



**HAL**  
open science

## Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les réclamants : le rôle de la qualité de la relation?

Lars Meyer-Waarden, William Sabadie

### ► To cite this version:

Lars Meyer-Waarden, William Sabadie. Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les réclamants : le rôle de la qualité de la relation?. XXVIIIème congrès international de l'Association Française du Marketing, May 2012, Brest, France. halshs-00685291

**HAL Id: halshs-00685291**

**<https://shs.hal.science/halshs-00685291>**

Submitted on 22 Apr 2012

**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.

**Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les  
réclamants : le rôle de la qualité de la relation ?**

**Lars Meyer-Waarden, \***

**Professeur des Universités, Centre de Recherche en Management, IAE Toulouse, 2 rue**

**A. Lautman, 31000 Toulouse, [lars.meyer-waarden@iae-toulouse.fr](mailto:lars.meyer-waarden@iae-toulouse.fr)**

**William SABADIE**

**Professeur des Universités, Magellan, IAE de Lyon**

**[william.sabadie@univ-lyon3.fr](mailto:william.sabadie@univ-lyon3.fr)**

## **Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les réclamants : le rôle de la qualité de la relation ?**

### **Résumé:**

---

L'objet de cette communication est d'étudier l'efficacité de la gestion des réclamations selon la qualité de la relation entre l'entreprise et le client. Nous comparons les efforts interactionnels et monétaires en termes de préférence des clients existants et nouveaux suite au traitement de leur réclamation. Les résultats montrent notamment que les clients entretenant une relation de forte qualité avec la firme privilégient les efforts interactionnels et qu'ils préfèrent un bon d'achat à un remboursement. Comparativement, les nouveaux clients entretenant une relation de faible qualité avec la firme sont plus attachés aux efforts monétaires.

**Mots-clés :** Gestion réclamation, théorie de la justice, gestion de la relation client

---

## **Which dimensions of the theory of justice should be privileged to satisfy the complainers: the role of relationship quality?**

### **Abstract :**

The aim of this communication is to study the effectiveness of complaint management according to the quality of the relationship between the firm and the customer. We compare interactional (relational) and distributive (monetary) compensations in terms of preference for existent and new customers. The results show that customers having a strong relationship quality with the firm prefer interactional efforts and purchase vouchers to refunding. New customers having a weak relationship quality with the firm prefer distributive compensations and refunding. **Key-words:** Complaint management, theory of justice, customer relationship management

---

# **Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les réclamants : le rôle de la qualité de la relation**

## **Introduction**

Face à une insatisfaction, les clients disposent de plusieurs alternatives : le départ, le silence et l'expression (Hirschman, 1995). Le départ (Exit) correspond à la défection du client et l'entreprise n'en est pas forcément consciente immédiatement. Le silence ou la fidélité (Loyalty) fait référence à une réponse passive. C'est un comportement négatif lorsqu'il résulte d'un sentiment d'impuissance. Au contraire, c'est un comportement positif pour l'entreprise lorsque le client décide de pardonner car ceci peut être considéré comme une preuve de fidélité. Enfin, la réponse verbale (Voice) est une réponse constructive lorsque le client contacte l'entreprise afin d'exprimer son insatisfaction dans le but de changer les politiques et les réponses de l'organisation et pour obtenir une rectification ou un dédommagement. Ce peut être une expression négative lorsqu'elle se traduit par une action consumériste, légale ou des comportements de vengeance tels que le bouche à oreille négatif.

La gestion des réclamations s'inscrit parfaitement dans le cadre de la gestion de la relation client et de la fidélisation en visant à accroître la satisfaction, l'engagement, la confiance et la fidélité des clients de l'entreprise (Smith, Bolton et Wagner, 1999 ; Fornell et Wernerfelt, 1987) ce qui est synonyme de rentabilité et de ROI (Rust, Subramanian et Wells, 1992 ; TARP, 1986). D'une part, la gestion des réclamations donne à une organisation une nouvelle chance de fidéliser le client insatisfait, si l'organisation réagit de manière appropriée. L'entreprise se doit donc de prévenir les dysfonctionnements et de prévoir un dispositif de gestion des réclamations. D'autre part, les réclamations clients sont une source d'informations précieuse dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité.

De nombreux auteurs ont étudié les déterminants de la satisfaction des réclamants. Ils ont démontré la pertinence des théories de la justice pour expliquer la satisfaction des clients confrontés à un incident de service ou exprimant une réclamation. La littérature aboutit à un résultat majeur en proposant que les dimensions distributives et interactionnelles de la justice sont les principaux déterminants de la satisfaction des clients (Orsingher et *alii*, 2010). Ce constat ouvre la voie à de nouvelles recherches sur le thème de la nature et de la valence des efforts que l'entreprise doit consentir et des cibles qu'elle doit privilégier.

