

Réclamation et satisfaction : l'effort perçu du client rebat les cartes

Pauline de Pechpeyrou

Professeur des universités
Université Paris-Est - IRG (EA 2354)
Place de la porte des champs - Route de Choisy
94010 Créteil Cedex
+33 6 24 42 46 71
pauline.de-pechpeyrou@u-pec.fr

Patrick Nicholson

Professeur des universités
Université de Lille – SKEMA- Mercur
Avenue Willy Brandt
59777 Euralille
+33 3 20215951
patrick.nicholson@skema.edu

Noria Lakad

Executive MS Marketing Data & Commerce Electronique SKEMA
Chargée d'études Ecoute client
Direction marketing client
AG2R- La Mondiale
32 avenue Emile Zola
Mons-en-Barœul - Lille Cedex 9
+33 3 20679629
noria.lakad@ag2rlamondiale.fr

Complaining Behavior and Satisfaction: Customer's Effort Score Shuffle the Cards

Abstract

Positive word-of-mouth from customers (captured through the Net Promoter Score) has been considered for years as the ultimate way of measuring their satisfaction. This paper confirms the relevance to integrate a new indicator in customer's satisfaction measurement: Customer Effort Score (CES). A field study was conducted on 319 customers who had complained to their insurance company. Results identify the levers of their satisfaction and the impact of CES. Furthermore, results highlight CES impact on some specific satisfaction components. Managerial implications are discussed as well as future research directions.

Key words: Satisfaction - Complaining Behavior - Customer Effort Score (CES) - Net Promoter Score (NPS)

Réclamation et satisfaction : l'effort perçu du client rebat les cartes

Résumé

Durant de nombreuses années, les recommandations émises par les clients ont été considérées comme la mesure ultime de leur satisfaction. Cette recherche conforte la pertinence d'intégrer un nouvel indicateur dans les dispositifs de mesure de la satisfaction : le niveau d'effort consenti par le client. Une enquête menée auprès de 319 clients en situation de réclamation permet d'identifier les leviers de leur satisfaction et l'influence exercée par le niveau d'effort qu'ils estiment avoir dû consentir dans la résolution de leur problème. Les résultats obtenus mettent également en lumière l'influence différenciée de l'effort perçu sur les composantes de la satisfaction. Ils conduisent à formuler des implications managériales ainsi qu'à proposer des voies de prolongement potentielles.

Mots-clés: Satisfaction – Réclamation clients - Effort Perçu - Recommandation

Réclamation et satisfaction : l'effort perçu du client rebat les cartes

La satisfaction est l'un des concepts les plus étudiés en marketing (Oliver, 1997 ; Vanhamme, 2002). Les raisons tant conceptuelles que managériales de cet intérêt résident dans le fait que cette composante de la relation client est considérée comme un facteur clé de la fidélité du consommateur et de la rentabilité de l'entreprise (Reichheld, 1996). Les travaux engagés dans ce courant de recherche ont introduit la prise en compte d'un événement particulier dans le parcours d'un client : la réclamation. Il a été démontré qu'un client satisfait du traitement de sa réclamation pouvait être plus fidèle qu'un client qui n'a jamais été insatisfait (Ray et Sabadie, 2011). Paradoxalement, la réclamation des clients est un marqueur de l'incapacité de l'entreprise à respecter ses engagements à leur égard. Pour autant, cette situation constitue également un moment clé pour éprouver la capacité de l'entreprise à restaurer le lien de confiance et à ré-initier une relation plus conforme aux attentes des clients. Dès lors, il est apparu essentiel pour les entreprises et en particulier les prestataires de services d'amener leurs clients insatisfaits à signifier leur insatisfaction plutôt qu'à adopter d'autres comportements à l'issue moins profitable pour l'entreprise tels que le silence passif (*Neglect*) ou surtout le départ (*Exit*) (Hirschman, 1970).

Les recherches passées se sont attachées à comprendre le comportement du client suite à une insatisfaction de service (e.g. Chebat et al. 2005) ainsi qu'à expliquer le degré de satisfaction des clients ayant réclamé vis-à-vis de la réponse apportée par l'entreprise (e.g. Sabadie et al. 2006). L'analyse des leviers permettant de satisfaire des clients ayant rencontré un problème a mis en évidence que ceux-ci différaient selon le niveau de performance (Matzler et al. 2004) mais aussi selon la part de responsabilité attribuée (Sabadie et al. 2006). Des recherches plus récentes ont également exploré le pardon comme réponse du consommateur à un traitement insatisfaisant de son problème (Morrison et Crié, 2016).

Dans le prolongement des travaux existants, nous souhaitons explorer l'effet du niveau d'effort perçu par un client dans une situation de réclamation vis-à-vis de sa satisfaction à l'égard du traitement de celle-ci et de sa propension à recommander ensuite l'entreprise. Un tel objectif s'inscrit dans l'approche *Service-Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004) qui met l'accent sur la participation du client dans la réalisation du service. Ce faisant, nous mobilisons le CES (*Customer Effort Score*), indicateur popularisé par Dixon et al. (2010) et désormais largement diffusé au sein des entreprises.

Au-delà de conforter les résultats des études antérieures, nous souhaitons les compléter en analysant plus finement la relation entre la satisfaction globale et ses composantes selon le niveau d'effort perçu par le client. Une telle perspective est de nature à mettre en évidence d'éventuelles différences d'évaluation des critères concourant à la satisfaction selon le cas où le client estime avoir dû fournir un effort important et le cas inverse. D'un point de vue managérial, de nombreuses pratiques propres à la prestation de service reposent sur un engagement de plus en plus important des consommateurs (*empowerment*) et donc leur niveau d'effort. Une meilleure connaissance de l'effet du niveau d'effort sur la formation de la satisfaction pourrait justifier une telle orientation. Sur le plan théorique, cette dichotomie, selon le niveau d'effort perçu, semble de nature à enrichir l'analyse de la formation de la satisfaction et de ses effets. Elle s'inscrit dans la perspective des travaux ayant mis en évidence de phénomènes asymétriques dans la formation de la satisfaction.

