la réclamation publique

est susceptible de restaurer l'image de la marque et d'influencer favorablement les spectateurs de l'échange (Einwiller & Steilen, 2015). Si la manifestation publique de l'insatisfaction peut nuire à la réputation d'une marque, sa gestion efficace peut au contraire influencer positivement l'image de marque et impressionner les lecteurs. L'enjeu est de taille pour les entreprises. Nous suggérons que les consommateurs sont bien conscients de cette réalité et de l'avantage qu'elle leur confère. Nous émettons l'hypothèse que cette prise de conscience du pouvoir que les consommateurs ont dans leur relation avec la marque se retrouve dans leurs motivations à réclamer publiquement. La notion de pouvoir des consommateurs à travers le bouche-à-oreille en ligne est déjà évoquée dans la littérature afférente (Hennig-Thurau et al., 2004). En particulier, l'exercice de ce pouvoir collectif sur la marque rendu possible par la présence de spectateurs est identifié comme motivation au bouche-à-oreille négatif en ligne. Puisque les commentaires négatifs des consommateurs peuvent influencer l'image d'une marque, ceux-ci peuvent être utilisés comme un instrument de pouvoir (Hennig-Thurau et al., 2004). Par conséquent, les réseaux sociaux opèrent un transfert de pouvoir des entreprises aux consommateurs, en particulier dans les cas où les critiques sont formulées simultanément par de nombreux consommateurs. Enfin, les travaux de Grégoire et ses collègues (2010) présentent le pouvoir perçu des consommateurs, défini comme la capacité perçue des consommateurs à influencer une entreprise à leur avantage (Frazier, 1999; Grégoire et al., 2010; Menon & Bansal, 2007), comme prédicteur des comportements de vengeance après une insatisfaction.

Nous proposons d'examiner la mesure dans laquelle la réclamation publique est utilisée comme un moyen de pression sur la marque. Sur la base de la définition existante du mot « pression » (CNRTL, 2012d) ainsi que sur celle du pouvoir perçu des consommateurs (Grégoire et al., 2010), nous décrivons la pression comme la volonté d'influencer les actions d'une marque ou des consommateurs par l'exposition publique d'une insatisfaction susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'image de marque. D'une part, les clients mécontents utilisent le canal de la marque pour dialoguer, mais d'autre part, ils la défient publiquement en menaçant son image. Dans la continuité de cette idée, nous suggérons que leurs motivations pourraient être moins axées sur la punition de la marque (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Tripp & Grégoire, 2011) que sur un moyen de tirer parti de la pression liée au canal pour obtenir ce qu'ils désirent.

Nous nous intéressons aux différentes formes de pression exercées par le consommateur sur la marque lorsqu'il exprime publiquement son mécontentement sur les médias sociaux. Nous ancrons cette réflexion sur la littérature sur le bouche-à-oreille en ligne qui distingue les

motivations pour soi-même et les motivations pour les autres (Rosario et al., 2016). Les raisons qui poussent un individu à réclamer publiquement peuvent être distingués selon qu'ils conduisent à la réalisation d'objectifs personnels, tels que la réduction de l'anxiété, la recherche de la vengeance, la recherche de conseils, l'amélioration de soi, ou qu'ils mènent à la réalisation d'objectifs collectifs, tels que l'aide à d'autres consommateurs. Outre ces deux types de buts, les travaux de Beverland et ses collègues (2010) soulignent l'existence d'objectifs axés sur la marque. En effet, ils mettent en exergue l'existence d'un souci de la marque de la part des consommateurs et d'une empathie à son égard.

Sur base de ces recherches, nous distinguons trois formes de pression selon que les motivations du consommateur sont dirigées vers lui (pression pour obtenir réparation), vers d'autres consommateurs (pression pour protéger les autres) ou vers la marque (pression pour éduquer).

Tout d'abord, les auteurs de réclamations publiques peuvent utiliser la dimension publique pour obtenir quelque chose pour eux-mêmes. Il y a quelques années, une étude de Sprout Social a mis en évidence le fait que 55 % des utilisateurs exprimaient leur mécontentement sur les réseaux sociaux pour maximiser leurs chances d'obtenir un résultat favorable (K. Allen, 2017). De nombreux consommateurs insatisfaits entament un dialogue public avec l'entreprise pour tenter de résoudre leur problème tout en prenant l'image de marque en otage. Ce phénomène reflète une confiance très limitée dans la bonne volonté de la marque. Nous proposons donc que les plaintes du public puissent être motivées par une motivation centrée sur soi : le désir de faire pression sur la marque pour obtenir une réparation.

D'autre part, les consommateurs mécontents peuvent profiter de la dimension publique de l'échange pour obtenir quelque chose pour d'autres consommateurs. La littérature indique que l'une des principales motivations au bouche-à-oreille en ligne est le désir de protéger les autres, défini comme le souhait d'empêcher d'autres consommateurs de connaître la déception que l'on a soi-même vécue (Hennig-Thurau et al., 2004; Sundaram et al., 1998). Le web donne la parole aux consommateurs altruistes qui souhaitent alerter les autres des défaillances de service auxquelles certaines marques les exposent. Par conséquent, nous proposons que les réclamations publiques puissent être motivées par une motivation orientée vers les autres : le désir de protéger les autres.

Enfin, les plaignants peuvent utiliser la pression exercée par les spectateurs virtuellement présents (Hogreve et al., 2019) pour obtenir quelque chose pour la marque elle-

même. Leur désir d'aider peut se traduire par une volonté que la marque améliore ses pratiques. Ils peuvent alors souhaiter l'éduquer en ce sens. La dimension publique offre aux réclamants une arène dans laquelle ils peuvent mettre à l'épreuve la marque qui, sous l'œil attentif des autres consommateurs, peut difficilement s'esquiver. Nous suggérons que les réclamations publiques peuvent être le résultat d'une motivation orientée vers la relation marque-consommateur : la vocation éducative. Nous soutenons que la vocation éducative est à la fois un désir de changement pour la marque mais aussi une volonté pour le consommateur d'être un acteur de ce changement. La présence des spectateurs participe alors d'un dispositif éducatif par lequel la marque est contrainte à s'améliorer.

Par conséquent, nous supposons que les auteurs de réclamations publiques sont susceptibles d'utiliser la pression exercée par l'audience à des fins 1) de réparation, 2) de protection d'autrui et 3) d'éducation de la marque. Leurs intentions étant différentes, nous supposons que leurs attentes vis-à-vis des marques le sont aussi. De ce fait, la capacité de la marque à les satisfaire après la publication de leur réclamation devrait selon toute probabilité être différente selon la démarche dans laquelle les réclamants se trouvent. En particulier, nous savons que la compensation est un outil managérial particulièrement utilisé en matière de gestion des défaillances. En effet, la littérature souligne que les entreprises ont souvent recours à la compensation pour récupérer les clients insatisfaits (Estelami, 2000). Il est largement établi que la compensation augmente la satisfaction post-réclamation et que cet effet est saillant en comparaison avec les effets d'autres réponses organisationnelles, telles que les excuses ou la rapidité de réponse (Davidow, 2003; Estelami, 2000; Gelbrich & Roschk, 2011b; Goodwin & Ross, 1992). Par conséquent, puisque seulement un type de pression est orienté vers l'atteinte d'objectifs pour soi-même, nous faisons le postulat que, selon le niveau de compensation proposé par la marque et selon le type de pression qu'ils comptaient exercer sur la marque, les réclamants publics sont plus ou moins susceptibles d'être satisfaits.

Sur base de ces éléments, nous formulons les hypothèses suivantes :

H9	La vocation éducative est un médiateur de la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation
----	---

H10	Le désir de protéger les autres est un médiateur dans la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation
H11	Le désir de réparation est un médiateur dans la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation
H12	Le niveau de compensation ne modère pas la relation entre la vocation éducative et la satisfaction post gestion de la réclamation
H13	Le niveau de compensation ne modère pas la relation entre le désir de protéger les autres et la satisfaction post gestion de la réclamation
H14	En cas de surcompensation (vs compensation simple) l'influence du désir de réparation est plus élevée (vs moins élevée) sur la satisfaction post gestion de la réclamation.

## 2.2. Etude 5 : Analyse de contenu par la méthode des incidents critiques

### 2.2.1. Design d'étude et procédure

Avant de tester les hypothèses H9, H8 et H10, nous souhaitons nous assurer de l'existence du phénomène d'utilisation de la pression à travers la réclamation publique. Pour ce faire, nous conduisons une analyse de contenu afin d'observer l'émergence ou non de la notion de pression dans les motivations des réclamants publics.

**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 87 participants (Femmes = 55,0%, Age = 26,40 ans, SD = 11,16). Les répondants ont été recrutés par des étudiants de marketing de l'IAE Lyon dans le cadre de l'un de leurs cours de marketing les sensibilisant à la collecte de données. Afin d'éviter tout biais, ni les étudiants recruteurs, ni les participants n'ont eu connaissance des objectifs réels de notre étude. Ils ont simplement été informés du fait que la recherche portait sur la publication d'avis ou de commentaire négatif en ligne. Le mode de sélection des répondants nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de nous assurer qu'aucune influence du chercheur n'était exercée sur les répondants.

**Méthodologie.** Nous nous sommes inspirés de la méthode des incidents critiques décrite par Flanagan (1954). Nous avons choisi de recueillir les incidents par le biais d'un questionnaire en ligne qui garantissait d'une part un anonymat complet aux répondants mais leur laissait surtout la possibilité de retourner consulter leurs publications négatives pendant la complétion du questionnaire pour alimenter leur récit. Nous avons choisi de faire débiter le questionnaire par une question filtre fermée : « Avez-vous déjà posté un avis négatif ou un commentaire négatif sur un réseau social à propos d'une marque, d'un produit ou d'un service ? ». Si le participant répondait positivement, il pouvait accéder à la suite du questionnaire. Sur un total de 492 répondants, 87 participants ont répondu favorablement à cette question, soit environ 18%. Ce faible taux indique que peu de répondants semblent utiliser les réseaux sociaux pour réclamer. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que les consommateurs cherchent à donner une meilleure image d'eux-mêmes sur les réseaux sociaux dans la mesure où leur contenu est visible par des inconnus (e.g. Z. Chen, 2017).

Le questionnaire a été administré par les étudiants recruteurs n'ayant pas connaissance des visées de notre recherche afin de garantir une objectivité maximale (Flanagan, 1954). Après la question filtre, il était demandé aux participants de raconter avec le plus de détails possible les circonstances dans lesquelles ils avaient fait le choix de publier un avis ou un commentaire négatif sur un réseau social. La plateforme de dépôt ainsi que la date approximative de la publication leur étaient ensuite demandées. Plus tard, les participants étaient invités à décrire (ou à copier-coller) leur publication. Les participants n'ont pas fait que formuler des désirs *a priori*. Ils ont relaté *a posteriori* les intentions qui les animaient au moment de la publicisation de leur réclamation.

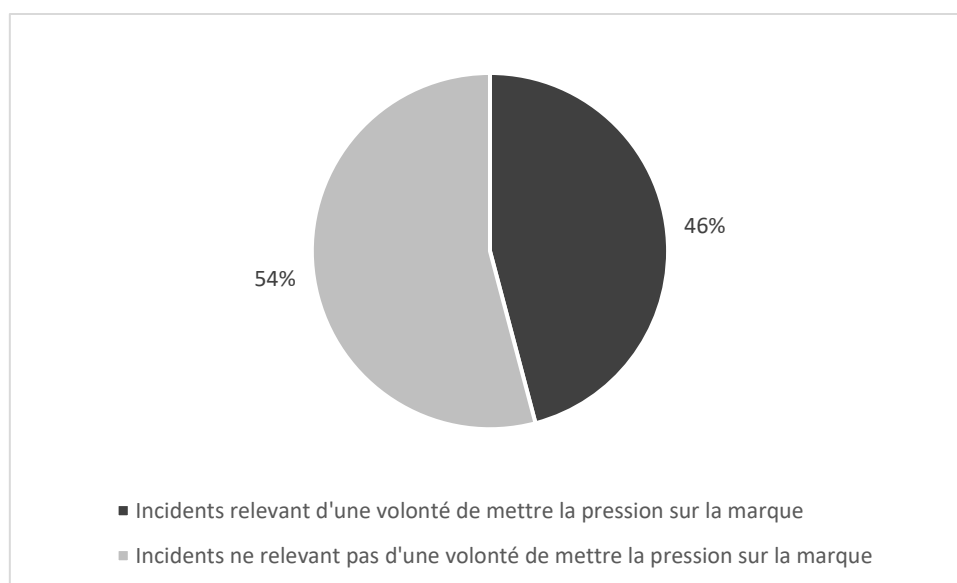
Les données collectées via les champs qualitatifs ont ensuite été analysées selon la méthode d'analyse de contenu. L'analyse de contenu est une méthode de recherche utilisée pour quantifier et analyser les mots, les concepts et les relations dans un texte donné. Il s'agit d'une technique permettant de faire des inférences reproductibles et valables à partir d'un texte (ou d'un autre élément significatif) dans le contexte de son utilisation (Krippendorff, 2018). Les champs qualitatifs concernaient : d'une part, le récit des circonstances dans lesquelles les répondants en étaient venus à publier un avis négatif et d'autre part, la description de l'avis publié. Le contenu a été analysé séparément par deux codeurs indépendants. L'accent a été mis sur les motivations des clients à recourir à une réclamation publique. Les désaccords concernant la classification des récits ont été discutés et résolus par les codeurs.

### 2.2.2. Résultats

L'objectif principal de l'analyse du contenu était de comprendre les désirs qui poussent les clients à se tourner vers la réclamation publique et à identifier l'utilisation ou non de l'audience publique comme moyen de pression sur la marque. Pour atteindre cet objectif, les codeurs ont lu séparément les champs qualitatifs en fonction de trois variables : la volonté de mettre la pression sur la marque pour obtenir quelque chose pour soi-même, pour les autres consommateurs ou pour la marque elle-même. Ils se sont accordés sur 96% des motivations identifiées et les désaccords ont été résolus par la discussion.

Les résultats de l'analyse des incidents critiques relatés indiquent nettement une certaine instrumentalisation de la pression dans la rédaction de réclamations publiques (cf. figure 13). En effet, les répondants mentionnent une motivation à réclamer publiquement relevant d'une forme de pression, définie comme **la volonté d'influencer les actions d'une marque ou des consommateurs par l'exposition publique d'une insatisfaction susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'image de marque** (CNRTL, 2012d). Près de la moitié des incidents (46% du total) explicitent une utilisation de la pression exercée sur la marque par le biais de la réclamation publique pour servir divers objectifs (exemples : « *J'ai donc décidé d'écrire à mon tour un avis (...) afin de relater mon mécontentement et de voir si cela pouvait faire réagir le loueur, puisque mon interlocuteur s'était montré fermé à toute discussion* », « *J'ai laissé un commentaire négatif sur leur page Facebook, en essayant d'attirer leur attention sur ma situation* »).

**Figure 13 : Répartition des incidents critiques selon la présence de vellétés de pression (Etude 5)**

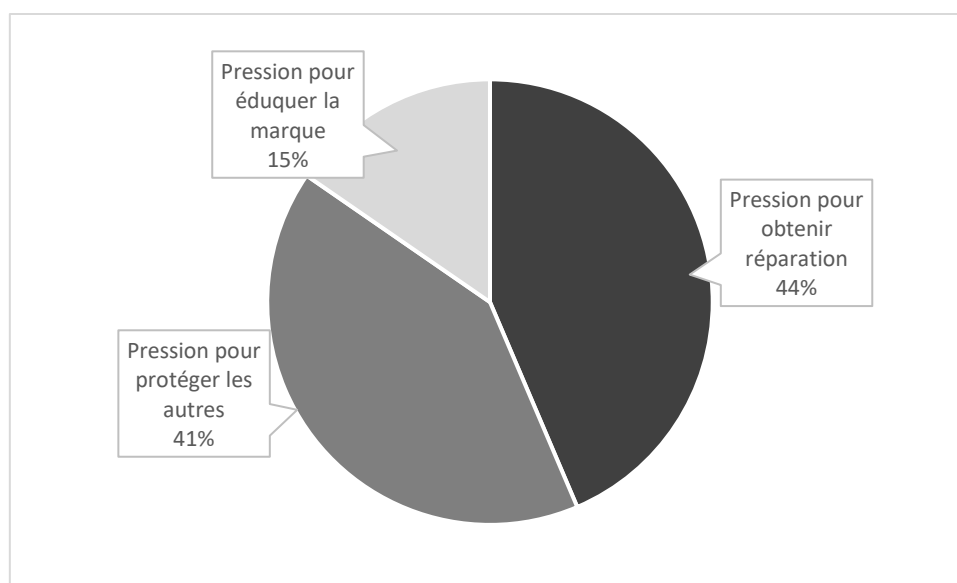


Toutefois, les résultats indiquent que les participants n'utilisent pas la pression pour atteindre les mêmes objectifs (cf. figure 14). Sur un total de 41 incidents critiques dénotant de vellétés de pression sur la marque, 44% des répondants mentionnent une volonté de pression pour obtenir quelque chose pour soi-même : la résolution du problème rencontré. 41% font état d'une pression sur la marque par le biais de leur réclamation publique afin de protéger les autres consommateurs. Enfin, 15% des incidents utilisant la pression semblent être associés à un souhait d'aider la marque à s'améliorer. Les trois types de pression mentionnés dans la littérature sont explicités : une pression pour soi-même (désir de mettre la pression pour obtenir réparation), une pression pour les autres consommateurs (désir de protéger les autres) et une pression pour la marque (vocation éducative). Nous retrouvons également dans les récits des répondants des signes de désir de vengeance sur lesquels nous ne nous sommes pas attardés dans cette étude.

Nous remarquons que certaines formes de pression semblent susceptibles de cohabiter. Si 85% des répondants ne citent qu'une seule des trois formes de pression, 8% explicitent à la fois une volonté de pression pour protéger les autres consommateurs et un souhait d'aider la marque à s'améliorer. La pression pour obtenir la résolution du problème rencontré n'est quant à elle jamais associée à une autre forme de pression.



**Figure 14 : Répartition des incidents critiques relevant d'une volonté de pression sur la marque selon les objectifs poursuivis (Etude 5)**



Le tableau 30 rassemble des verbatims issus des incidents critiques dans le but de démontrer les trois types d'utilisation de la pression que cette étude nous a permis de mettre en évidence. Revenant de nouveau à la définition de la pression (CNRTL, 2012d), nous savons que celle-ci relève **1) d'une volonté d'influencer autrui** (par exemple, « faire réagir le loueur » ou « éviter que d'autres personnes ne vivent la même chose ») et **2) d'une exposition publique** (par exemple, « Je me suis donc rendu sur la page Facebook » ou « En informant Internet de tout cela »). L'exposition publique à travers la publication d'avis en ligne étant un truisme, nous nous sommes penchés sur les indices de désir d'influencer la marque ou les autres consommateurs. Afin de souligner en quoi les trois motivations analysées relèvent d'une forme de pression, nous indiquons donc **en gras** les éléments des verbatims relevant d'une volonté d'influence d'une partie tierce.

Tableau 30 : Verbatim issus des incidents critiques (Etude 5)

Désir de mettre la pression pour obtenir réparation	Désir de protéger les autres consommateurs	Vocation éducative
« J'ai donc décidé d'écrire à mon tour un avis (...) afin de relater mon mécontentement et <b><u>de voir si cela pouvait faire réagir le loueur</u></b> , puisque mon interlocuteur s'était montré fermé à toute discussion. »	« Je me suis donc rendu sur la page Facebook de la marque (...) pour partager la mésaventure et <b><u>éviter que d'autres personnes ne vivent la même chose.</u></b> »	« J'ai dû leur expliquer/justifier que ma démarche était désintéressée mais qu'ayant une appétence sur le management de l'insatisfaction client, <b><u>je les invitais à soigner leur image et veiller à leur attitude de service</u></b> »
« J'ai donc mis des avis négatifs <b><u>pour être rappelée et obtenir des bons d'achat sur leur site.</u></b> »	« En informant Internet de tout cela j'espère <b><u>aider de prochains patients et ainsi leur éviter ce mauvais moment.</u></b> »	« J'ai posté un commentaire négatif (...) <b><u>dans le but d'améliorer le service proposé dans ce restaurant</u></b> »
« J'ai laissé un commentaire négatif sur leur page Facebook, <b><u>en essayant d'attirer leur attention</u></b> sur ma situation. »	« Nous avons décidé de mettre un avis négatif <b><u>pour mettre en garde les futurs locataires</u></b> »	« Ma motivation était de <b><u>contribuer à l'amélioration des vérifications des expéditions</u></b> , je ne souhaite pas que cela se reproduise. »
« J'ai donc laissé un commentaire détaillé <b><u>en espérant avoir une réponse et/ou dédommagement</u></b> , mais je n'ai eu aucun des 2. »	« J'ai décidé de mettre un avis négatif (...) <b><u>pour que les prochains visiteurs soient au courant</u></b> »	« [J'ai posté un avis en] <b><u>me disant que la marque [prendrait] peut-être les dispositions nécessaires</u></b> pour éviter que ça se reproduise au vu de la mauvaise publicité »
« J'ai écrit sur la page Facebook de OUI SNCF pour expliquer mon problème et <b><u>demandeur un dédommagement</u></b> »	« L'objectif était simplement de <b><u>prévenir la communauté</u></b> de ne pas faire la même erreur que nous. »	« J'ai posté mon avis sur l'hôtel (...) <b><u>pour leur signaler les différences sur le papier et dans la réalité</u></b> »

## 2.3. Etude 6 : Expérimentation

### 2.3.1. Design d'étude et procédure

Afin de tester les hypothèses H9, H10 et H11, nous avons utilisé un design expérimental inter-sujets avec assignations aléatoires. Nous avons manipulé le niveau de compensation avec

deux conditions (compensation simple = 100% vs surcompensation = 120%). Aucune condition ne constituait un groupe de contrôle. Comme précédemment, le choix de l'expérimentation a été motivé par les garanties de validité interne qu'elle apporte grâce au contrôle de plusieurs éléments contextuels comme la gravité du problème, l'attribution de la responsabilité ou encore le sexe et l'âge des répondants.

**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 198 participants par le biais d'un panéliste français. Après avoir éliminé les répondants inattentifs, nous avons conservé un échantillon de 146 participants (Femmes = 49,28%, Age = 50,65 ans, SD = 16,95). Afin d'éviter tout biais, les répondants recrutés par le panéliste ont simplement été informés que l'étude portait sur la manière dont ils réagissaient après une défaillance de service. Les véritables objectifs de l'étude ne leur ont pas été dévoilés, ni à eux directement, ni au panéliste. Le mode de sélection des répondants, délégué à un tiers, nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de nous assurer qu'aucune influence du chercheur ne soit exercée sur les répondants.

**Scénario.** Le scénario demandait aux répondants de se projeter dans la situation d'une relation de longue date et de qualité avec leur banque. C'est dans ce contexte de satisfaction habituelle vis-à-vis de cet établissement, qu'ils constataient une erreur commise par leur conseiller bancaire en leur défaveur. Ils étaient informés qu'une somme de 100€ avait été prélevée indument sur leur compte et que malgré leurs demandes, le conseiller n'avait pas été en mesure de régler le problème. Il était alors demandé aux répondants de noter leur niveau d'insatisfaction. Suite à l'incident, les participants étaient invités à publier un avis négatif au sujet de la manque et à en renseigner la teneur dans le questionnaire. Après la publication de leur réclamation, ils recevaient un e-mail de la part du service client de la banque. Les répondants en condition de compensation simple se voyaient offrir un dédommagement de 100€ (codé -0,5), tandis que les répondants en condition de surcompensation se voyaient offrir un dédommagement de 120€ (codé 0,5). Les sommes de compensation ont été fixées conformément aux travaux de Gelbrich et ses collègues (2015) qui examinent les effets de la compensation sur la satisfaction des clients afin de déterminer la compensation optimale après une défaillance de service. Ils choisissent pour ce faire de faire varier le niveau de compensation par tranches de 20% et indiquent qu'au-delà de 120% la surcompensation s'avère inutile. Nous avons en conséquence opté pour une compensation simple à hauteur de 100% (soit 100€) et une surcompensation à hauteur de 120% (120€). En fin de questionnaire, les participants devaient renseigner leur niveau de satisfaction concernant la gestion de leur réclamation publique.

### 2.3.2. Mesures et manipulations expérimentales

Pour évaluer le réalisme du scénario, nous avons demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de Likert en 7 points, leur degré d'accord avec les affirmations suivantes (1 = « Pas du tout d'accord » et 7 = « Tout à fait d'accord ») : « La situation décrite est réaliste » et « Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie ». Pour étayer la validité de notre scénario, nous avons constaté des moyennes élevées pour les deux affirmations : respectivement  $M=5,43$  et  $M=5,68$ . L'expérience a donc été perçue comme réaliste par les répondants.

Nous avons contrôlé la manipulation du niveau de compensation au moyen de deux items. Le premier item était une question fermée. : « Dans la situation décrite, quel niveau de compensation la banque vous a-t-elle proposé ? ». Les répondants devaient sélectionner l'une des deux réponses suivantes : 100€ (codé 1) ou 120€ (codé 2). Les répondants en condition de compensation simple ont à 97% sélectionné la réponse « 100€ » et les répondants en condition de surcompensation ont à 88% sélectionné la réponse « 120€ », soit 92% des participants ayant fourni la réponse conforme à leur condition. La manipulation a donc été un succès.

Les répondants étaient ensuite invités à indiquer leur degré d'accord sur une échelle en 7 points avec le second item : « La banque m'a accordé un remboursement supérieur aux frais qu'elle m'a prélevés. » Là encore, un test t sur des échantillons indépendants a été conduit et a confirmé le succès de la manipulation. Les participants en condition compensation simple ont rapporté un score significativement plus bas ( $M = 2,31$ ) que les participants en condition de liens faibles ( $M = 5,46$ ,  $t = -11,80$  ;  $p < 0,01$ ).

Une question d'attention a été posée au cours du questionnaire. Les répondants inattentifs ont été exclus du traitement, nous faisant passer d'un échantillon de 198 répondants au total à 146 répondants attentifs.

Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) globale avec le logiciel AMOS. Les résultats de l'AFC sont satisfaisants et présentés dans le tableau récapitulatif 31. Tous les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,824. La validité discriminante est également satisfaisante : la corrélation au carré entre chaque construit est inférieure à l'AVE des construits (Fornell & Larcker, 1981).

Pour mesurer l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation publique, nous avons adapté l'échelle *Overall satisfaction* de (Patterson et al., 2006) :

- *I am very dissatisfied (1) – very satisfied (7)*
- *The brand did a poor job (1) – did a good job (7)*
- *I am unhappy (1) – happy (7)*

Les items de mesure ont été traduits en français. Le codage a été inversé afin de refléter non pas le niveau de satisfaction post double déviation mais le niveau d'insatisfaction post double déviation. L'échelle développée pour l'insatisfaction post double déviation est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,940. Pour l'échelle de mesure de la satisfaction post gestion de la réclamation publique, les items ont simplement été traduits. L'échelle utilisée pour la satisfaction post gestion de la réclamation publique est également fiable avec un alpha de Cronbach de 0,930.

Pour mesurer le désir de réparation, nous avons adapté l'échelle *Desire for recovery* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- *... have the firm assume responsibility for its actions.*
- *... receive a form of reparation for the failure.*
- *... have the firm to fix its mistake.*

L'échelle a été adaptée comme suit : « Je veux que la marque assume la responsabilité de ses actions », « Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème », « Je veux que la marque répare ses erreurs », « Je veux que la marque s'excuse » et « Je veux que la marque règle le problème ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,919.

Pour mesurer le désir de protéger les autres, nous avons adapté l'échelle *Concern for others* de (Hennig-Thurau et al., 2004) :

*I write comments on virtual platforms because:*

- *... I want to warn others of bad products.*

- ... *I want to save others from having the same negative experiences as me.*
- ... *I want to help others with my own positive experiences.*
- ... *I want to give others the opportunity to buy the right product.*

Les items de mesure ont été traduits en français et adaptés au contexte bancaire : « Je veux alerter les autres au sujet de ce service de mauvaise qualité », « Je veux éviter aux autres de vivre la même expérience négative que moi », « Je veux aider les autres en leur partageant mes expériences positives » et « Je veux donner aux autres l'opportunité de choisir la bonne banque ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,873.

Pour mesurer la vocation éducative, nous nous sommes inspirés de l'échelle *Helping the company* de (Hennig-Thurau et al., 2004) :

*I write comments on virtual platforms because...*

- ... *I am so satisfied with a company and its products that I want to help the company to be successful.*
- *In my own opinion, good companies should be supported.*

L'échelle a été adaptée comme suit : « Je veux aider la marque à ne pas reproduire les mêmes erreurs par la suite », « Je veux que la marque puisse profiter de cet événement pour s'améliorer », « Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage » et « Je veux que la marque soit informée de ses erreurs afin qu'elle puisse les éviter ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,824.

**Variables de contrôle.** Nous avons contrôlé l'attribution de la responsabilité, la gravité du problème et les habitudes sur Internet. Les items utilisés ont été légèrement modifiés et adaptés à notre contexte de recherche

Pour l'attribution de la responsabilité ( $\alpha = 0,943$ ), nous avons adapté l'échelle *Internal Failure Attribution* en quatre items de (Heidenreich et al., 2015) :

- *In my view, the service provider is fully responsible for the service failure.*

- *The problem that led to the service failure was clearly caused by the service provider.*
- *The service failure that I encountered was entirely service provider's fault.*
- *The service provider is solely responsible for the service failure.*

Nous avons conservé et traduit les deux items suivants « La marque est entièrement responsable du problème » et « La raison du problème a clairement été causée par la marque ». Nous avons noté qu'il n'existait pas de différence significative de moyenne entre les deux conditions ( $M_{\text{compensation simple}} = 5,93$  ;  $M_{\text{surcompensation}} = 5,80$  ;  $p > 0,05$ ).

Pour la gravité du problème ( $\alpha = 0,923$ ), nous avons adapté l'échelle *Perceived Severity* en trois items de (Maxham III & Netemeyer, 2002) :

*In my opinion, the banking problem that I experienced was a:*

- *Minor problem (1) / major problem (7).*
- *Big inconvenience (1) / small inconvenience (7).*
- *Major aggravation (1) / minor aggravation (7).*

Nous avons conservé et traduit les items comme suit : « Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7) », « Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7) » et « Le problème rencontré était une source d'exaspération mineure (1) - une source d'exaspération majeure (7) ». Nous avons noté qu'il n'existait pas de différence significative de moyenne entre les deux conditions ( $M_{\text{compensation simple}} = 5,38$  ;  $M_{\text{surcompensation}} = 5,44$  ;  $p > 0,05$ ).

Pour les habitudes sur Internet ( $\alpha = 0,909$ ), nous nous sommes inspirés de l'échelle *Attitude towards reviews* de (Mafael, 2019) :

- *I always check online consumer reviews before making a purchase*
- *I think that online consumer reviews are generally helpful*
- *Online consumer reviews often influence my purchase decision*
- *I typically read online consumer reviews before making a decision*

Nous avons traduit les items comme suit : « Je consulte toujours les avis en ligne avant d'effectuer un achat », « Je pense que les avis en ligne sont habituellement utiles », « Les avis en ligne influencent souvent ma décision d'achat » et « Je lis généralement les avis en ligne avant de me décider ».

**Tableau 31 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 6)**

<b>ECHELLES</b>	<b>LOADINGS</b>
<p><b>Insatisfaction post double déviation</b> Concernant la gestion de la réclamation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vous êtes très satisfait ( 1) – très insatisfait (7)</li> <li>• la marque a fait du bon travail (1) – n'a pas fait du bon travail (7)</li> <li>• vous êtes content (1) – mécontent (7)</li> </ul>	<p>0,856 0,957 0,950</p>
<p><b>Satisfaction post gestion de la réclamation publique</b> Concernant la gestion de votre réclamation publique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vous êtes très insatisfait ( 1) – très insatisfait (7)</li> <li>• la marque n'a pas fait du bon travail (1) – n'a pas fait du bon travail (7)</li> <li>• vous êtes mécontent (1) – mécontent (7)</li> </ul>	<p>0,880 0,897 0,933</p>
<p><b>Désir de réparation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux que la marque assume la responsabilité de ses actions</li> <li>• Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème</li> <li>• Je veux que la marque répare ses erreurs</li> <li>• Je veux que la marque s'excuse</li> <li>• Je veux que la marque règle le problème</li> </ul>	<p>0,906 0,608 0,960 0,700 0,967</p>
<p><b>Désir de protéger les autres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux alerter les autres au sujet de ce service de mauvaise qualité</li> <li>• Je veux éviter aux autres de vivre la même expérience négative que moi</li> <li>• Je veux aider les autres en leur partageant mes expériences positives</li> <li>• Je veux donner aux autres l'opportunité de choisir la bonne banque</li> </ul>	<p>0,719 0,847 0,754 0,863</p>
<p><b>Vocation éducative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux aider la marque à ne pas reproduire les mêmes erreurs par la suite</li> <li>• Je veux que la marque puisse profiter de cet événement pour s'améliorer</li> <li>• Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage</li> <li>• Je veux que la marque soit informée de ses erreurs afin qu'elle puisse les éviter</li> </ul>	<p>0,557 0,914 0,701 0,669</p>
<b>Attribution de la responsabilité</b>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marque est entièrement responsable du problème</li> <li>• La raison du problème a clairement été causée par la marque</li> </ul>	0,946 0,945
<b>Gravité du problème</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7)</li> <li>• Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7)</li> <li>• Le problème rencontré était une source d'exaspération mineure (1) - une source d'exaspération majeure (7)</li> </ul>	0,883 0,933 0,873
<b>Habitudes sur Internet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je consulte toujours les avis en ligne avant d'effectuer un achat</li> <li>• Je pense que les avis en ligne sont habituellement utiles</li> <li>• Les avis en ligne influencent souvent ma décision d'achat</li> <li>• Je lis généralement les avis en ligne avant de me décider</li> </ul>	0,793 0,812 0,887 0,897
<b>Model fit : <math>\text{Khi}^2 = 508,305</math> (<math>p &lt; 0,01</math>) ; <math>\text{Khi}^2/\text{dl} = 1,593</math> ; <math>\text{CFI} = 0,944</math> ; <math>\text{RMSEA} = 0,064</math></b>	

### 2.3.3. Résultats

**Matrice des corrélations.** Afin d'avoir un premier aperçu des liens existant entre les concepts mobilisés dans cette étude, nous analysons les corrélations présentées dans le tableau 32.

Nous notons notamment que le désir de réparation est positivement et significativement corrélé à la vocation éducative (0,174) de sorte que des niveaux élevés de désir de réparation sont associés à des niveaux élevés de vocation éducative. Nous notons qu'en dehors de celle-ci, il n'existe pas de corrélation significative entre les trois motivations à réclamer publiquement (désir de réparation, désir de protéger les autres et vocation éducative).

Pour finir, nous observons que la satisfaction post gestion de la réclamation publique est significativement corrélée au désir de protéger les autres et à la vocation éducative. En effet, avec un coefficient de corrélation négatif (-0,286), un fort désir de protéger les autres est associé en moyenne à une faible satisfaction post gestion de la réclamation publique. Par ailleurs, avec un coefficient de corrélation positif (0,189), une vocation éducative élevée correspond en moyenne à des niveaux élevés de satisfaction post gestion de la réclamation.

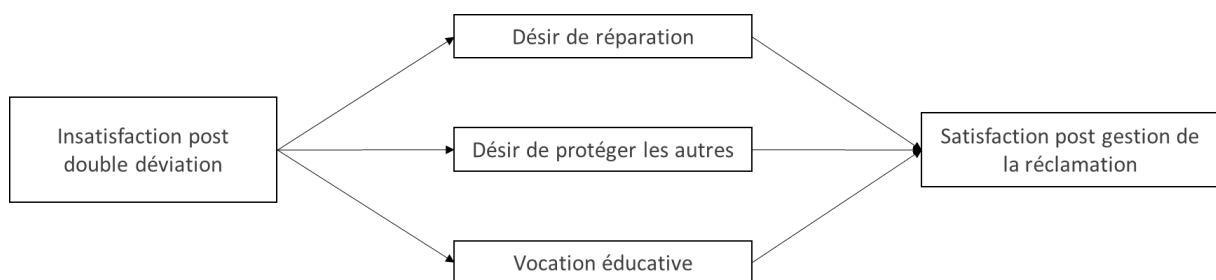
**Tableau 32 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 6)**

Variables	Moyenne	Ecart-type	AVE	1	2	3	4	5
1. Insatisfaction post double déviation	5,97	1,51	0,87	1				
2. Désir de réparation	5,99	1,06	0,66	0,406**	1			
3. Désir de protéger les autres	4,90	1,41	0,61	-0,186*	ns	1		
4. Vocation éducative	5,52	1,08	0,52	ns	0,174*	ns	1	
5. Satisfaction post-gestion de la réclamation	5,05	1,64	0,85	ns	ns	-0,286**	0,189*	1

Notes : \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  ; n.s. = non significatif. Dans un souci de concision nous n'avons pas intégré à cette matrice les variables de contrôle.

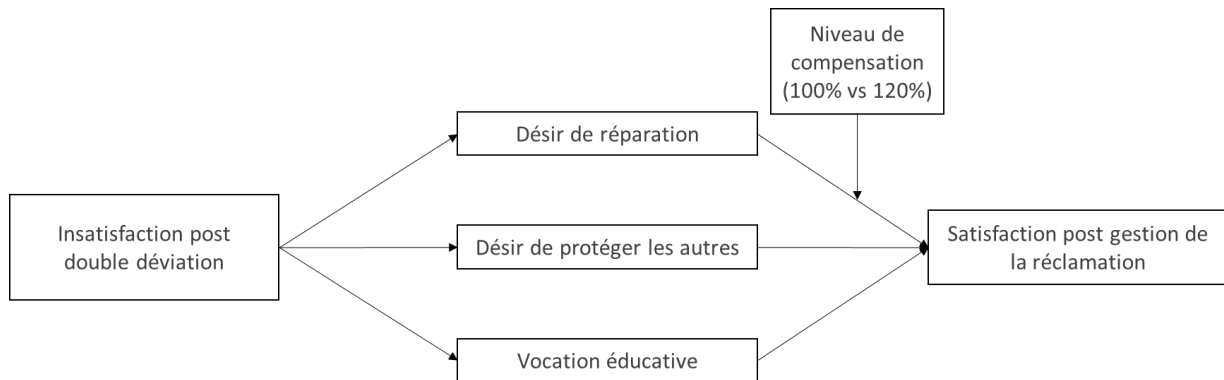
*Analyse de régression via la Macro Process.* Afin de tester les hypothèses H9, H10 et H11 illustrées par la figure 15, nous avons utilisé la Macro Process de Preacher et Hayes (modèle 4) avec 5.000 échantillons initialisés et  $p < .05$ .

**Figure 15 : Modèle de médiation (Etude 6)**



Puis, afin de tester les hypothèses H12, H13 et H14 illustrées par la figure 16, nous avons utilisé la Macro Process de Preacher et Hayes (modèle 14) avec 5.000 échantillons initialisés et  $p < .05$ . Nous rappelons que le niveau de compensation a été codé -0,5 (compensation simple) et 0,5 (surcompensation).

**Figure 16 : Modèle de médiation modérée (Etude 6)**



Les résultats du test de médiation et du test de médiation modérée sont présentés dans le tableau 33. Dans la première partie « Effets directs », nous observons que l'insatisfaction post double déviation exerce une influence négative sur le désir de protéger les autres ( $\beta = -0,31$  ; 95% CI = [-0,48 ; -0,14]) de telle sorte que plus l'insatisfaction post double déviation est élevée, plus le désir de protéger les autres est bas. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le client est invité à se focaliser sur la gestion de son problème et que, dans ce contexte, il est donc moins susceptible de développer une motivation orientée vers les autres. En revanche, il n'existe pas de relation directe significative ni entre l'insatisfaction post double déviation et le désir de réparation, ni entre la satisfaction post double déviation et la vocation éducative. Le tableau des effets directs présente également l'influence des variables de notre modèle sur la variable dépendante : la satisfaction post gestion de la réclamation publique. Nous constatons que seul le désir de protéger les autres exerce une influence directe sur la satisfaction post gestion de la réclamation. Cet impact est négatif ( $\beta = -0,36$  ; 95% CI = [-0,59 ; -0,14]) de telle sorte que plus le désir de protéger les autres consommateurs est élevé, moins la satisfaction post gestion de la réclamation est élevée. Une explication pourrait être que plus le répondant est motivé par la protection des autres consommateurs, moins la gestion de son problème est susceptible de le satisfaire. Dans ce cas, les efforts de l'entreprise sont orientés vers le client alors que la démarche de ce dernier est altruiste. Il n'existe pas d'effet direct du désir de réparation et de la vocation éducative sur la satisfaction post gestion de la réclamation.

L'insatisfaction post double déviation et le niveau de compensation n'exercent pas non plus d'influence directe significative sur la satisfaction post gestion de la réclamation.

La partie « Effets directs » du tableau nous renseigne également sur le rôle des interactions sur la variable dépendante. Nous constatons que l'interaction entre le désir de réparation et le niveau de compensation n'influence pas significativement la satisfaction post gestion de la réclamation, à l'instar de l'interaction entre le désir de protéger les autres et le niveau de compensation. Toutefois, l'interaction entre la vocation éducative et le niveau de compensation exerce, quant à elle, une influence significative sur la satisfaction post gestion de la réclamation publique ( $\beta = -0,49$  ; CI = [-0,9754 ; -0,0042]). En cas de compensation simple, la vocation éducative a en effet une influence significative et positive sur la satisfaction de la gestion de la réclamation publique ( $\beta = 0,60$  ; CI = [0,2649 ; 0,9346]) tandis qu'en cas de surcompensation, son influence sur la satisfaction post gestion de la réclamation publique est non significative (CI = [-0,2460 ; 0,5169]).

Afin de statuer sur les hypothèses H9, H10, H11, H12, H13 et H14, nous nous intéressons aux effets indirects présentés dans la seconde partie du tableau 33. Pour en faciliter la compréhension, nous divisons l'analyse des effets indirects par médiateur (désir de réparation, désir de protéger les autres et vocation éducative).

Concernant *le désir de réparation*, les résultats indiquent que le désir de réparation n'est pas un médiateur de la relation entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation (CI = [-0,0224 ; 0,0544]). L'hypothèse 11 est donc invalidée. Comme indiqué précédemment, l'interaction entre le désir de réparation et le niveau de compensation n'influence pas significativement la satisfaction post gestion de la réclamation (CI = [-0,7421 ; 0,0347]). En outre, l'influence de l'insatisfaction post double déviation sur la satisfaction post gestion de la réclamation n'est pas médiée par l'interaction entre le désir de réparation et le niveau de compensation. (CI = [-0,0414 ; 0,1284]). L'hypothèse 14 n'est donc pas validée.

Concernant *le désir de protéger les autres*, les résultats soulignent que le désir de protéger les autres est un médiateur de la relation entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation ( $\beta = 0,11$  ; CI = [0,0332 ; 0,2366]) de telle sorte que des niveaux élevés d'insatisfaction post double déviation induisent des niveaux faibles de désir de protection des autres qui eux-mêmes induisent un niveau élevé de satisfaction post gestion de la réclamation après avoir obtenu une réponse favorable du service client. L'hypothèse 10 est donc invalidée dans la mesure où la relation est bien médiée mais elle est négative et non

positive. Comme nous l'avons explicité, l'influence de l'interaction entre le niveau de compensation et le désir de protéger les autres sur la satisfaction post gestion de la réclamation n'est pas significative. En conséquence, le niveau de compensation n'est pas un modérateur de cette relation. L'hypothèse 13 est donc invalidée.

Enfin, concernant *la vocation éducative*, les résultats indiquent que la vocation éducative n'est pas un médiateur de la relation entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation (CI = [-0,0250 ; 0,0418]). L'hypothèse 9 est donc invalidée. En revanche, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'interaction entre le niveau de compensation et la vocation éducative influence significativement la satisfaction post gestion de la réclamation. En conséquence le niveau de compensation est un modérateur de cette relation. L'hypothèse 12 est donc rejetée.

Nous notons également les effets des variables de contrôle sur les variables de notre modèle. Les habitudes sur Internet n'exerce pas d'influence significative sur le désir de réparation (CI=[-0,0698 ; 0,1779]), et sur la vocation éducative (CI=[-0,0319 ; 0,2436]), mais elles influencent significativement et positivement le désir de protéger les autres ( $\beta=0,30$  ; CI=[0,1289 ; 0,4631]). Elles n'influencent pas non plus la satisfaction post gestion de la réclamation publique (CI=[-0,1181 ; 0,3315]). Concernant la gravité, elle n'influence pas significativement le désir de réparation (CI=[-0,0759 ; 0,1930]) mais influence positivement le désir de protéger les autres et la vocation éducative (respectivement  $\beta=0,32$  ; CI=[0,1366 ; 0,4995] et  $\beta=0,19$  ; CI=[0,0374 ; 0,3365]). La gravité n'influence pas significativement la satisfaction post gestion de la réclamation publique (CI=[-0,1339 ; 0,3546]). La responsabilité, quant à elle, exerce une influence significative positive sur le désir de réparation ( $\beta=0,27$  ; CI=[0,1382 ; 0,4118]). Elle n'influence significativement aucune des autres variables de notre modèle.

**Tableau 33 : Résultats du test de médiation modérée (Etude 6)**

	M1 (Désir de réparation)				M2 (Désir de protéger les autres)				M3 (Vocation éducative)				Y (Satisfaction post gestion de la réclamation)			
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>																
X (Insatisfaction post double déviation)	0,0727	0,0634	ns	[-0,0528;0,1982]	-0,3135	0,0856	0,0004	[-0,4827;-0,1442]	0,0254	0,0706	ns	[-0,1141;0,1650]	-0,063	0,1152	ns	[-0,2908;0,1648]
M1 (Désir de réparation)													0,1647	0,1511	ns	[-0,1341;0,4635]
M2 (Désir de protéger les autres)													-0,3565	0,1112	0,0017	[-0,5765;-0,1365]
M3 (Vocation éducative)													0,1822	0,1376	ns	[-0,0900;0,4543]
W (Niveau de compensation)													2,2055	1,947	ns	[-1,6465;6,0574]
M1 x W													0,3347	0,2541	ns	[-0,1679;0,8373]
M2 x W													-0,3537	0,1963	ns	[-0,7421;0,0347]
M3 x W													-0,4898	0,2455	0,0481	[-0,9754;-0,0042]
<b>Constante</b>																
				R <sup>2</sup> =0,3387				R <sup>2</sup> =0,3160								R <sup>2</sup> =0,2574

	Y (Satisfaction post gestion de la réclamation)			
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets indirects</b>				
<u>M1 (Désir de réparation)</u>				
X → M1 → Y	0,0120	0,0189	ns	ns
X → M1 x W → Y	0,0243	0,0408	ns	ns
<u>M2 (Désir de protéger les autres )</u>				
X → M2 → Y	-0,1117	0,052	[0,0332;0,2366]	
X → M2 x W → Y	0,1109	0,0698	ns	ns
<u>M3 (Vocation éducative)</u>				
X → M3 → Y	0,0046	0,0157	ns	ns
X → M3 x W → Y	-0,0125	0,0377	ns	ns

Variables de contrôle : Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Habitudes sur Internet, Sexe, Âge  
ns = non significatif

### 3. Discussion

Le but du chapitre 5 était d'une part de cerner les manières dont les réclamants peuvent tirer parti de la pression inhérente à la publicisation d'une réclamation, par exemple sur les réseaux sociaux, et d'autre part de saisir les implications de ces types de pression sur les chances de récupération du client par la marque, une fois la réclamation traitée.

L'étude pilote menée sur le réseau social Twitter nous a d'abord permis de clarifier le contexte de ces réclamations publiques. Longtemps associées à des situations de double déviation (e.g. Tripp & Grégoire, 2011), les réclamations publiques semblent susciter une pression évidente sur la marque en attaquant directement sa réputation (Charest et al., 2017). Or, nous constatons que les réclamations publiques surviennent fréquemment dans un contexte de simple déviation. En effet, l'étude 4 nous permet de quantifier les réclamations publiques sur Twitter mentionnant un contexte de double déviation. Les résultats indiquent que seulement 22% des tweets négatifs étudiés mentionnent explicitement un contact préalable au sujet du problème rencontré. Si nous prenons en considération le fait que plusieurs tweets peuvent résulter de doubles déviations sans en faire mention, il nous semble toutefois raisonnable d'en conclure que plus de la moitié des réclamations publiques analysées résultent de situations de simple déviation. L'hypothèse 8 est donc validée. Autrement dit, la pression exercée par la dimension publique joue simultanément deux rôles. Elle accélère le passage en public de la réclamation qui apparaît maintenant dès la simple déviation afin d'augmenter dès le départ les chances de succès. De plus, elle sert de dernier recours pour des réclamants en double déviation éreintés par la succession d'insatisfactions vécues.

Une analyse de contenu inspirée de la méthode des incidents critiques a ensuite été menée afin de déterminer les types de pression exercée par les réclamants publics. A travers le récit d'une ou plusieurs expériences d'insatisfaction les ayant conduits à s'exprimer publiquement sur Internet, les participants ont mis en évidence trois formes de pression, définie comme la volonté d'influencer les actions d'une marque ou des consommateurs par l'exposition publique d'une insatisfaction susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'image de marque (CNRTL, 2012d). Les témoignages recueillis mentionnent une volonté d'influencer le comportement d'autrui (la marque ou les autres consommateurs) et valident la deuxième dimension de la pression que constitue l'exposition publique. Conformément à ce que la littérature nous laissait présager, nous observons une pression centrée sur le client lui-même (K. Allen, 2017; Rosario et al., 2016), sur les autres consommateurs (Rosario et al., 2016) et sur la marque (Beverland et al., 2010). Tout d'abord, leurs incidents ont mis en lumière

l'existence d'une pression centrée sur soi. Cette pression, relevant d'un désir de réparation, permet aux réclamants de prendre en otage l'image de marque afin d'obtenir la résolution de leur problème. Par ailleurs, plusieurs participants ont mentionné une autre utilisation de la pression motivant la publicisation de leur réclamation : le désir de protéger les autres consommateurs. Cette fois, c'est pour éviter à d'autres individus de connaître leur déconvenue qu'ils se saisissent de la sphère publique. Enfin, les récits d'incidents ont confirmé la présence d'une troisième utilisation de la pression induite par l'audience publique : la vocation d'éducation. Plusieurs des participants ont relaté des expériences au cours desquelles ils ou elles ont volontairement affiché leur mécontentement sur un réseau social de marque dans le but d'aider celle-ci à s'améliorer. L'analyse de contenu nous a donc permis de faire émerger trois types différents de pression : 1) une pression pour soi (désir de réparation), 2) une pression pour les autres (désir de protéger les autres) et 3) une pression pour la marque (vocation éducative).