C'est pourquoi, la principale contribution de cette communication est de déterminer les dimensions de la théorie de la justice les plus efficaces dans le contexte d'une réclamation pour satisfaire et fidéliser les clients. Nous considérons l'efficacité de la gestion des réclamations selon la qualité de la relation entre l'entreprise et le client. Ainsi, nous comparons les efforts relationnels et monétaires en termes de préférence des clients fidèles et nouveaux suite au traitement de leur réclamation. Cette communication est structurée de la manière suivante : Après une revue de littérature sur les facteurs clés dans la gestion des réclamations, nous expliquons notre modèle de recherche et les hypothèses associées. Ensuite, la méthodologie est présentée, suivie par les résultats. Nous terminons par une discussion des résultats, des implications managériales ainsi que des voies de recherches futures.

## **1. Facteurs clés dans la gestion des réclamations**

La gestion des réclamations vise à préserver la qualité de la relation. C'est un moment critique durant lequel le client peut éprouver la réalité des efforts que le prestataire est prêt à consentir pour le satisfaire. Ceci peut expliquer le paradoxe des réclamations qui décrit la situation où les réclamants sont plus fidèles que les autres clients (Hoccut et *alii*, 2006 ; Magnini et *alii*, 2007). Il est donc fondamental de considérer le management des réclamations au regard de la qualité de la relation avec le client. Pour un client régulier et fidèle (la fidélité est composée d'une une composante attitudinale et comportementale ; c.f. Jacoby et Chestnut, 1978), se si-

tuant à un niveau avancé de cycle de vie, la réclamation constitue une mise à l'épreuve de la qualité de sa relation avec l'entreprise qui est cependant plus établie. Au contraire, pour un client nouveau, le premier achat constitue le début de la relation avec le prestataire qui est caractérisée par beaucoup d'incertitudes quant à sa qualité. Un incident négatif dès le départ pourrait alors mettre précocement un terme à la relation.

### **1.1. L'influence de la qualité de la relation sur l'efficacité du traitement des réclamations**

La qualité de la relation désigne la connexion psychologique que les clients ont avec une entreprise et ses représentants (Crosby et *alii*, 1990; DeWulf et *alii*, 2001). Elle peut être considérée comme un jugement global de la force de la relation (Garbarino et Johnson 1999). Un consensus est établi sur l'importance de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement qui l'influencent. La satisfaction relationnelle est un état affectif résultant de l'évaluation cumulative de tous les aspects de la relation avec l'entreprise au travers du temps (DeWulf et al., 2001). Le concept de confiance traduit dans quelle mesure les clients pensent qu'une entreprise est fiable, qu'elle a les compétences et la volonté de respecter ses engagements et d'agir de manière bienveillante (Sirdeshmukh et *alii*, 2002 ; Ganesan et Hess, 1997). L'engagement est le désir durable du client de maintenir la relation avec l'entreprise (Morgan et Hunt, 1994). Bhattacharya et *alii* (1995) font référence à la connexion identitaire entre le client et l'entreprise. L'identification traduit dans quelle mesure le consommateur utilise sa relation avec l'entreprise afin de satisfaire ses besoins d'expression de soi (Grégoire et Fisher, 2006). Ainsi, l'attachement à la marque est défini comme la force du lien reliant la marque au soi (Park et *alii*, 2010). Dans une perspective temporelle, la qualité de la relation est plus forte en phase de développement (la satisfaction cumulée influence positivement la confiance et l'engagement) qu'en phase d'acquisition de clients (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Le rôle de la qualité de la relation est complexe dans le domaine du traitement des réclamations et des incidents de service. D'un côté, elle peut avoir un effet protecteur (Hess et *alii*,

2003 ; Ahluwalia, 2002 ; Tax, Brown et Chandrashekar 1998). Du fait de son lien avec l'entreprise, l'individu peut rejeter les informations négatives émises par celle-ci parce qu'elles ne sont pas cohérentes avec son attitude préalable. S'il assimile l'information d'un incident de service, il peut minorer les effets de ce problème dans un souci de cohérence pour réduire la dissonance cognitive (Festinger, 1954). Enfin, remettre en cause l'entreprise avec laquelle il a des connexions identitaires a des répercussions sur sa propre estime de soi (Bhattacharya et alii, 1995). C'est pourquoi, un client à forte qualité relationnelle sera moins affecté par un incident de service si celui-ci n'est pas durable dans le temps (Bolton et alii, 2000). Il aurait des attentes inférieures, percevrait une stabilité du problème moins importante et serait plus satisfait du traitement de sa réclamation (Hess et alii, 2003). Une gestion insatisfaisante d'une réclamation d'un client à forte qualité relationnelle aurait donc moins de répercussions négatives sur sa confiance et son engagement (Tax et alii, 1998), car ils seraient moins exigeants que les autres. A l'inverse, la qualité de la relation peut conduire à des jugements et des comportements relativement plus négatifs pour l'entreprise (Aaker, Fournier et Brasel, 2004; Rohm et Brady, 2007). En effet, les clients à forte qualité relationnelle peuvent avoir des attentes supérieures par rapport aux prestations qu'ils achètent (Kelley et Davis, 1994). Par conséquent, un incident de service contrasterait plus fortement avec leurs attentes, ce qui se traduit par une insatisfaction plus importante selon le principe de disconfirmation des attentes. Ainsi, l'information n'est pas assimilée et produit un effet de contraste qui conduit l'individu à être plus sévère et à modifier son attitude préalable (Herr et alii, 1983). De plus, les clients à forte qualité relationnelle sont plus enclins à se sentir trahis car la confiance qu'ils ont placée dans l'entreprise est mise à mal par un incident de service (Robinson, 1996 ; Grégoire et alii, 2009). Grégoire et Fisher (2006) montrent que le rôle de la qualité de la relation dépend du processus d'attribution du problème. Lorsque le client pense que l'entreprise est responsable du problème et qu'elle avait la possibilité d'éviter les conséquences qui en résultent, la qualité