Fondements théoriques

Encourager les clients insatisfaits à réclamer, un enjeu de taille pour les entreprises

Selon le TARP¹ (Technical Assistance Research Program), jusqu'à 95 % des clients dont la réclamation est rapidement résolue resteraient fidèles (Ray et Sabadie, 2011). Cette issue est donc favorable pour l'entreprise. Toutefois, nombre de clients insatisfaits adoptent d'autres réponses que la réclamation suite à une expérience malheureuse. Hirschman (1970) a identifié quatre réponses possibles suite à une expérience de service décevante : la réclamation (*Voice*), le départ (*Exit*), la fidélité (*Loyalty*) et le silence (*Neglect*). Celles-ci peuvent être classées selon le caractère actif *vs.* passif du client et selon la nature constructive *vs.* destructrice de sa réaction.

Richins (1983) a introduit l'échelle de « seeking redress », qui mesure le degré auquel les consommateurs ont l'habitude d'adopter certaines réponses comportementales suite à un incident de service : protester, le dire au responsable du magasin, retourner le produit défectueux, procrastiner (cas spécifique du retour ou non du produit), détester l'idée d'avoir à réclamer. Sur la base de ces travaux, et afin de mieux comprendre le comportement de réclamation, Chebat et al. (2005) introduisent une mesure de la propension du client insatisfait à réclamer une compensation (*Seeking Redress Propensity* ou *SRP*). Ils établissent que les consommateurs à *SRP* élevée vont réclamer et chercher à obtenir réparation, même s'ils ne sont pas en colère. A contrario, les consommateurs à faible *SRP* ne vont pas réclamer et protester, même s'ils sont en colère. Ce sont donc des consommateurs « silencieux » qui ne permettent pas à l'entreprise de « réparer » la faute et d'accroître leur rétention. Cela justifie la mise en place dans certaines entreprises de dispositifs favorisant l'expression des clients et de services dédiés à l'analyse des remontées terrain obtenues.

La théorie de la justice, un cadre permettant de mieux comprendre la réclamation

Une fois identifiées les réponses possibles du consommateur à l'insatisfaction, il convient d'étudier la perception par ce dernier de la réponse apportée par l'entreprise. Celle-ci peut être analysée sous le prisme des trois dimensions de la théorie de la justice (Sabadie et al., 2006 ; Orsingher et al., 2011) :

- La dimension *distributive* concerne le jugement, par le client, de la réponse apportée par l'entreprise au regard de ce que l'individu pense mériter. Ce jugement relève de deux modes de traitement de l'information : l'un interne, l'autre externe. Selon le mode interne, le client peut évaluer l'équité du traitement dont il a fait l'objet en comparant ce qu'il a obtenu (bénéfices) aux efforts (sacrifices) qu'il a dû consentir. Un mode de traitement externe l'amènera à comparer les avantages qu'il a reçus à ceux que d'autres personnes ont obtenus.
- La dimension *procédurale* concerne les méthodes utilisées par l'entreprise ou le prestataire de services pour recevoir et traiter la réclamation. Il s'agit principalement des différents supports et canaux mis à la disposition du client pour exposer sa situation et la rapidité de traitement de celle-ci.
- Enfin, la dimension *interactionnelle* de la justice s'intéresse à la relation qui s'établit entre le client et le personnel en contact. Cette dimension concerne aussi bien les qualités d'écoute et d'empathie de l'interlocuteur que la clarté des explications fournies.

¹ <https://www.intotheminds.com/blog/en/complaint-handling-in-numbers-are-customers-really-satisfied/>

Afin de souligner le rôle clé de la composante interactionnelle, Chebat et Slusarczyk (2003) ont proposé une formule choc : « *fix the customer then the problem* ». Selon ces auteurs, cette composante est la seule à avoir, au-delà d'un impact indirect via les émotions, un impact direct sur la rétention du client. Plus récemment, Baudier et Ammi (2016) ont démontré la pertinence de mobiliser la théorie de la justice dans le cadre de la gestion de la relation client via Twitter. A nouveau, le rôle central de la composante interactionnelle de la justice a été démontré. Ainsi en est-il de l'attitude du personnel en contact ; en l'occurrence le gestionnaire de communauté. Si ce dernier a fait preuve d'écoute et s'il a donné des explications claires en faisant des efforts pour résoudre le problème, il aura un impact positif sur la perception du consommateur concernant la justice rendue mais aussi sur la perception des procédures et outils utilisés.

Les résultats d'une méta-analyse (Orsingher et al., 2011) indiquent que, dans la relation entre les dimensions de la justice et la satisfaction post-récupération, les émotions n'interviennent pas de la même façon. Elles ne jouent pas un rôle de médiateur pour la justice distributive. A contrario, elles jouent un rôle de médiateur partiel pour la justice interactionnelle et de médiateur total pour la justice procédurale.

L'analyse de la satisfaction et la prise en compte de la responsabilité des acteurs

L'analyse de la formation de la satisfaction s'est historiquement basée sur deux outils principaux : la matrice importance/performance et le modèle tétraclasse.

L'approche proposée par Martilla et James (1977) permet d'élaborer une matrice Importance-Performance qui vise à identifier les axes prioritaires de progrès pour l'entreprise qui délivre un service. Dans cette approche, l'expérience de service est décomposée en plusieurs attributs, pour lesquels les clients indiquent un niveau de performance perçue. L'importance d'un attribut peut quant à elle être mesurée de manière déclarative (échelle d'importance, comparaisons à somme constante, etc.) ou dérivée (coefficients de corrélation ou issus d'une régression multiple). Cette matrice fournit ainsi la base d'un diagnostic qui permet à l'entreprise d'identifier les attributs sur lesquels elle doit se focaliser afin d'augmenter la satisfaction de ses clients. Bien que couramment utilisée de manière globale, Matzler et al. (2004) démontrent que l'importance des attributs (et donc leur place dans la matrice) dépend du niveau de performance.