Enfin, la dernière étude du chapitre 5 avait pour vocation de nous éclairer sur l'efficacité d'une gestion de la réclamation utilisant la compensation en fonction du type de motivation ayant conduit à la publicisation d'une réclamation. L'expérimentation conduite a montré que, parmi ces trois motivations, seul le désir de protéger les autres médiatisait la relation entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation. Nous avons notamment mis en évidence le fait qu'un fort désir de protéger les autres a tendance à induire une faible satisfaction post gestion de la réclamation. Cela laisserait penser que les réclamants se saisissant de la sphère publique pour protéger leurs semblables sont peu sensibles aux tentatives de récupération de la marque, ce qui peut se comprendre dans la mesure où ce n'est pas pour eux-mêmes qu'ils se battent mais pour les autres. En revanche, nous montrons qu'une telle relation de médiation n'existe pas avec le désir de réparation ou avec la vocation éducative. Ni le désir de réparation, ni la vocation éducative n'influencent la satisfaction post gestion de la réclamation. Par conséquent, d'une part la satisfaction post gestion de la réclamation publique ne dépend pas du fait que le réclamant ait été animé ou non par un désir de réparation, lui-même influencé par l'insatisfaction post double déviation. Ce résultat est d'autant plus surprenant que le désir de réparation est une motivation centrée sur la résolution du problème (Grégoire, Legoux, et al., 2018) et que sa présence devrait logiquement influencer la satisfaction d'un réclamant quant au traitement de ce dit problème. D'autre part, il n'existe pas de lien direct entre le souhait d'aider la marque à progresser et la satisfaction post gestion de la réclamation publique. Cette relation s'avère significative uniquement en cas de compensation simple, ce qui peut s'expliquer par le fait que le dédommagement est perçu par



le répondant comme le signe que la marque reconnaît ses torts et peut donc progresser. Ceci confirme que la vocation éducative est une motivation bienveillante qui dénote d'un intérêt pour la marque et non d'un intérêt pour soi. Dédommager le client au-delà du préjudice subi n'est en rien un indicateur que la marque a compris la leçon donnée par le réclamant, ce qui est son objectif premier. Au contraire, le surcompenser pourrait lui donner l'impression que la marque s'est méprise sur ses intentions et donc que la tentative d'éducation est un échec. Nous gardons à l'esprit que cette dernière étude a été réalisée sur un échantillon limité et que sa taille peut parfois expliquer les résultats surprenants que nous observons. Il conviendrait de reconduire cette analyse sur une population plus importante.

Par conséquent, au travers du chapitre 5 nous montrons 1) que la volonté d'exercer une pression sur la marque en publicisant sa réclamation est une démarche assumée par les consommateurs dans leurs témoignages, 2) que la pression est un outil pouvant servir des objectifs centrés sur soi, sur les autres ou sur la marque, 3) que le désir de réparation, le désir de protéger les autres et la vocation éducative sont trois antécédents du comportement de réclamation publique, ce qui constitue un apprentissage fondamental dans notre présent travail doctoral, et 4) que la vocation éducative est une motivation désintéressée qui, en cas de compensation simple, améliore la satisfaction post gestion de la réclamation.

**Tableau 34 : Récapitulatif des hypothèses du chapitre 5**

<b>Hypothèse</b>	<b>Enoncé</b>	<b>Résultat</b>
H9	La vocation éducative est un médiateur de la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation.	<b>Non validée</b>
H10	Le désir de protéger les autres est un médiateur dans la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation.	<b>Non validée</b>
H11	Le désir de réparation est un médiateur dans la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation.	<b>Non validée</b>

H12	Le niveau de compensation ne modère pas la relation entre la vocation éducative et la satisfaction post gestion de la réclamation.	<b>Non validée</b>
H13	Le niveau de compensation ne modère pas la relation entre le désir de protéger les autres et la satisfaction post gestion de la réclamation.	<b>Validée</b>
H14	En cas de surcompensation (vs compensation simple) l'influence du désir de réparation est plus élevée (vs moins élevée) sur la satisfaction post gestion de la réclamation.	<b>Non validée</b>

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Le second des trois objectifs principaux de notre travail de recherche était d'identifier la nature de la pression exercée sur les marques par la publicisation de réclamations et son rôle comme antécédent du comportement de réclamation publique. A cette fin, nous avons répondu au cours du chapitre 5 aux trois questions de recherche énoncées ci-dessous :

- *Etude pilote : Dans quel contexte la réclamation publique fait-elle son apparition ?*
- Quelles sont les motivations à la réclamation publique conçue comme un moyen de pression sur la marque ?
- Quel est l'impact de ces motivations sur la satisfaction post gestion de la réclamation ?

Par le biais d'une étude pilote impliquant l'analyse et le codage de 9 080 tweets issus de 8 comptes de marques, nous mettons en évidence le fait que la réclamation publique résulte à la fois de situations de simple déviation et de situations de double déviation. Nous constatons que la proportion de cas de simple déviation semble plus importante que celle des cas de double déviation. Nous en déduisons que la pression est aujourd'hui utilisée dans deux contextes distincts : à la fois pour maximiser l'issue favorable de la réclamation dès sa formulation et pour faire monter la problématique d'un cran lorsqu'une première tentative de gestion en privé a échoué.

Grâce à l'analyse de 87 incidents critiques ayant conduit à la publicisation de réclamations en ligne, nous comprenons qu'il existe trois types de pression exercée sur la marque et que chaque type sert une finalité différente. Nous mettons en évidence une utilisation de la pression à des fins de réparation, à des fins de protection des autres consommateurs et à des fins d'éducation de la marque.

Enfin, à travers une expérimentation conduite auprès de 146 individus, nous montrons le rôle médiateur du désir de protéger les autres dans la relation entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation publique. En revanche, nous ne validons pas les hypothèses portant sur le rôle médiateur du désir de réparation et de la vocation éducative dans cette même relation. Nous ne pouvons donc pas conclure à ce stade sur les chances de récupérer le client selon qu'il soit animés par l'une ou l'autre des motivations relevant de la pression sur la marque. Nous montrons en revanche que la surcompensation n'est pas un moyen efficace d'améliorer la satisfaction post gestion de la réclamation pour les clients animés d'un désir de réparation, d'un désir de protéger les autres et d'une vocation éducative,

confirmant ainsi les conclusions de Gelbrich et Roschk (2011b) Au contraire, dans le cas d'une réclamation publique motivée par la vocation éducative, c'est la compensation simple qui permet d'améliorer la satisfaction post gestion de la réclamation.



## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'EFFICACITE DES INCITATIONS AU CHANGEMENT D'AVIS APRES UNE RECLAMATION PUBLIQUE**

Le chapitre 5 nous a permis de mettre en évidence la volonté de faire pression sur la marque comme moteur du comportement de réclamation publique. Tout d'abord, nous avons montré que cette utilisation de la pression peut voir le jour non seulement dans un contexte de double déviation en dernier recours pour faire monter la réclamation au cran supérieur, mais aussi dans un contexte de simple déviation pour mettre dès la première sollicitation toutes les chances de son côté. Puis, nous avons mis au jour l'existence de trois motivations relevant de l'exploitation de la pression générée par la dimension publique : la réparation, la protection des autres et l'éducation. Enfin, nous avons partiellement montré que ces trois motivations sont susceptibles d'influencer différemment la satisfaction post gestion de la réclamation en indiquant notamment que l'entreprise aura plus de difficultés à satisfaire les réclamants désirant protéger les autres et, que la surcompensation n'est pas une stratégie efficace pour satisfaire les réclamants animés par une vocation éducative.

Notre travail sur la pression exercée par les réclamants sur les marques à l'origine des défaillances de service souligne le pouvoir d'influence que confère la dimension publique aux opinions des consommateurs (e.g. Chevalier & Mayzlin, 2006; Dellarocas, 2003). Ainsi, les réclamations publiques placent la balle dans le camp de la marque qui peut échouer et perdre à la fois la confiance du client mécontent et l'estime des spectateurs, ou faire publiquement la démonstration de son orientation client et se servir de cet incident pour redorer son image de marque (e.g. Einwiller & Steilen, 2015; Hogleve et al., 2019).

La réponse à la réclamation publique constitue une étape clé, un tournant décisif dans ce processus qui peut ternir cette image ou l'élever. La réponse aux avis et commentaires négatifs en ligne est une stratégie largement adoptée par les managers (Proserpio & Zervas, 2017, 2018). D'une part parce que son intervention dénote d'une démarche proactive et soucieuse de ses consommateurs et d'autre part parce que celle-ci peut être à l'origine d'un nouveau bouche-à-oreille, cette fois favorable, de la part du réclamant. Si satisfaire un réclamant public constitue déjà un défi en soi, parvenir à le convaincre de revenir publiquement sur ses propos et, cette fois, de recommander la marque, en est un autre.

En préambule, nous nous questionnons sur l'impact d'un avis modifié sur les spectateurs. Nous entendons par « avis modifié » tout avis initialement négatif ayant fait l'objet d'une modification dans le but de mentionner un dénouement favorable et une opinion plus

positive de la marque après gestion de la réclamation. Toutes les plateformes n'offrant pas les mêmes possibilités (par exemple, il est possible de modifier un avis publié sur Google ou sur Amazon mais pas sur La Fourchette), nous englobons dans la modification d'avis toutes les actions de révision de l'avis favorables à la marque : modification, suppression de l'avis négatif initial et nouvelle publication mentionnant l'avis initial. Afin de comprendre l'influence d'un avis modifié sur les lecteurs, nous conduisons une étude pilote nous permettant de mesurer l'influence d'un avis modifié par rapport à un avis négatif et à un avis positif sur l'utilité perçue de l'avis et l'orientation client perçue de la marque du point de vue des spectateurs. Puis, une fois cette question adressée, nous nous penchons sur les leviers favorisant le changement d'avis après une réclamation publique.

Le premier objectif du chapitre 6 est de déterminer les effets d'une demande de changement d'avis qu'une marque peut adresser au réclamant après avoir géré sa réclamation de manière satisfaisante. Nous questionnons les effets de cette stratégie sur le comportement du client en considérant notamment la probabilité de changement d'avis et l'intention de fidélité à la marque.

Le second objectif du chapitre 6 est de saisir le rôle que peut jouer le niveau de compensation dans la propension d'un réclamant public à modifier son avis. Nous nous demandons quelles sont les implications d'une gestion de la réclamation dédommageant le réclamant au-delà du préjudice subi sur son intention de modifier son avis et sur son intention de fidélité.

## **1. Impact d'un avis modifié sur les spectateurs**

### **1.1. Formulation d'hypothèses : H15, H16**

Nous nous intéressons dans le chapitre 6 aux stratégies d'incitation au changement d'avis. Toutefois, il est nécessaire d'établir au préalable la pertinence du changement d'avis sur les spectateurs, c'est-à-dire sur les lecteurs des avis. Cela fait donc l'objet de cette première partie.

Les expressions d'opinion et évaluations en ligne jouent aujourd'hui un rôle important dans le processus de décision d'achat des consommateurs. Elles influencent les ventes (Dellarocas et al., 2007; Duan et al., 2008a), sensibilisent les internautes à de nouvelles offres (P.-Y. Chen et al., 2004; Godes & Mayzlin, 2004) ou modifient l'attitude des consommateurs à l'égard de certains produits ou services (Sai Wang et al., 2015). 82% des consommateurs déclarent lire les avis en ligne dans le cadre de leur recherche d'information et ils en lisent en moyenne dix avant de décider ou non d'accorder leur confiance à une entreprise (Murphy, 2019). Cependant, la quantité d'informations disponibles et la présence de commentaires parfois contradictoires dans les revues en ligne peut apporter de la confusion dans l'esprit des consommateurs. Il est donc important pour les chercheurs et les praticiens de comprendre comment les consommateurs en ligne perçoivent l'utilité des opinions en ligne (Hao et al., 2010).

La recherche se penche depuis plusieurs années sur les caractéristiques constitutives d'un avis ou commentaire en ligne ayant une influence sur les opinions et/ou les intentions comportementales des consommateurs. Parmi ces éléments, l'utilité perçue de l'avis est particulièrement étudiée (e.g. Filieri, 2015; Hong et al., 2017; Lu et al., 2018; Mudambi & Schuff, 2010; Willemsen et al., 2011). Pour cause, les vendeurs en ligne utilisent depuis de nombreuses années l'utilité des évaluations comme principal moyen de mesure de la pertinence d'un avis. Par exemple, à la suite de chaque avis affiché sur Amazon, le site fournit une information quant au nombre de personnes ayant trouvé l'avis utile et propose de voter également au moyen d'un bouton « Utile ». Les consommateurs peuvent également trier les avis en fonction de leur degré d'utilité. La littérature indique que l'utilité des avis et commentaires en ligne est déterminée par certains attributs de la publication, tels que la note associée (Goes et al., 2014; Hu et al., 2014; Weathers et al., 2015), la longueur du message (Kuan et al., 2015; Mudambi & Schuff, 2010; Schindler & Bickart, 2012), la cohérence avec les avis antérieurs (Munzel, 2015) ou encore l'expertise de son auteur (C. M.-Y. Cheung et al., 2012; Weathers et al., 2015; Willemsen et al., 2011). Ces travaux mettent en lumière le fait que



certaines caractéristiques influencent significativement l'utilité perçue des publications (Moore, 2015; Salehan & Kim, 2016; D. Yin et al., 2014). Afin de mieux cerner les différents facteurs déterminant l'utilité d'un avis, nous en proposons un récapitulatif dans le tableau 35.

**Tableau 35 : Caractéristiques principales déterminant l'utilité d'un avis en ligne**

<b>Caractéristique</b>	<b>Définition ou mesure</b>	<b>Travaux</b>
<b><i>Facteurs relatifs à l'avis</i></b>		
Profondeur	Nombre total de mots d'un avis ; longueur de l'avis ; degré d'élaboration de l'avis	(Kuan et al., 2015; Mudambi & Schuff, 2010; Pan & Zhang, 2011; Salehan & Kim, 2016; Willemsen et al., 2011; D. Yin et al., 2014; J. Q. Zhang et al., 2010)
Lisibilité	Facilité de compréhension des avis, mesurée par le « fog index » de Gunning, l'indice de lisibilité automatisé et l'indice Coleman-Liau.	(Kang & Zhou, 2016; Z. Liu & Park, 2015; S. Park & Nicolau, 2015)
Notation	Notation linéaire habituellement de 1 à 5 ou de 1 à 10	(Guo & Zhou, 2017; Z. Liu & Park, 2015; Mudambi & Schuff, 2010; Pan & Zhang, 2011; Racherla & Friske, 2012; Ullah et al., 2015; Willemsen et al., 2011; Wu, 2013)
Ancienneté	Temps écoulé entre la publication de l'avis et sa lecture	(Z. Liu & Park, 2015; Pan & Zhang, 2011; S. Park & Nicolau, 2015; Racherla & Friske, 2012)
Cohérence ou Information de consensus	Convergence avec les avis antérieurs	(H. H. Kelley & Michela, 1980; Munzel, 2015; Orvis et al., 1975)
<b><i>Facteurs relatifs à l'auteur de l'avis</i></b>		
Informations personnelles	Informations personnelles affichées en ligne, par exemple le nom, la photo de profil, le lieu d'habitation...	(Bjering et al., 2015; Guo & Zhou, 2017; Z. Liu & Park, 2015; S. Park & Nicolau, 2015; Willemsen et al., 2011)
Expertise	Nombre d'avis publiés sur la plateforme par l'auteur	(Y.-H. Cheng & Ho, 2015; S. Park & Nicolau, 2015; Racherla & Friske, 2012)
Signe extérieur d'expertise	Présence d'un badge d'expert ou d'une reconnaissance de la part de la plateforme	(Baek et al., 2012; Guo & Zhou, 2017; Kuan et al., 2015)
Popularité	Nombre d'amis, de fans ou d'abonnés de l'auteur	(Y.-H. Cheng & Ho, 2015; Guo & Zhou, 2017; Q. Li et al., 2015; Z. Liu & Park, 2015; Racherla & Friske, 2012; G. Yin et al., 2012)

Les avis en ligne sont connus pour avoir un impact sur l'image et la réputation de la marque (Chakraborty & Bhat, 2018; Dellarocas, 2003; Hollenbeck, 2018). En particulier, le contexte spécifique du e-commerce donne lieu à des inférences des clients sur l'orientation client de la marque (Sparks et al., 2016). En outre, les consommateurs accordent davantage d'importance aux avis négatifs (Sen & Lerman, 2007) dont les auteurs sont perçus comme plus compétents (Amabile, 1983). Au-delà de l'importance accordée, l'impact des avis négatif est également supérieur en valeur absolue à celui des avis positifs (Chevalier & Mayzlin, 2006). Un avis négatif ou un avis modifié (comportant donc une partie négative) devrait donc davantage retenir l'attention et influencer les lecteurs qu'un avis positif.

Par ailleurs, la méta-analyse conduite par Hong et ses collègues (2017) révèle que la profondeur de l'avis publié est déterminante dans l'évaluation de son utilité par les lecteurs. Comprenant non seulement la longueur de celui-ci mais aussi la quantité de détails fourni et le niveau d'élaboration apporté, nous supposons naturellement qu'un avis relatant non seulement une expérience négative mais ajoutant en plus des éléments quant à la gestion apportée par l'entreprise sera considéré comme ayant un degré de « profondeur » supérieur à un avis positif se focalisant uniquement sur l'expérience positive et ne renseignant aucunement sur l'orientation client de la marque.

Enfin, des recherches indiquent qu'une marque peut bénéficier de l'aide de clients défenseurs dans le cas d'une gestion des réclamations afin de minimiser l'impact négatif de la défaillance sur les spectateurs (e.g. W. Weitzl & Hutzinger, 2017). Dans le cas où c'est le client lésé lui-même qui se convertit en défenseur une fois son problème résolu son opinion devrait être perçue comme d'autant plus crédible 1) qu'il est le plus légitime pour apprécier la qualité de service post réclamation et 2) qu'il a fourni un effort important pour réviser son avis initial (Hong et al., 2017).

Sur base des éléments présentés ci-dessus nous formulons les hypothèses suivantes :

H15	Un avis modifié (vs positif) est perçu comme plus utile (vs moins utile)
H16	Un avis modifié (vs positif) influence plus (vs moins) favorablement la perception de l'orientation client de la marque

## 1.2. Etude 7 : Expérimentation pilote

Avant d'étudier les stratégies incitant au changement d'avis après une réclamation publique, il est primordial de nous assurer que ce changement est souhaitable pour la marque et qu'il est source de retombées positives. C'est pourquoi nous débutons ce chapitre avec une étude pilote qui doit nous permettre d'asseoir le bien-fondé d'une démarche d'encouragement du changement d'avis.

### 1.2.1. Design d'étude et procédure

Afin de tester les hypothèses H15 et H16, nous avons élaboré une étude pilote et utilisé un design expérimental inter-sujets avec assignations aléatoires. Nous avons manipulé le type d'avis affiché avec trois conditions : avis négatif, avis positif, avis modifié (expérience négative mais bonne gestion par l'entreprise). La condition 1 (avis négatif) constituait un groupe de contrôle. Le choix de l'expérimentation a été motivé par les garanties de validité interne qu'elle apporte.


**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 123 participants non étudiants. Après avoir éliminé les répondants inattentifs, nous avons conservé un échantillon de 106 participants (Femmes = 68,87%, Age = 28,23 ans, SD = 9,79). Les répondants ont été recrutés par des étudiants de marketing de l'IAE Lyon dans le cadre d'un cours de marketing les sensibilisant à la collecte de données. Ni les étudiants recruteurs, ni les répondants n'ont eu connaissance des véritables objectifs de l'étude. Ils ont simplement été informés que la recherche portait sur la manière dont ils considéraient les avis en ligne d'un produit ou service. Le mode de sélection des participants nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de garantir qu'aucune influence n'était exercée sur les répondants.

**Scénario.** Le scénario demandait aux répondants de se projeter dans la situation d'un week-end touristique dans une grande ville française. De passage avec des amis, ils étaient à la recherche de restaurants leur permettant de goûter les spécialités locales et, après quelques minutes de navigation, ils arrivaient sur la page d'un restaurant proche de leur logement. Ce restaurant bénéficiait d'une note honorable de 4,7/5 et de 95% d'avis positifs. La première page d'avis du restaurant, incluant 5 avis, leur était alors affichée (cf. figures 17, 18, 19). Pour les participants en condition 1, le 4<sup>ème</sup> avis de la page était un avis négatif (cf. figure 17). Pour les participants en condition 2, le 4<sup>ème</sup> avis de la page était un avis positif (cf. figure 18). Pour les participants en condition 3, le 4<sup>ème</sup> avis de la page était un avis modifié reprenant les éléments de l'avis négatif mais y ajoutant une issue favorable grâce à la bonne gestion du restaurant (cf.

figure 19). Les autres avis de la page étaient identiques pour les trois conditions. Après avoir visionné cette page, il était dit aux participants qu'un avis en particulier retenait leur attention. L'avis de la condition correspondante (négatif, positif ou modifié) était alors affiché sur une page seule afin qu'ils prennent le temps de le lire plus attentivement. Après dix secondes d'affichage, les répondants étaient invités à répondre à une série de questions concernant notamment leur perception de l'utilité de l'avis et leurs intentions comportementales.





Figure 17 : Première page d'avis du restaurant en condition 1 (avis négatif)

## Le Bistrot

4,7/5  314 avis

N°16 sur 210 restaurants du centre-ville | €€ - €€€ | Cuisine traditionnelle française, végétariens bienvenus  
Sur réservation uniquement | Ouvert du mardi au samedi











**NOTES**

Cuisine	
Service	
Rapport qualité-prix	
Ambiance	

---


**Avis (314)**  
Avis certifiés Déposez un avis

Note attribuée


		179
		91
		24
		3
		1

---

1 – 5 avis sur 314



stef1452  
Lille, France  
(12 avis)


 Avis publié : Il y a 2 jours

### Plats savoureux et bien présentés


Dans un endroit très touristique, je m'attendais à un restaurant moyen. A ma grande surprise les plats sont délicieux et soignés. N'hésitez pas avant de vous laisser tenter !

**Date de la visite :** janvier 2020

---



johannak2  
Nantes, France  
(8 avis)


 Avis publié : Il y a 13 jours

### Super !


Très bonne ambiance et plats originaux. Les serveurs sont sympas. J'y retournerai.

**Date de la visite :** janvier 2020

---



ninahuton  
Metz, France  
(34 avis)


 Avis publié : Il y a 1 mois

### Service lent


On a très bien mangé mais le service était un peu lent, probablement à cause du monde

**Date de la visite :** décembre 2019

---



davidromete78  
Lille, France  
(22 avis)


 Avis publié : Il y a 1 mois

### Dîner gâché


Un dîner entre amis gâché malgré la qualité des plats par un serveur pas du tout professionnel, incapable d'expliquer les spécialités locales et qui est en plus particulièrement agressif avec les clients.  
Je ne recommande pas !

**Date de la visite :** décembre 2019

---



Aleksandar.tn  
Lille, France  
(22 avis)

 Avis publié : Il y a 1 mois

### Une belle découverte !

Ravi d'avoir testé (et approuvé !) ce restaurant dont j'avais souvent entendu parler. Une chose est sûre : sa réputation n'est pas surfaite !

**Date de la visite :** décembre 2019

Figure 18 : Première page d'avis du restaurant en condition 2 (avis positif)

## Le Bistrot

4,7/5 ★★★★★ 314 avis

N°16 sur 210 restaurants du centre-ville | €€ - €€€ | Cuisine traditionnelle française, végétariens bienvenus  
Sur réservation uniquement | Ouvert du mardi au samedi

**NOTES**

Cuisine	★★★★★
Service	★★★★☆
Rapport qualité-prix	★★★★☆
Ambiance	★★★★★

---

### Avis (314)

Avis certifiés

Note attribuée


★★★★★	179
★★★★☆	91
★★★★☆	24
★★★☆☆	3
★★☆☆☆	1

Déposez un avis

---

1 – 5 avis sur 314

★★★★★ Avis publié : Il y a 2 jours



stef1452  
Lille, France  
(12 avis)


#### Plats savoureux et bien présentés

Dans un endroit très touristique, je m'attendais à un restaurant moyen. A ma grande surprise les plats sont délicieux et soignés. N'hésitez pas avant de vous laisser tenter !

Date de la visite : janvier 2020

---

★★★★☆ Avis publié : Il y a 13 jours



johannak2  
Nantes, France  
(8 avis)


#### Super !

Très bonne ambiance et plats originaux. Les serveurs sont sympas. J'y retournerai.

Date de la visite : janvier 2020

---

★★★☆☆ Avis publié : Il y a 1 mois



ninahuton  
Metz, France  
(34 avis)


#### Service lent

On a très bien mangé mais le service était un peu lent, probablement à cause du monde

Date de la visite : décembre 2019

---

★★★★★ Avis publié : Il y a 1 mois



davidromete78  
Lille, France  
(22 avis)

#### Très bon moment !


Un très bon moment entre amis. Ils ont été super sympa. Ils maîtrisent bien les spécialités locales et la qualité des plats est top.

Je recommande !

Date de la visite : décembre 2019

---

★★★★★ Avis publié : Il y a 1 mois



Aleksandar.tn  
Lille, France  
(22 avis)

#### Une belle découverte !

Ravi d'avoir testé (et approuvé !) ce restaurant dont j'avais souvent entendu parler. Une chose est sûre : sa réputation n'est pas surfaite !

Date de la visite : décembre 2019

277

Figure 19 : Première page d'avis du restaurant en condition 3 (avis changé)

## Le Bistrot

4,7/5 ★★★★★ 314 avis

N°16 sur 210 restaurants du centre-ville | €€ - €€€ | Cuisine traditionnelle française, végétariens bienvenus  
Sur réservation uniquement | Ouvert du mardi au samedi

**NOTES**

Cuisine	★★★★★
Service	★★★★☆
Rapport qualité-prix	★★★★☆
Ambiance	★★★★★

---

**Avis (314)** Déposez un avis


Avis certifiés

Note attribuée

★★★★★	179
★★★★☆	91
★★★★☆	24
★★★★☆	3
★★★★☆	1

---

1 – 5 avis sur 314


 ★★★★★ Avis publié : Il y a 2 jours

### Plats savoureux et bien présentés

Dans un endroit très touristique, je m'attendais à un restaurant moyen. A ma grande surprise les plats sont délicieux et soignés. N'hésitez pas avant de vous laisser tenter !

**Date de la visite :** janvier 2020

---


 ★★★★☆ Avis publié : Il y a 13 jours

### Super !

Très bonne ambiance et plats originaux. Les serveurs sont sympas. J'y retournerai.

**Date de la visite :** janvier 2020

---


 ★★★☆☆ Avis publié : Il y a 1 mois

### Service lent

On a très bien mangé mais le service était un peu lent, probablement à cause du monde

**Date de la visite :** décembre 2019

---


 ★★★★★ Avis publié : Il y a 1 mois

### Très bon moment !

J'ai déposé un avis négatif suite à une mauvaise expérience (un serveur pas du tout professionnel, incapable d'expliquer les spécialités locales et qui était en plus particulièrement agressif avec les clients). Mais le restaurant m'a contacté et a reconnu le problème (une erreur de recrutement). Finalement, ils ont été super sympa, ils maîtrisent bien les spécialités locales et la qualité des plats est top. Je recommande !

**Date de la visite :** décembre 2019

---

 ★★★★★ Avis publié : Il y a 1 mois

### Une belle découverte !

Ravi d'avoir testé (et approuvé !) ce restaurant dont j'avais souvent entendu parler. Une chose est sûre : sa réputation n'est pas surfaite !

**Date de la visite :** décembre 2019

### 1.2.2. Mesures et manipulations expérimentales

Pour évaluer le réalisme du scénario, nous avons demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de Likert en 7 points, leur degré d'accord avec les affirmations suivantes (1 = « Pas du tout d'accord » et 7 = « Tout à fait d'accord ») : « La situation décrite est réaliste », « Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie » et « Il est facile de se mettre à la place du consommateur ». Pour évaluer la validité de nos scénarios, nous avons calculé la moyenne des réponses à ces trois questions, toutes conditions confondues. La moyenne de 5,36 ainsi que l'absence de différence de moyenne significative entre les groupes (respectivement  $M_{\text{positif}} = 5,54$  et  $M_{\text{modifié}} = 5,05$  ;  $p < 0,05$ ) nous confirment que l'expérience a été perçue comme réaliste par les répondants quelle que soit leur condition.

Nous avons vérifié la manipulation du degré de favorabilité de l'avis au moyen de trois items pour lesquels les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle sémantique différentielle en 7 points : « A vos yeux, l'avis... n'est pas du tout favorable au restaurant » vs « est très favorable au restaurant » ; « décrit une expérience totalement négative » vs « décrit une expérience totalement positive » ; « est négatif » vs « est positif ». Une ANOVA nous a confirmé qu'il existait des différences de moyennes significatives entre les trois groupes ( $p < 0,05$ ). Les participants ont accordé une note de favorabilité significativement différente selon la condition à laquelle ils appartenaient ( $M_{\text{négatif}} = 2,19$  ;  $M_{\text{positif}} = 5,76$  ;  $M_{\text{modifié}} = 4,74$ ). Ainsi, un avis positif est perçu comme plus favorable à la marque qu'un avis modifié qui est lui-même plus favorable à la marque qu'un avis négatif. La manipulation était donc un succès.

Une question d'attention a été posée au cours du questionnaire. Les répondants inattentifs ont été exclus du traitement, nous faisant passer du nombre de 123 répondants au nombre de 106 répondants attentifs. Notre analyse est donc réalisée sur cette base de 106 attentifs.

Comme nous l'avons mentionné, de nombreux sites web de e-commerce, tels qu'Amazon et TripAdvisor, permettent aux utilisateurs d'indiquer l'utilité perçue d'un avis par un vote « utile ». Ce mécanisme s'est révélé efficace pour promouvoir les ventes. Selon Spool, ce vote utile a rapporté à Amazon 2,7 milliards de dollars de revenus supplémentaires (Spool, 2009). Il est matérialisé sur Amazon et TripAdvisor par un bouton « Utile » sur lequel les lecteurs peuvent cliquer. Dans un souci de validité écologique, nous avons donc souhaité mesurer l'utilité perçue au travers de la question suivante : « Sur cette plateforme, les visiteurs



peuvent signaler un avis qu'ils trouvent particulièrement utile. Accordez-vous un vote "utile" à l'avis présenté ? ». Les participants pouvaient répondre par « oui » (codé 0) ou « non » (codé 1).

Pour mesurer l'orientation client, nous avons adapté l'échelle *Trust* de (Grégoire & Fisher, 2008) :

*I felt that the airline company was...*

- *Very undependable (1) – very dependable (7)*
- *Very incompetent (1) – very competent (7)*
- *Of low integrity (1) – of high integrity (7)*
- *Very unresponsive to consumers (1) – very responsive consumers (7)*

De cette échelle, nous avons conservé uniquement le dernier item relevant de l'appréciation de l'orientation client de la marque. Nous l'avons traduit et adapté au contexte du restaurant comme suit : « Le restaurant est... très peu préoccupé par ses clients (1) – très préoccupé par ses clients (7) ».

### 1.2.3. Résultats

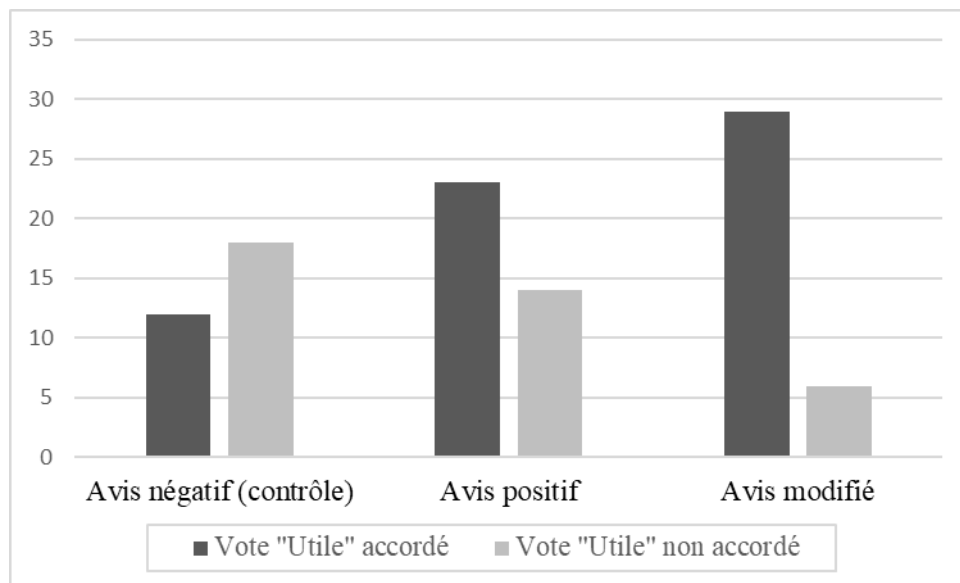
Afin de tester l'hypothèse H15, nous avons calculé les pourcentages de votes « Utile » pour les trois conditions. Dans le tableau 36, nous indiquons la proportion de votes « Utile » selon la condition, c'est-à-dire la proportion de réponses « Oui » à la question « Accordez-vous un vote "Utile" à l'avis présenté ? ». Nous avons procédé à un test de Khi-deux qui nous a confirmé la relation entre le type d'avis présenté (négatif, positif ou modifié) et le vote « Utile » ( $p < 0,05$ ) (cf. figure 20).

Les répondants exposés à un avis modifié votent davantage en faveur de son utilité que les répondants exposés à un avis positif. L'hypothèse 15 est donc validée.

**Tableau 36 : Pourcentage de votes « Utile » selon la condition (Etude 7)**

	<b>Condition 1 : avis négatif (contrôle)</b>	<b>Condition 2 : avis positif</b>	<b>Condition 3 : avis modifié</b>
<b>Nombre de votes « Utile »</b>	12	23	29
<b>Pourcentage de votes « Utile »</b>	40%	62%	83%

**Figure 20 : Graphique de répartition des votes « Utile » selon la condition (Etude 7)**



Afin de tester l'hypothèse H16, nous avons comparé les moyennes obtenues pour l'orientation client perçue de la marque selon la condition des répondants (avis négatif, positif ou modifié). Les résultats révèlent une différence de moyenne significative ( $p < 0,05$ , cf. tableau 37) tels que  $M_{\text{négatif}} = 4,42$  ;  $M_{\text{positif}} = 4,92$  et  $M_{\text{modifié}} = 6,11$ . Les répondants exposés à un avis modifié perçoivent donc que la marque est plus orientée client que les répondants exposés à un avis positif. L'hypothèse 16 est donc validée.

**Tableau 37 : ANOVA Orientation client (Etude 7)**

**ANOVA à 1 facteur**

Orientation client

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
<b>Inter-groupes</b>	52,956	2	26,478	14,362	0,000
<b>Intra-groupes</b>	189,884	103	1,844		
<b>Total</b>	242,84	105			

Les résultats confirment donc qu'un avis modifié par son auteur, c'est-à-dire un avis négatif auquel l'auteur a ajouté des éléments positifs évoquant la bonne gestion du problème par la marque, est plus bénéfique à la fois aux spectateurs dans leur recherche d'informations dans la mesure où il est jugé plus utile, et à la marque dans la mesure où celle-ci est perçue comme plus orientée client. En effet, le fait qu'un client lésé prenne la défense de la marque en atténuant son propos négatif porte ses fruits sur la perception de la marque par les spectateurs. Cela confirme l'utilité de clients défenseurs dans le processus de gestion de la réclamation en ligne (W. Weitzl & Hutzinger, 2017) et indique que le client auteur, lorsqu'il revient sur son opinion négative, peut davantage améliorer la perception d'orientation client qu'un rédacteur d'avis positif. La littérature ayant déjà établi la nécessité pour une marque d'identifier de puissants défenseurs parmi leurs clients et suggérant que diffuser un bouche-à-oreille positif ne suffise pas (Sweeney et al., 2020), notre étude semble indiquer qu'un réclamant converti en défenseur peut jouer ce rôle. Il y a donc un véritable intérêt pour la marque à encourager la modification d'un avis négatif après avoir géré efficacement la réclamation.

## **2. Influence de l'explicitation de la demande comme incitation au changement d'avis après une réclamation publique**

### **2.1. Formulation d'hypothèses : H17, H18, H19**

A ce point de notre travail doctoral, nous tenons pour acquis que les réclamants publics sont parfaitement conscients de mettre en péril l'image de marque et d'exercer une certaine forme de pression sur celle-ci au travers de la dimension publique pour arriver à leurs fins. Le pouvoir d'influence des opinions en ligne sur le comportement d'achat des spectateurs (Chevalier & Mayzlin, 2006; Dellarocas et al., 2007) fragilise des marques sur lesquelles les réclamants braquent les projecteurs. Avec un double enjeu de satisfaction du client lésé et de

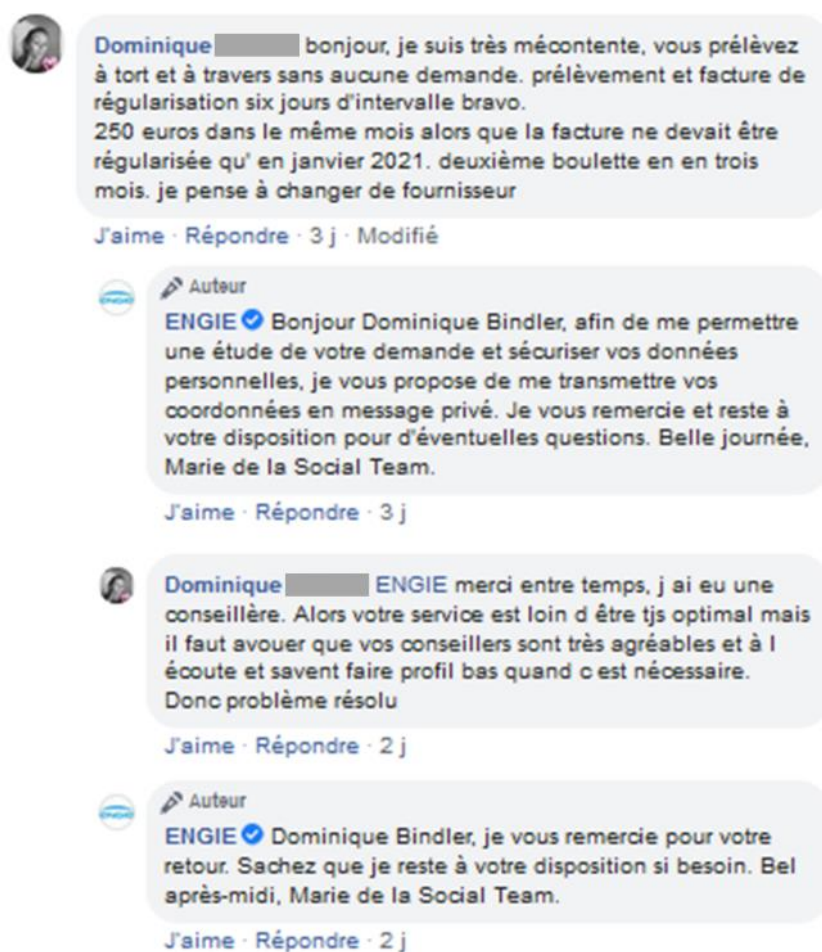
restauration de son image auprès des spectateurs de l'échange (Hogreve et al., 2019), la réponse formulée au réclamant constitue un tournant décisif (Proserpio & Zervas, 2018).

Comme nous l'avons abordé dans notre première partie consacrée à la revue de littérature, la défaillance de service peut conduire à une insatisfaction et à un sentiment d'injustice (Bougie et al., 2003; Patterson et al., 2006; Amy K. Smith et al., 1999). En effet, la défaillance constitue un déséquilibre dans la relation entre la marque et le consommateur. Ce déséquilibre, surtout lorsqu'il est suivi d'une mauvaise gestion (donc en cas de double déviation) peut susciter des émotions négatives telles que la frustration ou la colère (Bougie et al., 2003; Gelbrich, 2010), elles-mêmes à l'origine de réclamations notamment publiques (Tripp & Grégoire, 2011). La gestion de la réclamation a pour objectif de rééquilibrer la relation entre la marque et le consommateur en restaurant l'équité. Pour ce faire, une bonne gestion de la réclamation s'appuie sur les principes de la théorie de la justice (Prim-Allaz & Sabadie, 2005; Tax et al., 1998). Les déterminants de la satisfaction post réclamation sont étudiés depuis de nombreuses années (e.g. Boshoff, 1997; Davidow, 2000; Gilly & Gelb, 1982; Hocutt et al., 2006; McColl-Kennedy et al., 2003; Prim-Allaz & Sabadie, 2005; Sabadie et al., 2006; Tax et al., 1998). Nous savons aujourd'hui qu'il est possible de satisfaire de nouveau un client ayant réclamé et que la justice distributive est un des leviers essentiels de cette récupération (Orsingher et al., 2010).

Si la récupération post défaillance de service n'est pas un défi inédit en marketing (e.g. Gelbrich & Roschk, 2011a; Hui & Au, 2001), la manière de gérer une réclamation publique de sorte à ce qu'elle résulte en un nouveau bouche-à-oreille, cette fois favorable, est un challenge peu étudié. L'enjeu est de satisfaire le réclamant et de le convaincre de recommander publiquement la marque en revenant sur son avis initial.

Certains clients ont le réflexe de revenir publiquement sur leur première opinion une fois la réclamation traitée. Il arrive par exemple de voir, à la suite d'un commentaire publié sur Facebook, la réponse de la marque suivie par des remerciements du client pour l'issue favorable obtenue (cf. figure 21).

**Figure 21 : Exemple de changement d'avis après une gestion efficace de la réclamation publique (Compte Facebook ENGIE)**



Cependant, les commentaires négatifs sont pour la plupart laissés en suspens après que le *community manager* ait invité le client à poursuivre l'échange en privé, ce qui non seulement maintient la publicité négative créée par le commentaire mais témoigne aussi d'un manque de transparence (Hogreve et al., 2019). Le fait de revenir sur son commentaire initial pour y témoigner de la bonne gestion de la réclamation par le service client constitue une publicité positive non négligeable et une aide pour les autres consommateurs comme nous l'ont indiqué les résultats de l'étude 7. Mais comment inciter les consommateurs à faire cette démarche qui n'est pas naturelle pour tous ? Quel est donc le pas à faire entre satisfaction post réclamation et révision publique de son opinion ?

Dans le cadre de notre travail, nous nous interrogeons sur l'impact d'une demande de modification formulée par la marque sur l'intention de réviser publiquement sa réclamation. La littérature en psychologie sociale indique que la première étape du processus de coopération est bien souvent l'obéissance aux consignes données (Benjamin Jr & Simpson, 2009; Dolinski & Grzyb, 2020; Milgram, 1963; Raz & Soper, 1985; Rest, 1994). Si les travaux controversés de Milgram (1963) mettent en évidence une propension à obéir même en dépit de ses considérations morales, il est aisé de supposer qu'une consigne encourageant au contraire des principes élémentaires tels que la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), sur laquelle nous reviendrons plus loin, a davantage de chances encore d'être suivie. De plus, le fait de demander aux consommateurs de publier des avis est une pratique managériale répandue et pratiquée par de nombreuses marques (Dekrey, 2019; McCormick, 2020). Nous supposons donc dans notre travail que **l'explicitation de la demande de changement d'avis** formulée par la marque peut être le premier maillon de la chaîne induisant une modification par le consommateur. Notons ici que nous partons du postulat que celle-ci est concomitante à l'apport d'une solution par le service après-vente.

En outre, la littérature nous indique que c'est par le biais de **la légitimité** perçue de la consigne ou de la demande que l'obéissance peut s'exercer (Darling et al., 2007; Higgins, 2004). En effet, celle-ci joue un rôle clé dans le processus psychologique d'obéissance. C'est la légitimité perçue qui crée un devoir d'obéir qui transcende les standards moraux individuels (Kelman & Hamilton, 1989). La légitimité est définie comme la propriété psychologique d'une personne, autorité ou institution qui amène les personnes qui y sont liées à considérer que ses demandes ou injonctions sont appropriées, naturelles, correctes et justes (Tyler, 2006).

Dans le cas d'une demande de changement d'avis après une réclamation, la légitimité perçue de la démarche de la marque dépend de la capacité de celle-ci à ne pas reproduire les mêmes erreurs à l'avenir. En effet, la littérature sur l'attribution de la responsabilité souligne le rôle essentiel de l'évaluation faite de **la stabilité du problème** (Moisio et al., 2020), c'est-à-dire la probabilité pour qu'il se reproduise à l'avenir, dans le champ des réclamations (Folkes, 1984). La capacité de la marque à rassurer quant au fait que le problème ne se reproduise plus est centrale à plusieurs niveaux. D'une part, la stabilité perçue affecte directement la relation entre la marque et le client de telle sorte qu'une défaillance identifiée comme stable dans le temps dégrade la qualité relationnelle (Van Vaerenbergh et al., 2014). Elle est connue pour susciter des émotions négatives telles que la colère (Folkes, 1984; Maxham III & Netemeyer, 2002; Stephens & Gwinner, 1998) mais aussi pour influencer certaines intentions

comportementales comme l'intention de fidélité (Folkes et al., 1987; A. K. Smith & Bolton, 2002). D'autre part, la stabilité perçue affecte la position que tient le client lésé auprès des autres consommateurs. En effet, il a fait le choix de s'exprimer publiquement et donc de rendre visible son cas auprès de spectateurs (Hogreve et al., 2019). Or, la stabilité perçue le renseigne également sur ce que d'autres consommateurs pourraient être amenés à vivre avec la marque. En écho avec son possible désir de protéger les autres (Hennig-Thurau et al., 2004), les attributions de stabilités sont susceptibles de modifier son appréciation de la légitimité de la demande de modification d'avis de la part de la marque. Nous supposons donc que, selon les attributions de stabilité du problème, la demande de changement d'avis peut être perçue comme plus ou moins légitime par le réclamant. La stabilité du problème constitue donc un modérateur de la relation entre l'explicitation de la demande et la légitimité perçue de la démarche (cf. figure 22).

Si la démarche de la marque est perçue comme légitime alors toutes les conditions sont réunies pour que la relation entre la marque et le client redémarre sur de bonnes bases. La légitimité perçue de la démarche (explicitation de la demande + dédommagement) peut alors susciter un sentiment de **gratitude envers la marque**. Celle-ci est définie comme l'appréciation émotionnelle des avantages reçus, accompagnée d'un désir de réciprocité (Palmatier et al., 2009). Elle est étudiée en marketing relationnel pour son rôle dans le processus de récupération après une défaillance de service. Des études antérieures sur les effets de la gratitude montrent notamment que les consommateurs qui sont reconnaissants envers une entreprise ont tendance à adopter des comportements réciproques incluant la fidélité comportementale (e.g. Palmatier et al., 2009; Simon, 2013; Simon et al., 2015) et la diffusion d'un bouche-à-oreille positif (e.g. Soscia, 2007). Le client dont la réclamation a été bien gérée étant à nouveau dans une disposition d'esprit positive à l'égard de la marque, celui-ci peut en effet souhaiter la remercier en retour.

Récompenser ceux qui se sont bien comportés et punir ceux qui ont mal agi est un principe basique dans la plupart des sociétés humaines : Il est inscrit dans les lois civiles et prescrit par de nombreuses croyances religieuses. Il n'est donc pas surprenant que l'une des hypothèses les moins controversées en sciences sociales soit que les êtres humains ont une tendance générale à rendre la pareille (Gouldner, 1960; Homans, 1961; Thibaut, 2017). La norme de réciprocité, centrale dans la théorie de l'échange social (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960), est définie comme une tendance générale prescrivant à un individu d'aider ceux qui l'ont aidé par le passé et de se venger de ceux qui ont menacé ses intérêts

(Gouldner, 1960). La réciprocité est un concept utilisé en psychologie sociale pour expliquer certains comportements tels que l'altruisme (Krebs, 1975), la coopération (Komorita & Parks, 1999), le don de cadeaux (Cialdini, 1988) ou encore le changement d'attitude (Cialdini et al., 1992). Nous entendons ici par attitude une « disposition d'esprit, déterminée par l'expérience à l'égard d'une personne, d'un groupe social ou d'une chose abstraite (...) et qui porte à agir de telle ou telle manière » (CNRTL, 2012a). Convaincre un client détracteur de recommander la marque induit en ce sens un changement d'attitude qui lui-même se manifeste par un changement de comportement (modification de l'avis initial et fidélité comportementale). En outre, il est établi que le fait pour un individu de se sentir traité avec considération et justice suscite chez lui un désir d'aider la personne physique ou morale qui en est à l'origine (Organ & Ryan, 1995). Si la réciprocité induit un changement d'attitude alors il est vraisemblable de supposer que les réclamants éprouvant de la gratitude envers la marque sont susceptibles 1) de vouloir faire quelque chose pour l'aider et donc de modifier leur avis initial, 2) de souhaiter maintenir les liens qui l'unissent à la marque et de souhaiter lui rester fidèle. **L'intention de changer d'avis et l'intention de fidélité** constituent donc les deux variables dépendantes de notre modèle (cf. figure 22).

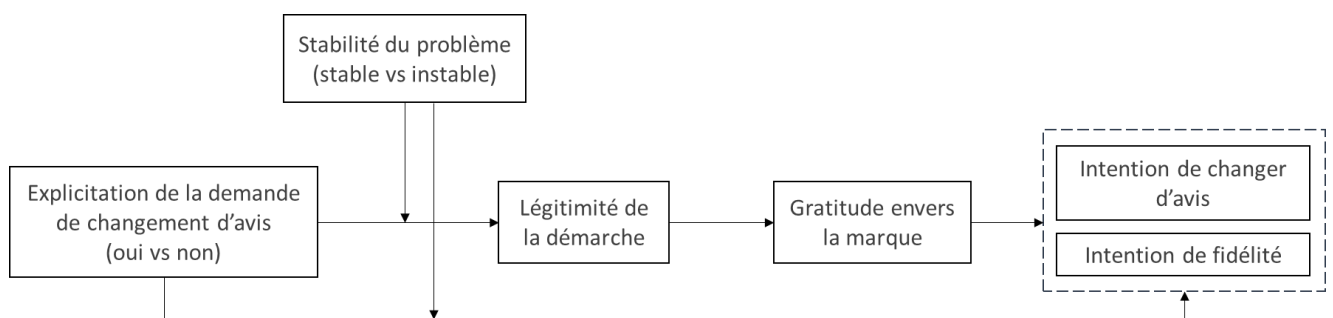
Sur base des éléments mentionnés ci-dessus, nous formulons les hypothèses suivantes :

H17	La stabilité du problème est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis, de telle sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis rend les réclamants plus enclins (vs moins enclins) à changer d'avis.
H18	La stabilité du problème est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité, de telle sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) produit une moyenne plus élevée (vs plus faible) d'intention de fidélité.
H19	La stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation)



	de la demande de changement d'avis augmente (vs diminue) la légitimité de la démarche.
H20	La stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis augmente (vs diminue) la légitimité de la démarche.

**Figure 22 : Modèle théorique (Etude 8)**



## 2.2. Etude 8 : Expérimentation

### 2.2.1. Design d'étude et procédure

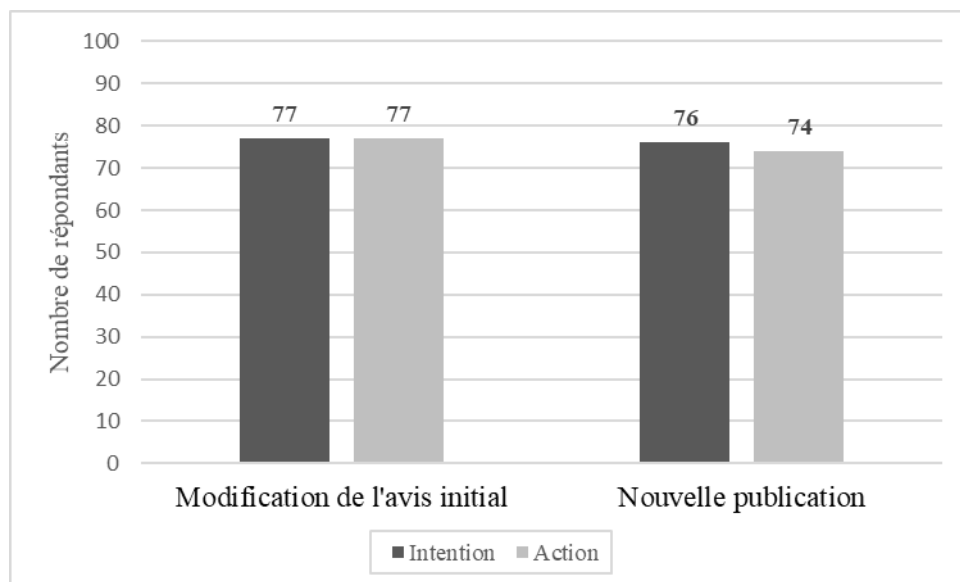
Afin de tester les hypothèses H17, H18 et H19, nous avons construit une expérimentation mobilisant un design expérimental inter-sujets 2 x 2 avec assignations aléatoires. Nous avons manipulé l'explicitation de la demande de changement d'avis avec deux conditions : explicitation vs non explicitation. Nous avons également manipulé la stabilité perçue du problème dans le temps avec deux conditions : problème stable vs problème non stable. Le choix de l'expérimentation a été motivé par les garanties de validité interne qu'elle apporte et la possibilité de contrôler la satisfaction post double déviation, la satisfaction post gestion de la réclamation publique, la gravité, la responsabilité, les habitudes par rapport aux avis en ligne, le désir de protéger les autres, les motivations du réclamant, l'âge et le sexe.