de la relation a une influence négative sur son attitude, et son intention de vengeance. L'intention de vengeance perdure plus longtemps pour les clients à forte qualité relationnelle (Grégoire et *alii*, 2009).

## **1.2. L'influence de la justice perçue sur l'efficacité du traitement des réclamations**

Si la réclamation est la meilleure des alternatives du point de vue des organisations, encore faut-il qu'elles y répondent de manière satisfaisante sous peine d'aggraver la relation avec le client. C'est pourquoi, de nombreux travaux sont consacrés à la qualité du management des réclamations. Ils soulignent l'intérêt des théories de la justice.

La justice perçue est un des leviers de la satisfaction ou de l'insatisfaction des réclamants. L'initiation de la réclamation est caractérisée par une phase de recherche d'attribution du désagrément et de perception du caractère inéquitable de la transaction engendrant une frustration ou un stress que l'individu cherchera à minimiser (Sabadie et *alii*, 2006). Les théories de la justice expliquent comment les individus réagissent face à des situations de conflits (Gilliland 1993 ; Lind et Tyler 1988). C'est pourquoi elles sont pertinentes dans le contexte de la gestion des réclamations (Sabadie et *alii*, 2006 ; Blodgett, Hill et Tax 1997) et des incidents de service (Clemmer et Schneider, 1996). Ainsi, la justice perçue influence la satisfaction vis-à-vis du traitement de la réclamation. Et la satisfaction est un médiateur de la relation entre la justice perçue et les conséquences du traitement de la réclamation telles que les intentions d'achat et de bouche-à-oreille ou la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise (Homburg et Fürst, 2005; Tax et *alii* 1998 ; Ambrose et *alii*, 2007 ; Orsingher et *alii*, 2010).

La perception de justice résulte d'une évaluation tridimensionnelle (Tax et *alii*, 1998 ; Smith, Bolton et Wagner, 1999). La justice distributive a trait à l'équilibre entre les contributions et les gains d'un individu impliqué dans une relation d'échange (Homans 1961). Dans le contexte d'une réclamation, la justice distributive concerne notamment ce qui est donné au récla-



mant pour compenser et/ou résoudre le problème (i.e. échange, remboursement, réparation ou réductions sur de futurs achats ; Blodgett et *alii*, 1997).

La justice procédurale concerne la justice perçue des moyens (i.e., règles, procédures et critères) utilisés par le décideur pour parvenir à une solution (Lind et Tyler 1988). Dans le contexte d'une réclamation, la justice procédurale a trait au processus de traitement pour faciliter l'expression de la réclamation (i.e. communication multi-canal), améliorer la rapidité de traitement, la capacité de l'entreprise à adapter sa réponse et la clarté et de la justice des règles de décision (Goodwin et Ross 1992; Tax et *alii*, 1998 ; Smith et *alii*, 1999).

La justice interactionnelle inclut les éléments relatifs à la communication entre le réclamant et les employés en charge du traitement de cette réclamation (Colquitt et *alii*, 2001). La politesse, l'empathie, les efforts et l'honnêteté perçue des employés contribuent à la justice interactionnelle (Goodwin et Ross 1992; Tax et *alii*, 1998 ; Smith et *alii*, 1999).

## **2. Hypothèses**

La meta-analyse d'Orsingher et *alii* (2010) montre que les perceptions de justice distributive et interactionnelle influencent fortement la satisfaction et les comportements des réclamants tandis que la justice procédurale joue un rôle très faible. Ainsi, lorsque les consommateurs ont subi une insatisfaction et quand ils font une réclamation, ils ont un sentiment d'injustice. Ils ont besoin de rétablir l'équilibre de l'échange sur les plans économique et relationnel. D'un point de vue économique, les clients souhaitent recevoir une réponse proportionnelle à leurs coûts : l'utilité espérée de la réclamation doit être supérieur aux divers coûts perçus, y compris ceux relatifs au traitement de la réclamation (Thibaut et Walker, 1975). D'un point de vue relationnel, ils souhaitent être traités avec considération et respect parce que ceci traduit leur valeur aux yeux de l'entreprise (Lind et Tyler, 1988 ; Sabadie, 2010). C'est pourquoi, dans le contexte des réclamations, la réponse de l'entreprise et la manière dont elle communique avec ses clients sont les principaux déterminants de leur satisfaction.

