



La récupération client : cas des relations en souffrance

Sara EL MAHI

Docteur, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management

« IRAM »

École Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed Premier Oujda

Résumé: La croissance et le développement de toute entreprise dans le contexte actuel de maturité des marchés dépendent de la capacité à créer, maintenir et améliorer les relations avec ses clients. La littérature souligne le fait que les relations entre les consommateurs et les entreprises sont souvent entachées d'erreurs. Une gestion efficace des relations suppose la gestion à la fois de leur développement et de leur déclin. Si les entreprises veulent conserver leurs clients existants et réduire les défections, elles doivent accorder plus d'attention à la compréhension des relations en souffrance. Cet article vise à explorer et à décrire les méthodes de récupération qui pourraient être appliquées aux clients en perte de vitesse, afin de maintenir ou de raviver leurs relations en souffrance et de prévenir la rupture.

Mots-clés: Management de la rupture de la relation; relations en souffrance; récupération client.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11358934>

Published in: Volume 3 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

L'étude de l'évolution des relations client-fournisseur s'est d'abord centrée sur leur établissement et leur développement ainsi que sur les principales variables nécessaires à leur maintien (Jackson 1985 ; Dwyer, Schurr et Oh 1987 ; Anderson et Weitz 1989 ; Bendapudi et Berry 1997, Cerchia 2015). Cependant, les recherches axées sur le sauvetage d'une relation en cas de rupture restent insuffisantes (Salo, Tahtinen & Ulkuniemi, 2009). Peu d'études se sont concentrées sur les aspects de reconstruction/récupération des relations. En effet, Les avantages du développement d'une relation sont clairement établis. Du point de vue du fournisseur, il s'agit de générer plus de revenus, sur une période de temps plus longue (Berry 1995). Du point de vue du client, il s'agit principalement de limiter les coûts liés à la recherche de nouveaux fournisseurs et d'assurer l'efficacité de l'échange, notamment dans les services où il est difficile d'en juger la qualité réelle (Czepiel 1990). De ce fait, si les entreprises veulent conserver leurs

clients existants et réduire les défections, elles doivent accorder plus d'attention à la compréhension du phénomène de sortie de la clientèle (Stewart, 1998). La gestion du risque de fuite des clients par l'entreprise nécessite donc une connaissance des facteurs à la base de la rupture des relations. Cette connaissance permet d'une part, d'anticiper cette rupture, d'autre part, de mettre en place les outils permettant de l'éviter, assurant ainsi le développement et le maintien de ces relations.

Cet article a pour objectif de mettre le point sur les moyens qui permettent de prévenir cette rupture et assurer le développement et le maintien de ces relations. Plus particulièrement, il y'a lieu de distinguer deux logiques de gestion de la récupération clients : une logique anticipative : qui consiste à déterminer l'espace des causes (ou des incidents critiques) en considérant tout le processus (pré-pendant-post) pour anticiper la situation de rupture ; et une logique curative où la rupture est le premier maillon du processus de récupération de la relation. Les moyens déployés seront la gestion des réclamations clients et les stratégies de reprise de la relation client.

2. Anticipation et réaction de l'entreprise face aux incidents critiques :

La préservation des clients dépend en premier lieu de l'anticipation des modifications qui peuvent surgir au niveau de leurs besoins et attentes (Lemon et al, 2002). Les entreprises sont supposées anticiper leur usage des biens ou des services et leur évolution dans le temps. Ainsi, les actions marketing désignées soit aux clients existants ou aux nouveaux prospects, doivent prendre en considération les attentes futures et analyser l'effet des éléments du marketing mix (Par exemple : l'amélioration du service, la stratégie de prix) sur leurs expériences. Lemon et al, (2002) affirment également que les modèles existants dédiés à la conservation de la clientèle n'intègrent pas la perspective anticipative des vocations futures.