**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 389 participants par le biais d'un panéliste français. Après avoir éliminé les répondants inattentifs, nous avons conservé un échantillon de 349 participants (Femmes = 42,40%, Age = 50,49 ans, SD = 15,48). Ni le panéliste, ni les répondants n'ont eu connaissance des véritables objectifs de l'étude. Ils ont simplement été informés que la recherche portait sur la manière dont ils réagissaient suite à une défaillance de service. Le mode de sélection des participants nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de garantir qu'aucune influence des chercheurs n'était exercée sur les répondants.

**Scénario.** Le scénario initial, identique à celui présenté en étude 6, demandait aux répondants de se projeter dans une relation de longue date avec une banque leur ayant jusqu'à présent donné entière satisfaction aussi bien en matière de services que du point de vue de la relation entretenue avec le conseiller (cf. tableau 38). Il était expliqué aux répondants qu'un matin, ils s'étaient aperçus d'un débit suspect de 100€ sur leur compte. En approfondissant la question ils s'étaient rendu compte qu'il s'agissait d'une erreur de la banque mais, malgré leur réclamation, leur conseiller n'avait rien pu faire pour les aider. Des questions portant notamment sur leur niveau de satisfaction post double déviation, leur perception de la gravité du problème, sur l'attribution de la responsabilité et sur les désirs éprouvés étaient alors posées. Puis, les participants étaient informés qu'ils avaient fait le choix de publier un avis négatif au sujet de la banque. Il leur était demandé de rédiger l'avis et d'y attribuer une note. Dans un second temps et suite à la publication de leur avis, le service client de la banque prenait contact avec eux en privé. Pour les participants en condition d'explicitation, après avoir proposé un dédommagement de 100€, le service client exprimait son souhait de voir l'avis initial modifié. Pour les participants en condition de non explicitation, le service client leur proposait simplement un dédommagement de 100€ sans rien ajouter de plus. A la suite de la lecture du message du service client, il était indiqué aux participants qu'ils se rendaient sur la page d'avis de la banque pour y relire le leur et jeter un œil aux autres avis publiés. Les participants en condition de problème non stable ne constataient aucun avis mentionnant une défaillance similaire. Les participants en condition de problème stable constataient que de nombreux avis mentionnaient une défaillance identique. Les participants étaient alors invités à répondre à une nouvelle série de questions. Enfin, il leur était demandé s'ils souhaitaient revenir sur leur avis initial (en publier un nouveau, le modifier ou le supprimer) et le cas échéant ils avaient la possibilité de le faire, ce qui constituait une vérification de leur intention. Lorsque les répondants manifestaient leur intention de réviser leur avis initial (c'est-à-dire, soit en le

modifiant, soit en publiant un nouvel avis), ils avaient accès à un espace leur permettant directement de le faire. S'ils souhaitaient modifier leur avis initial, un champ texte apparaissait affichant leur ancien avis afin qu'ils puissent directement le modifier. S'ils souhaitaient publier un nouvel avis, un champ texte vide apparaissait afin qu'ils puissent le rédiger. S'ils souhaitaient supprimer leur avis ou ne rien faire, aucun champ n'apparaissait et ils poursuivaient le questionnaire. Les résultats ont indiqué que 100% des individus ayant indiqué vouloir modifier leur avis l'ont effectivement fait et que 97% des individus ayant indiqué vouloir rédiger un nouvel avis l'ont fait dans le champ qualitatif proposé à cet effet (cf. figure 23).

**Figure 23 : Vérification de l'intention de révision de la réclamation publique (Etude 8)**



**Tableau 38 : Scénario expérimental (Etude 8)**

Nous vous proposons de considérer la situation suivante :

Cela fait maintenant plusieurs années que vous êtes client(e) d'une banque. Elle vous a jusqu'à présent donné entière satisfaction et a comblé toutes vos attentes. Aucun incident n'est survenu à ce jour et vous entretenez des rapports très cordiaux avec votre conseiller. Les rendez-vous se font toujours dans la bonne humeur compte tenu de l'entente réciproque entre vous.

Ce matin, vous vous apercevez que 100€ de frais bancaires ont été débités sur votre compte courant suite à des fonds indisponibles lors d'un prélèvement. En regardant plus attentivement, vous constatez que ceci est dû à un retard de virement imputable à la banque. En effet, vous aviez demandé un transfert depuis votre livret d'épargne ayant au préalable vérifié le délai contractuel. Le virement n'ayant pas été réalisé cinq jours après votre demande, au lieu des deux jours contractuels, un prélèvement n'a pas pu être fait sur votre compte courant. Cela a entraîné des frais bancaires.

Vous effectuez donc une réclamation auprès de votre conseiller et lui demandez le remboursement des 100€ débités de manière injustifiée.

Ce dernier vous répond qu'il regrette mais qu'il ne peut procéder au remboursement sans apporter de justification convaincante. Il précise être tenu de respecter les consignes de sa hiérarchie.

Après la réponse défavorable de votre conseiller, vous vous rendez sur Internet et publiez un avis négatif au sujet de la banque.

*(attribution d'une note et champ qualitatif de rédaction de l'avis)*

Suite à votre avis, le service client sollicite un échange en privé et, après avoir eu vos coordonnées, vous envoie le message suivant :

#### **Manipulation n°1 (mail du service client)**

##### **Pas d'explicitation de la demande de changement d'avis**

Bonjour Madame/Monsieur,  
 Vous avez pris le temps de partager vos impressions et nous vous en remercions.  
 Nous avons attentivement parcouru votre témoignage et nous regrettons de constater que votre expérience parmi nous ne vous a pas donné entière satisfaction.  
 Le conseiller en charge de votre dossier a malheureusement commis une erreur en raison d'un défaut de communication de la part de nos services. Nous vous présentons nos excuses pour ce désagrément.

##### **Explicitation de la demande de changement d'avis**

Bonjour Madame/Monsieur,  
 Vous avez pris le temps de partager vos impressions et nous vous en remercions.  
 Nous avons attentivement parcouru votre témoignage et nous regrettons de constater que votre expérience parmi nous ne vous a pas donné entière satisfaction.  
 Le conseiller en charge de votre dossier a malheureusement commis une erreur en raison d'un défaut de communication de la part de nos services. Nous vous présentons nos excuses pour ce désagrément.

<p>A titre de dédommagement, nous vous proposons de vous rembourser la somme de 100€.</p> <p>Nous restons à votre écoute pour toute demande future. Soyez assuré(e) que nous sommes toujours à votre écoute pour mieux vous satisfaire.</p> <p>Votre service client</p>	<p>A titre de dédommagement, nous vous proposons de vous rembourser la somme de 100€.</p> <p><b>Nous vous serions extrêmement reconnaissants de bien vouloir modifier votre avis.</b></p> <p>Nous restons à votre écoute pour toute demande future. Soyez assuré(e) que nous sommes toujours à votre écoute pour mieux vous satisfaire.</p> <p>Votre service client</p>
<p>A la suite de la lecture du message du service client, vous vous rendez sur la page d'avis de la banque pour y relire le vôtre et jeter un œil aux autres avis publiés.</p>	
<p><b>Manipulation n°2</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Problème non stable</b></p> <p style="text-align: center;">Vous constatez alors qu'aucun avis ne mentionne un problème similaire au vôtre.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Problème stable</b></p> <p style="text-align: center;">Vous constatez alors que de nombreux avis mentionnant un problème similaire au vôtre ont été postés. Certains sont particulièrement récents.</p>

### 2.2.2. Mesures et manipulations expérimentales

Pour évaluer le réalisme du scénario, nous avons demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de Likert en 7 points, leur degré d'accord avec les affirmations suivantes (1 = « Pas du tout d'accord » et 7 = « Tout à fait d'accord ») : « La situation décrite est réaliste » et « Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie ». Pour étayer la validité de nos scénarios, nous n'avons constaté aucune différence dans les moyennes de l'indice de réalisme ni entre les groupes en condition de non explicitation et en condition d'explicitation (respectivement M=5,92 et M=5,88), ni entre les groupes en condition de problème non stable et stable (respectivement M=5,86 et M=5,94). L'expérience a donc été perçue comme réaliste par les répondants quelle que soit leur condition ( $p > 0,05$ ).

Nous avons contrôlé la manipulation de l'explicitation de la demande de changement d'avis au moyen de deux items pour lesquels les répondants étaient invités à indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 7 points : « Dans la situation décrite, la banque a suggéré une demande de modification de votre avis » et « Dans la situation décrite, la banque vous a demandé explicitement de modifier votre avis ». Un test t sur des échantillons indépendants a révélé que la manipulation était un succès. Les participants en condition de non explicitation ont rapporté un score significativement plus bas ( $M = 2,60$ ) que les participants en condition d'explicitation ( $M = 4,26$ ,  $t = -9,95$  ;  $p < 0,01$ ). Nous avons également contrôlé la manipulation de la stabilité de la défaillance dans le temps par le biais de trois items pour lesquels les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 7 points : « Il est probable que le problème se reproduise à l'avenir » et « Ce type de problème doit se produire fréquemment dans cette banque ». Un test t sur des échantillons indépendants a confirmé le succès de la manipulation. Bien que la stabilité perçue soit relativement élevée en condition de non stabilité du problème ( $M = 4,50$ ), elle demeure significativement inférieure à la stabilité perçue en condition de stabilité ( $M = 4,83$  ;  $t = -2,68$  ;  $p < 0,01$ ).

Une question d'attention a été posée au cours du questionnaire. Les répondants inattentifs ont été exclus du traitement, ainsi que les répondants n'ayant pas répondu à toutes les questions posées. Nous avons ainsi exclu 40 individus et conservé un total de 349 répondants attentifs et ayant complété le questionnaire dans son intégralité.

Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) globale avec le logiciel AMOS. Les résultats de l'AFC sont satisfaisants et présentés dans le tableau récapitulatif 41. Tous les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,861. La validité discriminante est également satisfaisante : la corrélation au carré entre chaque construit est inférieure à l'AVE des construits (Fornell & Larcker, 1981).

Pour mesurer la légitimité, nous avons adapté l'échelle *Legitimacy Pressure* de Yang et al. (2012) :

*Please indicate the degree to which your firm needs to adopt business practices to conform to that of your distributor country in terms of the following aspects:*

- *The desirability of business practice*

- *The properness of business practice*
- *The appropriateness of business practice*

Les items de mesure ont été traduits en français et légèrement modifiés pour s'adapter au contexte : « Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est souhaitable », « Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est approprié » et « Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est pertinent ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,866.

Pour mesurer la gratitude, nous avons adapté l'échelle *Customers' Feelings of Gratitude* de Palmatier et al. (2009) :

- *I feel grateful to [Target]*
- *I feel thankful to [Target]*
- *I feel appreciative to [Target]*

Les items de mesure ont été traduits en français et adaptés au contexte bancaire comme suit : « Je suis reconnaissant(e) vis-à-vis de la banque », « Je remercie la banque » et « J'apprécie la démarche de la banque ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,887.

Pour mesurer l'intention de fidélité comportementale, nous avons adapté l'échelle *Purchase Loyalty* de (Chaudhuri & Holbrook, 2001) :

- *I will buy this brand the next time I buy [product name]*
- *I intend to keep purchasing this brand.*

Nous avons adapté l'échelle en utilisant les items suivants : « J'ai l'intention de rester client de cette banque », « Je compte privilégier cette banque à l'avenir », et « Si l'occasion se présente, je prévois de souscrire des services bancaires dans cette banque à l'avenir ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,935.

Dans un souci de validité écologique, nous avons mesuré l'intention de changer d'avis par le biais d'une question fermée. Après l'affichage du message envoyé par le service client, nous demandions aux participants ce qu'ils souhaitaient faire et nous leur demandions de choisir entre quatre réponses possibles : « Ne pas modifier votre avis initial », « Supprimer votre avis initial », « Modifier votre avis initial » ou « Publier un nouvel avis ». Nous avons ensuite codé « 0 » la réponse « Ne pas modifier votre avis initial » et codé « 1 » les trois autres réponses relevant d'une volonté d'action, qu'elle soit une suppression, une modification ou un ajout. Nous avons considéré que dans les trois cas, le participant indiquait un désir de revenir sur sa réclamation publique au lieu de la laisser demeurer intacte. Afin de valider ce postulat, nous avons comparé le pourcentage de répondants ayant modifié leur avis selon qu'ils sont en condition d'explicitation ou non. Le résultat d'un test de Khi-deux indique qu'il n'y a pas de différence dans la distribution des répondants selon qu'ils ont supprimé, modifié leur avis ou publié un nouvel avis ( $p=0,104$ , cf. tableau 39).

**Tableau 39 : Répartition des répondants selon leur choix de modification (Etude 8)**

	Que désirez-vous faire ?			Total
	Supprimer votre avis initial	Modifier votre avis initial	Publier un nouvel avis	
<b>Pas d'explicitation</b>	13	27	29	69
<b>Explicitation</b>	21	36	42	99
<b>Total</b>	34	63	71	168

*Variables de contrôle.* Nous avons contrôlé la satisfaction post double déviation, la satisfaction post gestion de la réclamation publique, la gravité, la responsabilité, les habitudes par rapport aux avis en ligne, le désir de protéger les autres, le désir de réparation, le désir de vengeance, le désir de réconciliation, le désir d'évitement, la vocation éducative, l'âge et le sexe.



Pour mesurer la satisfaction post double déviation ( $\alpha = 0,960$ , cf. tableau 40) ainsi que la satisfaction post gestion de la réclamation publique ( $\alpha = 0,917$ , cf. tableau 40), nous avons adapté l'échelle *Overall satisfaction* de (Patterson et al., 2006) :

- *I am very dissatisfied (1) – very satisfied (7)*
- *The brand did a poor job (1) – did a good job (7)*
- *I am unhappy (1) – happy (7)*

Pour la mesure de la satisfaction post double déviation, nous avons utilisé l'amorce suivante : « Concernant la gestion de votre réclamation... ». Nous avons conservé et traduit les trois items comme suit : « vous êtes très insatisfait (1) – très satisfait (7) », « la marque n'a pas fait du bon travail (1) – a fait du bon travail (7) », « vous êtes mécontent (1) – content (7) ». Pour la mesure de la satisfaction post gestion de la réclamation publique, nous avons utilisé l'amorce suivante : « Concernant la gestion de votre réclamation publique... ». Nous avons également conservé et traduit les trois items comme suit : « vous êtes très satisfait (1) – très insatisfait (7) », « la marque a fait du bon travail (1) – n'a pas fait du bon travail (7) », « vous êtes content (1) – mécontent (7) ».

Pour la gravité du problème ( $\alpha = 0,914$ , cf. tableau 40), nous avons adapté l'échelle *Perceived Severity* en trois items de (Maxham III & Netemeyer, 2002) :

*In my opinion, the banking problem that I experienced was a:*

- *Minor problem (1) / major problem (7).*
- *Big inconvenience (1) / small inconvenience (7).*
- *Major aggravation (1) / minor aggravation (7).*

Nous avons conservé et traduit les trois items comme suit « Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7) », « Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7) » et « Le problème rencontré est une source d'exaspération mineure (1) – est une source d'exaspération majeure (7) ».

Pour l'attribution de la responsabilité ( $\alpha = 0,932$ , cf. tableau 40), nous avons adapté l'échelle *Internal Failure Attribution* en quatre items de (Heidenreich et al., 2015) :

- *In my view, the service provider is fully responsible for the service failure.*

- *The problem that led to the service failure was clearly caused by the service provider.*
- *The service failure that I encountered was entirely service provider's fault.*
- *The service provider is solely responsible for the service failure.*

Nous avons conservé et traduit les deux items suivants « La marque est entièrement responsable du problème » et « La raison du problème a clairement été causée par la marque ».

Pour les habitudes vis-à-vis des avis en ligne ( $\alpha = 0,873$ , cf. tableau 40), nous avons adapté l'échelle *Attitude Towards Online Reviews* de (Mafael, 2019) :

- *I always check online consumer reviews before making a purchase*
- *I think that online consumer reviews are generally helpful*
- *Online consumer reviews often influence my purchase decision*
- *I typically read online consumer reviews before making a decision*

Nous avons conservé et traduit les quatre items comme suit : « Je consulte toujours les avis en ligne avant d'effectuer un achat », « Je pense que les avis en ligne sont habituellement utiles », « Les avis en ligne influencent souvent ma décision d'achat », « Je lis généralement les avis en ligne avant de me décider ».

Pour mesurer le désir de protéger les autres ( $\alpha = 0,861$ , cf. tableau 40), nous avons adapté l'échelle *Concern for others* de (Hennig-Thurau et al., 2004) :

*I write comments on virtual platforms because:*

- *... I want to warn others of bad products.*
- *... I want to save others from having the same negative experiences as me.*
- *... I want to help others with my own positive experiences.*
- *... I want to give others the opportunity to buy the right product.*

Nous avons conservé et traduit les quatre items comme suit : « Je veux alerter les autres au sujet de ce service de mauvaise qualité », « Je veux éviter aux autres de vivre la même expérience négative que moi », « Je veux aider les autres en leur partageant mes expériences positives » et « Je veux donner aux autres l'opportunité de choisir la bonne banque ».

Pour contrôler le désir de réparation, nous avons adapté l'échelle *Desire for recovery* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *have the firm assume responsibility for its actions.*
- ... *receive a form of reparation for the failure.*
- ... *have the firm to fix its mistake.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème ».

Pour contrôler le désir de vengeance, nous avons adapté l'échelle *Desire for revenge* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *take actions to get the firm in trouble.*
- ... *punish the firm in some way.*
- ... *cause inconvenience to the firm.*
- ... *get even with the service firm.*
- ... *make the service firm get what it deserved.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre ».

Pour contrôler le désir de réconciliation, nous avons adapté l'échelle *Desire for reconciliation* de (Joireman et al., 2013) :

*Because of this incident, I wanted to...*

- ... *give the firm back a new start, a renewed relationship,*
- ... *accept the humanness, flaws, and failures of the firm,*
- ... *try to make amends toward the firm,*
- ... *accept the firm despite what happened,*

- ... *try to make an effort to be more friendly and concerned toward the firm.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque ».

Pour contrôler le désir d'évitement, nous avons adapté l'échelle *Desire for avoidance* de (Grégoire et al., 2009) :

*Because of this incident, I want (or wanted) to ...*

- *Keep as much distance as possible between the firm and me.*
- *Avoid frequenting the firm.*
- *Cut off the relationship with the firm.*
- *Withdraw my business from the firm.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux mettre fin à ma relation avec la marque ».

Pour contrôler la vocation éducative, nous nous sommes inspirés de l'échelle *Desire for reconciliation* de (Joireman et al., 2013) :

*Because of this incident, I wanted to...*

- ... *give the firm back a new start, a renewed relationship,*
- ... *accept the humanness, flaws, and failures of the firm,*
- ... *try to make amends toward the firm,*
- ... *accept the firm despite what happened,*
- ... *try to make an effort to be more friendly and concerned toward the firm.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons utilisé un seul item : « Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage ».

**Tableau 40 : Alphas de Cronbach des variables de contrôle (Etude 8)**

Variable de contrôle	Alpha de Cronbach
Satisfaction post double déviation	0,960
Satisfaction post gestion de la réclamation publique	0,917
Gravité	0,914
Attribution de la responsabilité	0,932
Habitudes vis-à-vis des avis en ligne	0,873
Désir de protéger les autres	0,861
Désir de réparation	mono-item
Désir de vengeance	mono-item
Désir de réconciliation	mono-item
Désir d'évitement	mono-item
Vocation éducative	mono-item

**Tableau 41 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 8)**

ECHELLES	LOADINGS
<p><b>Légitimité de la démarche</b></p> <p>Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• souhaitable</li> <li>• approprié</li> <li>• pertinent</li> </ul>	<p>0,676</p> <p>0,948</p> <p>0,872</p>
<p><b>Gratitude envers la marque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis reconnaissant(e) vis-à-vis de la banque</li> <li>• Je remercie la banque</li> <li>• J'apprécie la démarche de la banque</li> </ul>	<p>0,811</p> <p>0,813</p> <p>0,861</p>
<p><b>Intention de fidélité comportementale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai l'intention de rester client de cette banque</li> <li>• Je compte privilégier cette banque à l'avenir</li> <li>• Si l'occasion se présente, je prévois de souscrire des services bancaires dans cette banque à l'avenir</li> </ul>	<p>0,871</p> <p>0,949</p> <p>0,913</p>
<p><b>Satisfaction post double déviation</b></p> <p>Concernant la gestion de votre réclamation...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vous êtes très insatisfait (1) – très satisfait (7)</li> <li>• la marque n'a pas fait du bon travail (1) – a fait du bon travail (7)</li> <li>• vous êtes mécontent (1) – content (7)</li> </ul>	<p>0,912</p> <p>0,955</p> <p>0,963</p>
<b>Satisfaction post gestion de la réclamation publique</b>	

Concernant la gestion de votre réclamation publique...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>vous êtes très insatisfait (1) – très satisfait (7)</li> <li>la marque n'a pas fait du bon travail (1) – a fait du bon travail (7)</li> <li>vous êtes mécontent (1) – content (7)</li> </ul>	0,850 0,913 0,900
<b>Gravité du problème</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7)</li> <li>Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7)</li> <li>Le problème rencontré était une source d'exaspération mineure (1) - une source d'exaspération majeure (7)</li> </ul>	0,848 0,916 0,888
<b>Attribution de la responsabilité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La marque est entièrement responsable du problème</li> <li>La raison du problème a clairement été causée par la marque</li> </ul>	0,945 0,925
<b>Habitudes vis-à-vis des avis en ligne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je consulte toujours les avis en ligne avant d'effectuer un achat</li> <li>Je pense que les avis en ligne sont habituellement utiles</li> <li>Les avis en ligne influencent souvent ma décision d'achat</li> <li>Je lis généralement les avis en ligne avant de me décider</li> </ul>	0,801 0,708 0,847 0,877
<b>Désir de protéger les autres</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je veux alerter les autres au sujet de ce service de mauvaise qualité</li> <li>Je veux éviter aux autres de vivre la même expérience négative que moi</li> <li>Je veux aider les autres en leur partageant mes expériences positives</li> <li>Je veux donner aux autres l'opportunité de choisir la bonne banque</li> </ul>	0,788 0,865 0,654 0,802
<b>Désir de réparation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème</li> </ul>	NA
<b>Désir de vengeance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre</li> </ul>	NA
<b>Désir de réconciliation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque</li> </ul>	NA
<b>Désir d'évitement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je veux mettre fin à ma relation avec la marque</li> </ul>	NA
<b>Vocation éducative</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage</li> </ul>	NA
<b>Model fit : <math>\text{Khi}^2 = 480,773</math> (<math>p &lt; 0,01</math>) ; <math>\text{Khi}^2/\text{dl} = 1,551</math> ; <math>\text{CFI} = 0,980</math> ; <math>\text{RMSEA} = 0,038</math></b>	

### 2.2.3. Résultats

**Matrice de corrélations.** Afin d'avoir un premier aperçu des relations entre les concepts clés mobilisés dans le cadre de cette étude, nous analysons pour commencer les corrélations présentées dans le tableau 42.

Concernant la légitimité perçue de la démarche de la marque, nous remarquons qu'elle est positivement et significativement corrélée à la gratitude envers la marque (0,480), à l'intention de changer d'avis (0,219) et à l'intention de fidélité (0,296). Cela signifie que plus la légitimité perçue augmente, plus la gratitude envers la marque et l'intention de fidélité augmentent. Cela indique aussi que des niveaux élevés (vs faibles) de légitimité perçue sont associés en moyenne à une intention favorable (vs défavorable) de changer d'avis. Ces résultats constituent des signaux positifs quant à la validité de notre modèle théorique.

En outre, il existe une corrélation significative et positive entre la gratitude envers la marque et l'intention de changer d'avis (0,255) et entre la gratitude et l'intention de fidélité (0,702). Nous avons positionné la gratitude comme antécédent direct de ces deux variables dépendantes et nous constatons qu'elles sont significativement corrélées de telle sorte que des scores élevés (vs faibles) de gratitude correspondent en moyenne à une intention favorable (vs défavorable) de changer d'avis et à des niveaux élevés (vs faibles) d'intention de fidélité.

Concernant à présent les moyennes, nous remarquons que la moyenne de la gratitude envers la marque est plutôt faible ( $M=4,14$ ) comparativement à celle présentée dans l'article de Palmatier et ses collègues (2009) ( $M=5,22$ ). Cela s'explique notamment par le scénario propre à chacune des études. Dans l'article de Palmatier et ses collègues, les participants étaient placés en situation d'achat dans un magasin de vêtement. Au cours de cette expérience, un employé du magasin les aidait à sélectionner une tenue et, à ce titre, investissait du temps et des efforts pour les assister. Le scénario relatait donc une expérience positive. Dans notre cas, il s'agit d'une expérience initialement négative puisque le scénario commence par une insatisfaction que le service client s'attelle ensuite à gérer. Ce décalage peut donc expliquer l'écart de moyennes pour la même mesure de la gratitude.

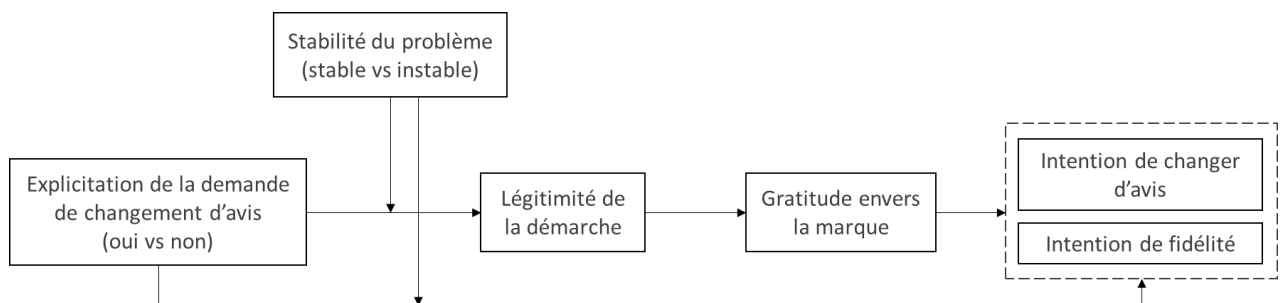
**Tableau 42 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 8)**

Variabiles	Moyenne	Ecart-type	AVE	1	2	3
1. Légitimité de la démarche	4,88	1,07	0,71	1		
2. Gratitude envers la marque	4,14	1,37	0,69	0,480**	1	
3. Intention de fidélité	4,28	1,45	0,83	0,296**	0,702**	1

Notes : \*p < .05, \*\*p < .01, n.s. = non significatif. Dans un souci de concision nous n'avons pas intégré à cette matrice les variables de contrôle.

*Analyse de régression via la Macro Process.* Afin de valider ou invalider les hypothèses H17, H18 et H19, nous testons le modèle de recherche via la Macro Process de Preacher et Hayes (2 modèles 85, chacun avec une seule variable dépendante : intention de changer d'avis ou intention de fidélité) avec 5.000 échantillons initialisés et p<.05.

**Figure 22 : Modèle de médiation modérée (Etude 8)**



*Résultats sur l'intention de changer d'avis.* Présentés dans le tableau 43, les résultats du test de médiation modérée nous renseignent sur différents aspects de notre modèle. Dans la première partie « Effets directs », nous observons l'influence de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur les autres variables du modèle. Nous notons que cette influence sur la légitimité de la démarche n'est pas significative (CI=[-0,2335 ; 0,1489]). En revanche,



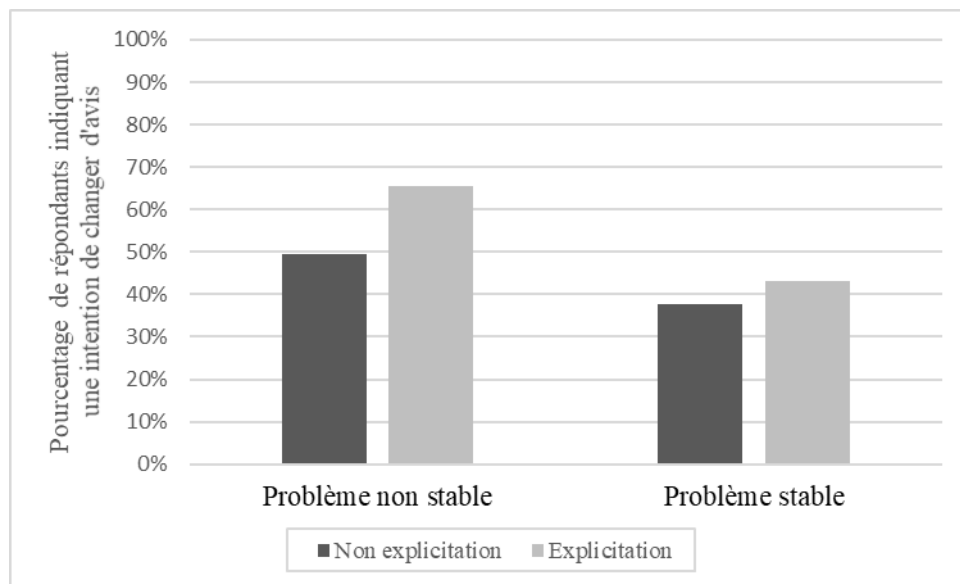
l'explicitation de la demande influence significativement et négativement la gratitude envers la marque ( $\beta = -0,22$  ; 95% CI = [-0,4223 ; -0,0100]), de sorte que l'explicitation (vs non explicitation) dégrade la gratitude envers la marque. L'explicitation de la demande influence significativement et positivement l'intention de changer d'avis ( $\beta = 0,60$  ; 95% CI = [0,1040 ; 1,0981]) de sorte qu'en cas d'explicitation de la demande (vs non explicitation) l'intention de changer d'avis est supérieure. En effet, 44% des individus en condition de non explicitation indiquent leur intention de changer d'avis contre 54% en condition d'explicitation. Nous observons également les effets de la stabilité du problème sur les autres variables. Nous notons que la stabilité du problème n'influence pas significativement la légitimité de la démarche (CI = [-0,3809 ; 0,0068]), ni la gratitude envers la marque (CI = [-0,1588 ; 0,2614]). Néanmoins la stabilité du problème influence significativement et négativement l'intention de changer d'avis ( $\beta = -0,69$  ; 95% CI = [-1,1943 ; -0,1894]) de sorte qu'en cas de problème stable (vs non stable) l'intention de changer d'avis est dégradée : 41% des répondants en condition de problème stable indiquent une intention de changer d'avis contre 58% en condition de problème non stable.

Par ailleurs, les résultats nous renseignent sur les effets des variables médiatrices. Nous remarquons que la légitimité de la démarche influence significativement et positivement la gratitude envers la marque ( $\beta = 0,39$  ; 95% CI = [0,2732 ; 0,5059]). En revanche, la légitimité de la démarche n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis (CI = [-0,1150 ; 0,4880]). Concernant la gratitude envers la marque, nous notons que celle-ci influence significativement et positivement l'intention de changer d'avis ( $\beta = 0,35$  ; 95% CI = [0,0819 ; 0,6204]).

Enfin, nous nous penchons sur le rôle modérateur de la stabilité du problème dans la relation entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et les autres variables du modèle. Les résultats indiquent que l'interaction entre l'explicitation de la demande et la stabilité du problème exerce une influence significative sur la légitimité de la démarche ( $\beta = 0,19$  ; 95% CI = [-0,9350 ; -0,1773]). En revanche, cette interaction n'a pas d'influence significative sur la gratitude envers la marque (CI = [-0,3619 ; 0,4649]) ni sur l'intention de changer d'avis (CI = [-1,4135 ; 0,5579]). La stabilité du problème ne modère donc pas le lien positif direct entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis. L'hypothèse 17 n'est donc pas validée. Toutefois, les résultats indiquent que la stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis successivement via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte que dans le cas d'une explicitation de la

demande (vs non explicitation), la légitimité de la démarche est plus forte en cas de non stabilité (vs stabilité) du problème, que la légitimité influence positivement la gratitude envers la marque et que la gratitude influence positivement l'intention de changer d'avis. L'indice de médiation modérée est significatif ( $\beta = -0,08$  ; 95% CI = [-0,19 ; -0,01]). L'hypothèse 19 est donc validée.

**Figure 24 : Pourcentage de répondants indiquant une intention de changer d'avis (Etude 8)**



Résultats sur l'intention de fidélité. Présentés dans le tableau 44, les résultats du test de médiation modérée nous renseignent sur différents aspects de notre modèle. Dans la première partie « Effets directs », nous observons l'influence de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur les autres variables du modèle. L'influence de l'explicitation de la demande sur la légitimité de la démarche et sur la gratitude ayant été détaillée, nous ne revenons pas dessus. L'explicitation de la demande n'influence pas significativement l'intention de fidélité (CI = [-0,2429 ; 0,1456]). De même, nous n'aborderons pas de nouveau l'effet direct de la stabilité du problème sur la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque. Nous notons en revanche que la stabilité du problème n'influence pas significativement l'intention de fidélité (CI = [-0,2122 ; 0,1814]).

Par ailleurs, les résultats nous renseignent sur les effets des variables médiatrices sur l'intention de fidélité (le lien entre la légitimité de la démarche et la gratitude ayant été exposé dans la partie traitant de l'intention de changer d'avis). Nous remarquons que la légitimité de

la démarche n'influence pas significativement l'intention de fidélité (CI = [-0,2036 ; 0,0282]). En revanche, la gratitude envers la marque influence significativement l'intention de fidélité ( $\beta = 0,48$  ; 95% CI = [0,3831 ; 0,5856]).

Enfin, nous nous penchons sur le rôle modérateur de la stabilité du problème dans la relation entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité. Les résultats indiquent que l'interaction entre l'explicitation de la demande et la stabilité du problème n'a pas d'influence significative sur l'intention de fidélité (CI = [-0,3761 ; 0,3981]). L'hypothèse 18 n'est donc pas validée. Toutefois, les résultats indiquent que la stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité successivement via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte que dans le cas d'une explicitation de la demande (vs non explicitation), la légitimité de la démarche est plus forte en cas de non stabilité (vs stabilité) du problème, que la légitimité influence positivement la gratitude envers la marque et que la gratitude influence positivement l'intention de changer d'avis. L'indice de médiation modérée est significatif ( $\beta = -0,105$  ; 95% CI = [-0,1995 ; -0,0309]). L'hypothèse 20 est donc validée.

Nous notons également les effets des variables de contrôle sur les variables de notre modèle. Notons d'emblée que les résultats de notre analyse via la macro Process sont stables avec ou sans intégration des variables de contrôle, aussi bien avec comme variable dépendante l'intention de changer d'avis que l'intention de fidélité.

La satisfaction post double déviation n'influence significativement ni la légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. La satisfaction post gestion de la réclamation influence significativement la légitimité de la démarche ( $\beta=0,34$  ; CI=[0,2850 ; 0,4040]), la gratitude envers la marque ( $\beta=0,23$  ; CI=[0,1523 ; 0,3036]). Elle n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis mais influence significativement l'intention de fidélité ( $\beta=0,19$  ; CI=[0,1139 ; 0,2629]). La gravité du problème n'influence significativement ni la légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. L'attribution de la responsabilité influence significativement la légitimité de la démarche ( $\beta=0,12$  ; CI=[0,0310 ; 0,2224]), la gratitude envers la marque ( $\beta=-0,14$  ; CI=[-0,2422 ; -0,0338]). Néanmoins, elle n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. Le

désir de protéger les autres n'influence pas significativement la légitimité de la démarche. Il influence en revanche significativement et négativement la gratitude envers la marque ( $\beta = -0,20$  ;  $CI = [-0,2872 ; -0,1139]$ ), l'intention de changer d'avis ( $\beta = -0,38$  ;  $CI = [-0,6026 ; -0,1551]$ ) et l'intention de fidélité ( $\beta = -0,13$  ;  $CI = [-0,2144 ; -0,0471]$ ). Le désir de réparation n'influence significativement ni la légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. Le désir de vengeance influence significativement et négativement la légitimité de la démarche ( $\beta = 0,12$  ;  $CI = [0,0420 ; 0,1959]$ ). Il n'influence significativement ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis. Le désir de vengeance influence toutefois significativement l'intention de fidélité ( $\beta = 0,14$  ;  $CI = [0,0616 ; 0,2192]$ ). Ce résultat très surprenant peut éventuellement s'expliquer par le fait que la vengeance est à distinguer du désir d'évitement et qu'une fois vengé, le réclamant peut considérer l'équité restaurée et désirer poursuivre la relation. Le désir de réconciliation n'influence pas significativement la légitimité de la démarche. Il influence en revanche positivement la gratitude envers la marque ( $\beta = 0,12$  ;  $CI = [0,0275 ; 0,2038]$ ) et l'intention de changer d'avis ( $\beta = 0,28$  ;  $CI = [0,0656 ; 0,5007]$ ). De plus, il n'influence pas significativement l'intention de fidélité ( $CI = [-0,0022 ; 0,1645]$ ). Le désir d'évitement n'influence significativement ni la légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis. Il influence toutefois négativement l'intention de fidélité ( $\beta = -0,24$  ;  $CI = [-0,3286 ; -0,1610]$ ). La vocation éducative influence significativement et positivement la légitimité de la démarche ( $\beta = 0,10$  ;  $CI = [0,0344 ; 0,1732]$ ) ainsi que la gratitude envers la marque ( $\beta = 0,14$  ;  $CI = [0,0636 ; 0,2151]$ ). En revanche, elle n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. Les habitudes vis-à-vis des avis n'exercent d'influence significative ni sur la légitimité de la démarche, ni sur la gratitude envers la marque, ni sur l'intention de changer d'avis, ni sur l'intention de fidélité.

**Tableau 43 : Résultats du 1<sup>er</sup> test de médiation modérée (Etude 8)**

	M1 (Légitimité de la démarche)			M2 (Gratitude envers la marque)			Y (Intention de changer d'avis)		
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	Coeff (β)	SE (δ)	p-value
<b>Effets directs</b>									
X (Explicitation de la demande de changement d'avis)	-0,0423	0,097	ns	-0,2161	0,105	0,04	0,6011	0,254	0,018
W (Stabilité du problème)	-0,1871	0,099	ns	0,0513	0,107	ns	-0,6918	0,256	0,007
X x W	-0,5562	0,193	0,004	0,0515	0,21	ns	-0,4278	0,503	ns
M1 (Légitimité de la démarche)				0,3895	0,059	0,0000	0,1865	0,154	ns
M2 (Gratitude envers la marque)							0,3512	0,137	0,011
<b>Constante</b>			R <sup>2</sup> =0,3487			R <sup>2</sup> =0,5406			

	Y (Intention de changer d'avis)	
	Coeff (β)	SE (δ)
<b>Effets indirects</b>		
X x W → M1 → Y	-0,1037	0,104
X x W → M2 → Y	0,0181	0,085
X x W → M1 → M2 → Y	-0,0761	0,048

Variables de contrôle : Satisfaction post double déviation, Satisfaction post gestion de la réclamation, Habitudes vis-à-vis des avis en ligne, Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Désir de protéger les autres, Désir de réparation, Désir de vengeance, Désir de réconciliation, Désir d'évitement, Vocation éducative, Sexe, Âge  
 ns = non significatif

**Tableau 44 : Résultats du 2<sup>ème</sup> test de médiation modérée (Etude 8)**

	M1 (Légitimité de la démarche)			M2 (Gratitude envers la marque)			Y (Intention de fidélité)					
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>												
X (Explicitation de la demande de changement d'avis)	-0,042	0,097	ns	[-0,2335;0,1489]	-0,216	0,105	0,04	[-0,4223;-0,0100]	-0,049	0,099	ns	[-0,2429;0,1456]
W (Stabilité du problème)	-0,187	0,099	ns	[-0,3809;0,0068]	0,0513	0,107	ns	[-0,1588;0,2614]	-0,0154	0,1000	ns	[-0,2122;0,1814]
X x W	-0,556	0,193	0,004	[-0,9350;-0,1773]	0,0515	0,21	ns	[-0,3619;0,4649]	0,0110	0,197	ns	[-0,3761;0,3981]
M1 (Légitimité de la démarche)					0,3895	0,059	0,0000	[0,2732;0,5059]	-0,088	0,059	ns	[-0,2036;0,0282]
M2 (Gratitude envers la marque)									0,4844	0,052	0,000	[0,3831;0,5856]
<b>Constante</b>				R <sup>2</sup> =0,3487				R <sup>2</sup> =0,5406				R <sup>2</sup> =0,6424

	Y (Intention de fidélité)		CI (bootstrap 5000 / p>.05)
	Coeff (β)	SE (δ)	
<b>Effets indirects</b>			
X x W → M1 → Y	0,0488	0,038	ns
X x W → M2 → Y	0,0250	0,104	ns
X x W → M1 → M2 → Y	-0,105	0,043	[-0,1995;-0,0309]

Variables de contrôle : Satisfaction post double déviation, Satisfaction post gestion de la réclamation, Habitudes vis-à-vis des avis en ligne, Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Désir de protéger les autres, Désir de réparation, Désir de vengeance, Désir de réconciliation, Désir d'évitement, Vocation éducative, Sexe, Âge  
 ns = non significatif

Par conséquent, l'étude 8 nous permet de conclure quant à l'efficacité d'une explicitation de la demande de changement d'avis. Nos résultats indiquent qu'il s'agit d'une stratégie efficace pour encourager les auteurs de réclamations publiques à réviser leur réclamation et, ainsi, à diffuser un bouche-à-oreille en ligne positif au sujet de la marque après sa bonne gestion de la réclamation. Afin de poursuivre notre analyse, nous nous penchons à présent sur l'efficacité d'un levier largement utilisé en gestion des réclamations : la compensation. Au travers de l'étude 9, nous nous proposons d'étudier l'influence d'une stratégie de manipulation du niveau de compensation à des fins de transformation du client réclamant en client promoteur.

### **3. Influence du niveau de compensation sur l'intention de changement d'avis**

#### **3.1. Formulation d'hypothèses : H20, H21, H22**

Dans le cadre de la récupération de clients insatisfaits, les entreprises offrent souvent une compensation (Estelami, 2000), définie comme l'ensemble des avantages tangibles reçus par un client en réponse à sa réclamation (Davidow, 2003). Celle-ci peut se présenter sous différentes formes, notamment sous celle d'un dédommagement financier. Après avoir formulé leur mécontentement, les réclamants s'attendent généralement à ce que le tort subi soit compensé (Estelami, 2000). Par conséquent, conformément au paradigme de la « disconfirmation » des attentes (Oliver, 1980, 1981), la compensation du préjudice améliore la satisfaction post réclamation (Gilly & Gelb, 1982). En effet, la recherche établit non seulement que la compensation augmente la satisfaction post-réclamation mais aussi que cet effet est plus marqué que celui des excuses ou encore de la rapidité de la réponse offerte (Davidow, 2003; Estelami, 2000; Goodwin & Ross, 1992).

D'une part, l'impact de la compensation sur la satisfaction post réclamation s'appuie sur la théorie de la justice distributive (Amy K. Smith et al., 1999). Celle-ci affirme que les individus en transaction avec d'autres parties aspirent à une répartition équitable des résultats. Cette équité, mise à mal par la défaillance de service, peut donc être restaurée par le biais d'une compensation estimée suffisante en comparaison au préjudice subi (Tax et al., 1998). Le type de montant alloué à ce dédommagement peut être caractérisé selon deux catégories : la compensation simple, prévoyant un dédommagement inférieur ou égal à 100% de l'estimation

du préjudice subi, et la surcompensation, correspondant à un dédommagement supérieur à 100% de l'estimation du préjudice subi (Boshoff, 1997; Gelbrich & Roschk, 2011b; Gilly & Hansen, 1985). La méta-analyse de Gelbrich et Roschk (2011a) nous indique que la surcompensation produit un effet incrémental négligeable sur la satisfaction post réclamation par rapport à la compensation simple. En d'autres termes, la surcompensation n'augmente que marginalement la satisfaction post-réclamation au-delà du niveau de satisfaction déjà été atteint par le biais de la simple compensation. Deux explications sont fournies quant à ce phénomène. La première, s'appuyant sur la loi Weber-Fechner (e.g. Monroe, 1973), tient au fait que la fonction de réaction au prix suit un schéma logarithmique. La compensation représentant un échange monétaire (Bonifield & Cole, 2008; Estelami, 2000) et la satisfaction post-réclamation constituant une réaction à ce geste financier, la notion de rendements décroissants peut nous permettre de comprendre la réaction des consommateurs à la surcompensation. Conformément à cette courbe logarithmique, les montants de compensation supplémentaires à des niveaux de compensation déjà élevés entraînent une augmentation de la satisfaction plus faible qu'à des niveaux de compensation faibles. Par ailleurs, la théorie des perspectives offre une autre explication au fait que la surcompensation ne produit pas d'effets marginaux significatifs sur la satisfaction post gestion des réclamations. L'aversion pour les pertes pousse les réclamants à se concentrer davantage sur la réduction des pertes (par le biais d'une simple compensation qui viendra rééquilibrer le dommage subi) que sur l'obtention de gains (par le biais d'une surcompensation qui viendra dépasser le préjudice). En effet, le client lésé, en recherche de rééquilibrage apprécie le retour à l'équité que constitue la compensation simple mais, au-delà de ce stade, valorise moins un surcroît de compensation.

Mais qu'en est-il lorsque le service client formule par la même occasion une demande telle que la modification de l'avis négatif ? D'un côté, conformément aux résultats de Gelbrich et Roschk (2011b), le consommateur peut persister à ne pas éprouver de satisfaction incrémentale significative en situation de surcompensation par rapport à une compensation simple. D'un autre côté, cette démarche de demande de changement d'avis peut être interprétée par le consommateur comme un effort supplémentaire de sa part qui mérite à son tour une compensation. Il peut alors considérer qu'une surcompensation (par rapport au préjudice) correspond à un dédommagement équitable compte tenu des efforts qui lui sont demandés (la procédure de gestion de sa réclamation et le changement d'avis). L'effet du niveau de compensation ne semble donc pas évident dans le contexte qui nous occupe et peut être



susceptible de produire des effets différents sur l'intention de changer d'avis et sur la variable relationnelle qu'est l'intention de fidélité.

D'autre part, la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) pourrait nous laisser supposer que le fait de donner un peu plus que nécessaire à un individu devrait l'encourager à faire un geste de son côté pour récompenser le bon comportement. La littérature en marketing établit que le fait de surpasser les attentes des consommateurs se traduit par une forme d'enchantement (Oliver et al., 1997; Pieters et al., 1995; Singh & Widing, 1991). Cet enchantement du client est quant à lui connu pour avoir des conséquences comportementales importantes (Mattila & Enz, 2002; Oliver et al., 1997; D. Watson & Tellegen, 1985) et favorables à la marque telles que l'intention de rachat (Chitturi et al., 2008; E. C. Hirschman & Holbrook, 1982; Rust & Oliver, 2000) et la fidélité (E. W. Anderson & Mittal, 2000; Dey et al., 2017). En outre, les travaux d'Arnold et ses collègues indiquent que les clients enchantés sont plus susceptibles de recommander la marque à leurs proches (Arnold et al., 2005). Dans le contexte de la gestion de la réclamation, le principe de réciprocité pourrait conduire le client enchanté de la gestion de sa réclamation, via la surcompensation, à promouvoir la marque.

En conséquence, surcompenser un réclamant pourrait favoriser le changement d'avis de différentes manières : 1) en rémunérant l'effort de modification qui lui est demandé, 2) en l'incitant à récompenser la marque pour sa générosité et 3) en produisant de l'enchantement client. Il est donc raisonnable de supposer que le niveau de compensation est susceptible d'influencer l'intention de changer d'avis. En outre, les recherches en matière de rémunération du bouche-à-oreille indiquent qu'une démarche de compensation de la recommandation peut être efficace mais génère également des effets secondaires négatifs tels que la dégradation de la confiance (Helm et al., 2011; Stephen et al., 2012; Yu et al., 2019) notamment en raison du doute que cette démarche induit sur la qualité réelle du produit ou service. La surcompensation pourrait donc s'avérer efficace en termes de modification de l'avis initial mais pourrait également dégrader les variables relationnelles entre la marque et le consommateur, telles que l'intention de fidélité.

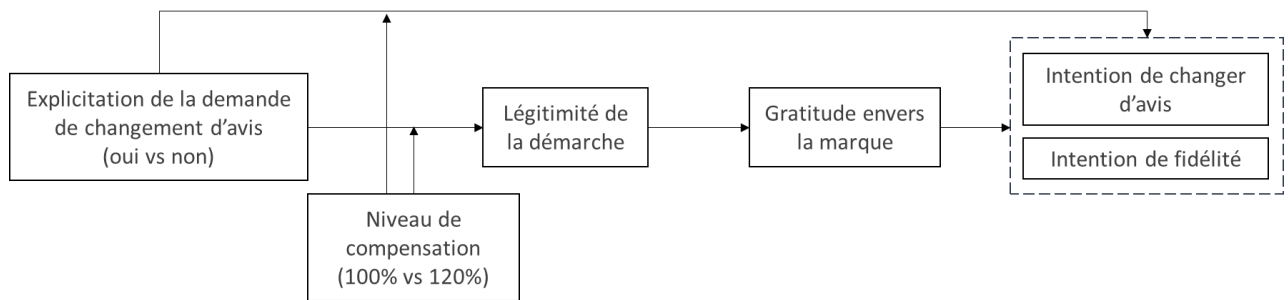
L'étude 8 nous a permis de conclure quant à l'effet positif de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur l'intention de changer d'avis. Les résultats nous ont également indiqué que l'effet direct n'était pas fonction de la stabilité du problème. Ils soulignent également l'effet indirect positif de l'explicitation de la demande sur l'intention de changer d'avis et sur l'intention de fidélité modéré par la stabilité du problème. On constate

cette influence positive de la demande de changement d'avis uniquement dans le cas d'un problème non stable dans le temps.

Compte tenu de la littérature et des conclusions de l'étude 8, nous formulons les hypothèses ci-dessous dans le contexte d'un problème non stable dans le temps:

H21	Le niveau de compensation est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis de telle sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple), l'explicitation augmente l'intention de changer d'avis.
H22	Le niveau de compensation est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité de telle sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple), l'explicitation augmente l'intention de fidélité.
H23	Le niveau de compensation est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande augmente la légitimité de la démarche.
H24	La surcompensation (vs compensation simple) a un effet direct négatif (vs positif) sur l'intention de fidélité
H25	Le niveau de compensation est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande augmente la légitimité de la démarche.

**Figure 25 : Modèle théorique (Etude 9)**



### 3.2. Etude 9 : Expérimentation

#### 3.2.1. Design d'étude et procédure

Afin de tester les hypothèses H20, H21 et H22, nous avons utilisé une expérimentation mobilisant un design inter-sujets 2 x 2 avec assignations aléatoires. Nous avons manipulé l'explicitation de la demande de changement d'avis avec deux conditions : explicitation vs non explicitation. Nous avons également manipulé le niveau de compensation proposé par le service client avec deux conditions : compensation simple (100%) vs surcompensation (120%) en nous appuyant sur les travaux de Gelbrich et al (2015). En effet, afin de comprendre les effets des différents niveaux de compensation, Gelbrich et ses collègues font varier le niveau de compensation de 0% à 200% par tranches de 20% et soulignent que la courbe de la satisfaction client se stabilise à partir de 120%. Le choix de l'expérimentation a été motivé par les garanties de validité interne qu'elle apporte et la possibilité de contrôler la satisfaction post double déviation, la satisfaction post gestion de la réclamation publique, la gravité, la responsabilité, les habitudes par rapport aux avis en ligne, le désir de protéger les autres, le désir de réparation, le désir de vengeance, le désir de réconciliation, le désir d'évitement, la vocation éducative, l'âge et le sexe.