Toutefois, l'efficacité des efforts de l'entreprise doit être discuté au regard du type de client concerné. Selon Grégoire et *alii* (2009) la qualité de la relation a une influence forte sur les compensations à attribuer. Si la qualité de la relation est bonne, une compensation modérée (des excuses et un bon d'achat) diminue significativement l'intention de vengeance du client. Dans le cas d'un nouveau client, des efforts importants (des excuses, un remboursement intégral et un cadeau) sont nécessaires afin de produire le même effet. Mais la recherche de Grégoire et *alii* (2009) ne permet pas de distinguer le rôle des efforts distributifs et interactionnels. C'est pourquoi, nous étudions l'efficacité des efforts du prestataire selon qu'ils relèvent des dimensions distributives et interactionnelles de la justice.

Nous proposons que les individus entretenant une relation de forte qualité avec la firme soient plus attachés aux efforts interactionnels que les nouveaux clients. D'une part, ceci se justifie par l'importance de cette dimension dans le domaine de la gestion des réclamations (Tax et *alii*, 1998 ; Smith et al., 1999). D'autre part, les efforts interactionnels sont plus à même de restaurer le statut du client qui se sent trahi du fait de l'incident de service. Ils visent à démontrer qu'ils sont reconnus en tant que tels (Lind et Tyler, 1988). Nous supposons ainsi :

*H1* : Les efforts interactionnels (non-monétaires) sont plus valorisés que les efforts distributifs (monétaires) par les clients entretenant une relation de forte qualité avec la firme,

Au contraire, les clients nouveaux à faible qualité relationnelle n'ont à priori pas encore de connexion identitaire avec l'entreprise<sup>1</sup>. Ils sont dans une phase utilitaire ou cognitive de la relation et devraient être plus attachés à rééquilibrer l'échange en termes d'aspects utilitaires et économiques ce qui nous conduit à formuler:

---

<sup>1</sup> Il existe un contrat relationnel avec un nouveau client, qui se situe au début du cycle relationnel avec le prestataire (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Mais même si toute relation à long terme a un début on peut supposer que la qualité relationnelle est plus faible lors du cycle de vie d'acquisition de clients qu'en phase de développement d'un client existant et fidèle.

*H2* : Les efforts distributifs (monétaires) sont plus valorisés que les efforts interactionnels par les clients nouveaux entretenant une relation de faible qualité avec la firme.

Dans ce contexte nous distinguons la nature de l'effort de compensation : un remboursement ou un bon d'achat. Le bon d'achat symbolise la volonté de poursuivre la relation malgré l'insatisfaction. C'est la raison pour laquelle, nous proposons que les clients à forte qualité relationnelle avec la firme sont plus à même d'accepter des bons d'achat plutôt qu'un remboursement. L'une des raisons pourrait être la tolérance qu'ils peuvent exprimer face à une insatisfaction temporaire (Bolton et *alii*, 2000). La démarche de réclamation dénote ainsi la volonté du client de poursuivre la relation. Nous supposons ainsi :

*H3* : Les bons d'achat sont plus valorisés que les remboursements par les clients existants entretenant une relation de forte qualité avec la firme.

Au contraire, la relation avec un client nouveau, n'est pas encore caractérisée par un lien satisfaction-confiance. Ce dernier ne cherche donc pas forcément à restaurer ce lien pour s'inscrire dans une relation de long terme. Nous formulons donc :

*H4* : Les remboursements sont plus valorisés par les clients nouveaux entretenant une relation de faible qualité avec la firme.

Enfin, l'intensité de l'effort de compensation (i.e. la générosité) doit être considérée. La firme peut décider du montant du remboursement ou du bon d'achat qu'elle souhaite accorder au regard de la prestation et des coûts pour le client. Dans H1 nous proposons que les clients à forte qualité relationnelle soient plus en recherche de considération (dimension interactionnelle) que de bénéfices économiques (dimension distributive). Grégoire et al. (2009) montrent que les clients à forte qualité relationnelle sont moins sensibles à l'intensité des efforts de la compensation proposée par le prestataire. Ceci peut s'expliquer par le principe de réciprocité, le client s'attend à un geste afin de rééquilibrer l'échange et il est moins exigeant sur le plan économique (Gouldner, 1960). La symbolique associée au geste de l'entreprise est plus impor-

tante que la valeur monétaire proprement dite. Pour ce type de client il est donc moins important que la firme décide de lui accorder un remboursement ou un bon d'achat inférieur à la valeur totale de la prestation. Au contraire, les clients à faible qualité de la relation ont une orientation plus instrumentale, et par conséquent, ils sont plus sensibles à l'intensité de l'effort de compensation (i.e. la valeur monétaire). Il est donc très important que la firme leur accorde un remboursement/bon d'achat de la totalité de la valeur de la prestation. Cela nous conduit à:

*H5* : L'importance de l'intensité de l'effort de la compensation (i.e. la valeur monétaire) est plus faible pour les clients entretenant une relation de forte qualité avec la firme que pour les clients nouveaux entretenant une relation de faible qualité avec la firme.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. Méthodologie expérimentale**

Pour tester nos hypothèses nous avons opté pour la méthodologie expérimentale par scénarii qui est largement utilisée en marketing (e.g. Bendapudi et Leone, 2003) et notamment dans le champ du traitement des réclamations (Orsingher et *alii*, 2010). Le secteur de la restauration a été choisi pour plusieurs raisons. D'une part, le prestataire de service doit faire face à de nombreux incidents du fait de l'importance et de la complexité des relations interpersonnelles (clients et le personnel en contact). D'autre part, c'est le contexte sélectionné par Grégoire et *alii* (2009) ce qui permet d'approfondir et compléter leur étude. Dans les différents scénarios établis l'entreprise est supposée être totalement responsable de l'incident. Ensuite, la situation est particulièrement impliquante afin de mettre le prestataire dans la situation la plus pénalisante. En effet, la responsabilité et la gravité du problème ont des implications importantes sur les attentes des clients (Hess et *alii*, 2003 ; Craighead et *alii*, 2004).

Nous considérons deux types d'efforts distributifs ou d'attributs pour distinguer leur impact relatif et leur valence: 1) la nature de la compensation selon que le restaurant propose a) un bon d'achat à valoir sur une prochaine consommation ou b) un remboursement en argent et, 2)

l'intensité de l'effort (la valeur monétaire du remboursement ou du bon d'achat) correspond à a) la totalité (100%) ou b) une partie (66%) de la valeur du repas consommé. Concernant la justice interactionnelle nous comparons la situation où a) le propriétaire contacte le réclamant par téléphone afin de s'excuser (valeur relationnelle forte) ou b) le restaurant envoie un mail non personnalisé (valeur relationnelle faible).

Enfin, de manière analogue à Grégoire et *alii* (2009), nous distinguons les situations de faible et de forte qualité relationnelle avec l'entreprise. Dans le scénario d'une faible qualité relationnelle, nous précisons que le client/répondant se rend pour la première fois dans le restaurant concerné (donc il se situe tout au début du cycle de vie d'un client ce qui fait supposer encore une faible connaissance mutuelle et par conséquent une faible qualité relationnelle). A l'opposé dans le scénario d'une forte qualité relationnelle, nous précisons que le client/répondant se rend fréquemment dans le restaurant, qu'il a une connaissance et qualité perçue forte des prestations, un attachement fort au restaurant et une relation d'amitié avec le propriétaire.

Huit scénarios de compensation ont ainsi été générés par un plan d'expérience orthogonal (Orthoplan, SPSS) à 2x2x2 dimensions à partir des 3 attributs de compensations ayant 2 modalités (annexe 1).

### **3.2. Enquête**

Les enquêtes ont été réalisées entre 2010 et 2011 auprès de 301 étudiants en premier, deuxième et troisième cycle des universités de Strasbourg, Lyon et Toulouse<sup>2</sup>.

Les répondants, soit supposés être clients nouveaux à faible qualité relationnelle (N=152) ou existants à forte qualité relationnelle (N=149)<sup>3</sup>, ont été invités à classer les scénarii de réponses par ordre de préférence du plus désiré (« 1 ») jusqu'au moins préféré (« 8 »).

### 3.3. Méthode de traitement des données

Pour calculer les utilités partielles des modalités des attributs, une analyse conjointe (Conjoint, SPSS 12.0) a été appliquée. La préférence globale est obtenue à partir de jugements globaux des profils et conduit donc à des résultats assez proches de la réalité (Green et Srinivasan, 1990). L'utilité pour chacun des scénarios est calculée comme la somme des utilités des attributs et modalités des compensations offertes. Quant au choix de la fonction de préférence, un test de validité interne confirme que celle de l'utilité partielle est la plus adaptée pour les attributs ayant des modalités qualitatives (nature de la compensation et qualité de la relation). Le modèle vectoriel linéaire est plus adapté pour l'intensité de l'effort.

### 4. Résultats

L'importance relative des compensations en pourcentage varie en fonction du type de client (tableau 1).

| Utilités partielles         |                      | Nouveaux clients     |                   |             | Clients existants    |                   |             |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-------------|----------------------|-------------------|-------------|
|                             |                      | Importance attributs | Utilité partielle | Std. Erreur | Importance attributs | Utilité partielle | Std. Erreur |
| <b>Valeur relationnelle</b> | <i>Appel : forte</i> | 52%                  | 1,22              | 0,05        | 83%                  | 1,403             | 0,034       |
|                             | <i>Mail : faible</i> |                      | -1,22             | 0,05        |                      | -1,403            | 0,034       |
| <b>Nature Récompense</b>    | <i>Bon achat</i>     | 28%                  | -0,262            | 0,05        | 8%                   | 0,140             | 0,034       |
|                             | <i>Remboursement</i> |                      | 0,262             | 0,05        |                      | -0,140            | 0,034       |
| <b>Valeur monétaire</b>     | <i>Forte = 100%</i>  | 20%                  | 0,181             | 0,05        | 9%                   | 0,146             | 0,034       |
|                             | <i>Faible = 66%</i>  |                      | -0,181            | 0,05        |                      | -0,146            | 0,034       |
| (Constante)                 |                      | 100%                 | 4,6               | 0,06        | 0,05                 | 3,8               | 0,044       |