Le modèle tétraclasse a été développé par Llosa (1997) afin d'établir les modes de contribution des différents éléments d'une expérience de service à la satisfaction du client. Le modèle prend appui sur le postulat selon lequel ce ne sont pas nécessairement les mêmes éléments qui conduisent à la satisfaction du client ou à son insatisfaction. Sur la base d'une analyse factorielle des correspondances, les différents éléments de l'expérience de service peuvent être classés en quatre groupes (Clés, Basiques, Plus et Secondaires) selon leur niveau de contribution à la satisfaction quand ils sont perçus de manière positive et quand ils sont perçus de manière négative. Cette analyse permet de visualiser ces groupes sous la forme d'une matrice qui présente une forte pertinence managériale, notamment pour l'arbitrage, sous contrainte de budget, entre différentes actions correctrices.

S'appuyant sur ce cadre ainsi que sur les dimensions de la théorie de la justice, Sabadie et al. (2006) démontrent que les évaluations par le client du traitement de sa réclamation sont contingentes à la part de responsabilité attribuée à chacun des acteurs. Dans le cas où la responsabilité du partenaire est engagée, la plupart des éléments de justice deviennent

d'autant plus déterminants qu'ils sont mal évalués par le client. Suivant cette orientation, d'autres recherches (Dixon et al., 2010 ; Klie , 2012) se sont intéressées à l'influence du degré d'effort perçu par le client vis-à-vis de sa satisfaction post-réclamation.

Le niveau d'investissement du client dans la réclamation : le Customer Effort Score (CES)

Afin de mieux prendre en compte l'interdépendance des relations entre les parties prenantes dans la résolution d'un conflit, des recherches plus récentes ont introduit comme élément contribuant à expliquer la rétention du client le niveau d'effort consenti par ce dernier pour gérer sa réclamation. L'effort du client (*Customer Effort Score*) mesure le temps et les efforts qu'un client estime avoir dû consacrer à la résolution du problème ayant justifié sa réclamation. Le CES est plus souvent mesuré au travers d'une question unique : « Quel a été votre niveau d'effort pour gérer votre réclamation ? », mesure effectuée sur une échelle de type Likert allant de 1 (effort très faible) à 10 (effort très important).

Relativement à d'autres indicateurs usuels mobilisés dans le domaine de la mesure de la satisfaction client, Dixon et al. (2010) établissent le fort pouvoir prédictif du CES. Les résultats obtenus par ces auteurs font apparaître que 94% des clients rapportant un faible niveau d'effort indiquent leur intention de réachat auprès du même prestataire et 88% déclarent qu'ils pourraient même accroître leurs dépenses. Seul 1% émettrait un bouche-à-oreille négatif. A contrario, chez les clients rapportant un niveau d'effort important, ils sont 81% à vouloir répandre un bouche-à-oreille négatif. De la même façon, Klie (2012) postule que « plus un client dépense de ressources (cognitives, émotionnelles, physiques et temporelles) dans la résolution de son problème, moins il devrait être satisfait du traitement de sa réclamation ».

Ces éléments permettent de proposer deux hypothèses de recherche :

La première de ces hypothèses correspond aux résultats établis par les travaux antérieurs et sa validation permettra de considérer que nous nous situons dans un contexte de pertinence de leur prolongement. La seconde hypothèse permet d'y apporter un nouvel éclairage.

Hypothèse 1 : Même dans le cas où il obtient réparation, plus un client estime qu'il s'est investi dans le processus de réclamation, moins il va se montrer satisfait et enclin à émettre un bouche-à-oreille positif.

Hypothèse 2 : Les éléments considérés comme les plus importants dans le traitement de leur réclamation ne sont pas les mêmes selon que le client considère avoir dû réaliser un effort important (vs. faible).

Cadre méthodologique

Deux grandes familles de mesures existent pour mesurer la satisfaction des clients : les mesures subjectives (fondées sur les déclarations des clients) et les mesures objectives (fondées sur des comportements). Parmi les mesures objectives, on trouve notamment le recensement des réclamations clients (nombre d'appels téléphoniques, de courriers...), le recours aux garanties, etc. qui constituent en réalité des mesures de l'insatisfaction client. Disposant d'une variable objective (nombre d'appels émis par les clients) et au regard de sa

forte corrélation avec leur niveau d'effort perçu (variable subjective), nous appuierons nos analyses sur les déclarations des clients.

Le fichier d'étude mobilisé dans le cadre de cette recherche est issu de la base de données d'une importante société de prévoyance. Il concerne 319 particuliers ayant émis durant l'année 2017 une réclamation en utilisant comme premier mode de contact le téléphone. Ces clients ont été invités à répondre à un questionnaire électronique qui leur a été envoyé à l'issue de la phase de traitement de leur dossier. Pour des raisons de confidentialité, nous ne mobilisons pas de données relatives au profil signalétique des personnes concernées ni à leur historique de comportement.

L'analyse effectuée prend en compte 12 questions mesurées sur des échelles de notation allant de 1 à 10 (Tableau 1). Les mesures de la satisfaction, de la recommandation (NPS) et du niveau d'effort perçu (CES) ont été dichotomisées pour certains traitements, par le biais d'un découpage à la moyenne (Annexe 1 – Statistiques descriptives des variables continues).