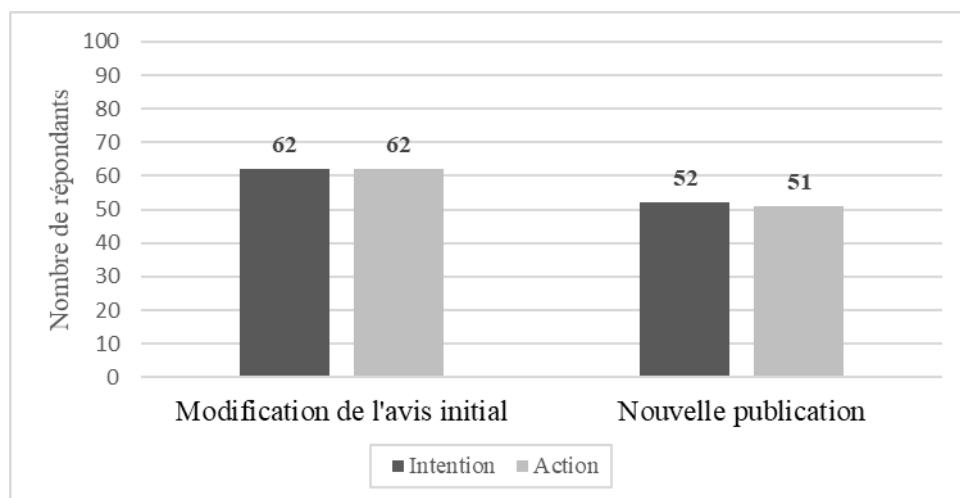
**Echantillon.** Nous avons recruté un échantillon de 293 participants par le biais d'un panéliste français. Après avoir éliminé les répondants inattentifs et ceux n'ayant pas complété le questionnaire dans son intégralité (y compris les champs qualitatifs), nous avons conservé un échantillon de 255 individus (Femmes = 50,20%, Age = 50,39 ans, SD = 16,65). Ni le panéliste, ni les répondants n'ont eu connaissance des véritables objectifs de l'étude. Ils ont simplement

été informés que la recherche portait sur la manière dont ils réagissaient suite à une défaillance de service. Le mode de sélection des participants nous a permis d'éviter l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1973) et de garantir qu'aucune influence des chercheurs n'était exercée sur les répondants.

*Scénario.* Le scénario initial, identique à celui présenté en étude 6, demandait aux répondants de se projeter dans une relation de longue date avec une banque leur ayant jusqu'à présent donné entière satisfaction aussi bien en matière de services que du point de vue de la relation entretenue avec le conseiller (cf. tableau 45). Il était expliqué aux répondants qu'un matin, ils s'étaient aperçus d'un débit suspect de 100€ sur leur compte. En approfondissant la question ils s'étaient rendu compte qu'il s'agissait d'une erreur de la banque mais, malgré leur réclamation, leur conseiller n'avait rien pu faire pour les aider. Quelques questions portant notamment sur leur niveau de satisfaction post double déviation, leur perception de la gravité du problème, sur l'attribution de la responsabilité et sur les désirs éprouvés étaient alors posées. Puis, les participants étaient informés qu'ils avaient fait le choix de publier un avis négatif au sujet de la banque. Il leur était demandé de rédiger l'avis et d'y attribuer une note. Dans un second temps et suite à la publication de leur avis, le service client de la banque prenait contact avec eux en privé. Pour les participants en condition de compensation simple, le service client leur proposait un dédommagement de 100€. Pour les participants en condition de surcompensation, le dédommagement proposé était de 120€. Dans le même message, le service client exprimait son souhait de voir l'avis initial modifié pour les participants en condition d'explicitation. Pour les participants en condition de non explicitation, le service client n'ajoutait rien de plus. A la suite de la lecture du message du service client, il était affiché aux participants qu'ils se rendaient sur la page d'avis de la banque pour y relire le leur et jeter un œil aux autres avis publiés. Ils lisaient alors qu'ils ne constataient aucun avis mentionnant une défaillance similaire. Les participants étaient alors invités à répondre à une nouvelle série de questions. Enfin, il leur était demandé s'ils souhaitaient revenir sur leur avis initial (en publier un nouveau, le modifier ou le supprimer) et le cas échéant ils avaient la possibilité de le faire. Lorsque les répondants manifestaient leur intention de réviser leur avis initial (c'est-à-dire, soit en le modifiant, soit en publiant un nouvel avis), ils avaient accès à un espace leur permettant directement de le faire, ce qui constituait une vérification de leur intention. Lorsque les répondants manifestaient leur intention de réviser leur avis initial (c'est-à-dire, soit en le modifiant, soit en publiant un nouvel avis), ils avaient accès à un espace leur permettant directement de le faire. S'ils souhaitaient modifier leur avis initial, un champ texte apparaissait

affichant leur ancien avis afin qu'ils puissent directement le modifier. S'ils souhaitaient publier un nouvel avis, un champ texte vide apparaissait afin qu'ils puissent le rédiger. S'ils souhaitaient supprimer leur avis ou ne rien faire, aucun champ n'apparaissait et ils poursuivaient le questionnaire. Les résultats ont indiqué que 100% des individus ayant indiqué vouloir modifier leur avis l'ont effectivement fait et que 98% des individus ayant indiqué vouloir rédiger un nouvel avis l'ont fait dans le champ qualitatif proposé à cet effet (cf. figure 26).

**Figure 26 : Vérification de l'intention de révision de la réclamation publique (Etude 9)**



**Tableau 45 : Scénario expérimental (Etude 9)**

Nous vous proposons de considérer la situation suivante :

Cela fait maintenant plusieurs années que vous êtes client(e) d'une banque. Elle vous a jusqu'à présent donné entière satisfaction et a comblé toutes vos attentes. Aucun incident n'est survenu à ce jour et vous entretenez des rapports très cordiaux avec votre conseiller. Les rendez-vous se font toujours dans la bonne humeur compte tenu de l'entente réciproque entre vous.

Ce matin, vous vous apercevez que 100€ de frais bancaires ont été débités sur votre compte courant suite à des fonds indisponibles lors d'un prélèvement. En regardant plus attentivement, vous constatez que ceci est dû à un retard de virement imputable à la banque. En effet, vous aviez demandé un transfert depuis votre livret d'épargne ayant au préalable vérifié le délai contractuel. Le virement n'ayant pas été réalisé cinq jours après votre

demande, au lieu des deux jours contractuels, un prélèvement n'a pas pu être fait sur votre compte courant. Cela a entraîné des frais bancaires.

Vous effectuez donc une réclamation auprès de votre conseiller et lui demandez le remboursement des 100€ débités de manière injustifiée.

Ce dernier vous répond qu'il regrette mais qu'il ne peut procéder au remboursement sans apporter de justification convaincante. Il précise être tenu de respecter les consignes de sa hiérarchie.

Après la réponse défavorable de votre conseiller, vous vous rendez sur Internet et publiez un avis négatif au sujet de la banque.

*(attribution d'une note et champ qualitatif de rédaction de l'avis)*

Suite à votre avis, le service client sollicite un échange en privé et, après avoir eu vos coordonnées, vous envoie le message suivant :

#### **Manipulation n°1 (mail du service client)**

##### **Compensation simple**

Bonjour Madame/Monsieur,  
Vous avez pris le temps de partager vos impressions et nous vous en remercions.  
Nous avons attentivement parcouru votre témoignage et nous regrettons de constater que votre expérience parmi nous ne vous a pas donné entière satisfaction.  
Le conseiller en charge de votre dossier a malheureusement commis une erreur en raison d'un défaut de communication de la part de nos services. Nous vous présentons nos excuses pour ce désagrément.  
A titre de dédommagement, nous vous proposons de vous rembourser la somme de **100€**.

##### **Surcompensation**

Bonjour Madame/Monsieur,  
Vous avez pris le temps de partager vos impressions et nous vous en remercions.  
Nous avons attentivement parcouru votre témoignage et nous regrettons de constater que votre expérience parmi nous ne vous a pas donné entière satisfaction.  
Le conseiller en charge de votre dossier a malheureusement commis une erreur en raison d'un défaut de communication de la part de nos services. Nous vous présentons nos excuses pour ce désagrément.  
A titre de dédommagement, nous vous proposons de vous rembourser la somme de **120€**.

#### **Manipulation n°2 ( suite du mail du service client)**

**Pas d'explicitation de la demande de changement d'avis**

**Explicitation de la demande de changement d'avis**

<p>Nous restons à votre écoute pour toute demande future. Soyez assuré(e) que nous sommes toujours à votre écoute pour mieux vous satisfaire.</p> <p>Votre service client</p>	<p><b>Nous vous serions extrêmement reconnaissants de bien vouloir modifier votre avis.</b></p> <p>Nous restons à votre écoute pour toute demande future. Soyez assuré(e) que nous sommes toujours à votre écoute pour mieux vous satisfaire.</p> <p>Votre service client</p>
<p>A la suite de la lecture du message du service client, vous vous rendez sur la page d'avis de la banque pour y relire le vôtre et jeter un œil aux autres avis publiés. Vous constatez alors qu'aucun avis ne mentionne un problème similaire au vôtre.</p>	

### 3.2.2. Mesures et manipulations expérimentales

Pour évaluer le réalisme du scénario, nous avons demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de Likert en 7 points, leur degré d'accord avec les affirmations suivantes (1 = « Pas du tout d'accord » et 7 = « Tout à fait d'accord ») : « La situation décrite est réaliste » et « Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie ». Pour étayer la validité de nos scénarios, nous n'avons constaté aucune différence dans les moyennes de l'indice de réalisme entre les groupes en condition de non explicitation et en condition d'explicitation (respectivement  $M=5,58$  et  $M=5,84$ ). En revanche la comparaison de moyennes révèle une différence significative entre les groupes en condition de compensation simple et surcompensation (respectivement  $M=5,85$  et  $M=5,56$  ;  $t=2,209$  ;  $p<0,05$ ). Les répondants en condition de compensation simple ont manifestement perçu le scénario comme plus réaliste que les répondants en condition de surcompensation, ce qui s'explique certainement par le fait que les entreprises pratiquent davantage la compensation simple que la surcompensation. Néanmoins, les scores demeurant élevés dans les deux conditions (supérieurs à 5 sur une échelle en 7 points), nous considérons que l'expérience a été perçue comme réaliste.

Nous avons contrôlé la manipulation de l'explicitation de la demande de changement d'avis au moyen de deux items pour lesquels les répondants étaient invités à indiquer leur degré d'accord sur une échelle en 7 points : « Dans la situation décrite, la banque a suggéré une demande de modification de votre avis » et « Dans la situation décrite, la banque vous a

demandé explicitement de modifier votre avis ». Un test t sur des échantillons indépendants a révélé que la manipulation était un succès. Les participants en condition de non explicitation ont rapporté un score significativement plus bas ( $M = 2,54$ ) que les participants en condition d'explicitation ( $M = 4,16$ ,  $t = -8,76$  ;  $p < 0,01$ ). Nous avons contrôlé la manipulation du niveau de compensation au moyen de deux items. Le premier item était une question fermée. : « Dans la situation décrite, quel niveau de compensation la banque vous a-t-elle proposé ? ». Les répondants devaient sélectionner l'une des deux réponses suivantes : 100€ ou 120€. Nous avons procédé à un test de Khi-deux qui s'est avéré significatif ( $p < 0,01$ ). 94% des répondants ont identifié correctement la situation de compensation correspondant à leur condition. Les répondants étaient ensuite invités à indiquer leur degré d'accord sur une échelle en 7 points avec le second item : « La banque m'a accordé un remboursement supérieur aux frais qu'elle m'a prélevés. ». Un test t sur des échantillons indépendants a été conduit et a confirmé le succès de la manipulation. Les participants en condition compensation simple ont rapporté un score significativement plus bas ( $M = 2,32$ ) que les participants en condition de liens faibles ( $M = 5,54$ ,  $t = -15,805$  ;  $p < 0,01$ ).

Une question d'attention a été posée au cours du questionnaire. Les répondants inattentifs ont été exclus du traitement, ainsi que les répondants n'ayant pas répondu à toutes les questions posées, y compris les champs qualitatifs de rédaction d'avis. Nous avons ainsi exclu 38 individus et conservé un total de 255 répondants attentifs et ayant complété le questionnaire dans son intégralité.

Nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) globale avec le logiciel AMOS. Les résultats de l'AFC sont satisfaisants et présentés dans le tableau récapitulatif 48. Tous les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,834. La validité discriminante est également satisfaisante : la corrélation au carré entre chaque construit est inférieure à l'AVE des construits (Fornell & Larcker, 1981).

Pour mesurer la légitimité, nous avons adapté l'échelle *Legitimacy Pressure* de Yang et al. (2012) :

*Please indicate the degree to which your firm needs to adopt business practices to conform to that of your distributor country in terms of the following aspects:*



- *The desirability of business practice*
- *The properness of business practice*
- *The appropriateness of business practice*

Les items de mesure ont été traduits en français et légèrement modifiés pour s'adapter au contexte : « Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est souhaitable », « Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est approprié » et « Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est pertinent ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,908.

Pour mesurer la gratitude, nous avons adapté l'échelle *Customers' Feelings of Gratitude* de Palmatier et al. (2009) :

- *I feel grateful to [Target]*
- *I feel thankful to [Target]*
- *I feel appreciative to [Target]*

Les items de mesure ont été traduits en français et adaptés au contexte bancaire comme suit : « Je suis reconnaissant(e) vis-à-vis de la banque », « Je remercie la banque » et « J'apprécie la démarche de la banque ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,897.

Pour mesurer l'intention de fidélité comportementale, nous avons adapté l'échelle *Purchase Loyalty* de (Chaudhuri & Holbrook, 2001) :

- *I will buy this brand the next time I buy [product name]*
- *I intend to keep purchasing this brand.*

Nous avons adapté l'échelle en utilisant les items suivants : « J'ai l'intention de rester client de cette banque », « Je compte privilégier cette banque à l'avenir », et « Si l'occasion se présente, je prévois de souscrire des services bancaires dans cette banque à l'avenir ». L'échelle développée est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,834.

Dans un souci de validité écologique, nous avons mesuré l'intention de changer d'avis par le biais d'une question fermée. Après l'affichage du message envoyé par le service client, nous demandions aux participants ce qu'ils souhaitaient faire et nous leur demandions de choisir entre quatre réponses possibles : « Ne pas modifier votre avis initial », « Supprimer votre avis initial », « Modifier votre avis initial » ou « Publier un nouvel avis ». Nous avons ensuite codé « 0 » la réponse « Ne pas modifier votre avis initial » et codé « 1 » les trois autres réponses relevant d'une volonté d'action, qu'elle soit une suppression, une modification ou un ajout. Nous avons considéré que dans les trois cas, le participant indiquait un désir de revenir sur sa réclamation publique au lieu de la laisser demeurer intacte. Afin de valider ce postulat, nous avons comparé le pourcentage de répondants ayant modifié leur avis selon qu'ils sont en condition d'explicitation ou non. Le résultat d'un test de Khi-deux indique qu'il n'y a pas de différence dans la distribution des répondants selon qu'ils ont supprimé, modifié leur avis ou publié un nouvel avis ( $p=0,224$ , cf. tableau 46).

**Tableau 46 : Répartition des répondants selon leur choix de modification (Etude 9)**

	Que désirez-vous faire ?			Total
	Supprimer votre avis initial	Modifier votre avis initial	Publier un nouvel avis	
<b>Pas d'explicitation</b>	15	24	24	63
<b>Explicitation</b>	19	30	24	73
<b>Total</b>	34	54	48	136

*Variables de contrôle.* Nous avons contrôlé la satisfaction post double déviation, la satisfaction post gestion de la réclamation publique, la gravité, la responsabilité, les habitudes par rapport aux avis en ligne, le désir de protéger les autres, le désir de réparation, le désir de vengeance, le désir de réconciliation, le désir d'évitement, la vocation éducative, l'âge et le sexe.

Pour mesurer la satisfaction post double déviation ( $\alpha = 0,949$ , cf. tableau 47) ainsi que la satisfaction post gestion de la réclamation publique ( $\alpha = 0,943$ , cf. tableau 47), nous avons adapté l'échelle *Overall satisfaction* de (Patterson et al., 2006) :

- *I am very dissatisfied (1) – very satisfied (7)*
- *The brand did a poor job (1) – did a good job (7)*
- *I am unhappy (1) – happy (7)*

Pour la mesure de la satisfaction post double déviation, nous avons utilisé l'amorce suivante : « Concernant la gestion de votre réclamation... ». Nous avons conservé et traduit les trois items comme suit : « vous êtes très insatisfait (1) – très satisfait (7) », « la marque n'a pas fait du bon travail (1) – a fait du bon travail (7) », « vous êtes mécontent (1) – content (7) ». Pour la mesure de la satisfaction post gestion de la réclamation publique, nous avons utilisé l'amorce suivante : « Concernant la gestion de votre réclamation publique... ». Nous avons également conservé et traduit les trois items comme suit : « vous êtes très satisfait (1) – très insatisfait (7) », « la marque a fait du bon travail (1) – n'a pas fait du bon travail (7) », « vous êtes content (1) – mécontent (7) ».

Pour la gravité du problème ( $\alpha = 0,889$ , cf. tableau 47), nous avons adapté l'échelle *Perceived Severity* en trois items de (Maxham III & Netemeyer, 2002) :

*In my opinion, the banking problem that I experienced was a:*

- *Minor problem (1) / major problem (7).*
- *Big inconvenience (1) / small inconvenience (7).*
- *Major aggravation (1) / minor aggravation (7).*

Nous avons conservé et traduit les trois items comme suit « Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7) », « Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7) » et « Le problème rencontré est une source d'exaspération mineure (1) – est une source d'exaspération majeure (7) ».

Pour l'attribution de la responsabilité ( $\alpha = 0,906$ , cf. tableau 47), nous avons adapté l'échelle *Internal Failure Attribution* en quatre items de (Heidenreich et al., 2015) :

- *In my view, the service provider is fully responsible for the service failure.*

- *The problem that led to the service failure was clearly caused by the service provider.*
- *The service failure that I encountered was entirely service provider's fault.*
- *The service provider is solely responsible for the service failure.*

Nous avons conservé et traduit les deux items suivants « La marque est entièrement responsable du problème » et « La raison du problème a clairement été causée par la marque ».

Pour les habitudes vis-à-vis des avis en ligne ( $\alpha = 0,921$ , cf. tableau 47), nous avons adapté l'échelle *Attitude Towards Online Reviews* de (Mafael, 2019) :

- *I always check online consumer reviews before making a purchase*
- *I think that online consumer reviews are generally helpful*
- *Online consumer reviews often influence my purchase decision*
- *I typically read online consumer reviews before making a decision*

Nous avons conservé et traduit les quatre items comme suit : « Je consulte toujours les avis en ligne avant d'effectuer un achat », « Je pense que les avis en ligne sont habituellement utiles », « Les avis en ligne influencent souvent ma décision d'achat », « Je lis généralement les avis en ligne avant de me décider ».

Pour mesurer le désir de protéger les autres ( $\alpha = 0,870$ , cf. tableau 47), nous avons adapté l'échelle *Concern for others* de (Hennig-Thurau et al., 2004) :

*I write comments on virtual platforms because:*

- *... I want to warn others of bad products.*
- *... I want to save others from having the same negative experiences as me.*
- *... I want to help others with my own positive experiences.*
- *... I want to give others the opportunity to buy the right product.*

Nous avons conservé et traduit les quatre items comme suit : « Je veux alerter les autres au sujet de ce service de mauvaise qualité », « Je veux éviter aux autres de vivre la même expérience négative que moi », « Je veux aider les autres en leur partageant mes expériences positives » et « Je veux donner aux autres l'opportunité de choisir la bonne banque ».

Pour contrôler le désir de réparation, nous avons adapté l'échelle *Desire for recovery* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *have the firm assume responsibility for its actions.*
- ... *receive a form of reparation for the failure.*
- ... *have the firm to fix its mistake.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème ».

Pour contrôler le désir de vengeance, nous avons adapté l'échelle *Desire for revenge* de (Grégoire, Legoux, et al., 2018) :

*Indicate to which extent you wanted to:*

- ... *take actions to get the firm in trouble.*
- ... *punish the firm in some way.*
- ... *cause inconvenience to the firm.*
- ... *get even with the service firm.*
- ... *make the service firm get what it deserved.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre ».

Pour contrôler le désir de réconciliation, nous avons adapté l'échelle *Desire for reconciliation* de (Joireman et al., 2013) :

*Because of this incident, I wanted to...*

- ... *give the firm back a new start, a renewed relationship,*
- ... *accept the humanness, flaws, and failures of the firm,*
- ... *try to make amends toward the firm,*
- ... *accept the firm despite what happened,*

- ... *try to make an effort to be more friendly and concerned toward the firm.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque ».

Pour contrôler le désir d'évitement, nous avons adapté l'échelle *Desire for avoidance* de (Grégoire et al., 2009) :

*Because of this incident, I want (or wanted) to ...*

- *Keep as much distance as possible between the firm and me.*
- *Avoid frequenting the firm.*
- *Cut off the relationship with the firm.*
- *Withdraw my business from the firm.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons conservé et traduit un seul item : « Je veux mettre fin à ma relation avec la marque ».

Pour contrôler la vocation éducative, nous nous sommes inspirés de l'échelle *Desire for reconciliation* de (Joireman et al., 2013) :

*Because of this incident, I wanted to...*

- ... *give the firm back a new start, a renewed relationship,*
- ... *accept the humanness, flaws, and failures of the firm,*
- ... *try to make amends toward the firm,*
- ... *accept the firm despite what happened,*
- ... *try to make an effort to be more friendly and concerned toward the firm.*

Dans le souci de réduire la longueur du questionnaire, nous avons utilisé un seul item : « Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage ».

**Tableau 47 : Alphas de Cronbach des variables de contrôle (Etude 9)**

Variable de contrôle	Alpha de Cronbach
Satisfaction post double déviation	0,949
Satisfaction post gestion de la réclamation publique	0,943
Gravité	0,889
Attribution de la responsabilité	0,906
Habitudes vis-à-vis des avis en ligne	0,921
Désir de protéger les autres	0,870
Désir de réparation	mono-item
Désir de vengeance	mono-item
Désir de réconciliation	mono-item
Désir d'évitement	mono-item
Vocation éducative	mono-item

**Tableau 48 : Synthèse de l'analyse factorielle confirmatoire globale (Etude 9)**

ECHELLES	LOADINGS
<p><b>Légitimité de la démarche</b></p> <p>Selon vous, le message envoyé par le service client de la banque est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• souhaitable</li> <li>• approprié</li> <li>• pertinent</li> </ul>	<p>0,822</p> <p>0,950</p> <p>0,867</p>
<p><b>Gratitude envers la marque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis reconnaissant(e) vis-à-vis de la banque</li> <li>• Je remercie la banque</li> <li>• J'apprécie la démarche de la banque</li> </ul>	<p>0,874</p> <p>0,881</p> <p>0,839</p>
<p><b>Intention de fidélité comportementale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai l'intention de rester client de cette banque</li> <li>• Je compte privilégier cette banque à l'avenir</li> <li>• Si l'occasion se présente, je prévois de souscrire des services bancaires dans cette banque à l'avenir</li> </ul>	<p>0,863</p> <p>0,951</p> <p>0,916</p>
<p><b>Satisfaction post double déviation</b></p> <p>Concernant la gestion de votre réclamation...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vous êtes très insatisfait (1) – très satisfait (7)</li> <li>• la marque n'a pas fait du bon travail (1) – a fait du bon travail (7)</li> <li>• vous êtes mécontent (1) – content (7)</li> </ul>	<p>0,872</p> <p>0,956</p> <p>0,965</p>
<b>Satisfaction post gestion de la réclamation publique</b>	

Concernant la gestion de votre réclamation publique...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vous êtes très insatisfait (1) – très satisfait (7)</li> <li>• la marque n'a pas fait du bon travail (1) – a fait du bon travail (7)</li> <li>• vous êtes mécontent (1) – content (7)</li> </ul>	0,895 0,919 0,946
<b>Gravité du problème</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le problème rencontré était un problème mineur (1) – majeur (7)</li> <li>• Le problème rencontré représentait un léger désagrément (1) – un désagrément important (7)</li> <li>• Le problème rencontré était une source d'exaspération mineure (1) - une source d'exaspération majeure (7)</li> </ul>	0,820 0,869 0,868
<b>Attribution de la responsabilité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marque est entièrement responsable du problème</li> <li>• La raison du problème a clairement été causée par la marque</li> </ul>	0,919 0,904
<b>Habitudes vis-à-vis des avis en ligne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je consulte toujours les avis en ligne avant d'effectuer un achat</li> <li>• Je pense que les avis en ligne sont habituellement utiles</li> <li>• Les avis en ligne influencent souvent ma décision d'achat</li> <li>• Je lis généralement les avis en ligne avant de me décider</li> </ul>	0,830 0,822 0,886 0,923
<b>Désir de protéger les autres</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux alerter les autres au sujet de ce service de mauvaise qualité</li> <li>• Je veux éviter aux autres de vivre la même expérience négative que moi</li> <li>• Je veux aider les autres en leur partageant mes expériences positives</li> <li>• Je veux donner aux autres l'opportunité de choisir la bonne banque</li> </ul>	0,766 0,849 0,739 0,814
<b>Désir de réparation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux recevoir une forme de réparation pour ce problème</li> </ul>	NA
<b>Désir de vengeance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux punir la marque d'une manière ou d'une autre</li> </ul>	NA
<b>Désir de réconciliation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux repartir sur de bonnes bases avec cette marque</li> </ul>	NA
<b>Désir d'évitement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux mettre fin à ma relation avec la marque</li> </ul>	NA
<b>Vocation éducative</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je veux permettre à la marque de progresser grâce à mon témoignage</li> </ul>	NA
<b>Model fit : <math>\text{Khi}^2 = 543,536</math> (<math>p &lt; 0,01</math>) ; <math>\text{Khi}^2/\text{dl} = 1,731</math> ; <math>\text{CFI} = 0,967</math> ; <math>\text{RMSEA} = 0,050</math></b>	



### 3.2.3. Résultats

**Matrice des corrélations.** Afin d’avoir un premier aperçu des relations qui unissent les concepts clés mobilisés dans le cadre de cette étude, nous analysons pour commencer les corrélations présentées dans le tableau 49. Ce premier résultat s’inscrit dans la continuité des conclusions tirées à partir de l’étude 8.

Concernant la légitimité perçue de la démarche de la marque, nous remarquons qu’elle est positivement et significativement corrélée à la gratitude envers la marque (0,574) et à l’intention de fidélité (0,463). Cela signifie que des niveaux élevés (vs faibles) de légitimité perçue correspondent en moyenne à des niveaux élevés (vs faibles) de gratitude envers la marque et d’intention de fidélité. Encore une fois, ces résultats confirment les résultats de la matrice de corrélations étudiée en étude 8.

En outre, il existe une corrélation significative et positive entre la gratitude et l’intention de fidélité (0,658), de telle sorte que des scores élevés (vs faibles) de gratitude correspondent en moyenne à des niveaux élevés (vs faibles) d’intention de fidélité. Ces résultats sont cohérents avec nos conclusions de l’étude 8.

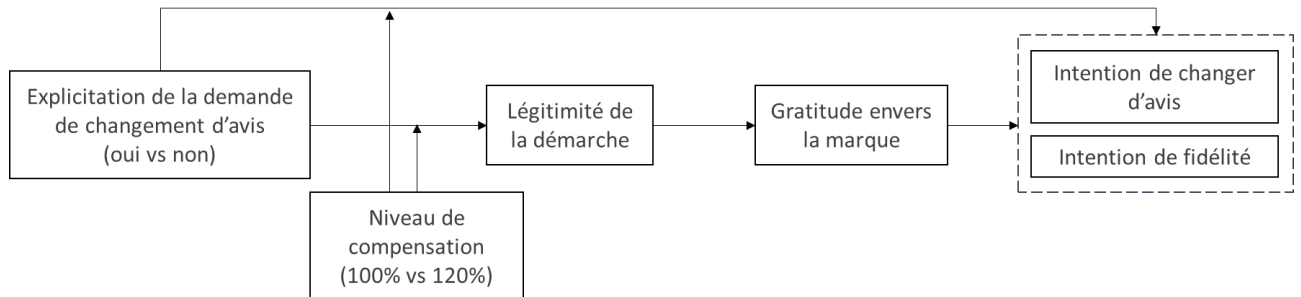
**Tableau 49 : Moyennes, écarts-types et corrélations des concepts clés (Etude 9)**

Variabiles	Moyenne	Ecart-type	AVE	1	2	3
<b>1. Légitimité de la démarche</b>	4,91	1,05	0,78	1		
<b>2. Gratitude envers la marque</b>	4,41	1,31	0,75	0,574**	1	
<b>3. Intention de fidélité</b>	4,35	1,35	0,83	0,463**	0,658**	1

Notes : \*p < .05, \*\*p < .01, n.s. = non significatif. Dans un souci de concision nous n’avons pas intégré à cette matrice les variables de contrôle.

**Analyse de régression via la Macro Process.** Afin de valider ou invalider les hypothèses H20 et H21, nous testons le modèle de recherche via la Macro Process de Preacher et Hayes (2 modèles 85, chacun avec une seule variable dépendante : intention de changer d’avis ou intention de fidélité) avec 5.000 échantillons initialisés et p<.05.

**Figure 25 : Modèle de médiation modérée (Etude 9)**



Résultats sur l'intention de changer d'avis. Présentés dans le tableau 50, les résultats du test de médiation modérée nous éclairent de diverses manières sur la validité de notre modèle. Dans la première partie « Effets directs », nous constatons l'influence de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur les autres variables du modèle. Nous notons que l'influence de l'explicitation de la demande sur la légitimité de la démarche n'est pas significative (CI=[-0,4063 ; 0,0092]) tout comme son influence sur la gratitude envers la marque (CI=[-0,2670 ; 0,1960]). En revanche l'explicitation de la demande influence significativement et positivement l'intention de changer d'avis ( $\beta=0,72$  ; 95% CI=[0,1591 ; 1,2894]). En effet, 47% des individus en condition de non explicitation indiquent leur intention de changer d'avis contre 60% en condition d'explicitation. Nous remarquons que le niveau de compensation n'influence quant à lui ni la légitimité de la démarche (CI=[-0,1968 ; 0,2238]), ni la gratitude envers la marque (CI=[-0,0328 ; 0,4323]), ni l'intention de changer d'avis (CI=[-0,4755 ; 0,6633]).

Par ailleurs, nous observons l'effet des variables médiatrices sur notre variable dépendante. Nous notons que la légitimité de la démarche influence significativement et positivement la gratitude envers la marque ( $\beta=0,36$  ; 95% CI=[0,2218 ; 0,5042]) de telle manière que plus la légitimité de la démarche est forte, plus la gratitude envers la marque est forte. Toutefois, la légitimité de la démarche n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis (CI=[-0,0673 ; 0,6606]). En outre, la gratitude envers la marque n'influence pas non plus significativement l'intention de changer d'avis (CI=[-0,1438 ; 0,4880]).

Enfin, les résultats nous nous penchons sur le rôle modérateur du niveau de compensation dans la relation entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et les autres variables. L'interaction entre l'explicitation de la demande de changement et le niveau de compensation n'influence significativement ni la légitimité de la démarche (CI=[-0,6317 ; 0,2064]), ni la gratitude envers la marque (CI=[-0,0328 ; 0,4323]). L'interaction entre l'explicitation de la demande de changement et le niveau de compensation n'exerce pas d'influence significative sur l'intention de changer d'avis (CI=[-0,4755 ; 0,6633]). Le niveau de compensation ne modère donc pas le lien direct positif entre l'explicitation de la demande de changement et l'intention de changer d'avis. L'hypothèse 21 est donc invalidée. Par ailleurs, les résultats montrent que le niveau de compensation ne modère pas non plus le lien indirect entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis par le biais de la légitimité de la démarche et de la gratitude envers la marque (CI=[-0,0845 ; 0,0261]). L'hypothèse 23 est donc invalidée.

*Résultats sur l'intention de fidélité.* Présentés dans le tableau 51, les résultats du test de médiation modérée nous renseignent sur différents aspects de notre modèle. Dans la première partie « Effets directs », nous observons l'influence de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur les autres variables du modèle. L'influence de l'explicitation de la demande sur la légitimité de la démarche et sur la gratitude ayant été détaillée, nous ne revenons pas dessus. L'explicitation de la demande n'influence pas significativement l'intention de fidélité (CI=[-0,2608 ; 0,1973]). De même, nous n'abordons pas de nouveau l'effet direct du niveau de compensation sur la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque. Nous notons en revanche que le niveau de compensation influence significativement et négativement l'intention de fidélité ( $\beta=-0,24$  ; 95% CI=[-0,4702 ; -0,0073]) de sorte qu'en cas de surcompensation la moyenne d'intention de fidélité est plus faible qu'en cas de compensation simple. L'hypothèse 24 est donc validée.

Par ailleurs, nous analysons les effets des variables médiatrices sur l'intention de fidélité. Nous remarquons que la légitimité de la démarche n'influence pas significativement l'intention de fidélité (CI=[-0,1114 ; 0,1827]). En revanche, la gratitude envers la marque influence significativement et positivement l'intention de fidélité ( $\beta=0,43$  ; 95% CI=[0,2997 ; 0,5529]), de sorte que plus la gratitude est élevée, plus l'intention de fidélité est élevée.

Enfin, nous examinons le rôle modérateur du niveau de compensation dans la relation directe et indirecte entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité. Les résultats indiquent que l'interaction entre l'explicitation de la demande et le niveau de compensation n'a pas d'influence significative sur l'intention de fidélité (CI=[-0,3923 ; 0,5268]). L'hypothèse 22 est donc invalidée. Les résultats montrent également que le niveau de compensation n'est pas un modérateur de la relation entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité successivement via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque (CI=[-0,1111 ; 0,0306]). L'hypothèse 25 est donc invalidée.

Notons que les résultats de notre analyse via la macro Process sont stables avec ou sans intégration des variables de contrôle avec comme variable dépendante l'intention de changer d'avis. Toutefois, en étudiant le modèle avec l'intention de fidélité comme variable dépendante, nous remarquons une différence. En effet, nous notons que, sans les variables de contrôle, l'influence du niveau de compensation sur l'intention de fidélité n'est pas significative ( $p=0,0837$ ) tandis qu'elle l'est en intégrant les variables de contrôle ( $p=0,0432$ ).

La satisfaction post double déviation n'influence significativement ni la légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. La satisfaction post gestion de la réclamation influence significativement et positivement la légitimité de la démarche ( $\beta=0,39$  ; CI=[0,3250 ; 0,4620]), la gratitude envers la marque ( $\beta=0,32$  ; CI=[0,2293 ; 0,4172]), l'intention de changer d'avis ( $\beta=0,32$  ; CI=[0,0737 ; 0,5722]) et l'intention de fidélité ( $\beta=0,20$  ; CI=[0,1028 ; 0,3059]). La gravité du problème n'influence significativement aucune des variables de notre modèle : ni la légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. Il en est de même pour l'attribution de la responsabilité qui n'influence significativement aucune des variables. Le désir de protéger les autres n'influence pas significativement la légitimité de la démarche. Il influence en revanche négativement la gratitude envers la marque ( $\beta=-0,09$  ; CI=[-0,1794 ; -0,0083]). Le désir de protéger les autres n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. Le désir de réparation n'influence pas significativement la légitimité de la démarche. Il influence toutefois négativement la gratitude envers la marque ( $\beta=-0,12$  ; CI=[-0,2204 ; -0,0124]). Le désir de réparation n'influence pas significativement l'intention de changer d'avis. Il influence en revanche négativement l'intention de fidélité ( $\beta=-0,11$  ; CI=[-0,2104 ; -0,0026]). Le désir de vengeance n'influence significativement aucune des variables du modèle de recherche : ni la

légitimité de la démarche, ni la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis, ni l'intention de fidélité. Le désir de réconciliation influence significativement et positivement la légitimité de la démarche ( $\beta=0,09$  ;  $CI=[0,0047 ; 0,1754]$ ) mais n'influence pas la gratitude envers la marque, ni l'intention de changer d'avis. Il influence également positivement l'intention de fidélité ( $\beta=0,23$  ;  $CI=[0,1377 ; 0,3265]$ ). A l'instar du désir de vengeance, la vocation éducative n'influence significativement aucune des variables du modèle. Il en est de même pour les habitudes vis-à-vis des avis en ligne.

**Tableau 50 : Résultats du 1<sup>er</sup> test de médiation modérée (Etude 9)**

	M1 (Légitimité de la démarche)			M2 (Gratitude envers la marque)			Y (Intention de changer d'avis)					
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>												
X (Explicitation de la demande de changement d'avis)	-0,199	0,106	ns	[-0,4063;0,0092]	-0,036	0,118	ns	[-0,2670;0,1960]	0,7242	0,288	0,012	[0,1591;1,2894]
W (Niveau de compensation)	0,0135	0,107	ns	[-0,1968;0,2238]	0,1998	0,118	ns	[-0,0328;0,4323]	0,0939	0,291	ns	[-0,4755;0,6633]
X x W	-0,213	0,213	ns	[-0,6317;0,2064]	-0,086	0,236	ns	[-0,0328;0,4323]	0,4190	0,572	ns	[-0,7028;1,5407]
M1 (Légitimité de la démarche)					0,3630	0,072	0,0000	[0,2218;0,5042]	0,2967	0,186	ns	[-0,0673;0,6606]
M2 (Gratitude envers la marque)									0,1721	0,161	ns	[-0,1438;0,4880]
<b>Constante</b>				R <sup>2</sup> =0,4133				R <sup>2</sup> =0,5371				

	Y (Intention de changer d'avis)	
	Coeff (β)	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets indirects</b>		
X x W → M1 → Y	-0,063	0,104
X x W → M2 → Y	-0,015	0,062
X x W → M1 → M2 → Y	-0,013	0,028

Variables de contrôle : Satisfaction post double déviation, Satisfaction post gestion de la réclamation, Habitudes vis-à-vis des avis en ligne, Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Désir de protéger les autres, Désir de réparation, Désir de vengeance, Désir de réconciliation, Vocation éducative, Sexe, Âge  
 ns = non significatif

Tableau 51 : Résultats du 2<sup>ème</sup> test de médiation modérée (Etude 9)

	M1 (Légitimité de la démarche)			M2 (Gratuité envers la marque)			Y (Intention de fidélité)					
	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)	Coeff (β)	SE (δ)	p-value	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets directs</b>												
X (Explicitation de la demande de changement d'avis)	-0,1985	0,106	ns	[-0,4063;0,0092]	-0,036	0,118	ns	[-0,2670;0,1960]	-0,0317	0,116	ns	[-0,2608;0,1973]
W (Niveau de compensation)	0,0135	0,107	ns	[-0,1968;0,2238]	0,1998	0,118	ns	[-0,0328;0,4323]	-0,2388	0,1175	0,0432	[-0,4702;-0,0073]
X x W	-0,2127	0,213	ns	[-0,6317;-0,2064]	-0,086	0,236	ns	[-0,0328;0,4323]	0,0673	0,233	ns	[-0,3923;0,5268]
M1 (Légitimité de la démarche)					0,3630	0,072	0,0000	[0,2218;0,5042]	0,0357	0,075	ns	[-0,1114;0,1827]
M2 (Gratuité envers la marque)									0,4263	0,064	0,0000	[0,2997;0,5529]
<b>Constante</b>												
				R <sup>2</sup> =0,4133				R <sup>2</sup> =0,5371				R <sup>2</sup> =0,5750

	Y (Intention de fidélité)		
	Coeff (β)	SE (δ)	CI (bootstrap 5000 / p>.05)
<b>Effets indirects</b>			
X x W → M1 → Y	-0,0076	0,03	ns
X x W → M2 → Y	-0,0367	0,1050	ns
X x W → M1 → M2 → Y	-0,0329	0,036	ns

Variables de contrôle : Satisfaction post double déviation, Satisfaction post gestion de la réclamation, Habitudes vis-à-vis des avis en ligne, Attribution de la responsabilité, Gravité du problème, Désir de protéger les autres, Désir de réparation, Désir de vengeance, Désir de réconciliation, Vocation éducative, Sexe, Âge  
 ns = non significatif

Par conséquent, l'étude 9 nous permet de renforcer les conclusions de l'étude 8 quant à l'efficacité d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis après la gestion efficace d'une réclamation publique. Elle nous fournit également des éléments permettant de statuer sur la pertinence d'une stratégie de surcompensation. Les résultats indiquent non seulement qu'une stratégie de surcompensation est sans effet sur l'intention de changer d'avis mais aussi qu'elle détériore l'intention de fidélité. Ce n'est donc pas une méthode d'incitation préconisée aux managers.

#### **4. Discussion**

Les deux objectifs principaux du chapitre 6 étaient d'une part de déterminer si le fait pour une marque d'explicitement une demande de changement d'avis après avoir satisfait un réclamant public était un moyen efficace de provoquer ce changement et d'autre part d'identifier si le niveau de compensation jouait un rôle dans ce processus. Nous cherchions également à déterminer la mesure dans laquelle une stratégie d'incitation au changement d'avis (par le biais de l'explicitation de la demande et/ou de la surcompensation) exerçait une influence sur la relation entre la marque et le consommateur. Enfin, nous examinions le rôle de la stabilité du problème comme variable contextuelle.

Pour commencer, il était important à nos yeux de légitimer notre démarche de recherche sur les stratégies d'incitation au changement d'avis au moyen d'une étude pilote mettant en lumière l'utilité des avis modifiés à la fois pour les lecteurs et pour l'entreprise. L'étude pilote menée dans le contexte de la restauration, un secteur dans lequel les réclamations publiques et les interactions marque-consommateurs sont fréquentes en ligne, nous a permis de statuer sur l'impact d'un avis modifié sur deux variables dépendantes reflétant donc les intérêts des autres consommateurs d'une part et de la marque d'autre part. Tout d'abord, en comparant l'impact d'un avis modifié à celui d'un avis positif sur l'utilité perçue de l'avis, nous avons constaté que l'avis modifié était perçu comme plus utile par les lecteurs. Face à la croissance des pratiques frauduleuses concernant les avis en ligne (Munzel, 2015), les consommateurs semblent accorder davantage de crédit à un avis d'une part plus détaillé, conformément aux conclusions des études antérieures (e.g. Mudambi & Schuff, 2010; Pan & Zhang, 2011; Willemsen et al., 2011) mais aussi sans doute plus argumenté dans la mesure où la bonne opinion est alors justifiée non seulement par des aspects positifs de prime abord (la qualité des plats) mais aussi par une bonne gestion des problèmes rencontrés. Or, la littérature indique que la présentation



d'arguments renforce la crédibilité d'un message (Pornpitakpan, 2004). Enfin, il est possible que la fonctionnalité de vote « Utile » constitue un cercle vertueux dans la mesure où les consommateurs n'évaluent pas la crédibilité d'une opinion uniquement par leur propre jugement mais aussi en se basant sur les opinions des autres (Metzger et al., 2010). Ainsi, plus un avis modifié récolte de votes « Utile », plus il continuera à en obtenir par la suite en rassurant tous les futurs lecteurs quant à sa crédibilité. Par ailleurs, en comparant cette fois l'effet d'un avis modifié par rapport à un avis positif sur l'orientation client perçue de la marque, nous nous apercevons qu'un avis modifié est non seulement utile aux lecteurs mais aussi bénéfique à l'image de marque. En effet, les résultats de notre étude pilote montrent que les répondants en condition d'avis modifié perçoivent que la marque est davantage orientée client que les répondants en condition d'avis positif. Le fait d'y lire le récit d'un incident géré efficacement par celle-ci renforce donc l'appréciation que les lecteurs font de son souci de satisfaire ses clients. Par conséquent, l'expérimentation pilote confirme non seulement qu'un avis modifié (vs positif) est plus bénéfique aux autres consommateurs dans leur prise de renseignements, mais aussi qu'il améliore davantage l'image de marque en modifiant la perception de son orientation client. Nous confirmons donc qu'il existe un double intérêt à inciter à la modification d'avis après avoir géré efficacement une réclamation publique.

Une fois la question de la pertinence des stratégies d'incitation au changement d'avis établie du point de vue des spectateurs, nous nous sommes intéressés à l'efficacité de ces stratégies du point de vue des réclamants. Une première expérimentation a donc été conduite afin de déterminer l'influence directe et indirecte de l'explicitation d'une demande de changement d'avis par la marque sur l'intention du réclamant de changer d'avis. D'une part les résultats mettent en lumière un effet direct de l'explicitation de la demande de changement sur l'intention de changer d'avis. Cet effet est positif de telle sorte que l'explicitation (vs non explicitation) favorise l'intention de changer d'avis. Par conséquent, demander au réclamant satisfait de la gestion de son problème de réviser publiquement son opinion est efficace. Le fait de ne pas revenir sur son avis après que celui-ci ait été efficacement traité par la marque ne relève donc pas forcément d'un manque d'envie du consommateur de soutenir la marque. En effet, un réclamant peut rester passif simplement parce qu'il n'a pas été sollicité. La preuve en est qu'il est bien plus susceptible de le faire suite à une simple demande. Ce résultat renforce la théorie défendue en recherche (Andreoni & Rao, 2011) et en coaching (Bloom, 2011; J. Jiang, 2016) selon laquelle le chemin le plus court pour obtenir ce que l'on souhaite reste encore d'oser le demander. Les conclusions des travaux selon lesquelles la communication renforce

considérablement le comportement altruiste (e.g. E. Hoffman et al., 1996; Roth, 1995) s'appliquent donc également au contexte de la révision d'une réclamation publique. Notre interprétation est que le fait de demander son intervention au client l'amène à considérer activement son rôle auprès de la marque mais aussi des autres consommateurs. D'autre part, le test de médiation modérée confirme qu'en plus de l'effet direct de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur l'intention de changer d'avis, il existe un effet indirect via la légitimité perçue de la démarche et la gratitude envers la marque. Cette relation positive est modérée par la stabilité du problème dans le temps de sorte que dans le cas d'une explicitation de la demande (vs non explicitation), la légitimité de la démarche est plus forte en cas de non stabilité (vs stabilité) du problème, que la légitimité influence positivement la gratitude envers la marque et que la gratitude influence positivement l'intention de changer d'avis. Ces résultats nous conduisent à préciser le processus psychologique expliquant l'efficacité des stratégies d'incitation au changement d'avis. Ils font écho aux travaux en psychologie sociale (Darling et al., 2007; Higgins, 2004; Kelman & Hamilton, 1989) et indiquent qu'en marketing numérique également, l'évaluation de la légitimité de la demande s'intègre dans le processus psychologique d'obéissance. En outre, cette médiation renforce le rôle essentiel de la gratitude étudiée dans le cadre de la relation marque-consommateur (Palmatier et al., 2009). Si Palmatier et ses collègues soulignent l'influence de la gratitude sur la performance à long-terme de l'entreprise, nous montrons que cette même gratitude influence aussi la recommandation après une gestion efficace de la réclamation publique. Nos conclusions questionnent également les conclusions de Simon et ses collègues (2015) qui indiquent que la gratitude n'influence pas l'intention de bouche-à-oreille positif hors ligne. Dans le cas d'une réclamation publique bien gérée, nous montrons en effet que la gratitude est susceptible de produire un bouche-à-oreille positif en ligne. Ce faisant, nous nous inscrivons dans la continuité de précédents travaux (e.g. Soscia, 2007) et proposons de transposer les conclusions sur les effets de la gratitude sur le bouche-à-oreille dans la sphère digitale. Nous apprenons enfin que l'évaluation de la stabilité du problème, connue pour influencer la satisfaction du client (A. K. Smith & Bolton, 2002) mais aussi sa fidélité comportementale (Folkes et al., 1987), joue aussi un rôle essentiel dans l'intention d'un client de réviser sa réclamation publique même lorsque celle-ci a été traitée efficacement. Au-delà d'une volonté sans doute amoindrie d'aider la marque lorsque le client pense que le problème est récurrent, cela traduit certainement aussi un authentique souci d'autrui et un désir de ne pas l'induire en erreur en recommandant une marque qui risque de continuer à reproduire les mêmes erreurs. Ces résultats sont d'autant plus précieux qu'ils vont de pair avec un constat de non dégradation de la relation marque-consommateur en raison de la

demande de changement d'avis. En effet, l'explicitation de la demande de changement d'avis n'exerce aucune influence significative directe sur l'intention de fidélité. C'est donc une démarche qui n'apparaît pas comme déplacée aux yeux des consommateurs. Ces résultats indiquent que cette pratique managériale répandue (Dekrey, 2019; McCormick, 2020) est sans danger pour la relation entre la marque et les consommateurs. Mieux encore, nos résultats indiquent que lorsque le problème est perçu comme non stable dans le temps, l'explicitation de la demande de changement d'avis améliore l'intention de fidélité par le biais de la légitimité de la démarche et de la gratitude envers la marque. Notre interprétation est que, via la légitimité perçue et la gratitude, l'explicitation renforce le lien de réciprocité existant entre la marque et le consommateur et resserre les liens qui les unissent par cet échange d'aide mutuelle.

Enfin, après avoir montré l'efficacité d'une stratégie d'incitation au changement d'avis utilisant l'explicitation de la demande de changement, nous nous sommes interrogés quant à la pertinence d'une stratégie ajoutant la surcompensation à l'explicitation. Une seconde expérimentation a donc été menée afin de nous éclairer sur le rôle joué par le niveau de compensation offert au réclamant public dans la relation entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis. Les résultats montrent que le niveau de compensation ne modère ni le lien direct entre explicitation de la demande et intention de changer d'avis, ni leur lien indirect via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque. Le fait de dédommager les consommateurs au-delà du préjudice subi ne produit donc aucun effet sur leur intention de réviser leur réclamation publique. Nous proposons plusieurs interprétations à cela. La première est que le fait de rémunérer l'effort demandé n'est pas une stratégie payante car les consommateurs n'aiment pas être incités financièrement à recommander une marque car cela ne leur semble pas légitime. La seconde hypothèse est que la surcompensation, bien qu'elle excède les attentes des clients, ne suscite pas chez eux de l'enchantement mais simplement un inconfort du fait que l'équité qui aurait pu être restaurée par une compensation simple s'en trouve de nouveau bouleversée. Notons toutefois que la surcompensation n'exerce pas non plus d'influence négative sur l'intention de changer d'avis, ce qui peut nous laisser penser que les réclamants ne la perçoivent pas comme une tentative de corruption. En outre, les résultats de notre étude indiquent que la surcompensation influence directement et négativement l'intention de fidélité. Des études antérieures ayant démontré que la rémunération des recommandations pouvait être efficace mais s'accompagnait d'une dégradation de la confiance (Helm et al., 2011; Stephen et al., 2012; Yu et al., 2019), nos résultats étaient la théorie selon laquelle cette stratégie est délétère pour les variables

relationnelles marque-consommateurs. Si la surcompensation avait déjà été identifiée comme une pratique marginalement efficace pour augmenter la satisfaction post-réclamation (Gelbrich & Roschk, 2011b), nous montrons qu'elle est non seulement inefficace pour favoriser un changement d'avis mais qu'elle est en plus dangereuse pour la relation marque-consommateur.

Par conséquent, nous montrons 1) qu'un avis modifié est perçu comme plus utile qu'un avis positif, 2) qu'un avis modifié induit une perception de la marque comme plus orientée client qu'un avis positif, 3) que le fait pour une marque d'explicitement une demande de changement d'avis après avoir satisfait un réclamant public est efficace et ne dégrade pas la relation marque-consommateur dans le cas d'un problème non récurrent et 4) que la manipulation du niveau de compensation offert au réclamant n'est pas une stratégie efficace pour favoriser un changement d'avis et qu'elle peut au contraire nuire à l'intention de fidélité.