**Tableau 1. Importance des attributs et utilités partielles des modalités des compensations**

<sup>2</sup> Le recours à des échantillons d'étudiants pour valider des scénarios expérimentaux de qualité de service est courant et a été largement validé comme méthode dans la littérature marketing (Bendapudi et Leone, 2003 ; Tucci et Talaga, 1997).

<sup>3</sup> La distinction du type de client a été faite de manière aléatoire. Une rotation aléatoire des scénarios présentés a été effectuée avant chaque enquête pour éviter des biais systématiques.

Pour les clients existants à forte qualité relationnelle, la dimension interactionnelle des compensations est beaucoup plus importante (83%) que pour les nouveaux clients à faible qualité relationnelle) (52%). L'hypothèse H1 est validée. La dimension distributive des compensations (nature de la récompense = 8% et intensité de l'effort = 9%) est significativement moins importante pour les clients existants, à forte qualité relationnelle, que pour les nouveaux clients, à faible qualité relationnelle. Le bon d'achat est, comme attendu dans H3, plus valorisé que le remboursement par les clients existants à forte qualité relationnelle ce qui confirme la volonté de maintenir la relation avec le fournisseur. Afin de confirmer ce résultat, nous avons mené une expérimentation inter-sujets auprès d'un autre groupe d'étudiants en Master en Sciences de Gestion. Nous avons repris deux scénarii (S 2 et S4 ; voir annexe 1) utilisés dans l'analyse conjointe selon que l'entreprise propose un remboursement (N=39) ou un bon d'achat (N=31). Dans les deux cas, les clients sont considérés comme existants à forte qualité relationnelle, ils sont contactés par le directeur du restaurant qui leur propose une compensation d'une valeur équivalente au montant de la prestation. Le sentiment de justice des répondants n'est pas significativement différent selon la nature de la compensation ( $m_{ba}=5,13$ ,  $m_{remb}= 5,08$ ,  $p=0,86$ )<sup>4</sup>.

Comparativement, pour les clients nouveaux à faible qualité relationnelle la nature (28%) et la valeur (20%) de la compensation sont plus importantes. Toutefois, les efforts interactionnels sont les plus importants. L'hypothèse H2 est certes rejetée mais il devient clair que la composante interactionnelle de la réclamation est moins importante pour les clients nouveaux que pour les clients existants à forte qualité relationnelle. Le remboursement, qui lie moins au fournisseur, procure plus d'utilités partielles (0.262) que le bon d'achat (-0.262). L'hypothèse H4 est validée. Enfin en concordance avec H5, l'importance de la valeur monétaire de la

---

<sup>4</sup> La justice perçue est mesurée à l'aide de l'item suivant : « D'une manière générale, la réponse du restaurant était juste » inspiré de Blodgett et al. (1993). Elle est associée à une échelle de Likert en 7

compensation est plus faible pour les clients existants entretenant une relation de forte qualité avec la firme que pour ceux entretenant une relation de faible qualité avec la firme. Les différences sont significatives pour toutes les hypothèses (test de Khi-2  $p < 0,01$  ou  $0,05$ ).

## **5. Discussion des résultats**

Notre investigation a pour but de préciser les efforts susceptibles de maximiser l'efficacité du management d'une réclamation selon la qualité de la relation entre l'entreprise et le client. Dans ce but, nous comparons les efforts relationnels et monétaires en termes de préférence des clients existants à forte qualité relationnelle et nouveaux à faible qualité relationnelle suite au traitement de leur réclamation. Les résultats montrent l'importance de la relation avec le client dans le champ du management des réclamations. D'une part, les efforts interactionnels sont préférés quel que soit le type de clients (existants à forte qualité relationnelle vs nouveaux à faible qualité relationnelle). Il est donc important d'établir un lien direct avec le client, un appel téléphonique est préféré à un mail. Ceci montre l'importance de la dimension humaine qui facilite la personnalisation de la réponse. D'autre part, la qualité de la relation influence l'efficacité du management des réclamations. Pour les clients existants, à forte qualité relationnelle avec la firme, la prise de contact directe par l'entreprise est de loin l'élément de compensation le plus important. Elle semble même permettre de réduire le montant des compensations. Les efforts interactionnels sont plus à même de restaurer le statut du client. C'est pour cette même raison que les clients existants à forte qualité relationnelle sont plus à prêts d'accepter des bons d'achat plutôt qu'un remboursement, car le premier symbolise la volonté de poursuivre la relation.