Tableau 1 : Dictionnaire des variables mobilisées dans l'analyse

VARIABLE	NOM	DIMENSION
Identificateur	ID	Identifiant
Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée par XXX	EFFORT	Effort perçu
Le temps d'attente avant d'avoir un interlocuteur	ATTENTE	Justice procédurale
Le délai de réponse à votre demande	DELAJ	Justice procédurale
La compréhension de vos attentes (de votre demande ?) par le collaborateur de XXX	COMPREHENSION	Justice interactionnelle
La réponse à l'ensemble des points abordés dans votre demande	REPOSE	Justice distributive
La clarté des réponses et explications données	CLARTE	Justice distributive
La disponibilité de votre interlocuteur	DISPONIBILITE	Justice interactionnelle
L'amabilité de votre interlocuteur	AMABILITE	Justice interactionnelle
Les informations sur le suivi de votre demande	SUIVI	Justice distributive
Quel est votre niveau de satisfaction globale concernant la prise en charge de cette demande par XXX	SATISFACTION	Satisfaction
Recommanderiez-vous XXX à une personne de votre entourage	NPS	Recommandation
Quelles sont vos remarques et suggestions concernant le service client de XXX	COMMENTAIRE	Question ouverte

Résultats obtenus

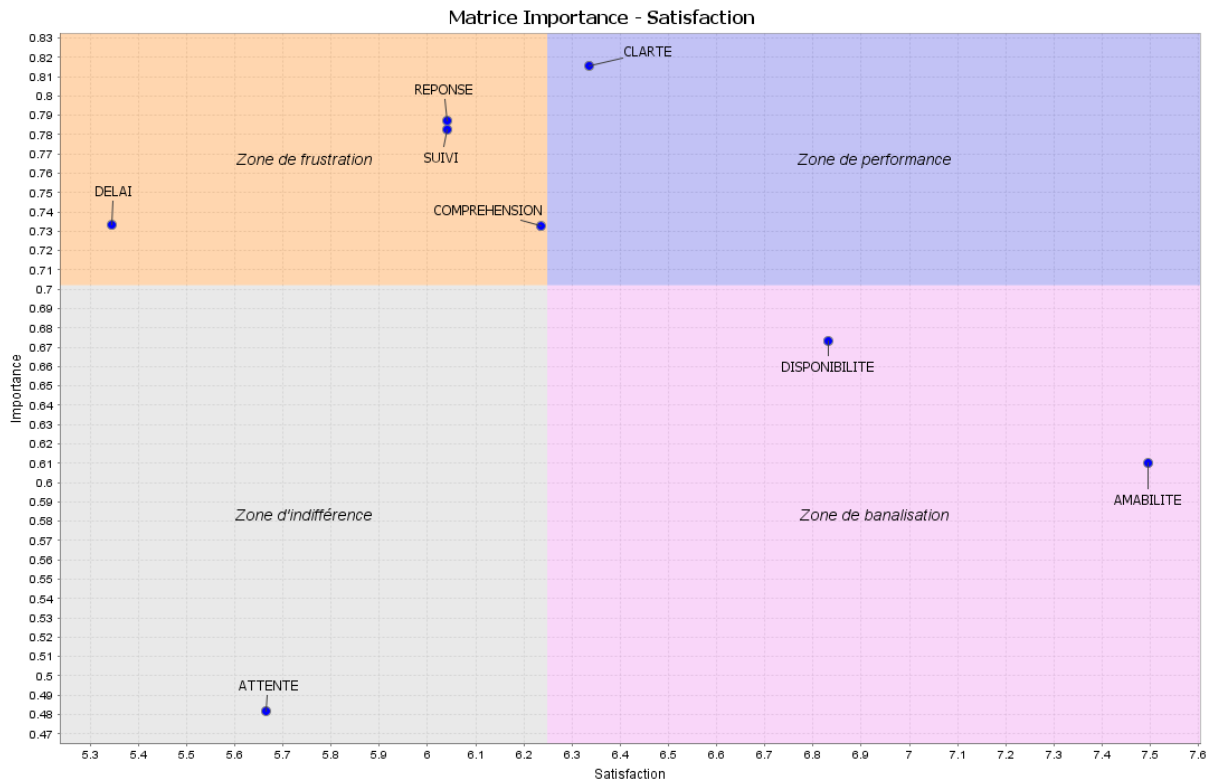
Des premiers résultats conformes à ceux des travaux antérieurs

L'analyse traditionnelle de la mesure de la satisfaction par le biais de l'élaboration d'une matrice importance/performance fait apparaître deux sous-ensembles de variables (Figure 1). En affectant chacune des mesures réalisées aux différentes dimensions identifiées dans la théorie de la justice, il est possible de les scinder en deux groupes.

Le premier s'apparente à une zone de surperformance et concerne essentiellement les variables liées à la dimension relationnelle. L'efficacité du personnel de contact (« front-office ») y est mise en relief (Disponibilité et Amabilité). Toutefois seule la clarté des réponses et des explications données constitue un élément important sur lequel l'entreprise étudiée est estimée performante. La disponibilité et l'amabilité du personnel apparaissent donc être certes des éléments de performance mais leur contribution à la satisfaction globale est moindre que celle des dimensions de la prestation de service liées au back-office (Délai de réponse à la demande, Suivi et Réponse à l'ensemble des questions posées). Ce premier résultat conduit à considérer que la disponibilité et l'amabilité (éléments de la dimension interactionnelle de la théorie de la justice) comme étant des éléments basiques de la prestation de service et non comme des facteurs éventuels de différenciation. Cette distinction oriente vers un mode d'analyse complémentaire à cette visualisation en ayant recours au modèle

tétraclasse (Llosa, 1997). Cette approche permet en effet une analyse plus fine de la contribution des différents éléments de la prestation de service à la satisfaction globale.