**Tableau 52 : Récapitulatif des hypothèses du chapitre 6**

<b>Hypothèse</b>	<b>Enoncé</b>	<b>Résultat</b>
H15	Un avis modifié (vs positif) est perçu comme plus utile (vs moins utile)	<b>Validée</b>
H16	Un avis modifié (vs positif) influence plus (vs moins) favorablement la perception de l'orientation client de la marque	<b>Validée</b>
H17	La stabilité du problème est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis, de telle sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis rend les réclamants plus enclins (vs moins enclins) à changer d'avis.	<b>Non validée</b>
H18	La stabilité du problème est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité, de telle sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) produit une moyenne plus élevée (vs plus faible) d'intention de fidélité.	<b>Non validée</b>

H19	La stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis augmente (vs diminue) la légitimité de la démarche.	<b>Validée</b>
H20	La stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis augmente (vs diminue) la légitimité de la démarche.	<b>Validée</b>
H21	Le niveau de compensation est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis de telle sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple), l'explicitation augmente l'intention de changer d'avis.	<b>Non validée</b>
H22	Le niveau de compensation est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité de telle sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple), l'explicitation augmente l'intention de fidélité.	<b>Non validée</b>
H23	Le niveau de compensation est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande augmente la légitimité de la démarche.	<b>Non validée</b>

H24	La surcompensation (vs compensation simple) a un effet direct négatif (vs positif) sur l'intention de fidélité	<b>Validée</b>
H25	Le niveau de compensation est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande augmente la légitimité de la démarche.	<b>Non validée</b>

## CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Le dernier objectif de notre travail doctoral était d'éprouver des stratégies de favorisation du changement d'avis après un traitement satisfaisant de la réclamation publique. Pour ce faire, nous avons répondu au cours du chapitre 6 aux trois questions de recherche ci-après :

- *Etude pilote : Quelle est l'influence d'un avis modifié (vs positif) sur la perception des lecteurs ?*
- En cas de problème non récurrent, l'explicitation de la demande de révision de la publication influence-t-elle favorablement l'intention de modifier son avis ?
- Le niveau de compensation proposé lors de la gestion de la réclamation influence-t-il favorablement l'intention de modifier son avis ?

Par le biais d'une étude pilote mobilisant un design expérimental, nous confirmons l'intérêt pour une marque d'identifier des stratégies de favorisation du changement d'avis après avoir restauré la satisfaction d'un réclamant public. Nous constatons notamment qu'un avis modifié est perçu comme plus utile par les lecteurs qu'un avis positif. Nous notons aussi que la lecture d'un avis modifié influence plus favorablement la perception de l'orientation client de la marque qu'un avis positif. Il y a donc un enjeu clair pour les marques de favoriser le changement d'avis.

Grâce à une expérimentation conduite auprès de 349 individus, nous soulignons l'influence positive d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis par le service client sur l'intention du réclamant de changer d'avis, dans le cas d'un problème non récurrent. Nous montrons que cette démarche produit également des effets positifs sur l'intention de fidélité.

Pour finir, à travers une seconde expérimentation conduite auprès de 255 individus, nous montrons que la stratégie de surcompensation des réclamants publics n'est pas pertinente. En effet, une surcompensation ne permet pas d'influencer significativement l'intention de changer d'avis. Pire encore, nous montrons qu'une démarche de surcompensation pourrait s'avérer risquée dans la mesure où celle-ci semble dégrader l'intention de fidélité du réclamant.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au cours du chapitre 4 nous avons mis au jour l'existence d'un schéma mental relationnel dans lequel s'intégraient les auteurs de réclamations publiques. Nous avons ainsi décrit une démarche centrée sur la relation marque-consommateur. Par le biais d'une expérimentation, nous avons constaté que le désir de réconciliation n'exerçait pas d'influence directe sur l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque, contrairement aux désirs de vengeance et de réparation. Grâce à l'analyse d'entretiens qualitatifs, nous avons compris qu'il existait néanmoins une démarche positive décrite par les réclamants publics visant à alerter et conseiller la marque pour l'aider à améliorer sa qualité de service. Nous avons nommé cette intention d'aider la marque à progresser « vocation éducative ». Nous avons défini la vocation éducative comme une volonté d'aider la marque à s'améliorer en la soumettant à un exercice de remise en question grande nature par le biais d'une réclamation publique. A travers une seconde expérimentation, nous avons montré le rôle médiateur de la vocation éducative dans la relation entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque. Nous avons ainsi mis en évidence le processus psychologique conduisant des réclamants bien intentionnés à exprimer leur mécontentement devant une audience et avons établi que les réclamations publiques peuvent résulter d'une démarche favorable à l'égard de la marque. De plus, nous avons confirmé que l'effet *love becomes hate* était observable dans le contexte public d'Internet et pouvait déboucher sur une réclamation publique.

Au cours du chapitre 5, nous avons analysé les motivations à réclamer publiquement relevant de l'utilisation de la pression inhérente au canal. Par le biais d'une étude pilote, nous avons mis en évidence le fait que la réclamation publique résultait à la fois de situations de simple déviation et de situations de double déviation. Nous avons constaté que la proportion de cas de simple déviation semblait plus importante que celle des cas de double déviation. Nous en avons déduit que la publicisation était aujourd'hui utilisée à la fois pour maximiser l'issue favorable de la réclamation dès sa formulation (simple déviation) et pour faire monter la problématique d'un cran lorsqu'une première tentative de gestion en privé avait échoué (double déviation). Grâce à une analyse inspirée de la méthode des incidents critiques, nous avons identifié trois types de pression : une pression exercée sur la marque à des fins de réparation (désir de réparation), à des fins de protection des autres consommateurs (désir de protéger les autres) et à des fins d'éducation (vocation éducative). Enfin, à travers une expérimentation, nous avons montré le rôle médiateur du désir de protéger les autres dans la relation entre



l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation publique. En revanche, nous n'avons pas validé les hypothèses portant sur le rôle médiateur du désir de réparation et de la vocation éducative dans cette même relation. Nous n'avons donc pas pu conclure sur les chances de récupérer le client selon qu'il soit animé par l'une ou l'autre des motivations relevant de la pression. Nous avons en revanche montré que la surcompensation n'était pas un moyen efficace d'améliorer la satisfaction post gestion de la réclamation pour les clients animés d'un désir de réparation, d'un désir de protéger les autres et d'une vocation éducative, confirmant ainsi les conclusions de Gelbrich et Roschk (2011b).

Au cours du chapitre 6, nous avons éprouvé deux stratégies de favorisation du changement d'avis après un traitement satisfaisant de la réclamation publique. Par le biais d'une étude pilote, nous avons confirmé l'intérêt pour une marque d'identifier des stratégies de favorisation du changement d'avis après avoir restauré la satisfaction d'un réclamate public. Nous avons montré qu'un avis modifié bénéficiait d'une part aux spectateurs qui le jugeaient plus utile qu'un avis positif, mais aussi à la marque qui, à la lecture de l'avis, était perçue comme plus orientée client qu'à la lecture d'un avis positif. Grâce à une expérimentation, nous avons souligné l'influence positive d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis sur l'intention du réclamate de changer d'avis, dans le cas d'un problème non récurrent. Nous avons également montré que l'explicitation de la demande de changement d'avis influençait favorablement l'intention de fidélité. Enfin, une seconde expérimentation nous a permis de montrer l'inefficacité d'une stratégie de surcompensation. Nous avons indiqué que celle-ci ne permettait pas d'influencer significativement l'intention de changer d'avis. Nous avons également conclu qu'une stratégie de surcompensation était risquée en plus d'être inefficace car elle dégradait l'intention de fidélité du réclamate.

**TROISIEME PARTIE :**  
**DISCUSSION GENERALE**



## TROISIEME PARTIE : DISCUSSION GENERALE

---

Cette thèse examine le phénomène de réclamation publique après une défaillance de service, aussi bien en termes d'antécédents qu'en termes de recours pour l'entreprise une fois la réclamation publique partagée. D'une part, les motivations à la réclamation publique n'ont jamais été envisagées sous l'angle d'une démarche bienveillante des consommateurs. La littérature a longtemps considéré la réclamation publique comme la résultante d'un désir de punir la marque (e.g. Grégoire, Legoux, et al., 2018). En effet, d'une part, elle est le fruit d'une défaillance de service commise par l'entreprise qui suscite un sentiment d'injustice (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008). D'autre part, elle est souvent conçue comme la conséquence d'une double déviation démontrant la mauvaise volonté ou l'incapacité de la marque à régler le problème (Tripp & Grégoire, 2011). Les situations de double déviation sont connues pour susciter des émotions négatives telles que la colère ou la frustration et conduire à un désir de vengeance (Bonifield & Cole, 2007; Bougie et al., 2003; Grégoire et al., 2009; Grégoire, Ghadami, et al., 2018). Par ailleurs, la publicisation d'un mécontentement en ligne est également associé à un désir de réparation (Grégoire, Legoux, et al., 2018). La réclamation publique relèverait alors d'une forme de dénonciation des mauvais agissements de la marque et/ou d'une volonté de régler le problème. Pourtant, le premier apport de notre travail doctoral est de montrer que les motivations des réclamants publics ne relèvent pas uniquement de ces deux désirs (vengeance et réparation) mais peuvent aussi s'avérer bienveillantes. Nous soulignons qu'il existe des réclamants publics animés par des intentions favorables à l'égard de la marque, s'inscrivant dans un schéma relationnel déjà identifié dans le processus de réclamation hors ligne (Ringberg et al., 2007). Nous mettons au jour le concept de vocation éducative, défini comme une volonté d'aider la marque à s'améliorer en la soumettant à un exercice de remise en question grandeur nature par le biais d'une réclamation publique. Nous montrons que la vocation éducative s'intègre dans le schéma mental relationnel en ligne.

La mise en évidence d'une motivation favorable à la marque suscitant la réclamation publique nous a conduit à distinguer les motivations des réclamants publics selon qu'elles visent à protéger leurs propres intérêts, ceux des autres consommateurs et ceux de la marque elle-même. Nous montrons ainsi que ces trois motivations tirent parti de la visibilité inhérente à la réclamation publique pour exercer une pression sur la marque, ce qui constitue le second apport de notre travail doctoral. Ainsi, la vocation relève d'une démarche bienveillante vis-à-vis de la

marque mais elle vise également à contraindre cette dernière à modifier ses pratiques en exploitant l'impact négatif potentiel d'une exposition publique. Ce faisant, le réclamant s'inscrit dans une démarche de coproduction (e.g. Nicod & Llosa, 2018), il assume une position de pouvoir (e.g. Grégoire et al., 2010; Keller, 2007; Sembada et al., 2016) en mobilisant la pression des spectateurs.

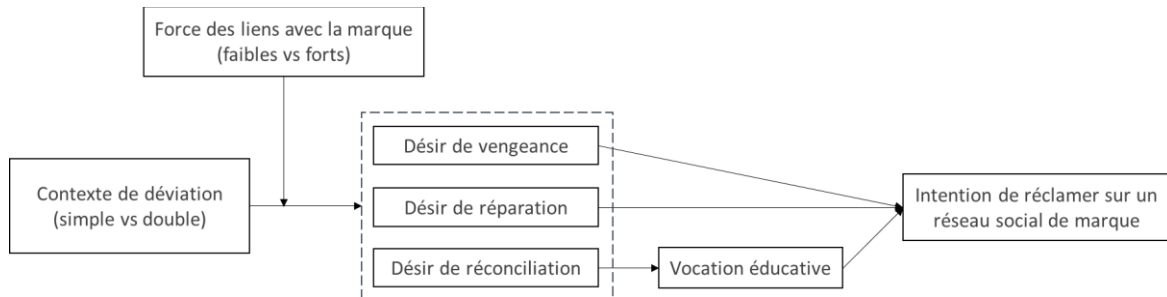
Enfin, nous poursuivons notre démarche de « dédramatisation » de la réclamation publique entamée avec la mise au jour de l'existence d'une motivation positive pour la marque en nous intéressant à la manière dont celle-ci peut se transformer en bouche à oreille positif. Constatant que les avis en ligne influencent l'image et la réputation de la marque (Chakraborty & Bhat, 2018; Dellarocas, 2003; Hollenbeck, 2018), les ventes (Dellarocas et al., 2007; Duan et al., 2008a) et l'attitude des consommateurs (Sai Wang et al., 2015), nous étudions la capacité des entreprises à susciter un changement d'avis après une réclamation publique efficacement traitée. Notre troisième apport est donc l'étude de stratégies favorisant le changement d'avis après avoir restauré la satisfaction d'un réclamant public.

Par conséquent, notre thèse aborde dans les chapitres 4, 5 et 6 les questions de recherche synthétisées dans la figure 27. Les études réalisées sont récapitulées dans le tableau 53 et nous rappelons nos différentes hypothèses de recherches dans le tableau 54.

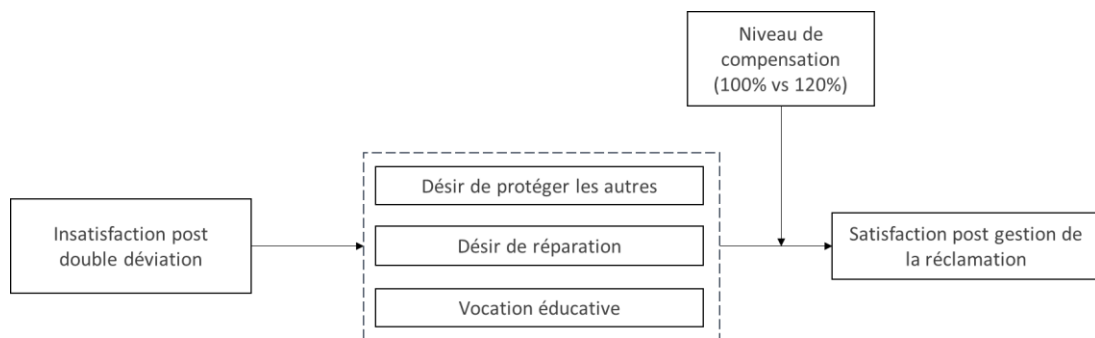
Bien que les résultats des différentes études aient été discutés dans les chapitres précédents, il demeure essentiel de faire le lien entre ces travaux afin de présenter ici les principales implications théoriques et managériales de notre travail de recherche. C'est ce que nous nous proposons de faire au cours de ce chapitre.

**Figure 27 : Récapitulatif des modèles conceptuels de la recherche**

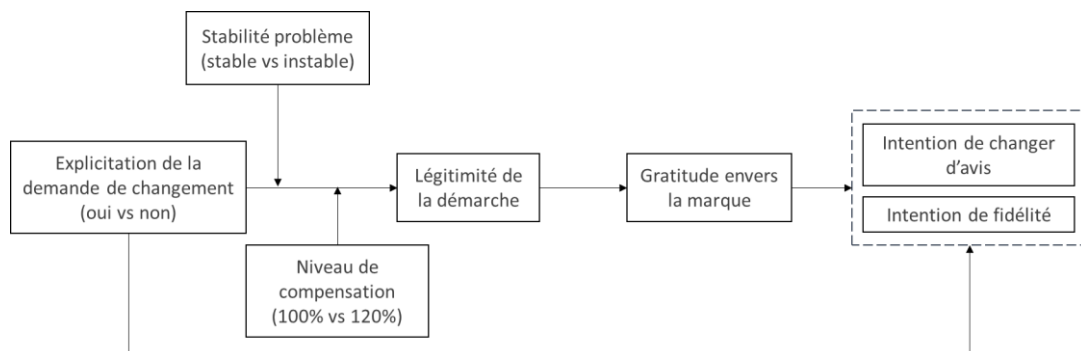
**Chapitre 4** 8. Dans quelle mesure le désir de réconciliation explique une réclamation publique ?



**Chapitre 5** 9. Quelles sont les motivations à la réclamation publique conçues comme un moyen de pression sur la marque ?  
 10. Comment influencent-elles la satisfaction post gestion de la réclamation publique ?



**Chapitre 6** 11. En cas de problème non récurrent, l'explicitation de la demande de révision de la publication influence-t-elle favorablement l'intention de modifier son avis ?  
 12. Le niveau de compensation proposé lors de la gestion de la réclamation influence-t-il favorablement l'intention de modifier son avis ?



**Tableau 53 : Récapitulatif des études menées**

<b>Etude</b>	<b>Type</b>	<b>Echantillon</b>	<b>Question de recherche (QR)</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Genre et âge</b>
1	Expérimentation	406 répondants non étudiants	QR1	H1, H2, H3	Femmes = 59,6%, Âge = 28,75 ans
2	Entretiens qualitatifs	24 répondants non étudiants	QR1		
3	Expérimentation	219 répondants non étudiants	QR1	H4, H5, H6, H7	Femmes = 41,6%, Âge = 34,68 ans
4	Etude qualitative (étude pilote)	9080 tweets	QR2	H8	
5	Analyse de contenu	87 répondants non étudiants	QR3		Femmes = 55,0%, Âge = 26,40 ans
6	Expérimentation	146 répondants non étudiants	QR4	H9, H10, H11, H12, H13, H14	Femmes = 49,28%, Âge = 50,65 ans
7	Expérimentation (étude pilote)	106 répondants non étudiants	QR5	H15, H16	Femmes = 68,87%, Âge = 28,23 ans
8	Expérimentation	349 répondants non étudiants	QR6	H17, H18, H19	Femmes = 42,40%, Âge = 50,49 ans
9	Expérimentation	255 répondants non étudiants	QR7	H20, H21, H22	Femmes = 50,20%, Âge = 50,39 ans

**Tableau 54 : Récapitulatif des hypothèses de recherche**

Chapitre	Hypothèse	Enoncé	Etude
4	H1	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de réconciliation de telle manière que le désir de réconciliation est moins (vs. plus) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de réconciliation influence négativement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	1
4	H2	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de réparation de telle manière que le désir de réparation est plus (vs. moins) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de réparation influence positivement (vs. négativement) l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	
4	H3	La relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque est médiée par le désir de vengeance de telle manière que le désir de vengeance est plus (vs. moins) élevé dans le cas d'une double (vs. simple) déviation et que le désir de vengeance influence positivement (vs. négativement) l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	
4	H4	La vocation éducative est un médiateur de la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	3
4	H5	La force des liens est un modérateur de la relation entre le contexte de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de vengeance, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de vengeance est plus élevé pour les clients ayant	



		des liens forts que pour ceux ayant des liens faibles et que le désir de vengeance influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	
4	H6	La force des liens est un modérateur de la relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réparation, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de réparation est plus élevé pour les clients ayant des liens forts avec la marque que pour client ayant des liens faibles et que le désir de réparation influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	
4	H7	La force des liens est un modérateur de la relation entre le type de déviation et l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque via le désir de réconciliation, de sorte qu'en cas de double déviation, le désir de réconciliation est plus faible pour les clients ayant des liens forts avec la marque que pour clients ayant des liens faibles et que le désir de réconciliation influence positivement l'intention de réclamer publiquement sur un réseau social de marque.	
5	H8	La réclamation publique résulte majoritairement (vs minoritairement) de situations de simple (vs double) déviation.	4
5	H9	La vocation éducative est un médiateur de la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation.	6
5	H10	Le désir de protéger les autres est un médiateur dans la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation.	

5	H11	Le désir de réparation est un médiateur dans la relation positive entre l'insatisfaction post double déviation et la satisfaction post gestion de la réclamation.	
5	H12	Le niveau de compensation ne modère pas la relation entre la vocation éducative et la satisfaction post gestion de la réclamation.	
5	H13	Le niveau de compensation ne modère pas la relation entre le désir de protéger les autres et la satisfaction post gestion de la réclamation.	
5	H14	En cas de surcompensation (vs compensation simple) l'influence du désir de réparation est plus élevée (vs moins élevée) sur la satisfaction post gestion de la réclamation.	
6	H15	Un avis modifié (vs positif) est perçu comme plus utile (vs moins utile).	7
6	H16	Un avis modifié (vs positif) influence plus (vs moins) favorablement la perception de l'orientation client de la marque.	
6	H17	La stabilité du problème est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis, de telle sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis rend les réclamants plus enclins (vs moins enclins) à changer d'avis.	8
6	H18	La stabilité du problème est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité, de telle sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) produit une moyenne plus élevée (vs plus faible) d'intention de fidélité.	

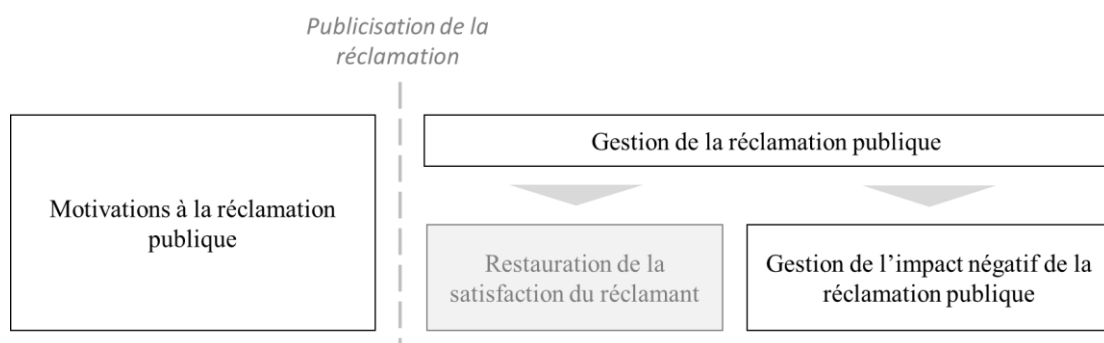
6	H19	La stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis augmente (vs diminue) la légitimité de la démarche.	9
6	H20	La stabilité du problème est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de problème non stable (vs stable) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis augmente (vs diminue) la légitimité de la démarche.	
6	H21	Le niveau de compensation est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis de telle sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple), l'explicitation augmente l'intention de changer d'avis.	
6	H22	Le niveau de compensation est un modérateur du lien direct positif (vs négatif) entre l'explicitation (vs non explicitation) de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité de telle sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple), l'explicitation augmente l'intention de fidélité.	
6	H23	Le niveau de compensation est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de surcompensation (vs	

		compensation simple) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande augmente la légitimité de la démarche.	
6	H24	La surcompensation (vs compensation simple) a un effet direct négatif (vs positif) sur l'intention de fidélité.	
6	H25	Le niveau de compensation est un modérateur de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité via la légitimité de la démarche et la gratitude envers la marque, de sorte qu'en cas de surcompensation (vs compensation simple) l'explicitation (vs non explicitation) de la demande augmente la légitimité de la démarche.	

## 1. Implications théoriques

Notre travail doctoral apporte plusieurs contributions à la littérature en marketing relationnel et plus précisément dans le champ des réclamations. Celles-ci s'articulent autour de deux axes (cf. figure 28) : un premier axe en amont de la réclamation publique sur les motivations qui la précèdent et un second axe en aval de la réclamation publique sur les stratégies de gestion.

**Figure 28 : Le positionnement des implications théoriques**



### 1.1. Contributions à la littérature sur les motivations à la réclamation publique

#### 1.1.1. Distinction conceptuelle entre désir de réparation et désir de réconciliation

Dans le cadre de notre réflexion sur les motivations à la réclamation publique, nous nous sommes intéressés aux trois motivations traditionnelles à la réclamation que sont le désir de vengeance, le désir de réparation et le désir de réconciliation. Les définitions ambivalentes du désir de réparation, décrit à la fois comme une motivation neutre orientée vers la résolution du problème (Beverland et al., 2010; Grégoire & Fisher, 2008; Walster et al., 1973) et comme une motivation constructive et positive envers la marque (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008), nous ont interpellés. Il semble subsister aujourd'hui un flou académique quant à la définition du désir de réparation. D'une part, le fait de le présenter comme une motivation favorable à la marque pousse à s'interroger sur la distinction entre désir de réparation et désir de réconciliation. Or, le désir de réconciliation est un effort fourni par un client lésé pour faire preuve de bonne volonté envers la marque dans l'espoir de restaurer la relation qui les unit (Aquino et al., 2006; Joireman et al., 2013). Contrairement au désir de réconciliation, le désir de réparation n'est pas l'expression d'une volonté de préserver la relation avec la marque, mais

constitue une étape vers la réparation des griefs soufferts et le rétablissement de l'équité (Grégoire & Fisher, 2008; Walster et al., 1973). Le désir de réparation est donc conceptuellement distingué du désir de réconciliation. D'autre part, le désir de réparation est régulièrement présenté comme l'antithèse du désir de vengeance, les deux motivations provenant de schémas opposés, l'une reflétant une approche constructive et l'autre punitive (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2006, 2008; Walster et al., 1973). Opposer le désir de vengeance au désir de réparation conduit potentiellement à des conclusions erronées. Bien que ces désirs soient effectivement distincts, le désir de réparation n'est pas nécessairement positif pour la marque. Au contraire, le désir d'obtenir une solution à un problème donné peut aller de pair avec le désir de punir la marque pour le tort commis. Par ailleurs, un désir positif pour la marque ne saurait être concomitant à un désir de vengeance. Nous avons donc dans un premier temps analysé les corrélations liant le désir de réparation, le désir de réconciliation et le désir de vengeance des études antérieures. Constatant une corrélation positive entre réparation et vengeance (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013), une absence de corrélation significative entre réparation et réconciliation (Joireman et al., 2013) et une corrélation négative entre vengeance et réconciliation (Joireman et al., 2013), nous avons souhaité contribuer à clarifier la définition et le rôle du désir de réparation. Dans ce travail doctoral nous montrons que le désir de réparation est positivement corrélé au désir de vengeance, ce qui indique que le désir de réparation n'est en aucun cas positif envers la marque. Cette corrélation positive peut s'expliquer par le fait que le désir de réparation est par nature associé à la défaillance rencontrée par le réclamant. C'est également le cas du désir de vengeance dans la mesure où il trouve son origine dans l'incapacité de la marque à éviter et à gérer la défaillance. Nous soulignons également une corrélation négative entre le désir de vengeance et le désir de réconciliation, confirmant ainsi le fait que le désir de réconciliation s'inscrit dans une démarche favorable à la marque, par opposition à la démarche défavorable que constitue la vengeance. En outre, d'un point de vue prédictif, nous montrons que le rôle de ces motivations sur l'intention de réclamer publiquement est différent. Tandis que le désir de réconciliation n'influence pas directement l'intention de réclamer publiquement, le désir de réparation exerce quant à lui une influence significative et positive. Les deux désirs sont donc bien distingués. C'est à notre connaissance le premier travail permettant de distinguer clairement ces deux désirs.

### 1.1.2. Mise en lumière d'un schéma relationnel à l'origine du comportement de réclamation publique

Dans le cadre de notre thèse, nous nous sommes interrogés sur l'absence du désir de réconciliation dans la littérature sur les réclamations publiques. Malgré sa présence dans la littérature sur les réclamations hors ligne (Aquino et al., 2006; Joireman et al., 2013, 2016), il n'est pas surprenant que le désir de réconciliation ne soit pas naturellement abordé dans le contexte des réclamations publiques. En effet, la réclamation publique est considérée comme une forme extrême de bouche à oreille négatif (Grégoire, Legoux, et al., 2018). Elle participerait alors d'une démarche vengeresse ayant pour but de faire souffrir la marque (Grégoire, Ghadami, et al., 2018; Grégoire, Legoux, et al., 2018), notamment après une mauvaise gestion de la défaillance de service. A travers notre étude 1 nous avons étudié l'influence du désir de réconciliation sur l'intention de réclamer publiquement. Les résultats confirment l'absence de relation. Cela signifie que le désir de réconciliation ne semble pas conduire à la formulation d'une réclamation publique en ligne mais également que la volonté de préserver la relation avec la marque n'est pas un frein au fait de dénoncer publiquement ses défaillances. Pourtant, de nombreux exemples observés sur les réseaux sociaux semblent relever d'une volonté de faire progresser la marque. C'est la raison pour laquelle, nous proposons que le schéma relationnel identifié hors ligne (Ringberg et al., 2007) s'applique également aux réclamations publiques. Pour les consommateurs focalisés sur leur relation avec la marque, l'enjeu n'est pas tant de réparer le préjudice que de rétablir un lien émotionnel avec celle-ci. Les personnes qui adoptent un schéma relationnel sont animées par un désir de réconciliation constituant une réponse bienveillante, constructive et non agressive à une injustice perçue (Aquino et al., 2006; Bradfield & Aquino, 1999; McCullough et al., 1998).

Si notre recherche démontre qu'il n'existe pas de lien direct entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement, elle met en lumière l'existence d'un schéma relationnel expliquant le comportement de réclamation publique. En effet, la littérature sur les réclamations en ligne semble ne transposer à la sphère numérique que deux des trois schémas mentaux à l'origine de la réclamation : le schéma de vengeance et le schéma de réparation (Beverland et al., 2010; Grégoire, Legoux, et al., 2018). Toutefois, nous montrons que le schéma relationnel identifié hors ligne (Ringberg et al., 2007) s'applique également aux réclamations publiques. En effet, notre travail doctoral met au jour l'existence du concept de vocation éducative, défini comme une volonté d'aider la marque à s'améliorer en la soumettant à un exercice de remise en question grandeur nature à travers une réclamation publique.

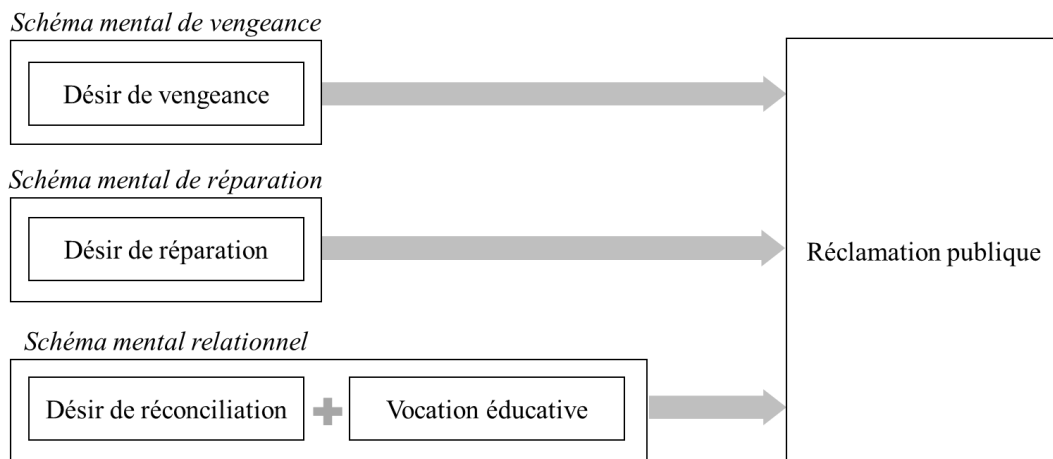
L'éducation est définie comme une aide au développement de l'esprit par le biais d'un entraînement (CNRTL, 2012c; Slavin, 2019). Nous montrons qu'il s'agit d'une démarche bienveillante des réclamants désirant mettre en garde la marque contre des partenaires négligents, de mauvaises pratiques ou encore des défaillances de la chaîne logistique (e.g. « *je vous invite à consulter plus régulièrement votre page Instagram et à répondre à vos prescripteurs, car un message laissé il y a 3 jours resté sans réponse ne reflète pas une bonne image.* » Page Facebook Veepee, « *Je l'ai posté en premier sur Philips, parce que c'était à eux de faire gaffe* » Stéphanie) afin qu'elle soit en mesure d'éviter la survenue du problème à l'avenir. Ces réclamants se saisissent de la dimension publique comme d'un levier d'apprentissage pour faire passer leur message. A l'instar d'une salle de classe dans laquelle l'influence de témoins renforce l'apprentissage (Dineen et al., 1977; O'Donnell, 2006; Trovato & Bucher, 1980), les autres consommateurs observant l'échange exercent, par leur simple présence, une pression sur la marque. Les réclamants se saisissent donc de la sphère publique pour faire la leçon à la marque (schéma relationnel) plutôt que pour lui donner une leçon (schéma de vengeance). Dans ce contexte, l'exposition publique est donc un outil pédagogique.

La vocation éducative relève d'un schéma relationnel car elle est le reflet d'un désir de faire progresser la marque au moyen de son témoignage (par exemple : « *je vous invite à consulter plus régulièrement votre page Instagram* » ou « *Expérience client à revoir radicalement* »). De plus, elle est positivement influencée par le désir de réconciliation mobilisé dans la littérature dans le cadre d'un schéma relationnel (Ringberg et al., 2007) par opposition aux schémas de vengeance et de réparation (Beverland et al., 2010; Grégoire, Legoux, et al., 2018). Enfin, la surcompensation n'est pas un levier efficace de restauration de la satisfaction des réclamants en vocation éducative. Comme nous l'indique l'étude 6, la surcompensation dégrade la satisfaction post gestion de la réclamation des individus animés par une vocation éducative tandis que son interaction avec le désir de réparation n'est pas significative sur la satisfaction post gestion de la réclamation. La vocation éducative relève donc bien d'une démarche altruiste et désintéressée. Nos travaux positionnent la vocation éducative comme médiateur total dans la relation positive entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement de telle sorte que le désir de réconciliation influence positivement la vocation éducative qui influence positivement l'intention de réclamer publiquement. Certains réclamants publics s'inscrivent donc bien dans un schéma relationnel dont le processus psychologique se compose d'un désir de réconciliation suivi d'une vocation éducative. Il n'y a, à notre connaissance, aucun travail de recherche explicitant à ce jour le processus psychologique de



réclamants publics en schéma mental relationnel. Ce résultat constitue donc un apport majeur de notre thèse. Nous affirmons qu’il existe bien trois schémas mentaux différents (cf. figure 29 et tableau 55) pouvant expliquer le comportement de réclamation publique : un schéma défavorable à la marque (schéma de vengeance), un schéma neutre vis-à-vis de la marque (schéma de réparation) et un schéma favorable à la marque (schéma relationnel). Ainsi, la réclamation publique n’est pas nécessairement animée par des intentions négatives. Elle ne doit pas être systématiquement considérée comme un message marquant la fin de la relation ou la frustration d’un client dont il s’agit de limiter les effets délétères sur l’image de la marque.

**Figure 29 : Représentation des trois schémas mentaux à l’origine de la réclamation publique**



**Tableau 55 : Synthèse des trois schémas mentaux à l’origine de la réclamation publique**

	<b>Motivations</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Signal pour la relation marque-consommateur</b>
<b>Schéma mental de vengeance</b>	Désir de vengeance	Rétablir l’équilibre psychologique en nuisant à la marque	Défavorable (fin de la relation)

<b>Schéma mental de réparation</b>	Désir de réparation	Résoudre le problème rencontré	Défavorable (dégradation de la relation)
<b>Schéma mental relationnel</b>	Désir de réconciliation + Vocation éducative	Encourager la marque à s'améliorer	Favorable (poursuite de la relation)

### 1.1.3. Clarification des éléments contextuels de la réclamation publique

Alors que les travaux antérieurs associent la réclamation publique au contexte de double déviation (e.g. Grégoire, Ghadami, et al., 2018; Tripp & Grégoire, 2011), aucune recherche récente ne quantifie les expressions d'insatisfaction en ligne découlant de doubles déviations comparativement à celles découlant de simples déviations. Cela induit donc une compréhension partielle du phénomène de réclamation publique dans la mesure où nous avons tendance à l'appréhender essentiellement comme un comportement de représailles (Grégoire & Fisher, 2008; Huefner & Hunt, 2000) dû au sentiment de colère généré par des défaillances répétées (Bonifield & Cole, 2007; Bougie et al., 2003; Gelbrich, 2010). Or, la réclamation publique ne constitue pas le même signal pour la marque selon qu'elle intervient en première instance ou selon qu'elle est le résultat d'une mauvaise gestion par le service client. Dans le premier cas, elle indique une certaine facilité à interpeler la marque et une perception de la réclamation publique comme le moyen le plus efficace pour faire réagir la marque en première instance. Dans le second cas, elle dénote d'une sollicitation en dernier recours lorsque des tentatives précédentes (par e-mail, par téléphone ou par visite en magasin) ont échoué. La réclamation publique constitue alors le dernier moyen de contraindre la marque à réagir. En outre, les stratégies de gestion à privilégier sont également distinctes selon le contexte de déviation du client mécontent (Basso & Pizzutti, 2016; Johnston & Fern, 1999). A travers une étude pilote (étude 4) menée sur le réseau social Twitter, nous contribuons à positionner la réclamation publique dans le parcours du réclamant et clarifions le contexte de déviation donnant lieu à l'émergence de réclamations publiques. En particulier, nous montrons que seulement 22% des tweets négatifs mentionnent une situation de double déviation ce qui suggère qu'une majorité de réclamations publiques sur Twitter sont le résultat de situations de simple déviation. Nous contribuons à la littérature en marketing des services en montrant que les réclamations

publiques, en particulier sur un réseau social, sont majoritairement le fruit de situations de simples déviations. Nous soulignons donc le fait que les réclamants décidant d'exprimer leur mécontentement sur un réseau social le font pour la plupart en première intention sans avoir tenté au préalable de contacter la marque. Le résultat de l'étude 4 souligne la nécessité de reconsidérer le positionnement de la réclamation publique dans le parcours du réclamant, en lien avec les travaux de Grégoire et ses collègues (Grégoire, Legoux, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008; Tripp & Grégoire, 2011).

Ce repositionnement de la réclamation publique est d'autant plus important que la littérature établit depuis plusieurs années l'influence du contexte de déviation sur les motivations des consommateurs (Grégoire, Ghadami, et al., 2018; Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013). Dans la suite des travaux antérieurs, nous mettons en évidence une influence du contexte de déviation sur les motivations à réclamer publiquement. Ainsi, nous soulignons que le contexte de déviation influence positivement le désir de réparation de telle sorte qu'en cas de double déviation le désir de réparation est plus fort qu'en simple déviation. Nous confirmons également que cette influence positive du contexte de déviation se vérifie dans le cas du désir de vengeance de sorte qu'en cas de double déviation le désir de vengeance est plus fort qu'en simple déviation (Grégoire & Fisher, 2008; Joireman et al., 2013). En revanche, bien que certaines recherches mettent en évidence la possible émergence d'un désir de réconciliation après des défaillances répétées (e.g. Joireman et al., 2013, 2016), nous montrons une influence négative du contexte de déviation sur le désir de réconciliation. Ainsi, en cas de double déviation, le désir de réconciliation est plus faible qu'en cas de simple déviation.

Enfin, nous confirmons le rôle de la force des liens marque-consommateur dans la relation entre le contexte de déviation et le désir de vengeance. Si certaines études indiquent qu'une bonne relation préalable protège les marques des effets négatifs de leurs manquements en atténuant le préjudice (Grégoire & Fisher, 2006; Umashankar et al., 2017), d'autres chercheurs ont au contraire démontré que la qualité relationnelle exacerbait les réactions négatives à la suite d'une mauvaise gestion, notamment par le biais du sentiment de trahison (Grégoire & Fisher, 2008). Notre recherche se positionne dans la seconde école et confirme les résultats de Grégoire et ses collègues (2009) obtenus dans le contexte de réclamations en ligne formulées sur les sites Internet de parties tierces (une agence de consommateurs et un site dédié aux réclamations). Nous montrons que l'effet *love becomes hate* est validé dans le contexte de la réclamation publique sur les réseaux sociaux de telle sorte qu'en cas de liens forts entre la marque et le consommateur, le

désir de vengeance est plus fort en cas de double déviation qu'en cas de simple déviation.

#### 1.1.4. Mise en évidence de motivations à réclamer publiquement tirant parti de la pression sociale

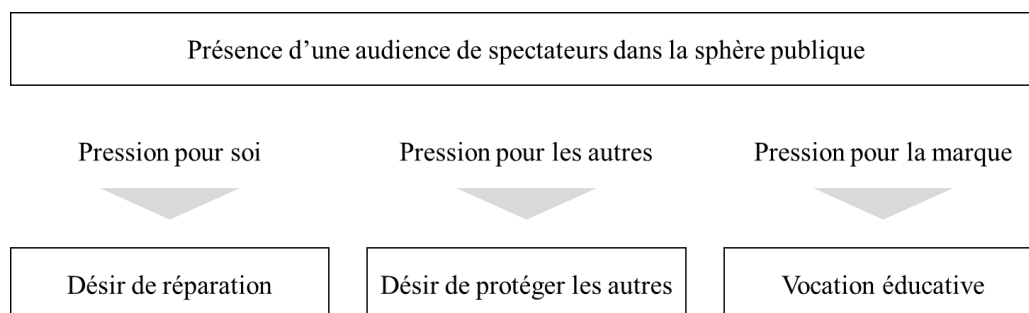
Connues pour être à l'origine de véritables crises de e-réputation (Pfeffer et al., 2014) mais aussi pour influencer favorablement les lecteurs lorsqu'elles sont traitées efficacement (Einwiller & Steilen, 2015), les réclamations publiques sont à double tranchant pour les marques. Nous assumons dans notre travail que les consommateurs sont bien conscients de cette réalité et du pouvoir de pression qu'elle leur confère par rapport à la marque. Sur la base de la définition existante du mot « pression » (CNRTL, 2012d), nous avons défini la pression comme la volonté d'influencer les actions d'une marque ou des consommateurs par l'exposition publique d'une insatisfaction. A partir de cette définition, nous proposons qu'une réclamation publique, en cela 1) qu'elle vise à influencer le comportement d'autrui (la marque ou les spectateurs) 2) par une exposition en ligne, constitue un moyen de pression. Nous étudions la mesure dans laquelle cette pression sociale détermine le comportement du réclamant.

Notre travail doctoral contribue à la littérature sur les motivations à la réclamation publique en ce qu'il met en évidence des motivations relevant d'une utilisation délibérée de la pression inhérente à la dimension publique des réseaux sociaux. Nous nous penchons sur les raisons pour lesquelles des individus ayant une pleine connaissance des effets délétères de la publicité négative sur Internet décident délibérément d'agiter cette épée de Damoclès au-dessus des marques. Tout d'abord, nous répondons à un appel de recherche sur le rôle des spectateurs sur les réseaux sociaux (Colm et al., 2017) en ce que nous analysons la manière dont la présence d'une audience façonne les motivations des réclamants. La présence de ces tiers conduit les clients mécontents à exercer une certaine pression sur la marque à chaque prise de parole publique, qui plus est négative. En effet, nous montrons que les réclamants ont parfaitement conscience de prendre en otage l'image de marque à chaque réclamation publique et le font dans le but d'atteindre plusieurs objectifs. Nous nous inscrivons dans la continuité de travaux sur les opinions exprimées en ligne (Bacile et al., 2018; R. A. King et al., 2014; Lu et al., 2018; Purnawirawan et al., 2012b, 2015) et proposons une analyse des motivations qui les sous-tendent du point de vue de la pression.

La littérature sur le bouche-à-oreille nous a conduit à distinguer les motivations pour soi-même des motivations pour autrui (Rosario et al., 2016). Rapprochant cette littérature et

celle en marketing des services (Beverland et al., 2010), nous proposons que la réclamation relève plutôt d'objectifs axés sur la marque, notamment via la vocation éducative. Ainsi, nous considérons que l'audience publique relève d'une forme de pression sociale exercée sur la marque et nous proposons une classification des formes d'utilisation de cette pression selon qu'elle vise à obtenir quelque chose pour soi-même (désir de réparation), pour les autres consommateurs (désir de protéger les autres) ou pour la marque (vocation éducative) (cf. figure 30). La vocation éducative s'inscrit dans le schéma relationnel et, à ce titre, clarifie la différence entre le bouche-à-oreille négatif et la réclamation publique. Lorsque le bouche-à-oreille négatif représente toute expression négative portant sur un produit ou une entreprise et qui est mise à disposition d'une multitude de personnes via l'Internet (Hennig-Thurau et al., 2004), la réclamation publique s'adresse non seulement aux spectateurs mais aussi à la marque elle-même. A ce titre, nous considérons que la réclamation publique est une forme spécifique de bouche à oreille. Les spectateurs constituent ainsi non pas nécessairement une cible, comme c'est le cas d'un bouche-à-oreille motivé par une motivation altruiste, mais un moyen de faire pression sur la marque pour qu'elle progresse (vocation éducative) ou qu'elle règle le problème (désir de réparation). Ainsi, notre recherche contribue à mettre au jour un nouveau type de bouche-à-oreille dans lequel les spectateurs ne sont pas la cible.

**Figure 30 : Représentation des trois types de pression à l'origine de la réclamation publique**



## 1.2. Contributions à la littérature sur la gestion des réclamations publiques

Notre travail doctoral ne s'est pas restreint à l'analyse des motivations précédant le comportement de réclamation publique mais s'est également attaché à identifier des stratégies

efficaces de gestion de celui-ci. Notre recherche s'inscrit ainsi dans le sillage de plusieurs travaux fournissant des éléments de réponse quant à la stratégie à adopter face aux réclamations publiques (e.g. Einwiller & Steilen, 2015; Hogreve et al., 2019; Proserpio & Zervas, 2017, 2018; Sparks et al., 2016; W. J. Weitzl & Einwiller, 2019). La question du type de gestion apporté ayant déjà été largement traité dans la littérature (Gelbrich & Roschk, 2011a; Gilly & Hansen, 1985; Hui & Au, 2001; Orsingher et al., 2010), nous fournissons des éléments de réponse quant à la manière de gérer la publicité négative que constitue la réclamation publique, après que le réclamant ait été satisfait par le traitement proposé par le service client. En d'autres termes, dans le contexte public d'Internet, nous nous intéressons aux stratégies de transformation de la réclamation en recommandation, du bouche-à-oreille négatif au bouche-à-oreille positif. Ainsi, notre recherche contribue à la littérature en matière de gestion des réclamations publiques en cela qu'elle teste l'efficacité de stratégies post restauration de la satisfaction du réclamant.

#### 1.2.1. Mise en lumière de l'effet d'un changement d'avis après une réclamation publique

Les expressions d'opinion et évaluations en ligne tiennent un rôle essentiel dans le processus de décision d'achat des consommateurs à plusieurs niveaux. Elles alimentent la recherche d'information (Murphy, 2019), favorisent la découverte de nouvelles offres (P.-Y. Chen et al., 2004; Godes & Mayzlin, 2004), modifient l'attitude des consommateurs (Sai Wang et al., 2015) et influencent les ventes (Dellarocas et al., 2007; Duan et al., 2008a). Néanmoins, la multitude d'avis disponibles et la présence de fausses évaluations (Luca & Zervas, 2016; Munzel, 2015) peuvent perturber les consommateurs. L'utilité perçue des avis est à ce titre fondamentale (Filieri, 2015; Lu et al., 2018; Mudambi & Schuff, 2010). Une réclamation publique est d'autant plus délétère que l'impact des avis négatifs est supérieur à celui des avis positifs et que les consommateurs y accordent également plus d'attention (Sen & Lerman, 2007). En réfléchissant aux moyens de gérer une réclamation publique, nous nous sommes donc intéressés au changement d'avis, transformant un avis détracteur en un avis promoteur, et à ses répercussions.

Tout d'abord, nous nous sommes appliqués à mettre en évidence l'intérêt managérial d'une telle transformation du bouche-à-oreille en ligne en étudiant son effet sur des lecteurs d'avis. Grâce à une expérimentation pilote (étude 7), notre travail permet de démontrer que le

changement d'avis constitue un enjeu important. Les résultats de l'étude 7 présentent l'influence d'un avis modifié (un avis négatif complété en y décrivant la bonne gestion de l'incident par la marque) sur les spectateurs, comparativement à un avis positif. Nous montrons qu'un changement d'avis produit des effets favorables à la fois sur la perception de la marque par les spectateurs et sur l'utilité perçue de l'avis. En effet, nos résultats indiquent que la lecture d'un avis modifié conduit à une évaluation de l'orientation client de la marque plus favorable que la lecture d'un avis positif. En outre, nous soulignons qu'un avis modifié est perçu par les lecteurs comme plus utile qu'un avis positif, ce qui constitue un critère clé de facilitation de la prise de décision en ligne (Z. Liu & Park, 2015; Pan & Zhang, 2011; Purnawirawan et al., 2012b). Certains travaux se sont intéressés à l'effet de la gestion de la réclamation sur les individus virtuellement présents (e.g. Hogreve et al., 2019) mais à notre connaissance aucun ne s'est encore penché sur l'effet d'un changement d'avis de la part de l'auteur d'une réclamation publique. Ces découvertes constituent donc des apports intéressants à la littérature puisqu'ils indiquent que la gestion de la réclamation publique ne saurait prendre fin dès lors que le réclamant est de nouveau satisfait. Celle-ci s'étend au-delà de la récupération du client mécontent puisque sa prise de parole finale constitue un enjeu de taille pour la marque à la fois en termes d'image et en termes de facilitation de la prise de décision.

#### 1.2.2. Démonstration de l'efficacité d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis après un traitement efficace de la réclamation

Ensuite, notre travail doctoral s'est attaché à tester l'efficacité de stratégies de gestion de cette étape ultérieure à la satisfaction du réclamant. En particulier, nous avons travaillé à la mise en exergue de leviers d'incitation au changement d'avis (suppression ou modification de l'avis initial négatif en mentionnant des éléments positifs liés à la résolution du problème) après une gestion efficace de la réclamation publique par le service client.

La littérature en psychologie sociale a montré l'efficacité de la formulation d'une consigne pour induire son exécution (Benjamin Jr & Simpson, 2009; Dolinski & Grzyb, 2020; Milgram, 1963; Raz & Soper, 1985; Rest, 1994). Ceci nous a incités à analyser l'effet de l'explicitation d'une demande de changement d'avis sur le changement effectif d'une réclamation publique. Les travaux en psychologie présentent la légitimité, définie comme la propriété psychologique d'une entité qui amène les personnes qui y sont liées à considérer ses demandes comme appropriées, naturelles, correctes et justes (Tyler, 2006), comme une étape

nécessaire entre la consigne reçue et l'obéissance. Nous avons donc fait le choix d'étudier l'effet de l'explicitation de la demande de changement d'avis sur cette variable. Enfin, la gratitude étant un concept étudié en marketing des services comme pouvant conduire à des comportements de réciprocité tels que l'intention de fidélité comportementale ou le bouche-à-oreille positif (Palmatier et al., 2009; Simon et al., 2015; Soscia, 2007), nous avons choisi de l'intégrer à notre analyse. Concernant les variables contextuelles, l'influence établie de la stabilité du problème sur certaines intentions comportementales (Folkes et al., 1987; A. K. Smith & Bolton, 2002) nous a conduits à considérer son rôle dans le cadre de la révision d'une réclamation publique.

Grâce à une expérimentation, nous montrons que l'explicitation de la demande de changement d'avis a un effet positif sur l'intention de changer d'avis. Transformer sa réclamation publique en avis positif revient à passer du statut de détracteur de la marque à celui de promoteur, et donc, en valorisant la capacité de la marque à gérer efficacement ses défaillances, à diffuser un bouche-à-oreille positif. Nous nous inscrivons donc dans la continuité de travaux démontrant la propension à recommander la marque de clients satisfaits par la gestion de leur réclamation (e.g. T. J. Brown et al., 2005; Maxham, 2001). Nous confirmons la validité des conclusions psychologiques sur la propension à l'obéissance aux consignes dans le cadre du marketing relationnel (e.g. Benjamin Jr & Simpson, 2009; Dolinski & Grzyb, 2020) dans la mesure où nos résultats valident le fait que formuler explicitement une demande ou une consigne produit des effets favorables sur le respect de celle-ci. Nous mettons en évidence que dans le cas d'un problème non stable dans le temps, l'explicitation de la demande influence positivement l'intention de changer d'avis via la légitimité perçue de la démarche et la gratitude envers la marque. Nous indiquons donc que la légitimité perçue de la démarche et la gratitude envers la marque sont des médiateurs partiels de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement et l'intention de changer d'avis. Nous validons ici également le rôle clé de la légitimité perçue dans le processus psychologique d'application d'une consigne donnée (Darling et al., 2007; Higgins, 2004). Peu utilisée en marketing à notre connaissance, nous transposons ce concept depuis le champ de la psychologie sociale (Darling et al., 2007; Higgins, 2004; Kelman & Hamilton, 1989; Tyler, 2006) vers le champ du marketing relationnel en soulignant que, dans ce contexte également, la légitimité explique l'efficacité d'une consigne. Elle doit donc être considérée dans les actions incitatives en marketing. A la suite des travaux de Palmatier et ses collègues (2009), nous confirmons que les investissements de la marque en marketing relationnel (ici, la gestion efficace de la réclamation) ont un impact positif



sur le sentiment de gratitude des clients. Si les recherches de Palmatier et ses collègues (2009) positionnent la gratitude comme médiateur entre les investissements en marketing relationnel et les performances de ventes, nous montrons dans notre travail doctoral qu'elle médie la relation positive entre la légitimité perçue de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis. Nous soulignons ainsi que la gratitude joue un rôle clé dans le processus de recommandation, en particulier dans le cas d'un changement d'avis.