Au contraire, les clients nouveaux, à faible qualité relationnelle, n'ont pas de connexion identitaire avec l'entreprise. Aussi, même si les efforts interactionnels constituent le facteur le plus important, ces clients sont plus attachés à rééquilibrer l'échange en termes économiques. Ils

---

points.



préfèrent un remboursement car ils n'ont pas besoin de restaurer la confiance et ne cherchent pas forcément de s'inscrire dans une relation de long terme, surtout en cas d'insatisfaction au moment de leur premier contact avec l'entreprise. Ces clients ont une orientation plus instrumentale, et sont plus sensibles à l'intensité de l'effort de compensation. Il est donc très important que la firme leur accorde une compensation de la totalité de la valeur de la prestation.

## **6. Implications managériales**

Ces résultats peuvent sembler contre-intuitifs dans la gestion d'un portefeuille clients ainsi que d'allocation de ressources marketing et renvoient à une question souvent posée : faut-il récompenser les clients pour leur fidélité ou faut-il motiver les clients nouveaux et/ou de faible valeur dans une optique de développement (Meyer-Waarden, 2004) ? Il n'y a pas de réponse tranchée à propos de cette question.

En revanche, la littérature s'accorde à dire qu'une gestion différenciée des récompenses en fonction du type de clients doit être adoptée (Mimouni et Volle 2010 ; Meyer-Waarden, 2012). L'implication la plus importante pour les managers est de comprendre quelles compensations sont les plus valorisées selon le type de client (nouveau vs existants) dans le contexte du management des réclamations. L'entreprise peut se contenter d'efforts limités en termes distributifs en direction des clients existants à forte qualité relationnelle à condition d'être attentive aux éléments interactionnels. Au contraire, les efforts distributifs doivent être maximisés si l'objectif est de satisfaire des clients nouveaux.

## **7. Limitations et voies de recherches**

De nombreuses limites sont liées à la méthodologie par les scénarios et à la population sollicitée. Les variables de contrôles telles que le secteur d'activité, la responsabilité de l'entreprise et l'implication du client sont susceptibles d'influencer les résultats. Sur le plan théorique nous étudions l'impact des compensations sur le comportement via les préférences. Il serait

intéressant de considérer d'autres variables de processus telles que la justice perçue ou la satisfaction. De la même manière, l'efficacité du management des réclamations pourrait être appréhendée par l'intention de fidélité, de bouche à oreille ou de vengeance. Enfin, les effets d'interactions entre les compensations pourraient être étudiés de manière plus approfondie.

Une autre piste de recherche serait d'intégrer les caractéristiques individuelles des clients (inertie, orientations d'achat, comme l'orientation relationnelle, monétaire, utilitaire ou bien la sensibilité à l'équité) pour tester la manière dont ces variables modèrent le lien entre les efforts de l'entreprise et la satisfaction vis-à-vis de la gestion des réclamations.

Enfin, des indicateurs financiers individuels, comme la « Customer Lifetime Value » (Bolton, Lemon et Verhoef (2004), pourraient être intégrés dans des recherches futures, pour accorder des compensations en fonction de la valeur des clients. La rentabilité d'un programme de gestion des réclamations doit se mesurer surtout par sa contribution : quel type de compensations créent ou détruisent de la valeur pour quel type de client ?

## **Bibliographie**

Aaker J., Fournier S. et Brasel S.A. (2004), When Good Brands Do Bad, *Journal of Consumer Research*, 31, 3, 1–16.

Ahluwalia R. (2002), How Prevalent Is the Negativity Effect in Consumer Environments?, *Journal of Consumer Research*, 29, 3, 270–79.

Ambrose M., Hess R. H. et Ganesan S. (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21–36.

Bendapudi N. et Leone R.B. (2003), Psychological implications of consumer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 67, 14-28.

- Bhattacharya C.B., Hayagreeva R. et Glynn M.A. (1995), Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, 4, 46-57.
- 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., Hill D. J., Tax S. S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.
- Bolton, R., Lemon K. et Verhoef, P. (2004), The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, 271-292.
- Bolton, R., Kannan, P.K., & Bramlett, M.D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28,1, 95-108.
- Boshoff C. and Leong J. (1998), Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery, An Experimental study, *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, 24-47.
- Clemmer, E. C. et Schneider B. (1996), Fair service. In T. A. Swartz, D. E. Bowen et S. W. Brown (Eds.), *Advances in services m*
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. et Ng Y. K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425–445.
- Craighead C.W., Karwan K.R., et Miller J.L. (2004), The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies, *Production and Operations Management*, 13, 4, 307–321.