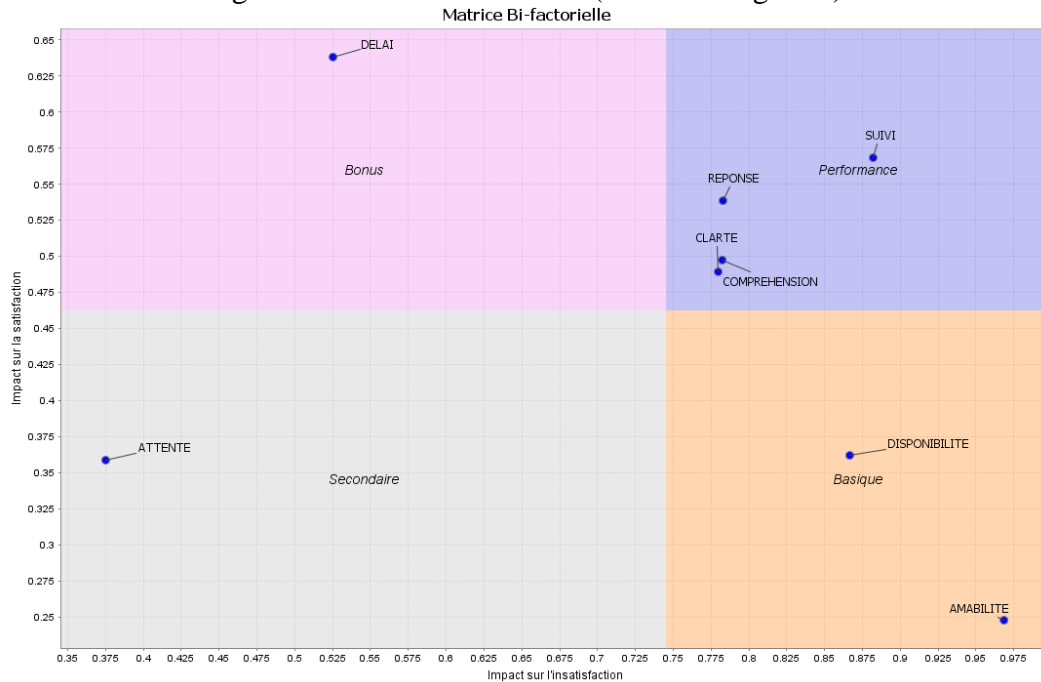
Figure 1 – Matrice Importance – Performance (échantillon global)



Un nouvel éclairage par le modèle tétra-classes de Llosa

La discrétisation des variables mobilisées permet d’apporter un éclairage complémentaire à l’analyse précédente (Figure 2). Elle permet de confirmer le statut « basique » des variables liées à la justice relationnelle (disponibilité et à l’amabilité du personnel).

Figure 2 – Modèle tétra-classes (échantillon global)



Ce sont des éléments de justice distributive (le suivi, la clarté et la réponse à l'ensemble des points abordés) qui apparaissent comme étant des éléments clés dans la satisfaction des clients en situation de réclamation. Seule la compréhension des attentes du client (justice relationnelle) fait partie de ce groupe. Ce résultat est de nature à orienter la façon de traiter le client en situation de réclamation et sera discuté ultérieurement. Cette nouvelle cartographie de la satisfaction des clients fait apparaître une position quelque peu contre-intuitive de la variable concernant le délai d'attente à la prise en charge de l'appel du client. On aurait pu s'attendre à ce que cette composante soit plus déterminante dans la formation de la satisfaction. Il en est de même de la position de la variable concernant le délai de réponse qui semble pouvoir jouer un rôle déterminant dans l'amélioration du niveau de satisfaction des clients.

Si le temps d'attente lié à la prise en charge du problème d'un client relève des dispositions strictement internes à l'entreprise, les raisons d'un délai de réponse jugé trop important peuvent en partie être liées au rôle joué par le client. Cette perspective conduit à considérer une variable modératrice dans la formation de la satisfaction des clients, liée au niveau d'effort qu'ils perçoivent avoir dû consentir pour aboutir à la résolution de leur problème. La prise en compte de ce phénomène nous a amenés à segmenter les clients selon leur niveau d'effort consenti. Si l'on peut considérer plusieurs variables objectives reflétant ce niveau d'effort (nombre d'appels téléphoniques nécessaires à la résolution du problème, nombre de jours séparant la prise en charge du dossier et sa résolution...), compte tenu de la forte corrélation entre ces variables et le niveau d'effort perçu, nous avons fait le choix de retenir dans notre analyse la perception par le client du niveau d'efforts qu'il a dû consentir pour que son problème soit résolu. Les travaux mobilisés dans le cadre de cette étude démontrent pour la plupart que ce niveau d'effort (Consumer Effort Score - CES) influence à la fois le niveau de satisfaction global mais aussi la propension à recommander (Net Promotor Score - NPS).

La perception du traitement de la réclamation : des différences selon l'effort consenti

Les résultats obtenus (Tableau 2) permettent de constater l'influence négative qu'exerce le niveau d'effort perçu sur la satisfaction. Le coefficient de corrélation entre ces deux mesures, s'il est négatif, est néanmoins plus modeste (- 0,44) que le niveau que l'on aurait pu imaginer de façon intuitive. Ce résultat méritera d'être discuté.

Tableau 2 : Coefficients de corrélation des variables avec le niveau de satisfaction globale

Variable	Corrélation	Valeur-Test	Probabilité
NPS	0,851	22,370	0,000
CLARTE	0,816	20,335	0,000
REPONSE	0,787	18,916	0,000
SUIVI	0,783	18,708	0,000
DELAI	0,733	16,633	0,000
COMPREHENSION	0,733	16,608	0,000
DISPONIBILITE	0,673	14,518	0,000
AMABILITE	0,610	12,604	0,000
ATTENTE	0,482	9,338	0,000
EFFORT	-0,439	-8,380	0,000

De façon générale, la clarté des explications données (CLARTE), la réponse à l'ensemble des points abordés dans la demande (REPONSE) ainsi que les informations sur le suivi de la demande (SUIVI) apparaissent jouer un rôle essentiel au regard de la satisfaction globale. Malgré un niveau de performance élevé, les variables relatives à l'intervention du personnel apparaissent jouer un rôle secondaire, résultat conforme à ceux présentés précédemment. La juxtaposition des représentations obtenues selon le modèle de Llosa permet d'observer plusieurs changements de position notables selon les groupes de clients considérés (Figure 3).