Kandampully et Duddy (1999) soulignent le rôle important de l'anticipation dans le maintien des relations à long terme avec les clients. L'orientation client estime que l'entreprise donne la priorité aux besoins du client, et mobilise diverses stratégies afin de mieux le servir. Les entreprises qui adhèrent à cette logique doivent en permanence développer et innover leurs produits ou services afin de s'adapter avec les attentes et aspirations futures de leurs clients. L'essor de la technologie, rapide et constant, fait que le cycle de vie des produits et services devient de plus courte durée. Ainsi, l'anticipation devient un véritable enjeu pour l'entreprise en plus de l'innovation et la création des normes différentes de qualité pour l'avenir.

Il existe également des entreprises qui se focalisent sur les besoins distinctifs d'une catégorie de client bien spécifique dans des secteurs précis. Ces entreprises consacrent leurs efforts au développement de solutions (de produits ou de systèmes) afin de répondre aux demandes exprimées par leurs clients et même anticiper leurs exigences futures. De son côté, Kalika (1991) déclare que tout avantage concurrentiel, que ce soit en technologie ou en marketing, s'appuie essentiellement sur l'innovation.

L'entreprise doit se doter des moyens qui lui permettent non seulement de s'adapter, mais également d'être proactive et créer le changement, et par conséquent l'anticiper. Dwyer et al (1987) souligne la nécessité que l'entreprise agisse en se reposant sur l'histoire et les estimations futures de chaque transaction. Chose qui demande l'acquisition de connaissances globale sur les actions et incidents qui ont une influence directe sur la relation client (Fleury et Fleury, 2000).

Maxham (2001) estime qu'un historique long et remarquable de rencontres de services peut être mis en péril à cause d'une faille (qu'elle soit réelle et /ou perçue) qui a eu lieu lors de l'expérience de service d'un consommateur avec une entreprise. Un incident critique unique peut modifier considérablement l'évaluation globale de la qualité de service, jusqu'au point de pousser le client à chercher d'autres alternatives.

La récupération du service par des actions qu'un fournisseur de services entreprend en réponse à un incident critique (afin de réparer les dommages subis par les clients dus aux lacunes dans la performance du service), a un impact significatif sur l'évaluation par les clients des rencontres de service. En effet, les clients sont généralement plus impliqués émotionnellement dans les efforts de rétablissement et les observent plus que lors d'une expérience de routine (ou lors d'une première expérience de service). Souvent, ils sont plus mécontents de l'échec de la reprise par une entreprise que de la défaillance initiale du service (Berry & Parasuraman, 1991 ; Smith et al., 1999). L'incapacité de garantir la satisfaction du client, tant au départ que plus tard, peut entraîner une baisse de la confiance du client voire sa perte, un bouche-à-oreille négatif, une publicité négative ...

Kelley, Hoffman et Davis (1993) ont souligné quinze événements d'échec différents à partir de 661 incidents critiques dans un contexte de vente de détail. Ils ont donc suggéré un ensemble de sept stratégies de récupération utiles avec un score de récupération acceptable. Ces stratégies sont la remise, la correction, l'intervention du manager/employé, la correction, le remplacement, les excuses et le remboursement. Mais le succès des efforts de recouvrement des services ne peut être simplement tributaire de l'application de ces stratégies de recouvrement. Wirtz et Mattila (2004) ont souligné que la satisfaction des clients à l'égard des efforts de récupération est un phénomène complexe. En effet, des procédures et des styles d'interaction influencent parallèlement la perception de la satisfaction des clients à l'égard des efforts de récupération. En utilisant les dimensions fondamentales d'équité, de procédure et d'interaction, ils ont mentionné que les résultats de la récupération (compensation), les procédures (vitesse de récupération) et le traitement interactionnel (excuses) ont un effet conjoint sur la satisfaction après la récupération.

Aussi, les clients qui subissent une défaillance du service s'attendent à ce que les employés se présentent de manière agréable, soient serviables et attentifs, se préoccupent des clients et agissent rapidement et avec souplesse lorsqu'ils tentent de rétablir la situation. La réponse émotionnelle des clients à la défaillance du service peut également influencer leur évaluation des efforts de récupération.