De plus, la littérature sur l'attribution de la responsabilité souligne l'influence de l'évaluation de la stabilité du problème sur la qualité de la relation marque-consommateur (Van Vaerenbergh et al., 2014). Les travaux antérieurs démontrent que lorsque le problème est perçu comme récurrent cela génère de la colère (Folkes, 1984; Maxham III & Netemeyer, 2002; Stephens & Gwinner, 1998) et dégrade l'intention de fidélité (Folkes et al., 1987; A. K. Smith & Bolton, 2002). En effet, d'une part le client est conscient qu'il peut lui-même être de nouveau exposé au même problème, ce qui est susceptible de dégrader la légitimité perçue de la demande de changement d'avis. D'autre part il sait que d'autres consommateurs peuvent aussi y être confrontés et qu'un changement d'avis, alors que la marque reproduit les mêmes erreurs, risque de le placer en porte-à-faux vis-à-vis des autres consommateurs et de dégrader sa crédibilité. En écho avec son possible désir de protéger les autres (Hennig-Thurau et al., 2004), les attributions de stabilité sont susceptibles de modifier son appréciation de la légitimité de la demande de modification d'avis de la part de la marque. Les résultats de l'étude 8 confirment que la stabilité du problème modère la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et la légitimité perçue de la démarche.

Par ailleurs, la littérature en psychologie indique que le fait pour un individu de se sentir traité avec considération et justice suscite un désir d'aider la personne physique ou morale qui en est responsable (Organ & Ryan, 1995). Puisque la norme de réciprocité (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960) induit un souhait de rendre la pareille, nous avons envisagé le fait que les réclamants éprouvant de la gratitude envers la marque décident de l'aider en la recommandant mais désirent également lui rester fidèle. A travers les résultats de l'étude 8, nous montrons que l'explicitation de la demande de changement d'avis exerce un effet indirect positif sur l'intention de fidélité, par le biais de la légitimité perçue de la démarche et la gratitude envers la marque, modéré à nouveau par la stabilité. Nous soulignons donc, d'une part, que la légitimité perçue de la démarche et la gratitude envers la marque sont des médiateurs totaux de la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité, et, d'autre part, que la stabilité du problème est un modérateur de cette relation positive.

Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité de travaux indiquant que les attributions de stabilité d'une défaillance affectent les intentions comportementales et notamment l'intention de fidélité (Folkes et al., 1987; A. K. Smith & Bolton, 2002). Le fait que la stratégie d'explicitation d'une demande de changement d'avis post gestion d'une réclamation publique favorise significativement l'intention de changer d'avis et améliore significativement l'intention de fidélité constitue un nouvel apport de notre thèse. Cet enseignement est susceptible de modifier la manière dont la littérature et les entreprises abordent la réclamation publique en mettant en exergue le rôle que les marques peuvent jouer dans la transformation d'avis négatifs en avis positifs. Si le fait de demander aux consommateurs de publier des avis est une pratique managériale répandue (Brinkerhoff, 2005; Dekrey, 2019; McCormick, 2020), il est en revanche moins courant de solliciter des réclamants pour les inviter à réviser leur opinion publique. Les résultats de l'étude 8 encouragent donc à changer de regard sur les réclamations publiques, à ne plus les considérer comme des traces indélébiles de défaillances mais à y voir une opportunité non pas uniquement de récupérer un réclamant mais aussi de générer un bouche-à-oreille positif.

### 1.2.3. Disqualification d'une stratégie de surcompensation comme levier de favorisation du changement d'avis

Afin de restaurer la satisfaction des clients mécontents, les entreprises utilisent régulièrement la compensation (Estelami, 2000). Les réclamants s'attendant souvent à être dédommagés, la confirmation de cette attente améliore la satisfaction post réclamation (Gilly & Gelb, 1982). L'impact de la compensation sur la satisfaction post réclamation s'explique également par la recherche de justice distributive (Amy K. Smith et al., 1999) et d'équité, mises à mal par la défaillance, mais pouvant être restaurées par le biais d'une compensation jugée suffisante au regard du préjudice subi (Tax et al., 1998). La surcompensation, prévoyant un dédommagement supérieur à 100% de l'estimation du préjudice subi, est régulièrement étudiée en marketing des services comme stratégie de gestion post réclamation (e.g. Estelami & De Maeyer, 2002; Kenesei & Bali, 2020; Noone, 2012). La norme de réciprocité (Gouldner, 1960) suggère que le fait de surcompenser un individu pourrait l'encourager à faire un geste en retour pour récompenser la générosité de la marque. Par conséquent surcompenser un réclamant devrait favoriser une contrepartie de sa part et l'encourager à fournir l'effort supplémentaire que constitue la modification de son avis.

Notre travail doctoral se penche donc sur l'impact du niveau de compensation sur le comportement du réclamant, prenant ainsi la suite de nombreux travaux ayant abordé l'effet de la surcompensation en marketing des services (e.g. Estelami & De Maeyer, 2002; Garrett, 1999; Gelbrich et al., 2015; Kenesei & Bali, 2020; Noone, 2012). Décrite dans un processus de récupération post réclamation, nous savons que la surcompensation n'augmente que marginalement la satisfaction post-réclamation au-delà du niveau de satisfaction déjà été atteint par le biais de la simple compensation (Gelbrich & Roschk, 2011b). Cela peut s'expliquer par le fait que la fonction de réaction au prix suit un schéma logarithmique (Monroe, 1973) mais aussi que les réclamants se concentrent davantage sur la réduction des pertes que sur l'obtention de gains (Gelbrich & Roschk, 2011b). Par conséquent, la compensation simple venant rééquilibrer la situation après le dommage subi est suffisante pour restaurer l'équité et, au-delà de ce stade, le réclamant n'apprécie pas outre mesure un surcroît de compensation. Certains travaux démontrent l'effet positif indirect de la compensation sur le bouche-à-oreille positif (e.g. Wirtz & Mattila, 2004) tandis que d'autres soulignent l'influence négative de la surcompensation sur le bouche-à-oreille négatif (e.g. Noone, 2012). Le dédommagement est donc connu pour favoriser le bouche-à-oreille positif et la surcompensation, pour minimiser l'intention de bouche-à-oreille négatif. Néanmoins, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée à ce jour sur l'influence du niveau de compensation sur la propension à changer d'avis. D'une part, notre thèse établit l'inefficacité d'une stratégie de surcompensation sur l'intention de changer d'avis. En effet, les résultats de l'étude 9 indiquent que la surcompensation ne permet pas de favoriser un changement d'avis. Nous montrons que le niveau de compensation n'a pas d'effet direct sur l'intention de changer d'avis. De plus, notre recherche indique que le niveau de compensation ne modère pas la relation positive entre l'explicitation d'une demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis. Ainsi, le niveau de compensation n'influence ni directement, ni indirectement l'intention des réclamants de réviser leur opinion négative. Les dédommager au-delà du préjudice subi ne les encourage pas à rendre la pareille à la marque en diffusant un bouche-à-oreille positif à son sujet. Ceci peut à nouveau s'expliquer par la recherche de compensation d'une perte plutôt que l'obtention d'un gain. En outre, il est également possible que les réclamants surcompensés auxquels il était explicitement demandé de modifier leur avis négatif se soient sentis « achetés » et que cela ait annihilé la perception de générosité de la marque (et donc la gratitude à son égard). Ces résultats questionnent les conclusions de travaux présentant l'achat d'avis comme une stratégie risquée mais efficace pour générer des avis positifs (Helm et al., 2011; Stephen et al., 2012; Yu et al.,

2019). Manifestement, une telle démarche, par le biais d'une surcompensation, ne porte pas ses fruits pour transformer un client réclamant en promoteur.

D'autre part, notre travail doctoral s'inscrit dans la continuité de travaux indiquant les effets délétères de l'achat d'avis sur les variables relationnelles entre la marque et le consommateur. Les stratégies de rémunération des avis sont connues notamment pour dégrader la confiance entre les deux parties (Helm et al., 2011; Stephen et al., 2012; Yu et al., 2019). Nous montrons qu'une démarche de surcompensation dans le but d'inciter le client à réviser sa réclamation publique, pouvant donc s'apparenter à de la rémunération d'avis, nuit à une autre variable relationnelle : l'intention de fidélité. En effet, nos résultats indiquent que le niveau de compensation exerce une influence directe négative sur l'intention de fidélité, de telle sorte que la surcompensation dégrade l'intention de fidélité. Nous montrons également que le niveau de compensation ne modère pas la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de fidélité. L'explicitation produit donc le même effet sur l'intention de fidélité quel que soit le niveau de compensation offert au réclamant. Cela indique que la surcompensation a à la fois un effet neutre sur l'intention de fidélité (elle ne modère pas la relation entre explicitation et intention de fidélité) et un effet négatif sur celle-ci (en lien direct). Nos résultats étaient donc l'argument à l'encontre des stratégies d'achat d'avis soulignant ses conséquences préjudiciables sur la relation marque-consommateur. Nous montrons qu'une stratégie de surcompensation est non seulement inefficace pour favoriser un changement d'avis mais qu'elle est en plus dangereuse.

## 2. Implications managériales

Les défaillances constituent une composante inhérente à la commercialisation de produits ou services, quel que soit leur canal de vente. L'insatisfaction qui en résulte est alors inévitable et les entreprises sont exposées à différents types de prises de parole. Un jour ou l'autre, chaque marque se retrouve confrontée à des réclamations publiques sur les réseaux sociaux. Très visibles et en pleine expansion depuis quelques années (Causon, 2015), elles alarment particulièrement les entreprises qui y voient non seulement l'explicitation d'une défaillance, mais surtout une publicité négative mettant à mal leur image de marque. On retrouve par exemple sur Twitter des commentaires négatifs visibles par tous du type « @IKEA\_France Je suis très déçue par le service vous vous êtes engagés pour une livraison, n'êtes pas venus le jour du rendez-vous et n'avez pas appelé pour reprogrammer. J'ai perdu une journée de travail » ou encore « Cartons éventrés, emballages défoncés, produits imbibés de lait, articles manquants, le tout livré avec plus de 2 h de retard. Merci @CarrefourFrance pour ce "service" à domicile! 1ère et dernière fois pour moi ». La multiplication de sites de conseils proposant des bonnes pratiques pour la gestion de ces opinions négatives atteste de la préoccupation croissante qu'elles suscitent. Et pour cause, elles sont déterminantes dans le processus d'achat des consommateurs, depuis la prise d'informations jusqu'à la décision d'achat (P.-Y. Chen et al., 2004; Dellarocas et al., 2007; Duan et al., 2008b; Godes & Mayzlin, 2004; Murphy, 2019; Sai Wang et al., 2015).

Les réclamations publiques ont longtemps été considérées comme un acte de vengeance destiné à porter atteinte à la réputation de la marque et comme un signal de rupture de la relation (Tripp & Grégoire, 2011; Ward & Ostrom, 2006). Bien loin de sonner le glas de la réputation de la marque ou de n'être qu'une expression d'hostilité, la réclamation publique est un phénomène complexe qui gagne à être mieux compris afin d'être mieux appréhendé. Du point de vue de la réputation de la marque, ce travail doctoral propose d'analyser les motivations à la réclamation publique et d'identifier les stratégies visant à limiter les effets de ce bouche-à-oreille négatif en ligne. Du point de vue de la relation client, cette recherche questionne la capacité de la marque à restaurer sa relation avec le consommateur après une réclamation publique.

Notre travail doctoral a certes été conçu dans le but de contribuer à l'état des connaissances académiques en marketing relationnel. Néanmoins, nous avons toujours travaillé

dans l'objectif d'offrir aux entreprises des informations précieuses et d'alimenter la réflexion de ces managers, confrontés au quotidien à des cas concrets devant lesquels ils se retrouvent parfois démunis. Cette thèse présente donc diverses implications opérationnelles et fournit des recommandations aux managers en marketing. Ainsi, nous nous proposons de répondre à plusieurs interrogations.

## **2.1. Pourquoi les clients mécontents réclament-ils publiquement ?**

Tout d'abord, nous souhaitons apporter des éléments de réponse aux managers concernant les motivations des réclamants publics. Si la réclamation privée est encore souvent considérée comme une mauvaise nouvelle malgré la source d'amélioration et l'opportunité qu'elle représente, la réclamation publique est encore plus malaimée. On entend souvent dire en entreprise que les réclamants publics sont des opportunistes ou encore des clients haineux venus déverser leur fiel pour attirer l'attention. Convaincus d'avoir affaire à des individus mal intentionnés, de mauvaise foi ou à la solde de la concurrence, certains managers prennent même le parti de supprimer purement et simplement les commentaires négatifs voire, plus radical encore, de fermer les espaces qui les accueillent (Gotter, 2019; Skoogman, 2014). On lit également sur les réseaux sociaux des témoignages de clients ayant réclamé publiquement et s'être vus inviter à poursuivre l'échange en privé afin de désamorcer la situation, mais n'ayant jamais eu de suite une fois seul à seul avec la marque. Ces pratiques dénotent d'une part d'une attention maladroite portée à l'image de marque car si elles déplacent rapidement le problème dans la sphère privée, elles génèrent des retours publics plus virulents encore après que les réclamants soient demeurés sans réponse et elles démontrent un manque de transparence aux spectateurs (Hogreve et al., 2019). Elles indiquent d'autre part une certaine négligence quant à la prise en charge réelle des problématiques lorsque plus personne n'est témoin de l'échange. Bien souvent, c'est une mécompréhension des réelles motivations animant les auteurs de ces avis négatifs qui mène à cette rupture du dialogue. C'est pourquoi nous avons d'abord choisi d'étudier les motivations des réclamants publics afin de contribuer à dissiper les doutes et les *a priori* quant aux réelles intentions de ces rédacteurs redoutés.

### 2.1.1. Que désirent les réclamants publics ?

Les travaux de Grégoire et ses collègues (Grégoire, Legoux, et al., 2018) présentent deux types de schémas expliquant le comportement de réclamation publique. Elles expliquent notamment que le fait de réclamer publiquement est le résultat de deux démarches non antagonistes obéissant à des objectifs différents. Ainsi, pour une même défaillance, chaque schéma est associé à une démarche spécifique. Voici ces deux schémas :

***Schéma de vengeance.*** Il existe un schéma mental de vengeance dans lesquels les clients mécontents se représentent le problème comme un affront dirigé contre eux et contre l'ensemble des autres individus. Ils considèrent que leur devoir est de se venger de cet affront et de protéger les autres consommateurs. Leur motivation est essentiellement de punir la marque pour son mauvais comportement afin de rétablir la justice pour eux-mêmes et pour les autres.

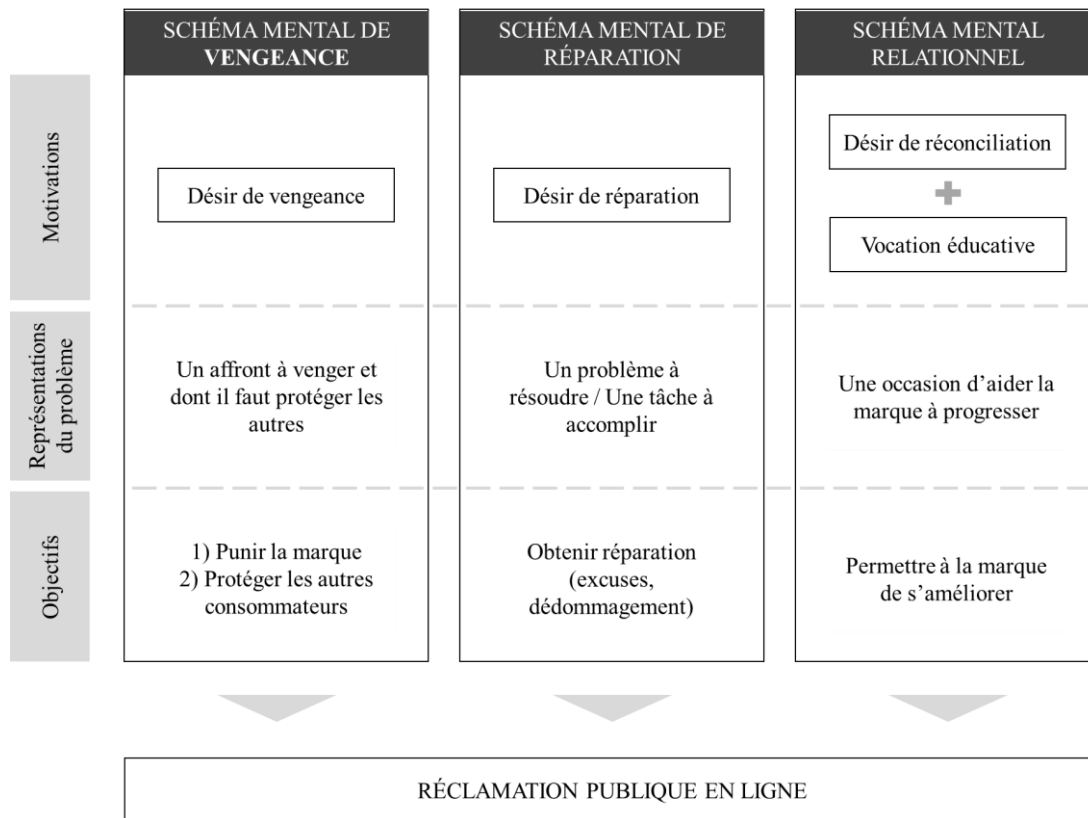
***Schéma de réparation.*** Dans ce schéma-ci, les clients insatisfaits se représentent le problème comme une tâche, une erreur à rectifier, qu'ils doivent mener à bien. Ils sont principalement concentrés sur la résolution du problème et leur motivation première est d'obtenir réparation, sous forme d'excuses ou de dédommagement.

Un des apports de notre travail de recherche est que nous montrons l'existence d'un troisième schéma mental à l'origine du comportement de réclamation publique (Ringberg et al., 2007) :

***Schéma relationnel.*** Il existe un schéma mental relationnel dans lesquels les clients mécontents se représentent le problème comme une opportunité d'amélioration pour la marque. Ils considèrent que leur expérience doit servir d'exemple à celle-ci afin qu'elle ne reproduise pas les mêmes erreurs par la suite. Ces réclamants se positionnent comme des instructeurs faisant la leçon à la marque, voire formulant explicitement des conseils, et utilisant la sphère publique pour maximiser les chances que la marque apprenne. Leur motivation est que la marque progresse et apprenne de ses défaillances passées.

Les réclamants publics peuvent donc être mus par plusieurs motivations. Certains cherchent à nuire à la marque. D'autres souhaitent avant tout trouver une solution à leur problème. D'autres encore s'expriment pour venir en aide à la marque. Les réclamants publics ne sont donc pas que des individus hostiles. Les résultats de notre recherche nous permettent de recommander aux managers de communiquer en interne sur l'existence de ces trois schémas afin de modifier la perception de cette démarche souvent jugée malveillante (cf. figure 31).

**Figure 31 : Représentation simplifiée des trois schémas mentaux conduisant à la réclamation publique**



### 2.1.2. Comment le contexte influence-t-il ces motivations ?

La littérature académique établit depuis de nombreuses années un lien entre les situations de double déviation (e.g. Bechwati & Morrin, 2003; Bonifield & Cole, 2007; Grégoire et al., 2009; Walster et al., 1973), c'est-à-dire de défaillances suivies d'une mauvaise gestion par le service client, et le désir de vengeance. Nous confirmons dans nos travaux de thèse que la double déviation est plus propice à l'émergence d'un désir de vengeance que la simple déviation (lorsque le client n'a vécu que la défaillance de service). Nous montrons également qu'elle est moins propice à l'apparition d'un désir de réconciliation. En somme, les situations de doubles déviations exacerbent les motivations défavorables à la marque et diminuent les motivations favorables à la marque. Par conséquent, nous recommandons aux managers d'investir dans le recrutement de personnel et la formation des équipes du service client afin de réduire le nombre d'individus insatisfaits de la gestion (ou de l'absence de gestion) de leur problématique. Ils limiteront ainsi un facteur favorisant l'apparition de désirs malveillants.



Plus particulièrement, nous conseillons aux managers de repérer, parmi les réclamants, les clients fortement attachés à la marque. En effet, il est nécessaire de prioriser la gestion des réclamations en prêtant une attention toute particulière à ces consommateurs dans la mesure où l'interaction entre une situation de double déviation et des liens forts avec la marque décuple le désir de vengeance. Notre travail confirme l'effet *love becomes hate* décrivant la manière dont un consommateur attaché à la marque devient un fervent détracteur dès lors qu'il a le sentiment d'être trahi. Nous ne saurions trop encourager les managers à se montrer très vigilants avec leurs clients les plus liés à la marque.

Nous soulignons néanmoins que les réclamations publiques interviennent majoritairement en simple déviation, c'est-à-dire directement après la défaillance de service. Pour la plupart d'entre elles, elles ne constituent donc pas un dernier recours après que les précédentes tentatives de résoudre le problème aient été infructueuses. Nous suggérons donc aux managers de se montrer vigilants quant aux doubles déviations mais de garder à l'esprit que plus de la moitié des réclamations publiques représente une première main tendue.

## **2.2. Comment gérer efficacement les réclamations publiques ?**

La gestion des réclamations publiques constitue un enjeu de taille dans la mesure où la marque ne s'adresse pas seulement à un consommateur mécontent mais aussi à une audience. Cette audience constituée par les spectateurs confère à la réclamation publique toute sa complexité. Nous souhaitons donc fournir aux managers des recommandations découlant de notre travail doctoral afin que ceux-ci puissent mieux appréhender la gestion de ces manifestations d'insatisfaction.

### **2.2.1. Pourquoi gérer les réclamations publiques ?**

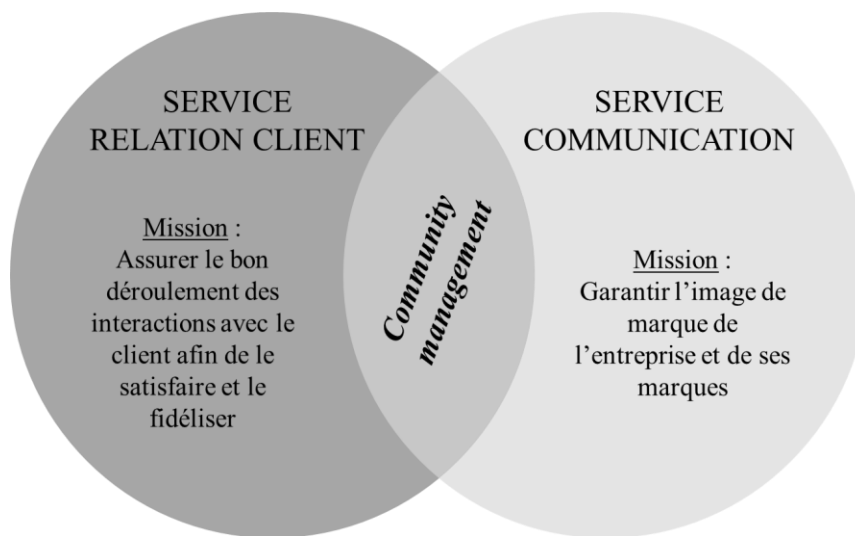
Pour commencer, en quoi est-ce utile à une marque de gérer les avis négatifs ? La littérature foisonne de travaux démontrant les risques liés au fait d'ignorer l'interpellation d'un client mécontent aussi bien en termes d'impacts sur la relation marque-consommateur qu'en termes de répercussions sur l'image de marque (e.g. R. Baer & Hill, 1994; Blodgett & J.Hill, 1997; G. L. Bradley & Sparks, 2009; Mattila & Mount, 2003; S. Mattila et al., 2013; K. D. Williams et al., 2000). Notre recherche confirme l'utilité d'une gestion efficace des réclamations publiques. Nous montrons que les avis négatifs représentent une excellente

opportunité pour les marques. En effet, nos résultats indiquent qu'un avis négatif modifié de telle sorte, qu'après la gestion de la réclamation, il mentionne toujours le problème rencontré mais relate également la bonne prise en charge par la marque, est jugé plus utile par les lecteurs qu'un avis positif. De plus, nous montrons qu'un avis mentionnant un problème bien géré par la marque améliore davantage l'orientation client perçue de la marque. En somme, il apparaît qu'un avis négatif bien géré peut s'avérer plus bénéfique à la marque qu'un avis positif. Nous encourageons donc vivement les managers à dédier des ressources à la gestion des réclamations publiques. Nous incitons en particulier les entreprises à considérer une nouvelle étape dans la gestion des réclamations consistant à solliciter le réclamant après avoir traité efficacement son problème. L'enjeu dépasse la simple gestion de l'insatisfaction d'un individu et les retombées positives potentielles sont indéniables.

#### 2.2.2. Comment adapter l'organisation interne pour optimiser la gestion des réclamations publiques ?

Notre travail doctoral fournit également des pistes quant à la manière d'adapter l'organisation interne des entreprises pour optimiser la prise en charge des réclamations publiques. Nous soulignons le fait que les réclamants utilisent aujourd'hui les réseaux sociaux non seulement après avoir expérimenté des défaillances répétées (défaillance de service puis défaillance de la gestion du problème), mais aussi en première intention après la survenue de l'incident. Ce résultat indique que les réseaux sociaux constituent actuellement un canal de réclamation à part entière qui se doit d'être traité comme tel, au même titre que le canal postal, téléphonique ou e-mail. Par conséquent, nous recommandons aux managers d'intégrer le *community management* au service client et non plus uniquement à la communication. Nous proposons que le *community management* soit une équipe transverse entre la communication (afin de gérer l'image de marque) et le service client (afin de gérer la relation marque-consommateur, notamment les réclamations) (cf. figure 32). De cette manière l'entreprise sera à même de proposer un service client cohérent et homogène, et de s'adapter aux nouveaux usages de ses consommateurs.

**Figure 32 : Positionnement du *community management* dans l'entreprise**



### 2.2.3. Comment transformer la publicité négative en publicité positive ?

Enfin, notre recherche renseigne les managers sur les stratégies favorisant un changement d'avis après qu'un consommateur ait publié un avis négatif. Nous montrons ainsi comment transformer le client détracteur en client promoteur.

D'une part, nous proposons des réponses quant aux stratégies efficaces en termes de restauration de la satisfaction. La première étape est en effet de parvenir à satisfaire le client lésé ayant choisi de s'exprimer publiquement. Nous soulignons que la stratégie de surcompensation, c'est-à-dire de dédommagement du client au-delà du préjudice subi, est inefficace voire dangereuse. En effet, pour les réclamants en désir de réparation, le fait que la compensation offerte par le service client excède ou non le préjudice n'influence pas la satisfaction post gestion de la réclamation publique. Il en va de même pour les réclamants animés par un désir de protéger les autres consommateurs. De plus, pour les réclamants bienveillants envers la marque et souhaitant l'éduquer (schéma relationnel), la surcompensation dégrade la satisfaction post gestion de la réclamation publique. En termes de restauration de la satisfaction d'un client mécontent, le dédommager au-delà de la valeur du tort vécu est au mieux inefficace, au pire délétère. Nous recommandons donc aux managers d'éviter d'appliquer des

stratégies de surcompensation et de dédommager les clients uniquement à la hauteur du préjudice expérimenté.

D'autre part, notre travail doctoral fournit des préconisations quant aux stratégies de transformation de la publicité négative générée par un avis négatif en publicité positive. Conscients du fait que l'enjeu de la gestion d'une réclamation publique dépasse la récupération du client mécontent, nous fournissons des recommandations sur l'étape suivant la restauration de la satisfaction. Nous montrons que, là encore, une stratégie de surcompensation est inefficace pour encourager l'auteur de l'avis négatif à revenir sur sa publication. C'est même, ici aussi, une démarche dangereuse puisqu'en plus de ne pas porter de fruits en matière de changement d'avis, la surcompensation dégrade directement l'intention de fidélité du réclamant. Nous confirmons donc que dédommager un client au-delà du tort subi est à éviter. Les managers économiseront ainsi sur leurs dépenses en gestion des réclamations et éviteront des écueils regrettables. En revanche, nous montrons que le fait de demander au client de bien vouloir modifier son avis négatif après s'être assuré de sa satisfaction est une stratégie efficace si le problème rencontré n'est pas perçu comme récurrent. Nous montrons également que cette démarche est inefficace mais ne produit pas d'effets négatifs si le problème est perçu comme récurrent. Autrement dit, nous préconisons aux managers de formuler systématiquement une demande de changement d'avis lorsqu'ils sont parvenus à restaurer la satisfaction d'un réclamant public. En effet, non seulement cette stratégie est payante, mais elle a également des retombées favorables sur l'intention de fidélité future de l'individu. C'est pourquoi nous recommandons aux managers d'adopter cette stratégie.

### 3. Limites et voies de recherche

Bien que les résultats présentés présentent un certain nombre de contributions académiques et managériales, notre travail doctoral comporte plusieurs limites qu'il convient de relever et qui constituent des pistes pour de futures recherches.

Une première limite générale de cette thèse réside dans le fait que nous n'avons pas collecté de données issues de clients en entreprise. Toutes nos études quantitatives appliquent une méthode expérimentale, particulièrement utilisée dans le champ de la gestion des réclamations (e.g. Boshoff, 1997; Didow & Barksdale, 1982; Munzel, 2015; Roschk & Gelbrich, 2014; Roschk & Kaiser, 2013). Celle-ci offre plusieurs avantages comme une grande flexibilité, un moyen de contrôler de nombreuses variables afin d'isoler les effets qui nous intéressent et une possibilité de répéter l'expérimentation. Toutefois elle comporte également plusieurs inconvénients. Notamment, nous avons plongé les répondants dans des *scenarii* fictifs et bien qu'ayant contrôlé le réalisme de ceux-ci, nous ne savons pas dans quelle mesure ils étaient éloignés du quotidien des répondants. En outre, les répondants étaient conscients de participer à une étude et ont pu se comporter d'une manière différente que celle qu'ils auraient adoptée dans la vie réelle (Adair, 1984). A ce souci de chercher à capturer une réalité en créant une situation qui n'est pas réelle s'ajoute un biais de désirabilité sociale (Delory & De Ketele, 2003; M. F. King & Bruner, 2000). Enfin, comme toujours dans le cadre d'expérimentations se pose la question de la validité externe de la recherche (Campion et al., 2013). Il serait intéressant de reconduire ces études en conditions réelles.

Deuxièmement, nos travaux se sont focalisés sur la réclamation publique diffusée sur un réseau social de marque. Ce choix a été motivé par le fait que sur ce canal, les clients mécontents ont la possibilité de taguer la marque voire de déposer leur commentaire directement sur sa page. Il nous semblait alors indiscutable que les répondants adoptant cette démarche étaient conscients à la fois d'interpeler la marque et de bénéficier d'une large audience. Les autres espaces s'avéraient soit plus confidentiels en termes de trafic (exemples : site de la marque, plateformes d'avis), soit suffisamment extérieurs à la marque pour que les auteurs n'aient pas l'assurance d'être lus par les managers (exemples : comparateurs en ligne, forums de consommateurs). Néanmoins, nous espérons que de futurs travaux permettront de tirer des conclusions sur les réclamations publiques diffusées sur ces autres canaux.

Troisièmement, dans notre étude 3, nous avons manipulé la force des liens marque-consommateur au moyen d'annotations dans notre scénario pour des raisons pratiques. Bien

que nous ayons contrôlé cette manipulation, il est impossible d'induire dans un scénario de ce type un véritable attachement émotionnel. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Umashankar et ses collègues (2017) avaient opté pour de véritables interactions physiques répétées afin de créer un attachement. Il serait donc pertinent de conduire une étude intégrant une manipulation plus réaliste de la force des liens afin de renforcer la robustesse de nos résultats.

Quatrièmement, dans nos études 1 et 3, nous n'avons considéré l'influence de facteurs extérieurs sur l'intention de réclamer publiquement. En particulier, nous n'avons pas inclus dans notre analyse les pratiques managériales de l'entreprise. L'intention des clients mécontents de publiciser leur réclamation pourrait aussi être influencée par le fait que la marque encourage ou non cette pratique et par le fait qu'elle mette ou non à disposition de ses consommateurs des espaces dédiés en ligne favorisant l'accueil et le traitement de ces réclamations (exemple : un compte Twitter dédié à la gestion des réclamations). Par ailleurs, nous n'avons pas non plus considéré l'influence du type de problème (e.g. non-respect des processus ou entrave aux objectifs du client) rencontré sur l'intention de réclamer publiquement bien que celui-ci soit connu pour être un prédicteur des désirs de vengeance et de réconciliation (Aquino et al., 2006). Nous invitons de futures recherches à étudier le rôle de ces variables dans le processus psychologique expliquant le comportement de réclamation publique.

Cinquièmement, notre étude 4 ayant pour but de quantifier les réclamations publiques issues de simples et doubles déviations n'a été réalisée que sur Twitter. Si nous avons justifié ce choix par l'analyse de ce réseau social dans la littérature en marketing des services et son utilisation dans les stratégies de marketing relationnel des marques, il n'en demeure pas moins qu'il ne nous permet de capturer qu'une partie du phénomène de réclamation publique. De plus, la limite de 280 caractères en vigueur sur le réseau social n'est pas propice à un récit détaillé des conditions de sa réclamation et il est probable que cela nous ait conduit à sous-évaluer le nombre de situations de doubles déviations. De futures recherches pourraient donc étudier cette proportion sur la base de publications issues d'un autre réseau social, comme Facebook. En outre, bien que le nombre de 9 080 tweets analysés soit conséquent, il demeure modeste à l'échelle du phénomène. Nous encourageons donc la reproduction de cette étude sur un échantillon plus large. Enfin, notre méthode ne nous a pas permis de quantifier précisément le nombre de réclamations publiques faisant suite à une double déviation dans la mesure où nous n'avons considéré la double déviation que lorsqu'elle était explicitement mentionnée.

Sixièmement, notre étude 5 consistait en une analyse de contenu inspirée de la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954). Nous avons adapté cette méthode aux contraintes de

l'étude de publications négatives et avons choisi d'interroger les répondants via un champ qualitatif sur un questionnaire en ligne afin de leur laisser la latitude de naviguer sur la toile pour retrouver la trace de leurs réclamations publiques passées et de s'en remémorer le contexte. Or, la méthode des incidents critiques est à l'origine une méthode qualitative d'interview traditionnellement utilisée lors d'entretiens individuels ou en groupe. Même si l'utilisation de questionnaires y est décrite, il est évident que cette procédure limite la longueur des récits et donc le niveau de détail fourni par les répondants. De plus, la méthode des incidents critiques est critiquable dans la mesure où les participants peuvent ne pas avoir l'habitude de se remémorer ainsi un événement passé dans le détail ou ne pas souhaiter consacrer le temps nécessaire à la description de toutes les conditions entourant l'incident (Edvardsson & Roos, 2001). Par ailleurs, des éléments postérieurs à l'incident peuvent avoir modifié la perception qu'avait le répondant de la situation et l'avoir poussé à une relecture des événements (Johnston, 1995). Enfin, la méthode des incidents critiques constitue une méthode de recherche rétrospective. Certains répondants faisaient spontanément référence à des incidents survenus plusieurs mois auparavant. Les résultats ont par conséquent pu être faussés par un biais de rappel (Michel, 2001) ou par des trous de mémoire (Singh & Wilkes, 1996).

Septièmement, dans notre étude 7, nous n'avons considéré que l'impact d'un avis déjà modifié, c'est-à-dire d'un avis mixte (comprenant des éléments positifs et négatifs). Il serait intéressant de se pencher sur l'impact du processus complet sur les spectateurs, c'est-à-dire de la publication négative initiale, puis de sa transformation.

Huitièmement, dans notre étude 8, nous n'avons étudié que le rôle modérateur de la stabilité sur la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis. Parmi les trois conditions de l'attribution (Weiner, 1980), nous avons contrôlé le *locus* mais nous n'avons pas pris en considération la contrôlabilité. La notion de contrôlabilité est pourtant connue pour influencer aussi bien les émotions des consommateurs que les intentions comportementales (Choi & Mattila, 2008; Hibbard et al., 2001). Il serait donc intéressant de tester le rôle modérateur de la contrôlabilité dans cette même relation positive. Nous pouvons supposer que celle-ci modère également la relation positive entre l'explicitation de la demande de changement d'avis et l'intention de changer d'avis de telle sorte que, lorsque le problème est perçu comme non contrôlable (vs contrôlable) par l'entreprise, l'explicitation de la demande de changement d'avis influence favorablement l'intention de changer d'avis.

Neuvièmement, dans nos études 8 et 9, nous n'avons analysé l'impact d'une demande de changement d'avis qu'après une gestion satisfaisante de la réclamation. Même si la manœuvre s'avèrerait risquée d'un point de vue managérial, il pourrait être pertinent d'observer les effets produits par une explicitation de la demande de changement d'avis lorsque le réclamant ne se considère pas satisfait de la solution apportée par le service client. Par ailleurs, nous n'avons étudié le processus de transformation du client détracteur en client promoteur que dans le cadre des réclamations publiques. De futures recherches pourraient également s'intéresser aux stratégies favorisant la publication d'un avis positif après avoir apporté une gestion satisfaisante à une réclamation privée.

Dixièmement, nous avons analysé dans nos études 8 et 9 l'effet d'une sollicitation privée de la part de la marque pour formuler la demande de changement d'avis. Il pourrait être pertinent d'étudier l'effet d'une telle requête lorsqu'elle est formulée en public, à la fois sur le réclamant public mais aussi sur les clients spectateurs.

Onzièmement, nous savons que l'estime de soi affecte la satisfaction dans les relations interpersonnelles (e.g. Erol & Orth, 2014; Sciangula & Morry, 2009) mais aussi, dans un contexte plus proche de notre recherche, la propension à défendre une marque à laquelle un individu s'identifie (e.g. Lisjak et al., 2012). Il s'agit d'un concept que nous n'avons pas introduit dans nos études bien qu'il ne soit pas, à notre connaissance, abordé sous l'angle du changement d'avis dans la littérature en marketing. De futures recherches pourraient donc s'intéresser au rôle de l'estime de soi dans la propension à réviser publiquement sa réclamation.

Enfin, une limite de notre travail doctoral est qu'il s'est restreint à une analyse sur le territoire français. Or, la littérature souligne l'impact de la culture sur les comportements de réclamation et de réaction à la gestion des réclamations (e.g. Hui & Au, 2001; Mattila & Patterson, 2004a; Ringberg et al., 2007). En particulier, nous savons que la compensation a un effet plus positif sur les populations nord-américaines que sur les populations asiatiques dans la mesure où les premières sont davantage centrées sur l'obtention de gains et les secondes sur la limitation des pertes (Mattila & Patterson, 2004a). Il est donc possible que, pour des répondants nord-américains, la surcompensation soit une stratégie efficace d'incitation au changement d'avis. Nous encourageons donc de futures recherches à reconduire ces analyses sur des populations différentes afin de déterminer la mesure dans laquelle la culture affecte le comportement de réclamation publique et la propension à changer d'avis après avoir obtenu satisfaction.





## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Nous avons consacré ce septième chapitre à la discussion de nos contributions académiques et managériales ainsi qu'à la présentation de limites dans notre travail doctoral.

Notre travail de recherche contribue à la littérature en marketing des services à deux niveaux. D'une part, il contribue à la littérature sur les motivations à la réclamation publique en distinguant conceptuellement le désir de réconciliation du désir de réparation. Plus précisément, nous montrons que le désir de réparation est une motivation neutre concernant la marque, centrée sur la résolution du problème, tandis que le désir de réconciliation est une motivation favorable à la marque centrée sur la préservation de la relation marque-consommateur. Nous mettons en lumière l'existence d'un schéma mental relationnel expliquant le comportement de réclamation publique et apportons ainsi un complément à de récents travaux (e.g. Grégoire, Legoux, et al., 2018). Ce faisant, nous introduisons le concept d'éducation et le positionnons comme médiateur entre le désir de réconciliation et l'intention de réclamer publiquement. Nous clarifions les éléments contextuels favorisant la réclamation publique en montrant la prédominance de situations de simples déviations et en confirmant l'effet *love becomes hate* chez les réclamants publics. Nous positionnons l'éducation parmi les motivations tirant parti de la pression exercée par la présence d'une audience, à l'instar des désirs de réparation et de protéger les autres. D'autre part, notre travail doctoral contribue à la littérature sur la gestion des réclamations publiques. Nous confirmons l'effet favorable d'un avis modifié sur les lecteurs. Ce type de bouche à oreille s'avère plus efficace qu'un avis positif. Dans le cas d'un problème non récurrent, nous démontrons l'efficacité d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis comme catalyseur de ce changement. Nous soulignons également que cette stratégie est bénéfique à la relation marque-consommateur puisqu'elle améliore l'intention de fidélité. Enfin, nous disqualifions la surcompensation comme stratégie favorisant le changement d'avis.

Notre thèse rassemble également plusieurs implications managériales formulées à l'attention des responsables marketing. Nos recherches suggèrent que les managers gagneraient à communiquer en interne sur le fait que tous les réclamants publics ne sont pas des clients hostiles et que certains sont des alliés de la marque car un schéma relationnel peut aussi conduire à une réclamation publique. Nous recommandons aux entreprises d'investir dans leur service relation client afin de réduire le nombre de clients mécontents de la gestion de leur réclamation et de limiter le risque de générer des situations de doubles déviations, souvent à l'origine d'un désir de vengeance. Nous les encourageons notamment à prêter une attention

particulière aux clients fortement liés à la marque dans le but de limiter l'effet *love becomes hate*. Nos résultats indiquent que les managers devraient dédier des ressources à la gestion des réclamations publiques dans la mesure où un avis négatif modifié suite à une gestion de la réclamation efficace peut s'avérer plus bénéfique pour l'entreprise qu'un avis positif. Notre recherche valide également le rôle des réseaux sociaux comme canal de réclamation à part entière. Nous invitons donc les entreprises à éviter le management en silo et à faire du *community management* non plus un sous service de la communication mais une équipe transverse entre le service client et le service communication. Nos études sur les stratégies de favorisation du changement d'avis après une réclamation publique indiquent que les managers devraient s'abstenir de dédommager les réclamants au-delà du préjudice subi en raison de l'inefficacité de cette stratégie mais aussi de son caractère délétère sur l'intention de fidélité. Enfin, nous préconisons aux managers de formuler systématiquement une demande de changement d'avis lorsqu'ils sont parvenus à restaurer la satisfaction d'un réclamant public car cette stratégie est efficace pour favoriser un changement d'avis et ne dégrade pas l'intention de fidélité.

Enfin, nous concluons ce chapitre par une troisième section consacrée aux limites de notre travail doctoral. Ces limites concernent aussi bien des éléments conceptuels que des questions méthodologiques. Néanmoins, elles offrent de nouvelles pistes pour de futures réflexions académiques.

## CONCLUSION GENERALE

---

A l'heure où les réseaux sociaux ne font que gagner en popularité et où le rapport de force entre marques et consommateurs continue de s'inverser, les réclamations publiques constituent plus que jamais un sujet d'actualité faisant écho aux problématiques des entreprises. Par le biais de ce travail doctoral, nous avons cherché à mettre en lumière les motivations qui animaient ces réclamations publiques et les manières dont les entreprises pouvaient les prendre en charge. S'appuyant sur une série de neuf études mobilisant différentes méthodes de recherche et différents secteurs d'activités, cette thèse est à notre connaissance la première à étudier les motivations des réclamants publics sous un angle non punitif et à analyser l'efficacité de stratégies d'incitation au changement d'avis après une réclamation publique.

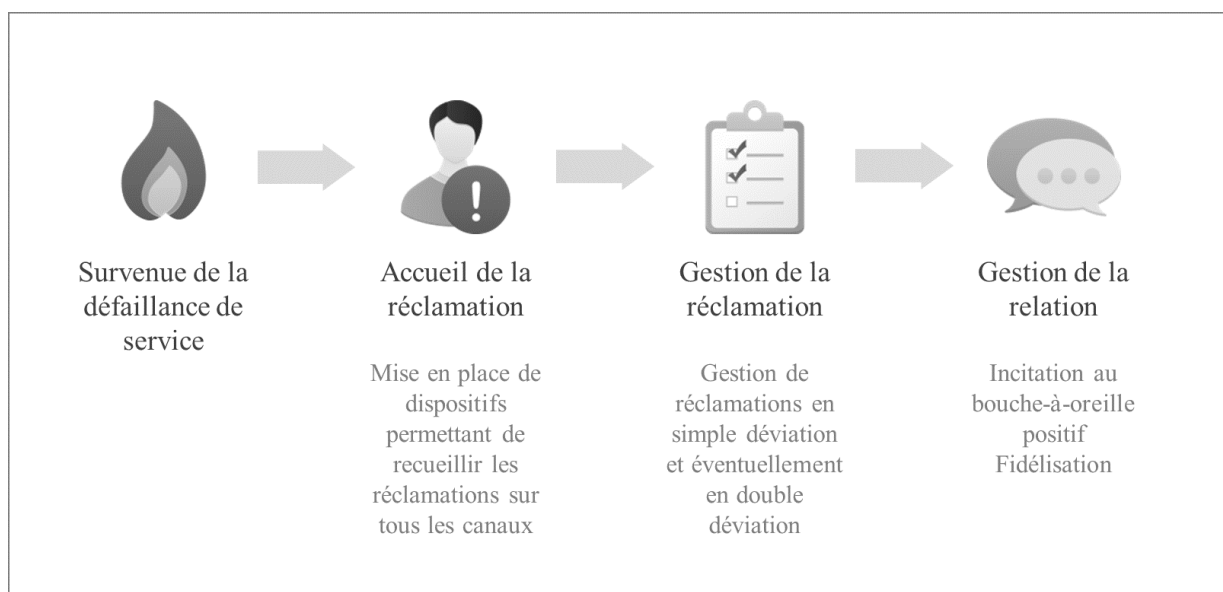
Nous montrons que, bien loin d'être toujours hostiles à la marque, les réclamants publics peuvent être mus par une démarche bienveillante envers celle-ci. Nous soulignons en particulier l'existence d'un schéma mental relationnel débouchant sur un comportement de réclamation public. Nous expliquons le processus psychologique conduisant des clients bien intentionnés à s'exprimer sur les réseaux sociaux et montrons que le schéma relationnel se décompose en un désir de réconciliation suivi d'une démarche éducative du client (vocation éducative). Ainsi, le comportement de réclamation public découle également d'un souhait d'instruire la marque et de l'aider à progresser.

Notre recherche nous permet de positionner la vocation éducative comme l'une des motivations tirant parti de la présence d'une audience sur les réseaux sociaux. Nous montrons notamment, qu'ayant conscience de menacer l'image de marque et d'exercer un pouvoir collectif, les clients mécontents utilisent la dimension publique pour servir des intérêts tournés vers eux-mêmes (désir de réparation), vers les autres (désir de protéger les autres) et vers la marque (vocation éducative). Les réclamants publics peuvent donc utiliser la pression inhérente aux réseaux sociaux pour maximiser les chances des réclamants d'atteindre leurs objectifs.

Enfin, notre travail doctoral aborde la gestion des réclamations publiques par les entreprises. En particulier, alors que plusieurs travaux se sont concentrés sur la manière de restaurer la satisfaction du réclamant, nos études nous permettent d'adresser la question de « l'après », propre à la dimension publique. Nous montrons qu'une fois le réclamant public satisfait, il est possible de l'amener à revenir publiquement sur son opinion négative afin de le

faire passer de détracteur à promoteur. Spécifiquement, nous mettons en évidence l'efficacité d'une stratégie d'explicitation de la demande de changement d'avis. Nous soulignons la nécessité de définir un nouveau schéma de la gestion des réclamations ne s'arrêtant pas à la restauration de la satisfaction du réclamant mais englobant la sollicitation de ce dernier pour inciter à la diffusion d'un bouche-à-oreille positif (cf. figure 33).

**Figure 33 : Schéma de la gestion des réclamations**



Ces résultats encouragent les entreprises à modifier leur perception de la réclamation publique pour y voir non seulement une démarche pouvant relever de bonnes intentions mais également une opportunité de convertir une publicité négative en publicité positive. Le tableau 56 présente la vision globale de ce travail doctoral.

**Tableau 56 : Vision globale de notre travail doctoral**

**1. Quel est le problème managérial identifié ?**

Les managers méconnaissent les motivations des réclamants publics et recherchent des leviers d'efficacité pour les gérer. A ce jour, peu de recherches soutiennent que les réclamants publics peuvent être animés par des motivations bienveillantes. Si quelques travaux récents fournissent des éléments de réponse quant aux meilleures manières de gérer les réclamations publiques, aucun n'aborde les stratégies de transformation de la réclamation publique en bouche-à-oreille positif.

**2. Quels sont les cadres théoriques mobilisés pour étudier ce problème ?**

Notre thèse est principalement ancrée dans la littérature soulignant la présence de schémas mentaux expliquant le comportement de réclamation (Beverland et al., 2010; Grégoire, Ghadami, et al., 2018; Ringberg et al., 2007) et le *Consumer Complaint Behavior* (A. O. Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1982).

**3. Quels sont les choix méthodologiques de notre recherche ?**

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique positiviste. Nous adoptons donc une démarche hypothético-déductive pour cette recherche. Après avoir détaillé notre cadre théorique et mené des études exploratoires, nous développons des hypothèses que nous testons au moyen de six expérimentations.

**4. Quelles sont les méthodes de collecte utilisées ?**

Les données alimentant nos expérimentations ont été collectées pour certaines par des étudiants en marketing (études 3 et 7) et pour d'autres par un panel de consommateurs français (études 1, 6, 8 et 9).

Les données alimentant notre étude qualitative ont été recueillies par le biais d'entretiens individuels semi-directifs (étude 2).

Les données utilisées dans le cadre de notre analyse des incidents critiques ont été collectées par des étudiants (étude 5).

### **5. Quel est le mode d'analyse de données utilisé ?**

La présence de multiples variables médiatrices et modératrices dans nos modèles de recherche nous a conduit à utiliser la macro PROCESS de Preacher et Hayes (2004) (modèles 4, 14, 85 et un modèle personnalisé détaillé en annexe 1).

### **6. Quelles sont les principales conclusions de notre travail ?**

Nos résultats indiquent qu'il existe un schéma mental relationnel expliquant le comportement. Ainsi, la réclamation publique peut être motivé par un désir d'éducation de la marque. Ce désir d'éducation s'inscrit parmi les motivations à la réclamation tirant parti de la pression inhérente à la dimension publique. Ainsi, la réclamation publique peut servir des intérêts centrés sur le client (réparation), sur les autres clients (protection des autres) ou sur la marque (éducation).