Figure 3a : Modèle tétraclasse appliqué au cas d'un niveau d'effort perçu fort

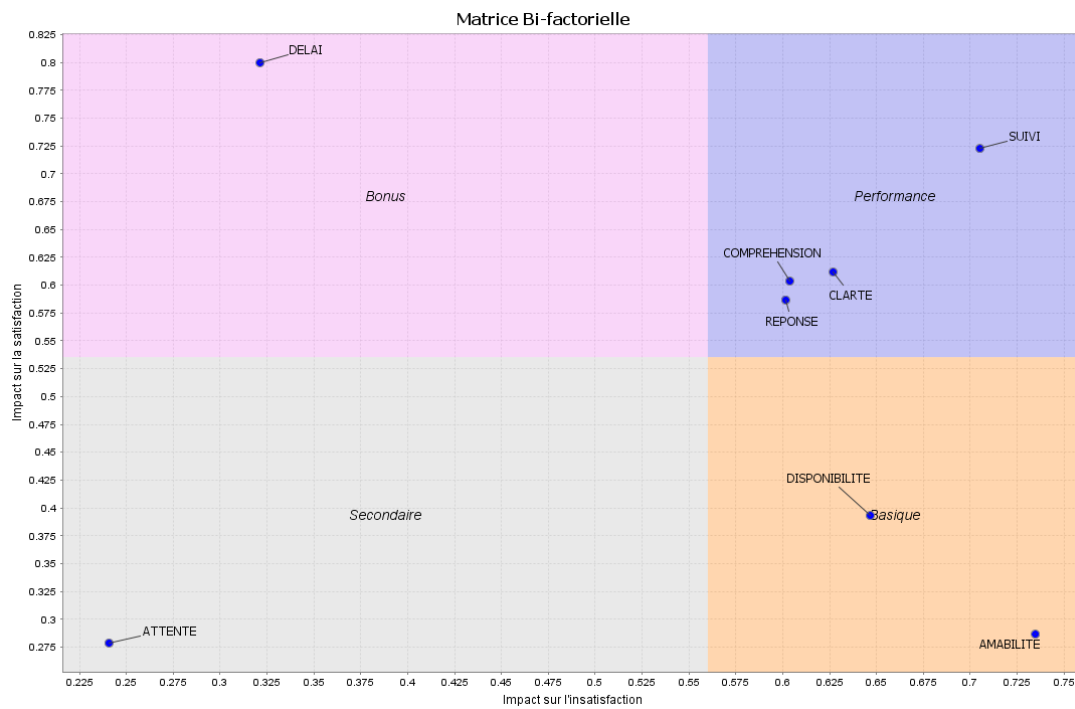
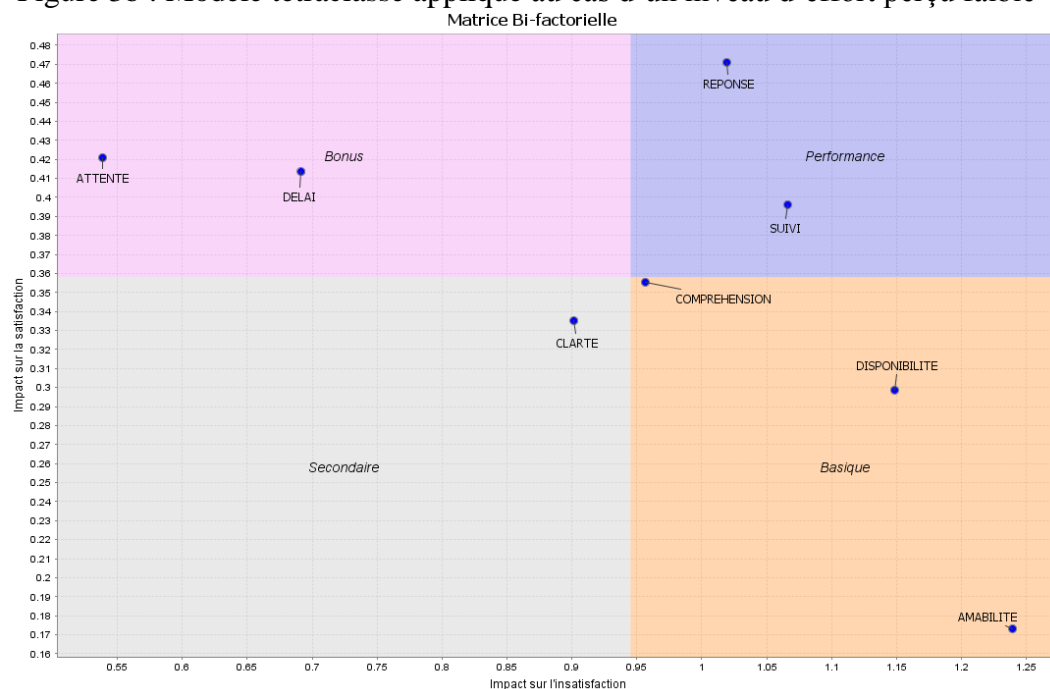


Figure 3b : Modèle tétraclasse appliqué au cas d'un niveau d'effort perçu faible



L'introduction du niveau d'effort perçu dans notre analyse amène à considérer deux groupes de clients : ceux qui ont le sentiment d'avoir dû déployer un effort conséquent (score supérieur ou égal à 6 sur une échelle de 1 à 10) et ceux dont le niveau d'effort est inférieur à ce seuil. Ce niveau d'effort présente un très important écart entre les clients. La moyenne de cet indicateur est en effet de 8,5/10 pour le premier groupe et de 3,5/10 pour le second. Il a par ailleurs une influence notable sur la satisfaction. Alors que la satisfaction globale dans l'échantillon étudié est de 5,8, cette mesure passe à 6,8 pour les clients estimant ne pas avoir eu à faire beaucoup d'efforts contre 4,8 dans le cas contraire. L'ensemble des différences observées étant statistiquement significatif.

L'évolution de la position d'au moins quatre points sur ces graphiques semble mériter une analyse particulière. Il s'agit tout d'abord de l'appréciation du délai du traitement de la réclamation. Il s'agit ensuite de celui correspondant à la mesure de son suivi. Cette variable apparaît bien plus déterminante dans la formation de la satisfaction dans le cas d'un effort important que lorsque que celui-ci est faible. Le troisième fait notable concerne la variable liée à la clarté des explications données. De la même façon si elle constitue un élément déterminant dans le cas d'un niveau d'effort élevé, elle devient secondaire dans le cas contraire. Enfin la qualité perçue des réponses apportées au regard des points abordés dans la demande est typique des clients percevant un faible niveau d'effort et constitue un élément clé contribuant fortement à la satisfaction de ce groupe de clients (Annexes 2 et 3).