Enfin, Jones et al. (2011) ont étudié les dommages causés à la relation par une seule logique des incidents critiques. Or, comme nous l'avons vu précédemment, la dégradation de la relation n'est pas le résultat d'un ou de quelques incidents critiques, mais d'un processus graduel de déclin de l'intérêt envers le prestataire de services.

3. La gestion de réclamation pour limiter le risque de rupture :

L'expérience de l'échec du service ne doit pas toujours conduire à la défection. Jones et al. (2011) ont introduit la notion de "client endommagé" qui a subi une transgression dans le cadre d'une relation de service et qui ne quitte pas la relation immédiatement après l'incident, mais qui devient beaucoup plus susceptible de le faire en cas de transgressions ultérieures. Fait intéressant, les auteurs ont constaté que les clients engagés sont plus tolérants à l'égard des transgressions et peuvent même pardonner ce qui s'est passé. Si l'engagement est présent dans une relation, un consommateur est plus susceptible de déposer une plainte.

En outre, l'engagement est l'un des concepts clés du marketing relationnel acheteur-vendeur (Morgan et Hunt 1994 ; Palmatier et al. 2006). Il représente un pouvoir qui fait que l'on est prêt à rester dans une relation, que l'on est plus indulgent et prêt à faire plus de sacrifices. Par conséquent, le développement de l'engagement est l'un des objectifs des prestataires de services. Dans le contexte des relations entre entreprises et consommateurs, l'engagement représente une combinaison d'attachement psychologique, de loyauté, d'identification à l'organisation et de fierté d'y être associé (Garbarino et Johnson 1999). Plus particulièrement, les consommateurs ayant un engagement affectif élevé sont plus susceptibles de formuler des réclamations, même dans des situations où les obstacles aux réclamations sont élevés

(Evanschitzky et al. 2011 ; Aaboen 2015). Parmi les trois types d'engagement (l'affectif, le continu et le normatif), l'engagement affectif est un état psychologique qui se caractérise par la présence d'un attachement émotionnel, d'une identification et d'une implication dans l'organisation (Meyer et Allen 1991) exprimée par la volonté de poursuivre une relation avec une organisation. Le niveau d'engagement du consommateur est donc une variable importante dans la résolution d'une situation de plainte.

Le comportement de réclamation est un des éléments qui caractérise les relations en souffrance dans la mesure où il se manifeste au moment du processus de de l'affaiblissement de la relation client. Autrement dit, c'est un comportement qui vient avant la manifestation d'un signe de rupture. Il est par conséquent important d'en tenir compte lors de l'anticipation de la rupture.

La gestion des réclamations s'inscrit dans une perspective de relation commerciale et vise à augmenter la satisfaction, l'engagement et la confiance (Cambra-Fierro 2015).

Face à un épisode négatif de la relation, la réclamation client est une des réponses possibles du client. Ce dernier et au travers de ce comportement ambitionne de changer une situation insatisfaisante (Hirschman 1970). La réclamation est très souvent pensée comme « une seconde chance » accordée à l'entreprise par le client. Autrement dit, plusieurs recherches portant sur le comportement de réclamation et la récupération du service (Hart, Heskett et Sasser 1990) mettent en évidence le fait qu'en réclamant, les clients donnent la possibilité à l'entreprise de réagir et de maintenir la relation. D'où l'importance de faciliter la procédure de réclamation pour que le l'entreprise puisse connaître les sources d'insatisfaction du client et tenter de mettre en place des mesures de restauration de la relation.