Par ailleurs, cette recherche démontre l'efficacité d'une stratégie de sollicitation de changement d'avis pour favoriser un changement d'avis après avoir restauré la satisfaction d'un réclamant public et l'inefficacité d'une stratégie de surcompensation. Notre travail conclut que dans le cas d'un problème non récurrent, formuler explicitement la demande de voir l'avis négatif modifié permet de transformer la réclamation publique en bouche-à-oreille positif en ligne.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1-16. <https://doi.org/10.1086/383419>
- Abney, A. K., Pelletier, M. J., Ford, T.-R. S., & Horky, A. B. (2017). #IHateYourBrand : Adaptive service recovery strategies on Twitter. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 281-294. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2016-0079>
- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect : A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, p. 267–299). Elsevier.
- Adnés, P. (1983). *Dictionnaire de Spiritualité ascétique et mystique*.
- Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of consumer research*, 31(1), 87–101.
- Ahluwalia, R. (2002). How prevalent is the negativity effect in consumer environments? *Journal of consumer research*, 29(2), 270–279.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2000). Consumer response to negative publicity : The moderating role of commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 203–214.
- Alfred, T. (2011). Colonial stains on our existence. *Racism, colonialism and Indigeneity in Canada*, 3–10.
- Alicke, M. D., Braun, J. C., Glor, J. E., Klotz, M. L., Magee, J., Sederhoim, H., & Siegel, R. (1992). Complaining behavior in social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3), 286–295.
- Allen, K. (2017, août 30). *Report : 55 percent of consumers complain on social media to see results—PR Daily*. Ragan's PR Daily. <https://www.prdaily.com/report-55-percent-of-consumers-complain-on-social-media-to-see-results/>
- Allen, L., Creer, E., & Leggitt, M. (2000). Developing a patient complaint tracking system to improve performance. *The Joint Commission journal on quality improvement*, 26(4), 217-226.
- Alloing, C. (2016). *La E-réputation. Médiation, calcul, émotion : Médiation, calcul, émotion*. Cnrs.
- Alsteg, A. (2018, février 7). 20 chiffres clés du service client en France. *Le Blog d'Axialys*. <https://blog.axialys.com/infographie-20-chiffres-cles-du-service-client-en-france/>
- Amabile, T. M. (1983). Brilliant but cruel : Perceptions of negative evaluators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(2), 146-156. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(83\)90034-3](https://doi.org/10.1016/0022-1031(83)90034-3)
- AMARC. (s. d.). *Rédiger et partager en interne la définition d'une réclamation*. Consulté 6 juillet 2020, à l'adresse [https://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr/bonne\\_pratique/rediger-et-partager-en-interne-la-definition-dune-reclamation/](https://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr/bonne_pratique/rediger-et-partager-en-interne-la-definition-dune-reclamation/)



- Amareesan, S. (2019, janvier 18). *What Are Your Customers' Expectations for Social Media Response Time?* <https://blog.hubspot.com/service/social-media-response-time>
- Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of marketing Research*, 24(1), 85–97.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability : Findings from Sweden. *Journal of marketing*, 58(3), 53–66.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service research*, 3(2), 107–120.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143.
- Anderson, J. R., Greeno, J. G., Reder, L. M., & Simon, H. A. (2000). Perspectives on learning, thinking, and activity. *Educational Researcher*, 29(4), 11–13.
- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction : The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38–44.
- Andreasen, A. R. (1977). A taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measures. *Journal of Consumer Affairs*, 11(2), 11–24.
- Andreasen, A. R. (1983). Consumer satisfaction in loose monopolies : The case of medical care. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2(1), 122–135.
- Andreasen, A. R. (1988). Consumer complaints and redress : What we know and what we don't know. *The frontier of research in the consumer interest*, 675, 722.
- Andreassen, Tor W., & Streukens, S. (2009). Service innovation and electronic word-of-mouth : Is it worth listening to? *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 249–265.
- Andreassen, Tor W., & Streukens, S. (2013). Online complaining : Understanding the adoption process and the role of individual and situational characteristics. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(1), 4-24.  
<https://doi.org/10.1108/09604521311287632>
- Andreassen, Tor Wallin. (1999). What drives customer loyalty with complaint resolution? *Journal of Service Research*, 1(4), 324–332.
- Andreassen, Tor Wallin. (2001). From disgust to delight : Do customers hold a grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), 39–49.
- Andreoni, J., & Rao, J. M. (2011). The power of asking : How communication affects selfishness, empathy, and altruism. *Journal of Public Economics*, 95(7), 513-520.  
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.12.008>
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60–76.
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 429–444.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense : The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52.

- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 653.
- Arendt, H. (1958). *Condition de l'Homme Moderne*. Pocket.
- Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management science, 36*(2), 140–154.
- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. *Groups at work: Theory and research, 614*, 369–411.
- Ariely, D. (2007). The Customers' Revenge. *Harvard Business Review, 31*-43.
- Aristote. (s. d.-a). *Ethique à Nicomaque* (Editions Flammarion, 2004). Flammarion.
- Aristote. (s. d.-b). *Rhétorique—Tome II*. Les Belles Lettres.
- Arndt, J. (1967). Word-of-mouth advertising and informal communication. *Risk taking and information handling in consumer behavior, 188*–239.
- Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context : Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research, 58*(8), 1132-1145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.006>
- Aron, A., Paris, M., & Aron, E. N. (1995). Falling in love : Prospective studies of self-concept change. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(6), 1102.
- Article 1382 (nouveau 1240) du Code Civil : Responsabilité civile. (2017, novembre 8). *LegalPlace*. <https://www.legalplace.fr/guides/article-1382-code-civil-1240/>
- Austin, W. G. (1979). Justice, freedom and self-interest in intergroup relations. *The Social Psychology of Intergroup Relations, 20*–37.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*.
- Bacile, T. J., Wolter, J. S., Allen, A. M., & Xu, P. (2018). The Effects of Online Incivility and Consumer-to-Consumer Interactional Justice on Complainants, Observers, and Service Providers During Social Media Service Recovery ☆. *Journal of Interactive Marketing, 44*, 60–81.
- Baek, H., Ahn, J., & Choi, Y. (2012). Helpfulness of online consumer reviews : Readers' objectives and review cues. *International Journal of Electronic Commerce, 17*(2), 99–126.
- Baer, D. M., & Wolf, M. M. (1967). *The entry into natural communities of reinforcement*.
- Baer, J. (2016). *Hug your haters : How to embrace complaints and keep your customers*. Portfolio.
- Baer, R., & Hill, D. J. (1994). Excuse making : A prevalent company response to complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 7*, 143–151.
- Baker, D. J. (2009). The moral limits of consent as a defense in the criminal law. *New Criminal Law Review: In International and Interdisciplinary Journal, 12*(1), 93–121.
- Balasubramanian, S., & Mahajan, V. (2001). The economic leverage of the virtual community. *International journal of electronic commerce, 5*(3), 103–138.
- Bardin, L. (1996). *L'analyse de Contenu (PUF, Paris)*.
- Barkan, E. (2001). *The guilt of nations : Restitution and negotiating historical injustices*. JHU Press.

- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161–173.
- Basso, K., & Pizzutti, C. (2016). Trust Recovery Following a Double Deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209-223. <https://doi.org/10.1177/1094670515625455>
- Basuroy, S., Chatterjee, S., & Ravid, S. A. (2003). How critical are critical reviews? The box office effects of film critics, star power, and budgets. *Journal of marketing*, 67(4), 103–117.
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2007). Modelling learning from errors in daily work. *Learning in Health and Social Care*, 6(3), 121-133. <https://doi.org/10.1111/j.1473-6861.2007.00150.x>
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2013). Engagement in learning after errors at work : Enabling conditions and types of engagement. *Journal of Education and Work*, 26(1), 99–119.
- Baumeister, R. F., Exline, J. J., & Sommer, K. L. (1998). The victim role, grudge theory, and two dimensions of forgiveness. *Dimensions of forgiveness: Psychological research and theological perspectives*, 79–104.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong : Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints : Anxiety and social exclusion. *Journal of social and clinical Psychology*, 9(2), 165–195.
- Beall, J. C. (2007). *Revenge of the Liar : New essays on the paradox*. Oxford University Press.
- Bearden, W. O. (1983). Profiling Consumers Who Register Complaints Against Auto Repair Services. *Journal of Consumer Affairs*, 17(2), 315-335. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1983.tb00306.x>
- Bearden, W. O., & Crockett, M. (1981). Self-monitoring, norms, and attitudes as influences on consumer complaining. *Journal of Business Research*, 9(3), 255–266.
- Bearden, W. O., & Mason, J. B. (1984). An investigation of influences on consumer complaint reports. *ACR North American Advances*.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1980). An investigation of personal influences on consumer complaining. *Journal of Retailing*, 56(3), 3–20.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 20(1), 21-28. <https://doi.org/10.2307/3151408>
- Bechwati, N. N., & Morrin, M. (2003). Outraged consumers : Getting even at the expense of getting a good deal. *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 440–453.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg controversy : A critical reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1), 99–108.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139–168.
- Bell, S. J., Auh, S., & Eisingerich, A. B. (2017). Unraveling the Customer Education Paradox : When, and How, Should Firms Educate Their Customers? *Journal of Service Research*, 20(3), 306-321. <https://doi.org/10.1177/1094670517691847>

- Ben Helal, B. (2019, juillet 15). Avis Clients Négatifs, 5 Astuces Pour Les Gérer. *Forbes France*. <https://www.forbes.fr/entrepreneurs/avis-clients-negatifs-5-astuces-pour-les-gerer/>
- Benchmark Report : 2017 State of Customer Marketing*. (2017). Koyne Marketing. <https://influitive.com/resources/benchmark-report-2017-state-customer-marketing/>
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Benjamin Jr, L. T., & Simpson, J. A. (2009). The power of the situation : The impact of Milgram's obedience studies on personality and social psychology. *American Psychologist*, 64(1), 12.
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets : Transactional analysis versus the behaviourist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417-436.
- Bentouhami, H. (2014). Qu'est-ce que réparer ? De la justice réparatrice à la réparation du bien commun. *Raison publique*, N° 18(1), 139-156.
- Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication : A review and directions for future research. *Journal of consumer psychology*, 24(4), 586-607.
- Berger, J., Sorensen, A. T., & Rasmussen, S. J. (2010). Positive Effects of Negative Publicity : When Negative Reviews Increase Sales. *Marketing Science*, 29(5), 815-827.
- Berkowitz, L. (1970). Experimental investigations of hostility catharsis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35(1p1), 1.
- Berkowitz, L. (1978). Whatever happened to the frustration-aggression hypothesis? *American Behavioral Scientist*, 21(5), 691-708.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 59-77.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing Services : Competing Through Quality*. Simon and Schuster.
- Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of marketing*, 66(3), 1-17.
- Best, A., & Andreasen, A. R. (1976). Consumer response to unsatisfactory purchases : A survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress. *Law & Soc'y Rev.*, 11, 701.
- Beugré, C. D. (2012). Development and Validation of a Deontic Justice Scale. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2163-2190. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00935.x>
- Beverland, M., Kates, S., Lindgreen, A., & Chung, E. (2010). Exploring consumer conflict management in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 617-633. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0162-0>

- Bhati, R., & Verma, H. V. (2017). Advocacy, Customer Advocacy and Marketing Implications. *BULMIM Journal of Management and Research*, 2(1), 29–43.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice : The management of moral outrage. *Research in organizational behavior*.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in organizational behavior*, 9, 289–319.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments : The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199–218.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust. *Getting even” and the need for revenge”*. In RM Kramer & TR Tyler (eds.). *Trust in organizations*, 246–260.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). *At the breaking point : Cognitive and social dynamics of revenge in organizations*.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters : The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*, 54(2), 69–82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.  
<https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*.
- Bjering, E., Havro, L. J., & Moen, Ø. (2015). An empirical investigation of self-selection bias and factors influencing review helpfulness. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 16.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (p. 101, p. 2). New Jersey: Transaction Publishers.
- Blazevic, V., Hammedi, W., Garnefeld, I., Rust, R. T., Keiningham, T., Andreassen, T. W., Donthu, N., & Carl, W. (2013). Beyond traditional word-of-mouth : An expanded model of customer-driven influence. *Journal of Service Management*, 24(3), 294–313.
- Blickensderfer, E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1997). Training teams to self-correct : An empirical investigation. *12th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.
- Blodgett, J. G., & Granbois, D. H. (1992). Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 93–103.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants’ negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399–428.
- Blodgett, J. G., & J.Hill, D. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Bloom, S. (2011, janvier 13). The Power of Asking for What You Want. *Business Insider*.  
<https://www.businessinsider.com/the-power-of-asking-for-what-you-want-2011-1>
- Bodey, K., & Grace, D. (2006). Segmenting service “complainers” and “non-complainers” on the basis of consumer characteristics. *Journal of Services Marketing*, 20(3), 178–187.

- Bodey, K., & Grace, D. (2007). Contrasting “complainers” with “non-complainers” on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics : A nomological look. *Psychology & Marketing*, 24(7), 579–594.
- Bogaert, P.-M. (1987). *Dictionnaire Encyclopédique de la Bible* (Éditions Brépols).
- Bohart, A. C. (1980). Toward a cognitive theory of catharsis. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 17(2), 192.
- Bolfing, C. P. (1989). How Do Customers Express Dissatisfaction and What Can Service Marketers Do About It? *Journal of Services Marketing*, 3(2), 5.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000002483>
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer’s relationship with a continuous service provider : The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45–65.
- Bonifield, C., & Cole, C. (2007). Affective responses to service failure : Anger, regret, and retaliatory versus conciliatory responses. *Marketing Letters*, 18(1-2), 85–99.
- Bonifield, C., & Cole, C. A. (2008). Better him than me : Social comparison theory and service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 565–577.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of service industry management*.
- Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers Don’t Come Back, They Get Back : The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393.  
<https://doi.org/10.1177/0092070303254412>
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality : From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27.
- Bowen, David E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness : How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7–23.
- Bowen, David E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73.
- Bowen, David Earl, & Schneider, B. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bowman, D., & Narayandas, D. (2001). Managing customer-initiated contacts with manufacturers : The impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior. *Journal of marketing Research*, 38(3), 281–297.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace. *Journal of Management*, 25(5), 607-631. <https://doi.org/10.1177/014920639902500501>
- Bradley, G. L., & Sparks, B. A. (2009). Dealing with service failures : The use of explanations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(2), 129–143.
- Bradley, G., & Sparks, B. (2012). Explanations : If, when, and how they aid service recovery. *Journal of Services Marketing*.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation : Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.

- Brett, J. M. (1986). Commentary on procedural justice papers. *Research on negotiation in organizations, 1*, 81–90.
- Brinkerhoff, R. (2005). *Methods and system of obtaining consumer reviews*. Google Patents.
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities : Conceptualizing the online social network. *Journal of interactive marketing, 21*(3), 2–20.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational researcher, 18*(1), 32–42.
- Brown, R., González, R., Zagefka, H., Manzi, J., & Čehajić, S. (2008). Nuestra culpa : Collective guilt and shame as predictors of reparation for historical wrongdoing. *Journal of personality and social psychology, 94*(1), 75.
- Brown, S. (1998). *Postmodern Marketing Two Telling Tales*.
- Brown, S. D., & Peachy, D. (1984). *Evaluation of the victim services program in the region of Waterloo, Ontario*. Ministry of the Solicitor General of Canada.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the word : Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*(2), 123–138.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of marketing, 57*(2), 32–46.
- Bughin, J. R. (2007). *How companies can make the most of user-generated content*. The MacKinsley Quarterly, McKinsley&Company, available from <http://bit.ly> ....
- Bui, P. T. (2015). « Pardonner ou se venger ? » : *Le rôle de l'affectif dans le processus psychologique de vengeance du client* [PhD Thesis]. Toulouse 1.
- Bursztyjn, L., & Jensen, R. (2015). How does peer pressure affect educational investments? *The quarterly journal of economics, 130*(3), 1329–1367.
- Burton, D. (2002). Consumer education and service quality : Conceptual issues and practical implications. *Journal of services marketing*.
- Buruma, I. (2015). *The wages of guilt : Memories of war in Germany and Japan*. New York Review of Books.
- Bushman, B. J. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding. *Personality and social psychology bulletin, 28*(6), 724–731.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., & Phillips, C. M. (2001). Do people aggress to improve their mood? Catharsis beliefs, affect regulation opportunity, and aggressive responding. *Journal of personality and social psychology, 81*(1), 17.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. wiley.
- Buss, D. M. (1990). The evolution of anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology, 9*(2), 196–201.
- Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing Complaints to Improve Customer Profitability. *Journal of Retailing, 91*(1), 109-124.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.004>
- Cambridge. (2020). EDUCATION | signification, définition. In *Cambridge*.  
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/education>

- Campion, B., Collard, A.-S., & Fastrez, P. (2013). Apports et limites de l'expérimentation comme moyen d'investigation des effets éducatifs des médias. *ESSACHESS-Journal for Communication Studies*, 6(1), 11.
- Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior : A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41–51.
- Capoccia, C. (2018). Online reviews are the best thing that ever happened to small businesses. *Forbes*. Retrieved February, 2, 2019.
- Carlsmith, K. M., Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2008). The paradoxical consequences of revenge. *Journal of personality and social psychology*, 95(6), 1316.
- Carman, J. M. (1992). Theories of Altruism and Behavior Modification Campaigns. *Journal of Macromarketing*, 12(1), 5–18.
- Causon, J. (2015, mai 21). Customer complaints made via social media on the rise. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media-network/2015/may/21/customer-complaints-social-media-rise>
- Chakraborty, U., & Bhat, S. (2018). Credibility of online reviews and its impact on brand image. *Management Research Review*.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S. S., & Grewal, R. (2007). Satisfaction strength and customer loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 153–163.
- Charest, F., Alcantara, C., Lavigne, A., & Moumouni, C. (2017). *E-réputation et influenceurs dans les médias sociaux : Nouveaux enjeux pour les organisations*. PUQ.
- Chari, S., Christodoulides, G., Presi, C., Wenhold, J., & Casaletto, J. P. (2016). Consumer trust in user-generated brand recommendations on Facebook. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1071–1081.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance : The role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81–93.
- Chebat, J.-C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent Voices : Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain. *Journal of Service Research*, 7(4), 328-342. <https://doi.org/10.1177/1094670504273965>
- Chen, P.-Y., Wu, S., & Yoon, J. (2004). The impact of online recommendations and consumer feedback on sales. *ICIS 2004 Proceedings*, 58.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online Consumer Review : Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix. *Management Science*, 54(3), 477-491. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0810>
- Chen, Z. (2017). Social Acceptance and Word of Mouth : How the Motive to Belong Leads to Divergent WOM with Strangers and Friends. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 613-632. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx055>
- Cheng, S., White, T. B., & Chaplin, L. N. (2012). The effects of self-brand connections on responses to brand failure : A new look at the consumer–brand relationship. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 280-288. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.05.005>



- Cheng, Y.-H., & Ho, H.-Y. (2015). Social influence's impact on reader perceptions of online reviews. *Journal of Business Research*, 68(4), 883–887.
- Cherry, B. (2018, décembre 31). *The Dos and Don'ts of Responding to Negative Social Media Comments*. Bluleadz. <https://www.bluleadz.com/blog/the-dos-and-donts-of-responding-to-negative-social-media-comments>
- Cheung, C. M.-Y., Sia, C.-L., & Kuan, K. K. (2012). Is this review believable? A study of factors affecting the credibility of online consumer reviews from an ELM perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(8), 618.
- Cheung, M. Y., Luo, C., Sia, C. L., & Chen, H. (2009). Credibility of electronic word-of-mouth : Informational and normative determinants of on-line consumer recommendations. *International journal of electronic commerce*, 13(4), 9–38.
- Chevalier, J. A., Dover, Y., & Mayzlin, D. (2018). Channels of Impact : User reviews when quality is dynamic and managers respond. *Marketing Science*, 37(5), 688–709.
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales : Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- Chiou, J.-S., & Cheng, C. (2003). Should a company have message boards on its web sites? *Journal of Interactive Marketing*, 17(3), 50–61.
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by design : The role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of marketing*, 72(3), 48–63.
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2008). Perceived controllability and service expectations : Influences on customer reactions following service failure. *Journal of Business Research*, 61(1), 24–30.
- Chow, R. M., Tiedens, L. Z., & Govan, C. L. (2008). Excluded emotions : The role of anger in antisocial responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 896–903.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing : Bringing quality customer service and marketing together*.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of. *Journal of Marketing Research*, 19, 491–504.
- Cialdini, R. B. (1988). *Influence : Science and practice*. IL: Scott, Foresman.
- Cialdini, R. B., Green, B. L., & Rusch, A. J. (1992). When tactical pronouncements of change become real change : The case of reciprocal persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(1), 30.
- Clay, R. A. (2013). That's just rude. *Monitor on Psychology*, 44(10), 34–37.
- Clemmer, E. C. (1988). The role of fairness in customer satisfaction with services. *DJ. University of Maryland*.
- Clemmer, E. C., & Schneider, B. (1996). Fair service. *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 109–126.
- CNRTL. (2012a). ATTITUDE : Définition de ATTITUDE. In *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/attitude>
- CNRTL. (2012b). DIDACTIQUE : Définition de DIDACTIQUE. In *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/didactique>
- CNRTL. (2012c). ÉDUQUER : Définition de ÉDUQUER. In *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9duquer>

- CNRTL. (2012d). *PRESSION : Définition de PRESSION*. In *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/pression>
- Coëffé, T. (2020). Chiffres Twitter—2020 [Blog]. *BDM*.  
<https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-twitter/>
- Coggans, N., & McKellar, S. (1994). Drug use amongst peers : Peer pressure or peer preference? *Drugs: education, prevention and policy*, *1*(1), 15–26.
- Cohen, E. G. (1994). Restructuring the classroom : Conditions for productive small groups. *Review of educational research*, *64*(1), 1–35.
- Coleman, J. S. (1961). *The adolescent society*.
- Collins, K., & Bell, R. (1997). Personality and aggression : The dissipation-rumination scale. *Personality and Individual Differences*, *22*(5), 751–755.
- Colm, L., Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2017). When service customers do not consume in isolation : A typology of customer copresence influence modes (CCIMs). *Journal of Service Research*, *20*(3), 223–239.
- Colonomos, A. (2002). De la réparation à la restitution : Trajectoires philosophiques d'une histoire. *Raisons politiques*, *no 5*(1), 157-169.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425-445.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cooke, T. P., & Apolloni, T. (1976). Developing positive social-emotional behaviors : A study of training and generalization effects. *Journal of Applied Behavior Analysis*, *9*(1), 65.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses : A test of their effects. *Journal of public relations research*, *11*(2), 125–142.
- Coombs, W. T. (2000). *Crisis management : Advantages of a relational perspective*.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, *33*(2), 135–139.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. *The handbook of crisis communication*, 17–53.
- Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis : The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, *38*(3), 408–415.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies : Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, *34*(3), 252–257.
- Corntassel, J. (2012). Re-envisioning resurgence : Indigenous pathways to decolonization and sustainable self-determination. *Decolonization: indigeneity, education & society*, *1*(1).
- Cota-McKinley, A. L., Woody, W. D., & Bell, P. A. (2001). Vengeance : Effects of gender, age, and religious background. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, *27*(5), 343–350.
- Couture, D., & Roussel, J.-F. (2015). Théologies chrétiennes de la réconciliation à l'heure de la Commission vérité et réconciliation du Canada. *Théologiques*, *23*(2), 7.  
<https://doi.org/10.7202/1042741ar>

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164–209.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice : The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 1019–1024.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory : An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling : An interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68–81.
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of marketing research*, 24(4), 404–411.
- Cui, G., Lui, H.-K., & Guo, X. (2012). The effect of online consumer reviews on new product sales. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(1), 39–58.
- Danaher, P. J. (1997). Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in customer satisfaction surveys. *Journal of Retailing*, 73(2), 235–260.
- Darling, N., Cumsille, P., & Loreto Martínez, M. (2007). Adolescents' as active agents in the socialization process : Legitimacy of parental authority and obligation to obey as predictors of obedience. *Journal of Adolescence*, 30(2), 297–311.  
<https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2006.03.003>
- Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. *Journal of hospitality & tourism research*, 24(4), 473–490.
- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints : What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250.
- Dawson, G. (2014). The desire for justice, psychic reparation and the politics of memory in 'post-conflict' Northern Ireland. *Rethinking History*, 18(2), 265–288.
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *ACR North American Advances*.
- Day, R. L., & Ash, S. B. (1979). Consumer response to dissatisfaction with durable products. *ACR North American Advances*.
- Day, R. L., & Bodur, M. (1978). Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles. *ACR North American Advances*.
- Day, R. L., Grabicke, K., Schaetzle, T., & Staubach, F. (1981). The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing*.
- Day, R. L., & Landon, E. L. (1976). Collecting Comprehensive Consumer Compliant Data by Survey Research. *Advances in Consumer Research*, 3(1), 263–268.
- Day, R. L., & Landon, E. L. (1977). Toward a theory of consumer complaining behavior. *Consumer and industrial buying behavior*, 95(1), 425–437.
- De Angelis, M., Bonezzi, A., Peluso, A. M., Rucker, D. D., & Costabile, M. (2012). On braggarts and gossips : A self-enhancement account of word-of-mouth generation and transmission. *Journal of Marketing Research*, 49(4), 551–563.

- De Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing : A meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of marketing science*, 36(4), 578–596.
- De Quervain, D. J., Fischbacher, U., Treyer, V., & Schellhammer, M. (2004). The neural basis of altruistic punishment. *Science*, 305(5688), 1254.
- de Valck, K., van Bruggen, G. H., & Wierenga, B. (2009). Virtual communities : A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.008>
- Dehaene, S. (2003). The neural basis of the Weber–Fechner law : A logarithmic mental number line. *Trends in cognitive sciences*, 7(4), 145–147.
- Dekrey, L. (2019, février 4). 20 Examples of How to Ask for a Customer Review (Plus Templates). *CoSchedule Blog*. <https://coschedule.com/blog/customer-review-examples/>
- Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word-of-Mouth : Promise and Challenges of Online Reputation Systems. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- Dellarocas, C., & Narayan, R. (2007). Tall heads vs. long tails : Do consumer reviews increase the informational inequality between hit and niche products? *Robert H. Smith School of Business Research Paper*, 06-056.
- Dellarocas, C., Zhang, X. M., & Awad, N. F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales : The case of motion pictures. *Journal of Interactive marketing*, 21(4), 23–45.
- Delory, C., & De Ketele, J.-M. (2003). *Guide pratique de la recherche en sciences humaines : Méthodes & statistiques: à l'usage des non-initiés dans le besoin d'utiliser des tests statistiques*. Érasme.
- Denscombe, M. (2001). Peer group pressure, young people and smoking : New developments and policy implications. *Drugs: education, prevention and policy*, 8(1), 7–32.
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human relations*, 2(2), 129–152.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts : Productive and destructive. *Journal of social issues*, 25(1), 7–42.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need : What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137–149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice : A social-psychological perspective* (Vol. 437). Yale University Press New Haven, CT.
- DeWitt, T., & Brady, M. K. (2003). Rethinking service recovery strategies : The effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, 6(2), 193–207.
- Dey, S., Ghosh, S., Datta, B., & Barai, P. (2017). A study on the antecedents and consequences of customer delight. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 47-61. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1049146>
- Dhar, V., & Chang, E. A. (2009). Does Chatter Matter? The Impact of User-Generated Content on Music Sales. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 300-307.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.07.004>

- Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard business review*, 44, 147–166.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty : Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Didow, N. M., & Barksdale, H. C. (1982). Conjoint measurement experiment of consumer complaining behavior. *Journal of Business Research*, 10(4), 419-429.  
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90002-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(82)90002-9)
- Dineen, J. P., Clark, H. B., & Risley, T. R. (1977). Peer tutoring among elementary students : Educational benefits to the tutor 1. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10(2), 231–238.
- Doerr, C., Blenn, N., & Van Mieghem, P. (2013). Lognormal Infection Times of Online Information Spread. *PLoS ONE*, 8(5), e64349.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0064349>
- Dolinski, D., & Grzyb, T. (2020). *The Social Psychology of Obedience Towards Authority : An Empirical Tribute to Stanley Milgram*. Routledge.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-137.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008a). Do online reviews matter?—An empirical investigation of panel data. *Decision support systems*, 45(4), 1007–1016.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008b). The dynamics of online word-of-mouth and product sales—An empirical investigation of the movie industry. *Journal of Retailing*, 84(2), 233–242.
- Dunn, L., & Dahl, D. W. (2012). Self-threat and product failure : How internal attributions of blame affect consumer complaining behavior. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 670–681.
- Durkheim, É. (1922). *Éducation et sociologie*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dwyer, P. (2007). Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities. *Journal of Interactive marketing*, 21(2), 63–79.
- Dysinger, D. W. (1965). *Motivational factors affecting civilian army research and development personnel*. American Inst. for Research.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations : A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128–146.
- Edvardsson, B., & Roos, I. (2001). Critical incident techniques : Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251–268.
- Egel, A. L., Richman, G. S., & Koegel, R. L. (1981). Normal peer models and autistic children's learning. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14(1), 3–12.
- Einwiller, S. A., & Steilen, S. (2015). Handling complaints on social network sites – An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of

- large US companies. *Public Relations Review*, 41(2), 195-204.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.012>
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2006). Relationship marketing in the financial services industry : The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty. *Journal of financial services marketing*, 10(4), 86–97.
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2008). Perceived service quality and customer trust : Does enhancing customers' service knowledge matter? *Journal of Service Research*, 10(3), 256–268.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational psychologist*, 34(3), 169–189.
- Ellis, A. P., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning : Collectively connecting the dots. *Journal of applied Psychology*, 88(5), 821.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer Behavior. 8th, Forth Worth*. Dryden Press, Texas.
- Engel, James F., Blackwell, R. W., & Miniard, P. W. (1993). Understanding the consumer. *ESCO Public Relations for FD's*, 1–9.
- Enright, R. D., Gassin, E. A., & Wu, C.-R. (1992). *Forgiveness : A developmental view*. Taylor & Francis.
- Epps, J., & Kendall, P. C. (1995). Hostile attributional bias in adults. *Cognitive Therapy and Research*, 19(2), 159–178.
- Erol, R. Y., & Orth, U. (2014). Development of self-esteem and relationship satisfaction in couples : Two longitudinal studies. *Developmental psychology*, 50(9), 2291.
- Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research*, 2(3), 285–300.
- Estelami, H., & De Maeyer, P. (2002). Customer reactions to service provider overgenerosity. *Journal of Service Research*, 4(3), 205–216.
- Etzel, M. J., & Silverman, B. I. (1981). A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. *Journal of Retailing*.
- Evanschitzky, H., Brock, C., & Blut, M. (2011). Will you tolerate this? The impact of affective commitment on complaint intention and postrecovery behavior. *Journal of Service Research*, 14(4), 410–425.
- Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction : A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48(3), 161.
- Fan, R., Zhao, J., Chen, Y., & Xu, K. (2014). Anger Is More Influential than Joy : Sentiment Correlation in Weibo. *PLoS ONE*, 9(10), e110184.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0110184>
- Fan, Y., & Niu, R. H. (2016). To tweet or not to tweet? Exploring the effectiveness of service recovery strategies using social media. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 1014-1036. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2013-0461>
- Fantuzzo, J. W., Polite, K., & Grayson, N. (1990). An evaluation of reciprocal peer tutoring across elementary school settings. *Journal of School Psychology*, 28(4), 309–323.

- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607. <https://doi.org/10.2307/255909>
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2010). When apologies work : How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational behavior and human decision processes*, 113(1), 37–50.
- Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven : A diffuser of marketplace information. *Journal of marketing*, 51(1), 83–97.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fidell, S., & Howe, R. (1998). *Use of airport noise complaint files to improve understanding of community response to aircraft noise*. <https://ntrs.nasa.gov/archive/nasa/casi.ntrs.nasa.gov/19980193234.pdf>
- Filieri, R. (2015). What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM. *Journal of Business Research*, 68(6), 1261–1270.
- Finkel, E. J., Rusbult, C. E., Kumashiro, M., & Hannon, P. A. (2002). Dealing with betrayal in close relationships : Does commitment promote forgiveness? *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 956.
- Firat, A. F., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European journal of marketing*.
- First results of the 2005 National Customer Rage Study*. (2005). Customer Care Alliance. <http://www.ccareall.org/downloads/2005customerrage.pdf>
- Fisher, C. D., Locke, E. A., Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance*.
- Fisher, J. D., & Baron, R. M. (1982). An equity-based model of vandalism. *Population and Environment*, 5(3), 182–200.
- Fisk, R. P., & Coney, K. A. (1981). *Postchoice evaluation : An equity theory analysis of consumer satisfaction/dissatisfaction with service choices* (Vol. 81). College of Business Administration, Oklahoma State University.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace : An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 147–162.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fleming, S. M., van der Putten, E. J., & Daw, N. D. (2018). Neural mediators of changes of mind about perceptual decisions. *Nature neuroscience*, 21(4), 617-624. <https://doi.org/10.1038/s41593-018-0104-6>
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143–159.
- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In *Managerial ethics* (p. 23–44). Psychology Press.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, 3–33.

- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Folkes, V. S. (1984). Consumer reactions to product failure : An attributional approach. *Journal of consumer research*, 10(4), 398–409.
- Folkes, V. S. (1988). Recent attribution research in consumer behavior : A review and new directions. *Journal of consumer research*, 14(4), 548–565.
- Folkes, V. S., Koletsky, S., & Graham, J. L. (1987). A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction : The View from the Airport. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 534-539.
- Fontanella, C. (2020, mars 11). 32 Social Media Stats that Customer Service Reps Should Know in 2020. *HubSpot*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error : Algebra and statistics*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management : A theoretical analysis. *Journal of Marketing research*, 24(4), 337–346.
- Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1979). *The Vicious Circle of Consumer Complaints*. 12.
- Forrester Research. (2005, mai). *What''s The Buzz on Word-Of-Mouth Marketing? Social Computing and Consumer Control Put Momentum into Viral Marketing*.  
www.forrester.com
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(2), 226–240.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Fruchter, G. E., & Sigué, S. P. (2005). Transactions vs. relationships : What should the company emphasize? *Journal of Service Research*, 8(1), 18–36.
- Funches, V. (2015). Negative word-of-mouth, misbehaviour and revenge. In *The Dark Side of CRM* (p. 92–108). Routledge.
- Gabriel, M. A., & Monaco, G. W. (1994). “Getting even” : Clinical considerations of adaptive and maladaptive vengeance. *Clinical Social Work Journal*, 22(2), 165–178.
- Gadacz, R. R. (1986). Power and justice : An hypothesis in the anthropology of law. *Alberta Law Review*, 24, 296-304.
- Gardner, H. (2006). *Changing Minds : The Art and Science of Changing Our Own and Other Peoples Minds*. Harvard Business Review Press.
- Garrett, D. E. (1999). The effectiveness of compensation given to complaining consumers : Is more better? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 12.
- Garriga Gonzales, J. (2009). Une réflexion théologico-philosophique sur le pardon et la réconciliation , En vue de la réconciliation d’une société en conflit. *Revue du Mauss permanente*. <http://www.journaldumauss.net/?Une-reflexion-theologico>
- Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure : Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 567–585.



- Gelbrich, K., Gäthke, J., & Grégoire, Y. (2015). How much compensation should a firm offer for a flawed service? An examination of the nonlinear effects of compensation on satisfaction. *Journal of Service Research*, 18(1), 107–123.
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011a). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24-43. <https://doi.org/10.1177/1094670510387914>
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011b). Do complainants appreciate overcompensation? A meta-analysis on the effect of simple compensation vs. overcompensation on post-complaint satisfaction. *Marketing Letters*, 22(1), 31-47. <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9101-6>
- Geller, D. M., Goodstein, L., Silver, M., & Sternberg, W. C. (1974). On being ignored : The effects of the violation of implicit rules of social interaction. *Sociometry*, 541–556.
- Gerber, L. (2018, janvier 10). *Les stratégies des services-client sur les réseaux sociaux (partie 2)*. Digital Corner. <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2018/01/strategies-services-client-reseaux-sociaux-partie-2/>
- Giami, A., Korpès, J.-L., Lavigne, C., & Scelles, R. (1995). Un exemple d’articulation de méthodes d’analyse qualitatives et quantitatives sur des entretiens semi-directifs : Les représentations du handicap. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 47(1), 49–77.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide : Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative science quarterly*, 48(2), 202–239.
- Gillies, R. M., & Ashman, A. F. (1996). Teaching collaborative skills to primary school children in classroom-based work groups. *Learning and instruction*, 6(3), 187–200.
- Gillies, R. M., & Ashman, A. F. (1998). Behavior and interactions of children in cooperative groups in lower and middle elementary grades. *Journal of Educational Psychology*, 90(4), 746.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems : An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694–734.
- Gilly, M. C. (1979). Complaining consumers : Their satisfaction with organizational responses and subsequent credit card repurchase behavior. *Unpublished Ph.D. thesis, De- partment of Marketing, University of Houston, Houston, TX.*
- Gilly, M. C., & Gelb, B. D. (1982). Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 323-328.
- Gilly, M. C., & Hansen, R. W. (1985). CONSUMER COMPLAINT HANDLING AS A STRATEGIC MARKETING TOOL. *Journal of Consumer Marketing*, 2(4), 5-16. <https://doi.org/10.1108/eb008139>
- Gingiss, D. (2015). *Twitter Joins the Focus on Customer Service Podcast*. Available. <https://www.socialmediatoday.com/special-columns/dgingiss/2015-09-30/twitter-joins-focus-customer-service-podcast>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545–560.

- Goes, P. B., Lin, M., & Au Yeung, C. (2014). "Popularity effect" in user-generated content : Evidence from online product reviews. *Information Systems Research*, 25(2), 222–238.
- Goodman, J. (1999). Basic facts on customer complaint behavior and the impact of service on the bottom line. *Competitive Advantage*, 9(1), 1–5.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1989). Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2(14), 87–92.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures : Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business research*, 25(2), 149–163.
- Gotteland, D., Haon, C., & Gauthier, C. (2007). L'orientation marché : Synthèse et nouvelles directions théoriques. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 22(1), 45–59.
- Gotter, A. (2019, août 14). *Should You Hide Comments on Your Facebook Page?* Agorapulse. <https://www.agorapulse.com/blog/hide-comments-on-facebook/>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 161–178.
- Gove, P. B. (1961). *Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged : A Merriam-Webster*. G. & C. Merriam Co.,.
- Graeff, T. R. (1996). Image Congruence Effects on Product Evaluations : The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption. *Psychology & Marketing*, 13(5), 481–499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199608\)13:5<481::AID-MAR3>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199608)13:5<481::AID-MAR3>3.0.CO;2-5)
- Granbois, D., Summers, J. O., & Frazier, G. L. (1977). Correlates of consumer expectation and complaining behavior. *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 8, 18–25.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481–510.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (p. 347–367). Elsevier.
- Grant, R. (2013). 85% of consumers will retaliate against a company with bad customer service. *VB News*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399–432.
- Gregan-Paxton, J. (2001). The role of abstract and specific knowledge in the formation of product judgments : An analogical learning perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 141–158.
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31–46.
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation : When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247–261. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0054-0>

- Grégoire, Y., Ghadami, F., Laporte, S., Sénécal, S., & Larocque, D. (2018). How can firms stop customer revenge? The effects of direct and indirect revenge on post-complaint responses. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(6), 1052-1071. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0597-2>
- Grégoire, Y., Laufer, D., & Tripp, T. M. (2010). A comprehensive model of customer direct and indirect revenge : Understanding the effects of perceived greed and customer power. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 738–758.
- Grégoire, Y., Legoux, R., Tripp, T. M., Radanielina-Hita, M.-L., Joireman, J., & Rotman, J. D. (2018). What Do Online Complainers Want? An Examination of the Justice Motivations and the Moral Implications of Vigilante and Reparation Schemas. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3850-1>
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers : The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.001>
- Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When Customer Love Turns into Lasting Hate : The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18>
- Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2002). *Customer winback : How to recapture lost customers—And keep them loyal*. John Wiley & Sons.
- Grizzle, J. W., Zablach, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context : How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227.
- Grønhaug, K., & Zaltman, G. (1981). Complainers and noncomplainers revisited : Another look at the data. *Journal of Economic Psychology*, 1(2), 121–134.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (1988). Service quality : The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts : The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing : Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic : Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Grotius, H. (1625). *Le droit de la guerre et de la paix* (Vol. 1). E. Tourneisen.
- Gruenfeld, D. H., Martorana, P. V., & Fan, E. T. (2000). What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 45–59.
- Gruter, M., & Masters, R. D. (1986). *Ostracism as a social and biological phenomenon : An introduction*. Elsevier.
- Gummesson, E. (1993). *Quality management in service organizations : An interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*. Isqa.

- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift : Some conclusions from the 30R approach. *Management decision*.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing : Experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 72–85.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing*, 59(1), 78–92.
- Guo, B., & Zhou, S. (2017). What makes population perception of review helpfulness : An information processing perspective. *Electronic Commerce Research*, 17(4), 585–608.
- Habel, J., Alavi, S., Schmitz, C., Schneider, J.-V., & Wieseke, J. (2016). When Do Customers Get What They Expect? Understanding the Ambivalent Effects of Customers' Service Expectations on Satisfaction. *Journal of Service Research*, 19(4), 361-379.  
<https://doi.org/10.1177/1094670516662350>
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events : A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 309–321.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability : An empirical study. *International journal of service industry management*.
- Halstead, D., & Page, T. J. (1992). The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 1–11.
- Hamilton, R., Vohs, K. D., & McGill, A. L. (2014). We'll Be Honest, This Won't Be the Best Article You'll Ever Read : The Use of Dispreferred Markers in Word-of-Mouth Communication. *Journal of Consumer Research*, 41(1), 197-212.  
<https://doi.org/10.1086/675926>
- Hao, Y. Y., Ye, Q., & Li, Y. J. (2010). Research on online impact factors of customer reviews usefulness based on movie reviews data. *Journal of Management Sciences in China*, 13(8), 78–88.
- Harari, O. (1992). Thank heaven for complainers. *Management Review*, 81(1), 59–61.
- Hardre, P. L., & Reeve, J. (2003). A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school. *Journal of educational psychology*, 95(2), 347.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of service research*, 6(2), 144–161.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment As Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75. <https://doi.org/10.1177/109467050141006>
- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, J. W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard business review*, 68(4), 148–156.
- Hegel, G. W. F. (1792). *Fragment de Tübingen*.
- Hegel, G. W. F. (1807). *Phénoménologie de l'Esprit*. Flammarion.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing : The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), 24–36.

- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of marketing*, 56(2), 32–44.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation : Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279-296. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0387-4>
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of psychology*, 21(1), 107–112.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York : John Wiley.
- Helm, S., Garnefeld, I., Kurze, L., & Willach, A. (2011). Customer referral programs : Does paying for referrals undermine the positive effects of word-of-mouth. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 22, 304–305.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms : What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.
- Hennig-Thurau, T., Wiertz, C., & Feldhaus, F. (2015). Does Twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0388-3>
- Herceg, M. (2005). Le jeune Hegel et le problème de la fausse réconciliation. *Archives de Philosophie, Tome 68*(4), 637-662.
- Herhausen, D., & Schögel, M. (2013). Profiting from customer relationship management : The overlooked role of generative learning orientation. *Management Decision*, 51(8), 1678–1700.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion : An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454. <https://doi.org/10.1086/208570>
- Herrmann, A., Huber, F., & Braunstein, C. (1999). A regret theory approach to assessing customer satisfaction when alternatives are considered. *ACR European Advances*.
- Herzberg, F, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. *Aufl., NewYork-London*.
- Herzberg, Frederick. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164–174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). Breakthrough service. *New York*.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The Service Profit Chain—How Companies Link Profit and Growth to Loyalty. *Satisfaction and Value, New York*.
- Hess Jr, R. L. (2008). The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 385–398.

- Hess Jr, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery : The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145.
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.45.18831>
- Higgins, R. C. A. (2004). *The Moral Limits of Law : Obedience, Respect, and Legitimacy*. Oxford University Press.
- Hillmer, S., & Kocabasoglu, C. (2008). Using qualitative data to learn about customer needs : Understanding employer desires when designing an MBA program. *Quality Management Journal*, 15(2), 51–63.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption : Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Hobbes, T. (1651). *Léviathan*. Flammarion.
- Hocutt, M. A., Bowers, M. R., & Todd Donavan, D. (2006). The art of service recovery : Fact or fiction? *Journal of Services Marketing*, 20(3), 199-207. <https://doi.org/10.1108/08876040610665652>
- Hocutt, M. A., Chakraborty, G., & Mowen, J. C. (1997). The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. *ACR North American Advances*.
- Ho-Dac, N. N., Carson, S. J., & Moore, W. L. (2013). The Effects of Positive and Negative Online Customer Reviews : Do Brand Strength and Category Maturity Matter? *Journal of Marketing*, 77(6), 37-53. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0011>
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments : Conceptual foundations. *Journal of marketing*, 60(3), 50–68.
- Hoffman, E., McCabe, K., & Smith, V. L. (1996). Social distance and other-regarding behavior in dictator games. *The American economic review*, 86(3), 653–660.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (1997). *Essentials of Service Marketing*. the Dryden Press.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Chung, B. C. (2003). A CIT investigation of servicescape failures and associated recovery strategies. *Journal of Services Marketing*.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Rust, R. T. (2002). Customer equity management : Charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5(1), 4–12.
- Hogan, R., Jones, W. H., & Cheek, J. M. (1985). Socioanalytic theory : An alternative to armadillo psychology. *The self and social life*, 175, 198.
- Hogreve, J., Bilstein, N., & Hoerner, K. (2019). Service Recovery on Stage : Effects of Social Media Recovery on Virtually Present Others. *Journal of Service Research*, 22(4), 421–439.
- Hollenbeck, B. (2018). Online Reputation Mechanisms and the Decreasing Value of Chain Affiliation. *Journal of Marketing Research*, 55(5), 636-654.
- Hollensen, S. (2019). *Marketing management : A relationship approach*. Pearson Education.

- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2003). Service Failure in Online Retailing : A Recovery Opportunity. *Journal of Service Research*, 6(1), 92-105.  
<https://doi.org/10.1177/1094670503254288>
- Homans, G. C. (1961). Social Behavior : Its Elementary Forms. *Brace & World, New York*.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty : An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty—An empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43–66.
- Hong, H., Xu, D., Wang, G. A., & Fan, W. (2017). Understanding the determinants of online review helpfulness : A meta-analytic investigation. *Decision Support Systems*, 102, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.06.007>
- Hu, N., Koh, N. S., & Reddy, S. K. (2014). Ratings lead you to the product, reviews help you clinch it? The mediating role of online review sentiments on product sales. *Decision support systems*, 57, 42–53.
- Hu, N., Pavlou, P. A., & Zhang, J. J. (2009). Why do online product reviews have a J-shaped distribution? Overcoming biases in online word-of-mouth communication. *Communications of the ACM*, 52(10), 144–147.
- Huang, W. (2016, octobre 5). *Study : Twitter customer care increases willingness to pay*. Blog Twitter. [https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/insights/2016/study-twitter-customer-care-increases-willingness-to-pay-across-industries.html](https://blog.twitter.com/en_us/topics/insights/2016/study-twitter-customer-care-increases-willingness-to-pay-across-industries.html)
- Huefner, J., & Hunt, H. K. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13.
- Hui, M. K., & Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint-handling : A cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. *Journal of Business Research*, 52(2), 161–173.
- Hulin, C. (1991). *Adaptation, persistence, and commitment in organizations*.
- Hultman, C. M., & Shaw, E. (2003). The interface between transactional and relational orientation in small service firm’s marketing behaviour : A study of Scottish and Swedish small firms in the service sector. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 36–51.
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2003). Resource-advantage theory and embeddedness : Explaining RA theory’s explanatory success. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 1–17.
- Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., & Fuller, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention : The case of MINI on Facebook. *Brand Management*, 22(5), 12.
- Hutzinger, C., & Weitzl, W. J. (2019). Co-creation of online service recoveries and its effects on complaint bystanders. *Journal of Business Research*.
- Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior : A psychological analysis. *Journal of Retailing*.

- Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power : Tweets as electronic word of mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169-2188. <https://doi.org/10.1002/asi.21149>
- Javornik, A., Filieri, R., & Gumann, R. (2020). “Don’t Forget that Others Are Watching, Too!” The Effect of Conversational Human Voice and Reply Length on Observers’ Perceptions of Complaint Handling in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 100–119.
- Jiang, J. (2016). *Rejection Proof: How I Beat Fear and Became Invincible*. Random House.
- Jiang, L., Hoegg, J., Dahl, D. W., & Chattopadhyay, A. (2009). The persuasive role of incidental similarity on attitudes and purchase intentions in a sales context. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 778–791.
- Jin, S.-A. A., & Phua, J. (2014). Following celebrities’ tweets about brands : The impact of twitter-based electronic word-of-mouth on consumers’ source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities. *Journal of advertising*, 43(2), 181–195.
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management : The effects of crisis origin, information form, and source on publics’ crisis responses. *Communication research*, 41(1), 74–94.
- Johnson, A. R., Matear, M., & Thomson, M. (2011). A Coal in the Heart : Self-Relevance as a Post-Exit Predictor of Consumer Anti-Brand Actions. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 108-125. <https://doi.org/10.1086/657924>
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *What Makes Cooperative Learning Work*.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Stanne, M. B. (2000). *Cooperative learning methods : A meta-analysis*. Minneapolis.
- Johnston, R. (1995). Service failure and recovery : Impact, attributes and process. *Advances in services marketing and management*, 4(1), 211–288.
- Johnston, R., & Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, 19(2), 69-82.
- Johnston, R., & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery : Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/01443570810841112>
- Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013). When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, 89(3), 315-337. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.002>
- Joireman, J., Grégoire, Y., & Tripp, T. M. (2016). Customer forgiveness following service failures. *Current Opinion in Psychology*, 10, 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.11.005>
- Jones, C. (1996). Revenge of the philosophical mole : Another response to David Miller on nationality. *Journal of Applied Philosophy*, 13(1), 73–86.
- Jordan, D. W., & Métais, J. L. (1997). Social skilling through cooperative learning. *Educational Research*, 39(1), 3–21.



- Juhl, H. J., Thøgersen, J., & Poulsen, C. S. (2006). Is the propensity to complain increasing over time? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *19*, 118.
- Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand : The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of marketing*, *80*(3), 25–41.
- Kalamas, M., Laroche, M., & Makdessian, L. (2008). Reaching the boiling point : Consumers' negative affective reactions to firm-attributed service failures. *Journal of Business Research*, *61*(8), 813-824. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.008>
- Kaltcheva, V. D., Winsor, R. D., & Parasuraman, A. (2013). Do customer relationships mitigate or amplify failure responses? *Journal of Business Research*, *66*(4), 525–532.
- Kamps, D. M., Dugan, E. P., & Leonard, B. R. (1994). Enhanced Small Group Instruction Using Choral Responding and Student. *American Journal on Mental Retardation*, *99*(1), 60–73.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Fairness and participation in evaluation procedures : Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, *1*(2), 235-249. <https://doi.org/10.1007/BF01048018>
- Kang, Y., & Zhou, L. (2016). *Longer is better? A case study of product review helpfulness prediction.*
- Kardes, F. R. (1993). Consumer inference : Determinants, consequences, and implications for advertising. In *Advertising exposure, memory, and choice* (Vol. 349, p. 163–191). Lawrence Erlbaum, Associates, Inc Hillsdale, NJ.
- Kardes, F. R., Posavac, S. S., & Cronley, M. L. (2004). Consumer Inference : A Review of Processes, Bases, and Judgment Contexts. *Journal of Consumer Psychology*, *14*(3), 230-256. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1403\\_6](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1403_6)
- Kardes, F. R., Posavac, S. S., Cronley, M. L., & Herr, P. M. (2008). Consumer Inference. *Handbook of Consumer Psychology*, Curtis P. Haugtvedt, Paul Herr, and Frank R. Kardes, eds., Upper Saddle River, NJ: Lawrence Erlbaum, 165–192.
- Kau, A., & Wan-Yiun Loh, E. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction : A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, *20*(2), 101-111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Kearney, M. W. (2017). *Collecting Twitter Data.* <https://CRAN.R-project.org/package=rtweet>
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries : An exploratory study. *Journal of Marketing*, *59*(2), 71. <https://doi.org/10.1177/002224299505900206>
- Keiningham, T. L., Morgeson, F. V., Aksoy, L., & Williams, L. (2014). Service Failure Severity, Customer Satisfaction, and Market Share : An Examination of the Airline Industry. *Journal of Service Research*, *17*(4), 415-431. <https://doi.org/10.1177/1094670514538119>
- Keller, E. (2007). Unleashing the Power of Word of Mouth : Creating Brand Advocacy to Drive Growth. *Journal of Advertising Research*, *47*(4), 448-452. <https://doi.org/10.2501/S0021849907070468>
- Keller, E., & Fay, B. (2012). Word-of-Mouth Advocacy : A New Key to Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, *52*(4), 459-464. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-4-459-464>

- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31(1), 457–501.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52–61.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A Typology of Retail Failures and Recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), 429. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90016-C](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90016-C)
- Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience : Toward a social psychology of authority and responsibility*. Yale University Press.
- Kenesei, Z., & Bali, Z. (2020). Overcompensation as a service recovery strategy : The financial aspect of customers' extra effort. *Service Business*. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00413-w>
- Keng, K. A., Richmond, D., & Han, S. (1995). Determinants of consumer complaint behaviour : A study of Singapore consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2), 59–76.
- Khamitov, M., Grégoire, Y., & Suri, A. (2020). A systematic review of brand transgression, service failure recovery and product-harm crisis : Integration and guiding insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–24.
- Kiel, G. C., & Layton, R. A. (1981). Dimensions of consumer information seeking behavior. *Journal of marketing Research*, 18(2), 233–239.
- Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165–171.
- King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias : A neglected aspect of validity testing. *Psychology & Marketing*, 17(2), 79–103.
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth : A review and synthesis of the literature. *Journal of interactive marketing*, 28(3), 167–183.
- Klayman, J., & Ha, Y.-W. (1987). Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing. *Psychological review*, 94(2), 211.
- Knox, G., & van Oest, R. (2014). Customer Complaints and Recovery Effectiveness : A Customer Base Approach. *Journal of Marketing*, 78(5), 42-57. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0317>
- Knutson, B. (2004). Sweet revenge? *Science*, 305(5688), 1246–1247.
- Kohn, A. (1986). *No contest : The case against competition*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kolodinsky, J. (1993). Complaints, redress, and subsequent purchases of medical services by dissatisfied consumers. *Journal of Consumer Policy*, 16(2), 193-214. <https://doi.org/10.1007/BF01418376>
- Komarova Loureiro, Y., Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2018). Businesses beware : Consumer immoral retaliation in response to perceived moral violations by companies. *Journal of Service Research*, 21(2), 184–200.
- Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1999). *Reciprocity and cooperation in social dilemmas : Review and future directions*.
- Kotler, P. (1991). Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute in November 1990. *Boston, MA*.

- Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (9th edition). Prentice-Hall.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining : Functions, antecedents, and consequences. *Psychological bulletin*, 119(2), 179.
- Kowalski, R. M. (1997). Aversive interpersonal behaviors. In *Aversive Interpersonal Behaviors* (p. 215–233). Springer.
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked Narratives : Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74, 71-89.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311.
- Kramer, R. C. (1994). State violence and violent crime. *Peace Review*, 6(2), 171–175.
- Krapfel Jr, R. E. (1985). An advocacy behavior model of organizational buyers' vendor choice. *Journal of Marketing*, 49(4), 51–59.
- Krebs, D. (1975). Empathy and altruism. *Journal of Personality and Social psychology*, 32(6), 1134.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis : An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Ku, Y.-C., Wei, C.-P., & Hsiao, H.-W. (2012). To whom should I listen? Finding reputable reviewers in opinion-sharing communities. *Decision Support Systems*, 53(3), 534–542.
- Kuan, K. K., Hui, K.-L., Prasarnphanich, P., & Lai, H.-Y. (2015). What makes a review voted? An empirical investigation of review voting in online review systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(1), 48.
- Kumar, V., Bhagwat, Y., & Zhang, X. (Alan). (2015). Regaining “Lost” Customers : The Predictive Power of First-Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-Back Offer. *Journal of Marketing*, 79(4), 34-55.  
<https://doi.org/10.1509/jm.14.0107>
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online Personal Branding : Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Landon Jr, E. L. (1980). The direction of consumer complaint research. *Advances in consumer research*, 7(1).
- Larivet, S., & Brouard, F. (2010). Complaints are a firm's best friend. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 537–551.
- Le Roy, J., Finkelstein, R., & Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 3, 393–416.
- Leary, M. R. (1990). Responses to social exclusion : Social anxiety, jealousy, loneliness, depression, and low self-esteem. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 221–229.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty : Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219–230.
- Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Dix ans de co-création de valeur : Une revue intégrative. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 31(3), 29–66.

- Lee, C. H., & Cranage, D. A. (2014). Toward understanding consumer processing of negative online word-of-mouth communication : The roles of opinion consensus and organizational response strategies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 330–360.
- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM) How eWOM platforms influence consumer product judgement. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473–499.
- Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth : Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.009>
- Legros, R. (1981). *Le jeune Hegel et la naissance de la pensée romantique. Le fragment de Tübingen.*
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality : A different view of the customer-oriented firm. *Academy of management review*, 21(3), 791–824.
- Leventhal, G. S. (1976). *Fairness in social relationships*. General Learning Press Morristown, NJ.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds.), *Social Exchange* (p. 27-55). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale* (Vol. 171). Plon Paris.
- Li, F., & Nicholls, J. A. F. (2000). Transactional or Relationship Marketing : Detenninants of Strategic Choices. *Journal of Marketing Management*, 16(5), 449-464. <https://doi.org/10.1362/026725700785046001>
- Li, Q., Cui, J., & Gao, Y. (2015). The influence of social capital in an online community on online review quality in China. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 562–570.
- Li, W. (2007). Changing one’s mind when the facts change : Incentives of experts and the design of reporting protocols. *The Review of Economic Studies*, 74(4), 1175–1194.
- Li, X., & Hitt, L. M. (2008). Self-Selection and Information Role of Online Product Reviews. *Information Systems Research*, 19(4), 456-474. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0154>
- Li, Z., YeZhuang, T., & Ying, Q. Z. (2004). An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies (OSKMB01). *PROCEEDINGS OF THE ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*, 236–236.
- Liao, H. (2007). Do it right this time : The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lisjak, M., Lee, A. Y., & Gardner, W. L. (2012). When a threat to the brand is a threat to the self : The importance of brand identification and implicit self-esteem in predicting defensiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(9), 1120–1132.
- Littré. (s. d.). Education—Définition, citations, étymologie. In *Littré*. Consulté 6 mai 2020, à l’adresse <https://www.littré.org/definition/%C3%A9ducation>

- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458–468.
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies : Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of marketing*, 70(3), 74–89.
- Liu, Z., & Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140–151.
- London, M., Polzer, J. T., & Omoregie, H. (2005). *Group learning : A multi-level model integrating interpersonal congruence, transactive memory and feedback processes*.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? : In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.  
<https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2004). *Services marketing : People, technology, strategy*. Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard business review*, 57(3), 168–178.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance : An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.
- Lu, S., Wu, J., & Tseng, S.-L. (Allen). (2018). How Online Reviews Become Helpful : A Dynamic Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 17-28.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.05.005>
- Luca, M. (2011). *Reviews, Reputation, and Revenue : The Case of Yelp. com; Harvard Business School NOM Unit*. Working Paper.
- Luca, M., & Zervas, G. (2016). Fake it till you make it : Reputation, competition, and Yelp review fraud. *Management Science*, 62(12), 3412–3427.
- Luo, X., & Homburg, C. (2008). Satisfaction, complaint, and the stock value gap. *Journal of Marketing*, 72(4), 29–43.
- Mafael, A. (2019). How Regulatory Orientation and Feelings of Gratitude Shape Online Review Helpfulness. *Journal of Consumer Psychology*, 29(4), 601-622.  
<https://doi.org/10.1002/jcpy.1116>
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., & Honeycutt, E. D. (2007). The service recovery paradox : Justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*.
- Mahajan, V., Muller, E., & Kerin, R. A. (1984). Introduction strategy for new products with positive and negative word-of-mouth. *Management Science*, 30(12), 1389–1404.
- Maheady, L., Harper, G. F., Mallette, B., & Winstanley, N. (1991). Training and implementation requirements associated with the use of a classwide peer tutoring system. *Education and Treatment of Children*, 177–198.
- Maister, D. H. (1985). The psychology of waiting lines, The Service Encounter. *Lexington, MA: Lexington Books*, 113–123.
- Maloney, D. M., Harper, T. M., Braukmann, C. J., Fixsen, D. L., Phillips, E. L., & Wolf, M. M. (1976). Teaching Conversation-related Skills to Predelinquent Girls. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 9(3), 371–371.

- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders : The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of management journal*, 34(2), 281–305.
- Martin, C. L., & Smart, D. T. (1988). Relationship correspondence : Similarities and differences in business response to complimentary versus complaining consumers. *Journal of Business Research*, 17(2), 155–173.
- Mattila, A. S. (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing*.
- Mattila, A. S., & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service research*, 4(4), 268–277.
- Mattila, A. S., & Mount, D. J. (2003). The impact of selected customer characteristics and response time on e-complaint satisfaction and return intent. *International journal of hospitality management*, 22(2), 135–145.
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004a). The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts. *Journal of Retailing*, 80(3), 196–206.
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004b). Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346. <https://doi.org/10.1177/1094670503262947>
- Mauri, A. G., & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99–107.
- Maurin, P. (2013). *La gestion des réclamations clients*. AFNOR. <https://bivi.afnor.org/notice-details/la-gestion-des-reclamations-clients/1294972>
- Mauss, M. (1902). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Sociologie et anthropologie*, 17982.
- Maute, M. F., & Forrester Jr, W. R. (1993). The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior. *Journal of Economic Psychology*, 14(2), 219–247.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of marketing*, 66(4), 57–71.
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00114-4)
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time : The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8)
- May, C. (1993). Resistance to peer group pressure : An inadequate basis for alcohol education. *Health Education Research*, 8(2), 159–165.
- Mayzlin, D., Dover, Y., & Chevalier, J. (2014). Promotional reviews : An empirical investigation of online review manipulation. *American Economic Review*, 104(8), 2421–55.
- McAlister, D. T., & Erffmeyer, R. C. (2003). A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations. *Journal of Business Research*, 56(4), 341–351.

- McCull-Kennedy, J. R., Daus, C. S., & Sparks, B. A. (2003). The Role of Gender in Reactions to Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 6(1), 66-82. <https://doi.org/10.1177/1094670503254286>
- McCull-Kennedy, J. R., Patterson, P. G., Smith, A. K., & Brady, M. K. (2009). Customer Rage Episodes : Emotions, Expressions and Behaviors. *Journal of Retailing*, 85(2), 222-237. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.002>
- McCull-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251–266.
- McCullough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137. <https://doi.org/10.1177/109467050032002>
- McCullough, M. A., & Bharadwaj, S. G. (1992). The recovery paradox : An examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. *Marketing Theory and Applications*, 119.
- McCormick, K. (2020, juillet 16). How to Ask for Reviews (With Examples!). *The WordStream Blog*. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2020/07/16/how-to-ask-for-reviews>
- McCullough, M. E., Bono, G., & Root, L. M. (2007). Rumination, emotion, and forgiveness : Three longitudinal studies. *Journal of personality and social psychology*, 92(3), 490.
- McCullough, M. E., Sandage, S. J., Brown, S. W., Rachal, K. C., Worthington Jr., E. L., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal Forgiving in Close Relationships : II. Theoretical Elaboration and Measurement. *Journal of Personality & Social Psychology*, 75(6), 1586-1603. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1586>
- McCullough, M. E., Worthington Jr., E. L., & Rachal, K. C. (1997). Interpersonal Forgiving in Close Relationships. *Journal of Personality & Social Psychology*, 73(2), 321-336. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.321>
- McKenna, R. (1993). *Relationship marketing : Successful strategies for the age of the customer*. Basic Books.
- McLaughun, M. L., Cody, M. J., & O’Hair, H. D. (1983). The management of failure events : Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication Research*, 9(3), 208–224.
- McWilliam, G. (2000). Building stronger brands through online communities. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 43.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 485–495.
- Menon, K., & Bansal, H. S. (2007). Exploring consumer experience of social power during service consumption. *International Journal of Service Industry Management*.
- Mercier, M. (2018, avril 11). Laurence Bouchet—« La pratique philosophique invite à se réconcilier avec soi-même ». *La Pause Philo*. <http://lapausephilo.fr/2018/04/11/laurence-bouchet-philosophe-praticienne/>
- Metzger, M. J., Flanagin, A. J., & Medders, R. B. (2010). Social and heuristic approaches to credibility evaluation online. *Journal of communication*, 60(3), 413–439.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223–236.

- Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2013). La qualité de la relation permet-elle de diminuer les compensations financières dans le cadre du management des réclamations. *XXVIVème congrès international de l'Association Française du Marketing*, 1–20.
- Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries : A process approach. *International journal of service industry management*.
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails : Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273. <https://doi.org/10.1108/09564230910964381>
- Michell, L., & West, P. (1996). Peer pressure to smoke : The meaning depends on the method. *Health education research*, 11(1), 39–49.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust : Types and structures of everyday experiences of injustice. *European journal of social psychology*, 20(2), 133–149.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), 371.
- Miller, R. L. (1962). Dr. Weber and the consumer. *Journal of Marketing*, 26(1), 57–61.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as “partial” employees of service organizations : Role development in client participation. *Academy of management review*, 11(4), 726–735.
- Misner, I. R. (1999). *The World's Best Known Marketing Secret : Building Your Business with Word*.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Mittal, V., Huppertz, J. W., & Khare, A. (2008). Customer complaining : The role of tie strength and information control. *Journal of Retailing*, 84(2), 195–204.
- Mizerski, R. W. (1982). An attribution explanation of the disproportionate influence of unfavorable information. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 301–310.
- Moher, J., & Song, J.-H. (2014). Perceptual decision processes flexibly adapt to avoid change-of-mind motor costs. *Journal of vision*, 14(8), 1–1.
- Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239–252.
- Moisio, R., Capelli, S., & Sabadie, W. (2020). Managing the aftermath : Scapegoating as crisis communication strategy. *Journal of Consumer Behaviour*.
- Monroe, K. B. (1971). The information content of prices : A preliminary model for estimating buyer response. *Management Science*, 17(8), B–519.
- Monroe, K. B. (1973). Buyers' subjective perceptions of price. *Journal of marketing research*, 10(1), 70–80.
- Montesquieu. (1748). *De l'Esprit des Lois*. Flammarion.
- Moore, S. G. (2015). Attitude predictability and helpfulness in online reviews : The role of explained actions and reactions. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 30–44.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research : The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314–328.



- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20–38.
- Morrison, K. (2016, novembre 14). *More Than One-Half of Consumers Prefer Social Customer Service (Report)*. <https://www.adweek.com/digital/more-than-one-half-of-consumers-prefer-social-customer-service-report/>
- Mount, D. J., & Mattila, A. (2000). The final opportunity : The effectiveness of a customer relations call center in recovering hotel guests. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), 514–525.
- Moyer, M. S. (1984). Characteristics of consumer complainants : Implications for marketing and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 3(1), 67–84.
- Mudambi, & Schuff. (2010). Research Note : What Makes a Helpful Online Review? A Study of Customer Reviews on Amazon.com. *MIS Quarterly*, 34(1), 185. <https://doi.org/10.2307/20721420>
- Mullins, R. R., Aharne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customer : How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38–58.
- Munzel, A. (2015). Attention aux faux avis ! Investigations expérimentales sur les indicateurs contextuels facilitant la détection des avis trompeurs par les internautes. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(4), 25-53. <https://doi.org/10.1177/0767370115584314>
- Munzel, A. (2016). Assisting consumers in detecting fake reviews : The role of identity information disclosure and consensus. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 96–108.
- Munzel, A., & Kunz, W. H. (2014). Creators, multipliers, and lurkers : Who contributes and who benefits at online review sites. *Journal of Service Management*.
- Murphy, R. (2019, décembre 19). Local Consumer Review Survey | Online Reviews Statistics & Trends. *BrightLocal*. <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>
- Myers, D. G. (1990). Ingroup and Outgroup. *Social Psychology*.
- Myers, M. S. (1964). *Who are your motivated workers?* Harvard Business Review Reprint Service.
- Nadeau, D. (2012). Relation et responsabilité : Vers un processus de réconciliation. *Théologiques*, 20(1-2), 419–452.
- Nagel, T. (1970). *The possibility of altruism*. Princeton University Press.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35.
- Natral, B. (2017). *Benchmark des KPIs des Services Clients*. Easiware.
- Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism : Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human relations*, 60(5), 683–718.
- Ndubisi, N. O., & Natarajan, R. (2016). Marketing relationships in the new millennium B2B sector. *Psychology & Marketing*, 33(4), 227–231.
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological review*, 60(6), 393.

- Nicod, L., & Llosa, S. (2018). Comment former le client à son rôle de coproducteur? Etude de l'influence de la formation et de ses caractéristiques sur les bénéfices de la coproduction. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 33(4), 50–77.
- Nietzsche, F. (1886). *Humain, trop humain II* (Folio essais 1999). Robert Rovini.
- Noone, B. M. (2012). Overcompensating for severe service failure : Perceived fairness and effect on negative word-of-mouth intent. *Journal of Services Marketing*.
- O'Brien, A. (2011). Humanitarianism and reparation in colonial Australia. *Journal of Colonialism and Colonial History*, 12(2).
- O'Donnell, A. M. (2006). The Role of Peers and Group Learning. In *Handbook of Educational Psychology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203874790.ch34>
- O'Donnell, A. M., & Dansereau, D. F. (1992). Scripted cooperation in student dyads : A method for analyzing and enhancing academic learning and performance. *Interaction in cooperative groups: The theoretical anatomy of group learning*, 120–141.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of consumer research*, 20(3), 418–430.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer. *New York ' NY: Irwin-McGraw-Hill*.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Oliver, R. L., & Bearden, W. O. (1985). Disconfirmation processes and consumer evaluations in product usage. *Journal of Business Research*, 13(3), 235–246.
- Oliver, R. L., & Burke, R. R. (1999). Expectation Processes in Satisfaction Formation : A Field Study. *Journal of Service Research*, 1(3), 196-214. <https://doi.org/10.1177/109467059913002>
- Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of consumer research*, 14(4), 495–507.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight : Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35. <https://doi.org/10.1177/002224298905300202>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775–802.
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. (1988). The cognitive structure of emotions. *Cambridge Uni*.

- Orvis, B. R., Cunningham, J. D., & Kelley, H. H. (1975). A closer examination of causal inference : The roles of consensus, distinctiveness, and consistency information. *Journal of personality and social psychology*, 32(4), 605.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship marketing*. Marketing Science Institute Cambridge, MA.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing : A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136–153.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechkoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of marketing*, 73(5), 1–18.
- Pan, Y., & Zhang, J. Q. (2011). Born unequal : A study of the helpfulness of user-generated product reviews. *Journal of Retailing*, 87(4), 598–612.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Park, C., & Lee, T. M. (2009). Information direction, website reputation and eWOM effect : A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, 62(1), 61-67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.017>
- Park, D.-H., & Kim, S. (2008). The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews. *Electronic commerce research and applications*, 7(4), 399–410.
- Park, S., & Nicolau, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67–83.
- Parvatiyar, A., Sheth, J. N., & Whittington Jr, F. B. (1992). Paradigm shift in interfirm marketing relationships : Emerging research issues. *Emory University, Atlanta, GA*.
- Patterson, P. G., Cowley, E., & Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery : The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 263-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.004>
- Paul, E. F., Miller Jr, F. D., & Paul, J. (1993). *Altruism*. Cambridge University Press.
- Peachey, D. E. (1989). What people want from mediation. *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*, 300–321.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59–76.
- Pennebaker, J. W., Mehl, M. R., & Niederhoffer, K. G. (2003). Psychological aspects of natural language use : Our words, our selves. *Annual review of psychology*, 54(1), 547–577.
- Perez, L., Whitelock, J., & Florin, J. (2013). Learning about customers. *European Journal of Marketing*.

- Perlman, D., & Peplau, L. A. (1984). Loneliness research : A survey of empirical findings. *Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness*, 13, 46.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). Understanding online firestorms : Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117–128.
- Pick, D., Thomas, J. S., Tillmanns, S., & Krafft, M. (2016). Customer win-back : The role of attributions and perceptions in customers' willingness to return. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 218–240.
- Pieters, R., Koelemeijer, K., & Roest, H. (1995). Assimilation processes in service satisfaction formation. *International Journal of Service Industry Management*.
- Pignol, J. (2017, mars 8). L'usage des réseaux sociaux par les entreprises françaises en 2017 [Blog]. *BDM*. <https://www.blogdumoderateur.com/barometre-hootsuite-2017/>
- Ping, R. A. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90010-G](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90010-G)
- Plotkina, D., & Munzel, A. (2016). Delight the experts, but never dissatisfy your customers ! A multi-category study on the effects of online review source on intention to buy a new product. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 1–11.
- Polaczyk, J. (2016, avril 13). *How to Handle Negative Comments on Social Media Like a Pro*. LiveChat. <https://www.livechat.com/success/how-to-handle-negative-comments-on-social-media/>
- Pontecorvo, C., & Girardet, H. (1993). Arguing and reasoning in understanding historical topics. *Cognition and instruction*, 11(3-4), 365–395.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. University Press.
- Pornpitakpan, C. (2004). The Persuasiveness of Source Credibility : A Critical Review of Five Decades' Evidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 243-281. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02547.x>
- Posner, E. A., & Vermeule, A. (2003). Reparations for slavery and other historical injustices. *Colum. L. Rev.*, 103, 689.
- Pourquoi et comment se plaindre sur les réseaux sociaux ? - Le JCM. (2016, octobre 13). *Le JCM | Journal du Community Manager*. <https://www.journalducmm.com/2016/10/13/comment-et-pourquoi-se-plaindre-sur-les-reseaux-sociaux-12590/>
- Powers, T., & Bendall-Lyon, D. (2002). Using complaint behavior to improve quality through the structure and process of service delivery. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 13.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717–731.
- Prendergast, C., & Stole, L. (1996). Impetuous youngsters and jaded old-timers : Acquiring a reputation for learning. *Journal of political Economy*, 104(6), 1105–1134.

- Prim-Allaz, I., & Sabadie, W. (2005). Les Apports De La Théorie de La Justice À La Gestion des Réclamations. *Décisions Marketing*, 38.
- Proserpio, D., & Zervas, G. (2017). Online reputation management : Estimating the impact of management responses on consumer reviews. *Marketing Science*, 36(5), 645–665.
- Proserpio, D., & Zervas, G. (2018). Study : Replying to Customer Reviews Results in Better Ratings. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/study-replying-to-customer-reviews-results-in-better-ratings>
- Purnawirawan, N., De Pelsmacker, P., & Dens, N. (2012a). To respond or not to respond : The effectiveness of organizational responses to negative online reviews. *Marketing Theory and Applications*, 62.
- Purnawirawan, N., De Pelsmacker, P., & Dens, N. (2012b). Balance and Sequence in Online Reviews : How Perceived Usefulness Affects Attitudes and Intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 244-255. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.04.002>
- Purnawirawan, N., Eisend, M., De Pelsmacker, P., & Dens, N. (2015). A Meta-analytic Investigation of the Role of Valence in Online Reviews. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 17-27. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.05.001>
- Rabbitt, P. M. A. (1966). Error correction time without external error signals. *Nature*, 212(5060), 438–438.
- Racherla, P., & Friske, W. (2012). Perceived ‘usefulness’ of online consumer reviews : An exploratory investigation across three services categories. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(6), 548–559.
- Rasoulilian, S., Grégoire, Y., Legoux, R., & Sénécal, S. (2017). Service crisis recovery and firm performance : Insights from information breach announcements. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 789-806. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0543-8>
- Rawls, J. (2009). *A theory of justice*. Harvard university press.
- Ray, D., & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*. Dunod.
- Raz, J., & Soper, P. (1985). The Morality of Obedience. *Michigan Law Review*, 83(4), 732. <https://doi.org/10.2307/1288770>
- Rebecca Yen, H., Gwinner, K. P., & Su, W. (2004). The impact of customer participation and service expectation on Locus attributions following service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 7-26. <https://doi.org/10.1108/09564230410523312>
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections : Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105–111.
- Resnick, P., Kuwabara, K., Zeckhauser, R., & Friedman, E. (2000). Reputation systems. *Communications of the ACM*, 43(12), 45–48.
- Rest, J. R. (1994). *Moral development in the professions : Psychology and applied ethics*. Psychology Press.
- ReviewPro. (2017, mars 7). *Réponse aux avis en ligne : Rapidité ou qualité ?* ReviewPro. <https://www.reviewpro.com/fr/blog/reponse-avis-en-ligne-rapidite-qualite/>
- Richins, M. L. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers : A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68. <https://doi.org/10.2307/3203428>

- Richins, M. L. (1987). A multivariate analysis of responses to dissatisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 24–31.
- Richins, M. L., & Root-Shaffer, T. (1988). The role of involvement and opinion leadership in consumer word-of-mouth : An implicit model made explicit. *ACR North American Advances*.
- Ringberg, T., Odekerken-Schröder, G., & Christensen, G. L. (2007). A cultural models approach to service recovery. *Journal of Marketing*, 71(3), 194–214.
- Rintel, E. S., & Pittam, J. (1997). Strangers in a strange land interaction management on internet relay chat. *Human communication research*, 23(4), 507–534.
- Roehm, M. L., & Brady, M. K. (2007). Consumer responses to performance failures by high-equity brands. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 537–545.
- Rosario, A. B., de Valck, K., & Sotgiu, F. (2020). Conceptualizing the electronic word-of-mouth process : What we know and need to know about eWOM creation, exposure, and evaluation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–27.
- Rosario, A. B., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales : A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318.
- Roschk, H., & Gelbrich, K. (2014). Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures : A Meta-Analytic and Experimental Analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195-211. <https://doi.org/10.1177/1094670513507486>
- Roschk, H., & Kaiser, S. (2013). The nature of an apology : An experimental study on how to apologize after a service failure. *Marketing Letters*, 24(3), 293-309. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9218-x>
- Rosenmayer, A., McQuilken, L., Robertson, N., & Ogden, S. (2018). Omni-channel service failures and recoveries : Refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*.
- Rosenthal, R. (1973). The Pygmalion Effect Lives. *Psychology today*. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?hl=en&publication\\_year=1973&pages=56-63&issue=4&author=R.+Rosenthal&title=The+Pygmalion+effect+lives](https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=1973&pages=56-63&issue=4&author=R.+Rosenthal&title=The+Pygmalion+effect+lives)
- Roth, A. E. (1995). Bargaining experiments. *Handbook of experimental economics*, 253–348.
- Rouquet, A., & Suquet, J.-B. (2020). Knocking sovereign customers off their pedestals? When contact staff educate, amateurize, and penalize deviant customers. *Human Relations*, 0018726720950443.
- Runeson, P., & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical software engineering*, 14(2), 131.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, and Neglect : An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 3(31).
- Rusbult, C. E., Johnson, D. J., & Morrow, G. D. (1986). Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty and Neglect : Responses to Dissatisfaction in Adult Romantic Involvements. *Human relations*, 39(1), 45-63.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect : Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13.

- Russell, D. (1982). The Causal Dimension Scale : A measure of how individuals perceive causes. *Journal of Personality and social Psychology*, 42(6), 1137.
- Rust, R. T., & Chung, T. S. (2006). Marketing Models of Service and Relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560-580. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0139>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215.
- S. Mattila, A., Andreau, L., Hanks, L., & E. Kim, E. (2013). The impact of cyberostracism on online complaint handling : Is “automatic reply” any better than “no reply”? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(1), 45-60. <https://doi.org/10.1108/09590551311288166>
- Sabadie, W., Prim-Allaz, I., & Llosa, S. (2006). Contribution des elements de gestion des reclamations a la satisfaction : Les apports de la theorie de la justice. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), 47-64. <https://doi.org/10.1177/076737010602100303>
- Salehan, M., & Kim, D. J. (2016). Predicting the performance of online consumer reviews : A sentiment mining approach to big data analytics. *Decision Support Systems*, 81, 30–40.
- Sarkar Sengupta, A., Balaji, M. S., & Krishnan, B. C. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(3), 665-674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.005>
- Schaefers, T., & Schamari, J. (2016). Service recovery via social media : The social influence effects of virtual presence. *Journal of Service Research*, 19(2), 192–208.
- Scherer, K. R. (1984). Emotion as a multicomponent process : A model and some cross-cultural data. *Review of personality & social psychology*.
- Schindler, R. M., & Bickart, B. (2005). Published word of mouth : Referable, consumer-generated information on the Internet. *Online consumer psychology: Understanding and influencing consumer behavior in the virtual world*, 32, 35–61.
- Schindler, R. M., & Bickart, B. (2012). Perceived helpfulness of online consumer reviews : The role of message content and style. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(3), 234–243.
- Schneider, B. (1980). The service organization : Climate is crucial. *Organizational dynamics*, 9(2), 52–65.
- Schwartz, M. M., Jenusaitis, E., & Stark, H. (1963). Motivational factors among supervisors in the utility industry. *Personnel psychology*.
- Schweidel, D. A., & Moe, W. W. (2014). Listening in on social media : A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 387–402.
- Sciangula, A., & Morry, M. M. (2009). Self-esteem and perceived regard : How I see myself affects my relationship satisfaction. *The Journal of social psychology*, 149(2), 143–158.
- Seligman, M. E. (1975). Helplessness. *On depression, development and death*.
- Sembada, A., Tsarenko, Y., & Tojib, D. (2016). The Positive Effects of Customers’ Power on Their Behavioral Responses After Service Failure. *Journal of Service Research*, 19(3), 337-351. <https://doi.org/10.1177/1094670516645188>

- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the Web. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 76-94. <https://doi.org/10.1002/dir.20090>
- Senecal, S., & Nantel, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80(2), 159–169.
- Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. V. (2018). The effects of apologies for service failures in the global online retail. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(3), 419–445.
- Severt, D. E. (2002). *The customer's path to loyalty : A partial test of the relationships of prior experience, justice, and customer satisfaction* [PhD Thesis]. Virginia Tech.
- Shani, D., & Chalasani, S. (1993). Exploiting niches using relationship marketing. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(4), 58.
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(03\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(03)00016-8)
- Sharan, Y., & Sharan, S. (1992). *Expanding cooperative learning through group investigation* (Vol. 1234). Teachers College Press New York.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International journal of service industry management*, 11(5), 470–490.
- Sharma, P., Marshall, R., Alan Reday, P., & Na, W. (2010). Complainers versus non-complainers : A multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behaviour. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 163–180.
- Sharpe, S. (2013). The idea of reparation. In *Handbook of restorative justice* (Willan Publishing, p. 46–62). Gerry Johnstone, Daniel Van Ness.
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? : A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444.
- Shen, L. (2017). United Airlines Stock Drops \$1.4 Billion after Passenger-Removal Controversy. *Fortune.com*.
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. (1999). *Consumer behavior and beyond*. NY: *Harcourt Brace*.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 71–87.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 38.
- Simon, F. (2013). The influence of empathy in complaint handling : Evidence of grateful and transactional routes to loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 599–608.
- Simon, F., Tossan, V., & Guesquière, C. C. (2015). The relative impact of gratitude and transactional satisfaction on post-complaint consumer response. *Marketing Letters*, 26(2), 153–164.
- Simpson, L. (2011). *Dancing on our turtle's back : Stories of Nishnaabeg re-creation, resurgence and a new emergence*. Arbeiter Ring Pub.



- Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior : Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93-107.  
<https://doi.org/10.1177/002224298805200108>
- Singh, J. (1990). Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors : An investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), 1–15.
- Singh, J. (1991). Industry Characteristics and Consumer Dissatisfaction. *Journal of Consumer Affairs*, 25(1), 19-56. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1991.tb00279.x>
- Singh, J., & Pandya, S. (1991). Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint behaviours. *European Journal of Marketing*, 25(9), 7–21.
- Singh, J., & Widing, R. E. (1991). What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/dissatisfaction outcomes of complaint responses. *European Journal of Marketing*, 25(5), 30–46.
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When consumers complain : A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing science*, 24(4), 350.
- Sivakumar, K., Li, M., & Dong, B. (2014). Service Quality : The Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Failures and Delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41-58. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0527>
- Skaff, C. J. (2013). L'amnistie et la justice transitionnelle. Un exemple : Les accords de paix au Liban. *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, 31, 175-186.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of personality and social psychology*, 71(3), 549.
- Skoogman, A. (2014, janvier 2). *Should I Delete Negative Comments From My Social Media Pages?* <https://www.storytellermn.com/blog/should-i-delete-negative-comments-from-my-social-media-pages>
- Slavin, R. E. (1994). *A practical guide to cooperative learning*. Macmillan College.
- Slavin, R. E. (1996). Research on cooperative learning and achievement : What we know, what we need to know. *Contemporary educational psychology*, 21(1), 43–69.
- Slavin, R. E. (2019). *Educational psychology : Theory and practice*.
- Slegg, J. (2013, juillet 25). *Fortune 500 Social Media : 77% Active on Twitter; 70% on Facebook*. Search Engine Watch.  
<https://www.searchenginewatch.com/2013/07/25/fortune-500-social-media-77-active-on-twitter-70-on-facebook/>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.  
<https://doi.org/10.1177/03079450094298>
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of interactive marketing*, 26(2), 102–113.
- Smith, A., & Williams, K. D. (2004). RU there? Ostracism by cell phone text messages. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 8(4), 291.

- Smith, Amy K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 36(3), 356-372. <https://doi.org/10.2307/3152082>
- Smith, L. K. C., & Fowler, S. A. (1984). Positive Peer Pressure : The Effects of Peer Monitoring on Children's Disruptive Behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 17(2), 213-227. <https://doi.org/10.1901/jaba.1984.17-213>
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities : The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Söderlund, M., & Rosengren, S. (2004). Dismantling" positive affect" and its effects on customer satisfaction : An empirical examination of customer joy in a service encounter. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 27.
- Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British journal of management*, 13(S2), S17–S34.
- Soscia, I. (2007). Gratitude, delight, or guilt : The role of consumers' emotions in predicting postconsumption behaviors. *Psychology & Marketing*, 24(10), 871–894.
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2017). A "Triple A" typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), 719–745.
- Sparks, B. A., Perkins, H. E., & Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication : The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, 39, 1–9.
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews : The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.011>
- Spool, J. M. (2009). The magic behind amazon's 2.7 billion dollar question. *User Interface Engineering* (<http://www.uie.com/articles/magicbehindamazon/>).
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15. <https://doi.org/10.1177/002224299606000302>
- Stauss, B., & Friege, C. (1999). Regaining service customers : Costs and benefits of regain management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347–361.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369-393. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>
- Stephen, A., Bart, Y., Du Plessis, C., & Goncalves, D. (2012). Does paying for online product reviews pay off? The effects of monetary incentives on content creators and consumers. *ACR North American Advances*.
- Stephens, N., & Gwinner, K. P. (1998). Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 172-189. <https://doi.org/10.1177/0092070398263001>
- Stewart, K. (1998). An exploration of customer exit in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 6–14.

- Stone, M., Woodcock, N., & Machtynger, L. (2000). *Customer relationship marketing : Get to know your customers and win their loyalty*. Kogan Page Publishers.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit : The dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management*.
- Strain, P. S., Shores, R. E., & Kerr, M. M. (1976). An Experimental Analysis of « Spillover » Effects on the Social Interaction of Behaviorally Handicapped Preschool Children. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 9(1), 31–40.
- Strauss, J., & Hill, D. J. (2001). Consumer complaints by e-mail : An exploratory investigation of corporate responses and customer reactions. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 11.
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The vengeance scale : Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of social behavior and personality*, 7(1), 25.
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communications : A Motivational Analysis. *Advances in Consumer Research*, 25, 6.
- Sundaram, D. S., & Webster, C. (1999). The Role of Brand Familiarity on the Impact of Word-of-Mouth Communication on Brand Evaluations. *Advances in Consumer Research*, 26, 8.
- Surachartkumtonkun, J., McColl-Kennedy, J. R., & Patterson, P. G. (2015). Unpacking customer rage elicitation : A dynamic model. *Journal of Service Research*, 18(2), 177–192.
- Surachartkumtonkun, J., Patterson, P. G., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Customer Rage Back-Story : Linking Needs-Based Cognitive Appraisal to Service Failure Type. *Journal of Retailing*, 89(1), 72-87. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.06.001>
- Susskind, A. M. (2006). *An examination of guest complaints and complaint communication channels : The medium does matter!* Cornell University, School of Hotel Administration, The Center for ....
- Swan, J. E., & Nolan, J. J. (1985). Gaining customer trust : A conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 39–48.
- Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing*, 65(4), 516-533.
- Sweeney, J., Payne, A., Frow, P., & Liu, D. (2020). Customer Advocacy : A Distinctive Form of Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 23(2), 139–155.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences : Implications for relationship marketing. *Journal of marketing*, 62(2), 60–76.
- Tax, S. S., Colgate, M., & Bowen, D. E. (2006). How to prevent your customers from failing. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 30.
- Taylor, S. (1994). Waiting for service : The relationship between delays and evaluations of service. *Journal of marketing*, 58(2), 56–69.
- Technical Assistance Research Programs. (1986). *Consumer complaint handling in America : An update study*. TARP.
- Tedeschi, J. T., & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. *The self and social life*, 293, 322.

- Teo, T. S. H., & Lim, V. K. G. (2001). The effects of perceived justice on satisfaction and behavioral intentions : The case of computer purchase. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(2), 109-125.  
<https://doi.org/10.1108/09590550110382039>
- Tesser, A. (1985). *Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior*.
- Thibaut, J. W. (2017). *The social psychology of groups*. Routledge.
- Thøgersen, J., Juhl, H. J., & Poulsen, C. S. (2009). Complaining : A function of attitude, personality, and situation. *Psychology and Marketing*, 26(8), 760-777.  
<https://doi.org/10.1002/mar.20298>
- Thorson, K. S., & Rodgers, S. (2006). Relationships between blogs as eWOM and interactivity, perceived interactivity, and parasocial interaction. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 5–44.
- Tirunillai, S., & Tellis, G. J. (2012). Does chatter really matter? Dynamics of user-generated content and stock performance. *Marketing Science*, 31(2), 198–215.
- Tjepkema, L. (2019, janvier 3). Top 5 Social Media Predictions for 2019 [Conseil aux entreprises]. *Emarsys*. <https://emarsys.com/learn/blog/top-5-social-media-predictions-2019/>
- Tokman, M., Davis, L. M., & Lemon, K. N. (2007). The WOW factor : Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing*, 83(1), 47–64.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2006). Appraisal antecedents of shame and guilt : Support for a theoretical model. *Personality and social psychology bulletin*, 32(10), 1339–1351.
- Treviño, T., & Castaño, R. (2013). How should managers respond? Exploring the effects of different responses to negative online reviews. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 3(3), 237–251.
- Tripp, T. M., & Grégoire, Y. (2011). When Unhappy Customers Strike Back on the Internet. *MIT Sloan Management Review*, 52(3).
- Tronvoll, B. (2011). Negative emotions and their effect on customer complaint behaviour. *Journal of Service Management*, 22(1), 111-134.  
<https://doi.org/10.1108/09564231111106947>
- Trovato, J., & Bucher, B. (1980). Peer tutoring with or without home-based reinforcement, for reading remediation. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 13(1), 129–141.
- Trump, R. K., & Brucks, M. (2012). Overlap between mental representations of self and brand. *Self and Identity*, 11(4), 454–471.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing : Findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90–102.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.  
<https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Twenge, J. M., & Baumeister, R. F. (2004). Social exclusion increases aggression and self-defeating behavior while reducing intelligent thought and prosocial behavior. In *Social psychology of inclusion and exclusion* (p. 45–64). Psychology Press.

- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them : Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), 1058.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375-400.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Ullah, R., Zeb, A., & Kim, W. (2015). The impact of emotions on the helpfulness of movie reviews. *Journal of Applied Research and Technology*, 13(3), 359–363.
- Umashankar, N., Ward, M. K., & Dahl, D. W. (2017). The Benefit of Becoming Friends : Complaining after Service Failures Leads Customers with Strong Ties to Increase Loyalty. *Journal of Marketing*, 81(6), 79-98. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0125>
- Umbreit, M. S. (1989). Crime victims seeking fairness, not revenge : Toward restorative justice. *Fed. Probation*, 53, 52.
- Urban, G. L., Sultan, F., & Qualls, W. J. (2000). Placing trust at the center of your Internet strategy. *Sloan Management Review*, 42(1), 39–48.
- Valentini, S., Orsingher, C., & Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery : A meta-analysis. *Marketing Letters*, 1–18.
- Van Beest, I., & Williams, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of personality and social psychology*, 91(5), 918.
- van den Berg, R., Anandalingam, K., Zylberberg, A., Kiani, R., Shadlen, M. N., & Wolpert, D. M. (2016). A common mechanism underlies changes of mind about decisions and confidence. *ELife*, 5, e12192. <https://doi.org/10.7554/eLife.12192>
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams : The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532–547.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior : Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.  
<https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Van Matre, J. G., Overstreet Jr, G. A., & Swan, J. E. (1986). An improved methodology for closed account analysis. *Journal of Retail Banking*, 8, 4–69.
- van Noort, G., & Willemsen, L. M. (2012). Online Damage Control : The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-generated and Brand-generated Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2011.07.001>
- Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I., & Larivière, B. (2014). A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, 17(4), 381-398. <https://doi.org/10.1177/1094670514538321>
- Van Vaerenbergh, Y., Vermeir, I., & Larivière, B. (2013). Service recovery's impact on customers next-in-line. *Managing Service Quality*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

- Vermeulen, I. E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested : The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123-127.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008>
- Viale, A. (2016). *Quand et comment répondre aux commentaires sur les réseaux sociaux ?* WiziShop. <https://www.wizishop.fr/blog/quand-et-comment-repondre-aux-commentaires-sur-les-reseaux-sociaux.html>
- Vieillard-Baron, J.-L. (2006). Les conflits et la vie dialectique selon Hegel : Conflit juridique, conflit historique et conflit hiérophorique (1807-1821). *Les Etudes philosophiques*, n° 77(2), 223-236.
- Vilmer, J.-B. J. (2015). *Réparer l'irréparable : Les réparations aux victimes devant la CPI*. Presses Universitaires de France.
- Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving : Implications for innovation. *Management science*, 40(4), 429-439.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., & Horowitz, D. M. (2006). A Voice From the Silent Masses : An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 513-527.  
<https://doi.org/10.1177/0092070306288762>
- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., & Grohmann, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of marketing research*, 40(3), 310-320.
- Wade, S. H. (1989). *The development of a scale to measure forgiveness...* [PhD Thesis]. Fuller Theological Seminary.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151.
- Walton, A., & Hume, M. (2012). Examining Public Hospital Service Failure : The Influence of Service Failure Type, Service Expectations, and Attribution on Consumer Response. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(3), 202-221.  
<https://doi.org/10.1080/10495142.2012.705179>
- Wang, Sai, Cunningham, N. R., & Eastin, M. S. (2015). The impact of eWOM message characteristics on the perceived effectiveness of online consumer reviews. *Journal of Interactive Advertising*, 15(2), 151-159.
- Wang, Sijun, Beatty, S. E., & Foxx, W. (2004). Signaling the trustworthiness of small online retailers. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 53-69.
- Wang, Y. D., & Emurian, H. H. (2005). An overview of online trust : Concepts, elements, and implications. *Computers in human behavior*, 21(1), 105-125.
- Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2006). Complaining to the Masses : The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220-230. <https://doi.org/10.1086/506303>
- Warland, R. H., Herrmann, R. O., & Moore, D. E. (1984). Consumer complaining and community involvement : An exploration of their theoretical and empirical linkages. *Journal of Consumer Affairs*, 18(1), 64-78.
- Wathne, K. H., Biong, H., & Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets : Relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54-66.

- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(2), 219.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790–825.
- Waxman, H. C., Padron, Y. N., & Arnold, K. M. (2001). Effective instructional practices for students placed at risk of academic failure. *Compensatory education at the crossroads*, 137–170.
- Weathers, D., Swain, S. D., & Grover, V. (2015). Can online product reviews be more helpful? Examining characteristics of information content by product type. *Decision Support Systems*, 79, 12–23.
- Webster Jr, F. (1992). E.(1992),“The Changing Role of Marketing in the Corporation,”. *Journal of marketing*, 56(4), 1–17.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*, 25(4), 305–317.
- Weinberger, E., & McCombs, B. L. (2001). *The Impact of Learner-Centered Practices on the Academic and Non-Academic Outcomes of Upper Elementary and Middle School Students*.
- Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior : An analysis of judgments of help-giving. *Journal of Personality and Social psychology*, 39(2), 186.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer research*, 27(3), 382–387.
- Weitzl, W., & Hutzinger, C. (2017). The effects of marketer- and advocate-initiated online service recovery responses on silent bystanders. *Journal of Business Research*, 80, 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.020>
- Weitzl, W. J., & Einwiller, S. A. (2019). Profiling (un-)committed online complainants : Their characteristics and post-webcare reactions. *Journal of Business Research*, S0148296319303480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.035>
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49-54. <https://doi.org/10.1086/208792>
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of marketing research*, 24(3), 258–270.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84. <https://doi.org/10.1086/209243>
- Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). “Never eat in that restaurant, I did!” : Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication. *Psychology and Marketing*, 24(8), 661-680. <https://doi.org/10.1002/mar.20178>
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133–146.
- Whitman, J. (2006). Lessons learned : New dot-coms seek attention cheaply. *The Wall Street Journal*, 13, B3A.

- Willemsen, L. M., Neijens, P. C., Bronner, F., & de Ridder, J. A. (2011). "Highly Recommended!" The Content Characteristics and Perceived Usefulness of Online Consumer Reviews. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(1), 19-38. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2011.01551.x>
- Williams, K. D. (2001). *Emotions and social behavior*. Ostracism: The power of silence. New York, NY, US: Guilford Press.
- Williams, K. D., Cheung, C., & Choi, W. (2000). Cyberostracism : Effects of being ignored over the Internet. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), 748.
- Williams, Kipling D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers : Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693–706.
- Williamson Oliver, E. (1975). *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*. The Free Press, New York.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of management review*, 32(4), 1041–1059.
- Windschitl, M. (1999). The challenges of sustaining a constructivist classroom culture. *Phi Delta Kappan*, 80(10), 751.
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2003). The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty. *Journal of Services Marketing*.
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of service industry management*.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Wojnicki, A. C., & Godes, D. (2008). Word-of-mouth as self-enhancement. *HBS marketing research paper*, 06-01.
- Wojnicki, A. C., & Godes, D. (2011). Signaling success : Strategically-positive word of mouth. *University of Maryland, College Park Working Paper*.
- Wong, N. Y. (2004). The role of culture in the perception of service recovery. *Journal of Business Research*, 57(9), 957–963.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value : The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139.
- Worsfold, K., Worsfold, J., & Bradley, G. (2007). Interactive Effects of Proactive and Reactive Service Recovery Strategies : The Case of Rapport and Compensation 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2496–2517.
- Wu, P. F. (2013). In search of negativity bias : An empirical study of perceived helpfulness of online reviews. *Psychology & Marketing*, 30(11), 971–984.
- Wuttke, E., & Seifried, J. (2011). *Learning from errors at school and at work*. Verlag Barbara Budrich.
- Xia, L. (2013). Effects of companies' responses to consumer criticism in social media. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(4), 73–100.
- Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1–12.



- Yachin, J. M. (2018). The 'customer journey' : Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism management perspectives*, 28, 201–210.
- Yang, Z., Su, C., & Fam, K.-S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels : Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41–55.
- Yi, S., & Baumgartner, H. (2004). Coping with negative emotions in purchase-related situations. *Journal of Consumer psychology*, 14(3), 303–317.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*, 4(1), 68–123.
- Yim, C. K., Chan, K. W., & Lam, S. S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy. *Journal of marketing*, 76(6), 121–140.
- Yin, D., Bond, S., & Zhang, H. (2014). Anxious or angry? Effects of discrete emotions on the perceived helpfulness of online reviews. *Mis Quarterly*, 38(2), 539–560.
- Yin, G., Liu, W., & Zhu, S. (2012). What makes a helpful online review?—The perspective of information adoption and social network. *Library and Information Service*, 16, 140–147.
- Yin, R. (2003). *Case study research : Design and methods*. Sage Publications, Inc.
- Ysseldyk, R. L. (2005). *Dispositions toward forgiveness and revenge in relation to coping styles and psychological well-being* [PhD Thesis]. Carleton University.
- Yu, Y., Khern-am-nuai, W., & Pinsonneault, A. (2019). When Paying for Reviews Pays Off : The Case of Performance-Contingent Monetary Incentives. Available at SSRN 3161667.
- Zaibert, L. (2006). Punishment and revenge. *Law and Philosophy*, 25(1), 81–118.
- Zajonc, R. B. (1971). The concepts of balance, congruity, and dissonance. In *Attitude Change* (p. 63–85). Routledge.
- Zaltman, G., Srivastava, R. K., & Deshpande, R. (1978). Perceptions of unfair marketing practices : Consumerism implications. *ACR North American Advances*.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (1999). Comparing Service Delivery to What Might Have Been : Behavioral Responses to Regret and Disappointment. *Journal of Service Research*, 2(1), 86-97. <https://doi.org/10.1177/109467059921007>
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction. *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00278-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00278-3)
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, 52(2), 35–48.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*, 49(2), 33–46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2000). *A conceptual framework for understanding e-service quality : Implications for future research and managerial practice*. Marketing Science Institute.
- Zemke, R. (1999). Service recovery : Turning oops into opportunity. *Best practices in customer service*, 279–288.
- Zemke, R., & Schaaf, D. (1990). *The service edge : 101 companies that profit from customer care* (Plume Books).

- Zhang, J. Q., Craciun, G., & Shin, D. (2010). When does electronic word-of-mouth matter? A study of consumer product reviews. *Journal of Business Research*, 63(12), 1336–1341.
- Zhang, Y., Feick, L., & Mittal, V. (2013). How males and females differ in their likelihood of transmitting negative word of mouth. *Journal of Consumer Research*, 40(6), 1097–1108.
- Zhao, X., Mattila, A. S., & Tao, L.-S. E. (2008). The role of post-training self-efficacy in customers' use of self service technologies. *International Journal of Service Industry Management*.
- Zhu, Z., Sivakumar, K., & Parasuraman, A. (2004). A Mathematical Model of Service Failure and Recovery Strategies. *Decision Sciences*, 35(3), 493-525.  
<https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02597.x>
- Zineldin, M., & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead : Myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of consumer marketing*.
- Zourrig, H., Chebat, J.-C., & Toffoli, R. (2009). Consumer revenge behavior : A cross-cultural perspective. *Journal of Business Research*, 62(10), 995-1001.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.006>
- Zumstein, J. (1994). Le pardon dans le Nouveau Testament. *Pardonner, Bruxelles: Publications des Facultés Universitaires Saint Louis*.



## ANNEXES

---

### Annexe 1 : Code du modèle Process personnalisé (Étude 3)

process y=RSmarque/m=Vengeance Reparation Reconciliation Education  
 /x=Déviaton/w=Ties/cov=Âge Sexe Gravité Responsabilité Propension\_Récla Habitues1  
 Habitues2 Habitues3/plot=1/center=1/bmatrix=1,1,0,1,0,0,1,0,0,1,1,1,1,1,1/  
 wmatrix=1,1,0,1,0,0,0,0,0,0,1,0,0,0,0.

*The B matrix (mediation)*

	<b>X</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>
<b>M1</b>	1				
<b>M2</b>	1	0			
<b>M3</b>	1	0	0		
<b>M4</b>	1	0	0	1	
<b>Y</b>	1	1	1	1	1

*The W matrix (moderation)*

	<b>X</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>
<b>M1</b>	1				
<b>M2</b>	1	0			
<b>M3</b>	1	0	0		
<b>M4</b>	0	0	0	0	
<b>Y</b>	1	0	0	0	0

## Annexe 2 : Script R utilisé pour la collecte sur Twitter (Etude 4)

Après installation du package *rtweet* :

```
library(httputil)
library(rtweet)
x="@Orange"
DATA=search_tweets(x,n=18000)
DATA
getwd()
save_as_csv(DATA,file_name="TweetsOrange")
```