Discussion, implications et voies de recherche

Les résultats obtenus lors de cette étude suggèrent que les services traitant les réclamations des clients sont généralement considérés comme performants sur la dimension interactionnelle (empathie, écoute, politesse). L'amabilité et la disponibilité du personnel peuvent constituer le support à une relation propice au sentiment, chez le client, d'avoir été compris mais ne semble pas agir directement sur le niveau de satisfaction. La compréhension du problème exposé semble relever d'un processus plus complexe qui ne se limite pas à la seule dimension interactionnelle. On peut donc considérer que ce résultat abonde la recommandation de Chebat et Slusaczyk (2003) suggérant que la première chose à faire est de faire en sorte que le client ait le sentiment d'avoir été compris.

Il n'est pas surprenant de constater que le sentiment d'une défaillance chez le prestataire vis-à-vis de la dimension distributive (le sentiment de ne pas avoir été traité de façon équitable) et procédurale (manque de clarté ou de suivi) prévaut chez les détracteurs et insatisfaits. Les résultats obtenus font logiquement du suivi, de la clarté et de l'exhaustivité des réponses apportées des éléments clés de la satisfaction des clients. Elles sont d'autant plus importantes lorsque le client a le sentiment d'avoir consenti un niveau d'effort élevé.

Les résultats obtenus suggèrent de structurer le déroulement d'une relation de réclamation selon trois principales dimensions : la forme, le fond et le résultat.

Vis-à-vis de la forme, on constate que bien que ces items fassent l'objet d'évaluations favorables, cette dimension n'agit qu'assez peu sur la satisfaction. Il est en particulier possible d'expliquer la faible contribution du délai d'attente nécessaire pour être mis en contact avec le bon interlocuteur par un faible niveau d'attente sur cette dimension. Rares sont les expériences relevant du contact avec une plateforme téléphonique qui puissent contribuer à un niveau d'attente élevé. Il s'agit sans doute d'une étape considérée comme un passage obligé

faiblement contributif à la satisfaction globale. Ces éléments de forme sont néanmoins loin d'être négligeables. On peut voir dans le rôle du personnel de contact une forme de médiation permettant d'atténuer les réactions d'insatisfaction sur les autres dimensions du processus ou parcours emprunté par le client. En ce qui concerne le fond, si la capacité de ce personnel de contact à faire preuve de compréhension et à fournir des explications claires relève sans doute de leur formation, d'autres dimensions leur échappent. Il s'agit en particulier du suivi et des délais relatifs au traitement de la demande. Enfin, on peut considérer que le résultat final du processus - le caractère exhaustif des réponses données au problème posé - relève de la conjonction des deux dimensions précédentes.

De manière conforme aux travaux antérieurs, les résultats obtenus confirment le caractère délétère du niveau d'effort perçu par le client sur l'ensemble des dimensions du processus analysé. A contrario, ils permettent d'établir le rôle différencié des dimensions de la satisfaction au regard du niveau d'effort consenti. Ce niveau d'effort semble renforcer l'effet des dimensions relevant du fond du problème (délai et suivi). Si les autres dimensions du processus sont également impactées par le niveau d'effort consenti, elles le sont dans une moindre mesure (Annexe 3).

Au regard des données analysées, le niveau de satisfaction globale des clients apparaît assez faible mais il concerne une phase particulière qu'il convient de relativiser par rapport aux scores de satisfaction obtenus par exemple lors de la phase de souscription des contrats. De façon plus surprenante, l'impact sur le niveau de satisfaction de l'effort que les clients estiment avoir consenti semble être bien plus modeste que ce qu'on aurait pu imaginer. Il est possible de trouver plusieurs explications à ce phénomène. Une explication possible peut trouver sa source dans la complexité de la situation à gérer et du degré de légitimité de la réclamation tel que peut le percevoir le client. On peut aussi penser que le personnel de contact atténue le caractère négatif des réactions exprimées à l'issue de l'expérience de réclamation. D'évidence, les résultats obtenus sont de nature à orienter les efforts du praticien vers une meilleure synergie entre les différents services sollicités dans le cadre d'une réclamation. Etre bien accueilli ne constitue pas en soi une solution au problème rencontré par le client. La qualité de la réponse apportée au client dépend bien plus des liens existant entre « front » et « back » office et leur communauté de point de vue que sur l'origine du problème et la solution à apporter. Sur le plan managérial, cela incite à imaginer et à encourager de nouveaux rapports entre l'ensemble du personnel impliqué dans la résolution d'une réclamation. Il s'agit par exemple de réaliser des études miroir permettant d'apprécier le niveau de partage des éléments clés de la satisfaction clients par les différentes catégories de personnel engagés dans le processus de réclamation. Une telle démarche a été proposée par la société KPAM au travers de son « Tracker Expérience-client – Expérience-collaborateur »².

Sur le plan méthodologique, de nombreuses pistes d'approfondissement se dégagent de ce travail exploratoire. Il s'agit en premier lieu d'enrichir l'analyse par des données internes relatives au profil comportemental des clients, que cela concerne des données antérieures ou postérieures à la réclamation. Tout en intégrant la mesure de la propension d'un individu à réclamer (*Seeking redress propensity*), une piste de future recherche consisterait également à introduire le niveau de perception par le client du caractère fondé de sa réclamation.

Enfin, le secteur d'activité dont sont issues les données mobilisées présente de nombreuses spécificités à la fois sous l'angle de la technicité des services concernés mais aussi du

² <https://www.kpam.fr/actualites/kpam-remporte-le-prix-adetem-experience-client-2018-avec-le-tracker-miroir/>

caractère contractuel dans lequel ils sont délivrés. Il semblerait d'autant plus intéressant de comparer les résultats obtenus à ceux que l'on peut observer dans d'autres secteurs d'activité comme la grande distribution ou le commerce électronique. Nombreuses sont donc les pistes de recherche offertes par l'approfondissement de cette étude exploratoire.