Les travaux de Maxham et Netemeyer (2002) montrent qu'après un incident négatif suivi d'un traitement des réclamations satisfaisant, les clients ont tendance à avoir un jugement en termes de satisfaction (envers l'entreprise et ses offres), de recommandation et d'intention d'achat supérieure au jugement avant l'incident. Une situation qui ne se reproduit pas lorsque les clients subissent un autre échec de service, malgré un traitement satisfaisant de l'incident. Ce qui revient à dire que les clients accordent effectivement une seconde chance à l'entreprise mais ne semblent pas tolérer que les échecs de service persistent. Par conséquent, on peut conclure que l'augmentation du taux de réclamations a un impact positif sur la rupture de la relation.

Dans ce même ordre d'idée, une étude de Solnick et Hemenway (1992) sur le comportement de réclamation des patients dans le milieu médical, a confirmé l'existence d'un lien fort entre le comportement de réclamation et la rupture de la relation. On pourrait donc considérer le comportement de réclamation comme un antécédent de la rupture de la relation. Les travaux de Bolton et Bronkhorst (1995) montrent, de leur côté, que les deux actions de la réclamation et la sortie de la relation sont complémentaires.

Une perspective différente du comportement de réclamation s'est progressivement installée : celle d'un antécédent de la rupture de la relation et par conséquent d'un comportement susceptible d'informer l'entreprise sur les intentions futures des clients en matière de rupture de la relation.

Ainsi, face à un incident négatif de la relation, le comportement de réclamation peut représenter un signal fort de la rupture de la relation et le client peut aller jusqu'à rompre directement la relation. Il y a alors deux options possibles face à un comportement de réclamation : soit la restauration ou bien la rupture de la relation. Or le comportement de réclamation est un processus qui « [...] ne s'arrête pas à l'expression de la réclamation, il inclut également l'évaluation de la réponse faite par l'entreprise et cesse avec le comportement final qui en découle (réachat ou départ) » (Crié 2001).

Toutefois, comme il a été cité par Crié et Salerno (2002), « certains signaux, par exemple les réclamations, sont parfois de précieux indicateurs mais les signes de cette nature ne précèdent pas toute rupture ou accroissement du risque de rupture ».

De ce qui précède, on peut conclure que le comportement de réclamation donne naissance à la rupture de la relation dans trois situations, lorsque :

- le fournisseur ne réagit pas à la réclamation ;
- le traitement de la réclamation est perçu comme insatisfaisant par le client (Maxham 2001) ;
- lorsque les échecs de service se répètent et le taux de réclamations augmente (Maxham et Netemeyer 2002).