- Crosby L.A., Evans K.R. et Cowles D. (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81.
- De Wulf K., Odekerken-Schröder G. et Iacobucci D. (2001), Investment in Consumer Relationships: A Cross- Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, 65, 3, 33–50.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Festinger L. (1954), A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 2, 117-140.
- Folkes V.S. (1984), Consumer reactions to product failure: an attributional approach, *Journal of Consumer Research*, 10, March, 398-408.
- Fornell C et Wernerfelt B. (1987), Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis, *Journal of Marketing Research*, 24, 337–346.
- Ganesan S. et Hess R. (1997), Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship, *Marketing Letters*, 8, 4, 439-448.
- Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 2, 70-87.
- Gilliland S. W. (1993), The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective, *Academy of Management Review*, 18, 4, 694–734.
- Goodwin C. et Ross I. (1992), Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25, 2, 149–163.
- Green P. et Srinivasan V. (1990), Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice, *Journal of Marketing*, 54, 4, 3-19.
- Gouldner A.W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 2, 161–78.

- Grégoire Y. et Fisher R.J. (2006), The Effects of Relationship Quality on Customer Retaliation, *Marketing Letters*, 17, 1, 31–46.
- Grégoire Y., Tripp T.R. et Leroux M (2009), When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance, *Journal of Marketing*, 73, 4, 18-32.
- Herr P. M., Sherman S. J. et Fazio R. H. (1983), Consequences of priming: Assimilation and contrast effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 323–340.
- Hess R.L., Ganesan S. et 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, 127–45.
- Hirschman A. O. (1995), *Défection et prise de parole*, Ed Fayard, L'espace du Politique.
- Hocutt M.A., Bowers M.R. et Donovan D.T. (2006), The art of service recovery fact or fiction., *Journal of Service Research*, 20, 3, 199-207.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*, NewYork: Harcourt, Brace & World.
- Homburg, C. et Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and organic approach, *Journal of Marketing*, 69, 3, 95–114.
- Jacoby, J. et Chestnut, R.W. (1978), *Brand loyalty: measurement and management*, Wiley, New York.
- Kelley S.W. et Davis M.A. (1994), Antecedents to customer expectations to service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 3, 52-61.
- Kumar N., Scheer L.K. et Steenkamp J.-B. E. M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, 1, 54–65.

- Lind A. E. et Tyler T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Luo X. et Homburg C.(2008), Satisfaction, complaint, and the stock value gap, *Journal of Marketing*, 72, 3, 29-43.
- Magnini V.P., Ford J.B., Markowski E.P. et Honneycutt E. (2007), The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth ?, *Journal of Service Research*, 21, 3, 213-225.
- Meyer-Waarden L. (2012), *Management de la fidélisation : Développer la relation client : de la stratégie aux outils web*, Eds. Vuibert
- Mimouni-Chaabane A. et Volle P. (2010), Perceived Benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies, *Journal of Business Research*, 63(1), 32-37.
- Morgan, R. and Hunt, S. (1994), The commitment-trust theory of marketing relationships, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Orsingher C., Valentini S. et de Angelis M. (2010), A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services, *Journal of the Academy of Management Science*, 38, 169-186.
- Park C.W., MacInnis D.J., Priester J. Eisingerich A.B. et Iacobucci D. (2010), Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers, *Journal of Marketing*, 74 (4), 1-17.
- Patterson P. G., Cowley E. et 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.
- Robinson S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Rohem M.L. et Brady M.K. (2007), Consumer Responses to Performance Failures by High-Equity Brands, *Journal of Consumer Research*, 43 (4), 537-545.

- Rust R. T., Subramanian B. et Wells M. (1992), Making complaints a management tool, *Marketing Management*, 1, 3, 41–45.
- Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-64.
- Sabadie W. (2010), Parce que vous le valez bien : une étude du statut perçu par les clients, *Recherche et Applications en Marketing*, 25, 4, 1-18.
- Sirdeshmukh D., Singh J. et Sabol B. (2002), Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges, *Journal of Marketing*, 66, 15–37.
- Smith A. K., Bolton R.N. et Wagner J. (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 3, 356-372
- TARP (Technical Assistance Research Program). (1986). Consumer complaint handling in America: An update study (Part II). Washington: Technical Assistance Research Program Institute and United States Office of Consumer Affairs.
- Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-67.
- Thibaut J. et Walker L. (1975), *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Tucci L. et Talaga J. (1997), Service guarantees and consumers' evaluation of services, *Journal of Services Marketing*, 11, 1, 10 – 18.

## Annexe 1 : Les scénarii du plan d'expérience orthogonal

|   |  |
|---|--|
| <b>Scénario 1.</b><br>Appel du propriétaire<br>Bon d'achat<br>66%   | <b>Scénario 2.</b><br>Appel du propriétaire<br>Bon d'achat<br>100%   |
| <b>Scénario 3.</b><br>Appel du propriétaire<br>Remboursement<br>66% | <b>Scénario 4.</b><br>Appel du propriétaire<br>Remboursement<br>100% |
| <b>Scénario 5.</b><br>E-mail<br>Bon d'achat<br>66%                  | <b>Scénario 6.</b><br>E-mail<br>Bon d'achat<br>100%                  |
| <b>Scénario 7.</b><br>E-mail<br>Remboursement<br>66%                | <b>Scénario 8.</b><br>E-mail<br>Remboursement<br>100%                |