Références bibliographiques

Baudier P. et Ammi C. (2016), Impact des dimensions de la justice perçue sur la satisfaction dans le cadre de la gestion des réclamations sur Twitter : intégration de la dimension d'intimité sociale dans l'échelle de mesure de la justice interactionnelle, *Revue française du marketing*, 257, 23-38.

Chebat J-C. et Slusarczyk W. (2003), How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study, *Journal of Business Research*, 58, 5, 664-673.

Chebat J-C., Davidow M. et Codjovi I. (2005), Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain, *Journal of Service Research*, 7, 328-342.

Dixon M., Freeman K. et Toman N. (2010), Stop trying to delight your customers, *Harvard Business Review*, 88, 7/8, 116-122.

Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 162 p.

Klie L. (2012), Metrics that matter, *Speech Technology Magazine*, 17, 6, 22-25.

Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*, 10, 81-88.

Martilla J.A. et James J.C. (1977), Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing*, 41, 77-79.

Matzler K., Bailom F., Hinterhuber H.H., Renzl B. et Pichler J. (2004), The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, *Industrial Marketing Management*, 33, 271- 277.

Morrison O. et Crié D. (2016), Pour une application du pardon aux relations commerciales : une approche exploratoire, *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, Lyon.

Oliver R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York : McGraw-Hill.

Orsingher C., Valentini S. et De Angelis M. (2011), Justice perçue, émotions et conséquences post-récupération: une généralisation empirique dans les situations de récupération des incidents de service, *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, Bruxelles.

Ray D. et Sabadie W. (2011), Faire du client qui réclame un client en or, *L'Expansion Management Review*, 142, 3, 119-130.

Reichheld F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press.

Richins M.L. (1983), Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, *Journal of Marketing*, 47, 1, 68-78.

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.

Vanhamme J. (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 55-85.

Vargo S.L. et Lusch R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Annexe 1: Statistiques descriptives des variables continues

Variable	Effectif	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
EFFORT	319	6,100	2,927	1	10
ATTENTE	319	5,665	2,591	1	10
DELAI	319	5,345	2,870	1	10
COMPREHENSION	319	6,235	2,937	1	10
REPONSE	319	6,041	2,889	1	10
CLARTE	319	6,335	2,894	1	10
DISPONIBILITE	319	6,831	2,657	1	10
AMABILITE	319	7,495	2,565	1	10
SUIVI	319	6,041	2,897	1	10
SATISFACTION	319	5,828	2,671	1	10
NPS	319	5,762	2,762	1	10

Annexe 2 : Evaluation (performance) des variables selon le niveau d'effort perçu.

Caractérisation par les variables continues des modalités de la variable « CLASSEFFORT »						
Classe : 1 (Effectif : 155 - Pourcentage : 48,29%) Effort faible						
Variable caractéristique	Moyenne dans la classe	Moyenne générale	Écart-type (N) dans la classe	Écart-type (N) général	Valeur-Test	Probabilité
SATISFACTION	6,877	5,828	2,329	2,667	6,813	0,000
DELAI	6,374	5,345	2,635	2,866	6,217	0,000
NPS	6,677	5,762	2,415	2,758	5,747	0,000
SUIVI	6,890	6,041	2,670	2,892	5,084	0,000
CLARTE	7,135	6,335	2,588	2,889	4,793	0,000
COMPREHENSION	7,026	6,235	2,695	2,933	4,667	0,000
REPONSE	6,813	6,041	2,656	2,885	4,633	0,000
DISPONIBILITE	7,523	6,831	2,337	2,653	4,514	0,000
AMABILITE	8,045	7,495	2,267	2,561	3,717	0,000
ATTENTE	6,039	5,665	2,439	2,587	2,503	0,006
Classe : 2 (Effectif : 164 - Pourcentage : 51,09%) Effort important						
Variable caractéristique	Moyenne dans la classe	Moyenne générale	Écart-type (N) dans la classe	Écart-type (N) général	Valeur-Test	Probabilité
SATISFACTION	4,835	5,828	2,586	2,667	-6,813	0,000
DELAI	4,372	5,345	2,732	2,866	-6,217	0,000
NPS	4,896	5,762	2,782	2,758	-5,747	0,000
SUIVI	5,238	6,041	2,865	2,892	-5,084	0,000
CLARTE	5,579	6,335	2,955	2,889	-4,793	0,000
COMPREHENSION	5,488	6,235	2,952	2,933	-4,667	0,000
REPONSE	5,311	6,041	2,902	2,885	-4,633	0,000
DISPONIBILITE	6,177	6,831	2,765	2,653	-4,514	0,000
AMABILITE	6,976	7,495	2,709	2,561	-3,717	0,000
ATTENTE	5,311	5,665	2,672	2,587	-2,503	0,006

Annexe 3: Evolution des variables dans la formation de la satisfaction selon le niveau d'effort perçu.

Evolution des composantes de la satisfaction

Performance

Libellé de la variable	Peu d'effort	Effort Important	Différence
SATISFACTION	6,877	4,835	-204,205%
DELAI	6,374	4,372	-200,224%
NPS	6,677	4,896	-178,108%
SUIVI	6,890	5,238	-165,252%
CLARTE	7,135	5,579	-155,622%
COMPREHENSION	7,026	5,488	-153,800%
REPONSE	6,813	5,311	-150,193%
DISPONIBILITE	7,523	6,177	-134,575%
AMABILITE	8,045	6,976	-106,955%
ATTENTE	6,039	5,311	-72,773%

Importance

Libellé de la variable	Peu d'effort	Effort important	Différence
REPONSE	0,828	0,727	-10,075%
ATTENTE	0,522	0,426	-9,658%
NPS	0,877	0,798	-7,965%
DELAI	0,735	0,659	-7,642%
COMPREHENSION	0,749	0,678	-7,042%
DISPONIBILITE	0,663	0,633	-2,990%
AMABILITE	0,573	0,597	2,444%
CLARTE	0,786	0,812	2,580%
SUIVI	0,732	0,783	5,084%