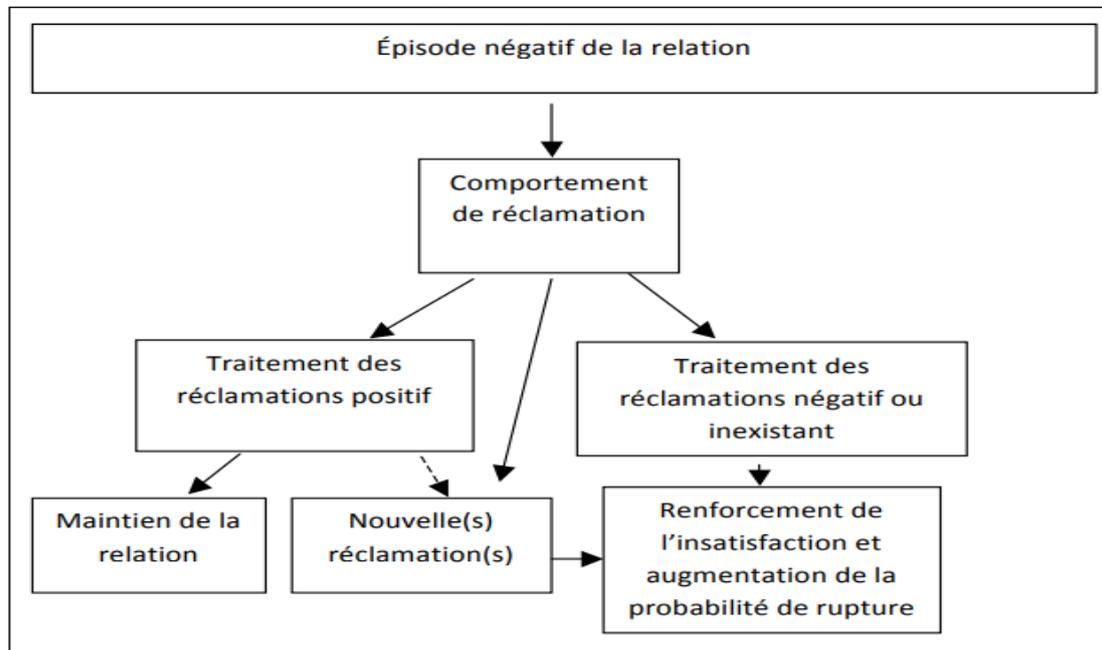


Figure 1 : schéma Comportement de réclamation et rupture de la relation (Sarah MACHAT 2015)

Halstead et Page (1992) ont constaté que la satisfaction à l'égard de la résolution des plaintes entraînait des intentions de rachat plus élevées chez les clients insatisfaits. Wirtz et Mattila (2004) ont montré qu'il existait un lien entre l'intention de rachat et la satisfaction liée à la récupération du service et ont mentionné que la satisfaction liée à la récupération du service médiatisait la relation entre les attributs de récupération du service et l'intention de rachat. La littérature sur les réclamations des clients (par exemple, Davidow, 2000 ; 2003 ; Maxham & Netemeyer, 2002 ; Tax et al. 1998) et la littérature sur la défaillance et la récupération des services (par exemple, Goodwin & Roos, 1992 ; Laio, 2007 ; Smith & Bolton, 1998 ; Smith, 81 Bolton & Wagner, 1999) plaident en faveur de la satisfaction comme l'un des principaux antécédents de l'intention de rétablissement d'une relation en déclin.

4. La reprise de la relation :

La réparation de service fait référence aux actions qu'une organisation entreprend en réponse à une défaillance de service (Gronroos, 1988 ; Smith et al. 1999). Il s'agit d'un processus permettant aux clients lésés de retrouver un état de satisfaction vis-à-vis de l'entreprise après qu'un service ou un produit n'ayant pas répondu à leurs attentes (Zemke & Bell, 1990 ; Boshoff, 1997). Avant les années 1970, le terme "récupération de service" concernait principalement la réparation des pannes informatiques ou de télécommunications, le dédommagement après des catastrophes naturelles ; cependant, il a progressivement évolué au fil du temps et est devenu une véritable pratique commerciale. Elle a attiré l'attention des spécialistes du marketing à des fins de recherche à partir de la fin des années 1970 et a continué à le faire au cours des décennies suivantes (cf. Brown, Cowles & Tuten, 1996). La recherche sur la réparation de service s'est transformée en une question stratégique proactive sur le marché

concurrentiel avec la publication d'un article classique de Hart, Heskett et Sasser décrivant "l'art profitable de la reprise de service" en 1990. Depuis lors, plusieurs recherches ont été menées sur la récupération et ses implications.

Les chercheurs ont utilisé différentes théories pour expliquer les réponses des clients aux efforts de recouvrement (réparation) des services, parmi lesquelles la théorie de la justice (Austin, 1979), la théorie de l'équité (Adams, 1965 ; Hupertz, Arenson, & Evans, 1978) et la théorie de la dis-confir-mation des attentes (Oliver, 1980) méritent d'être mentionnées. Les partisans de la théorie de la justice (par exemple, Hocutt, Bowers & Donovan, 2006 ; Liao, 2007, Tax et al. 1998) ont affirmé que les réponses des clients aux efforts de rétablissement du service sont influencées par leur perception de l'équité des efforts de rétablissement. En cas de défaillance d'un service, les clients passent par une séquence d'interactions avec le prestataire de services pour résoudre le problème (Liao, 2007). Chaque aspect de ces interactions et des efforts de rétablissement du prestataire de services peut entrer en conflit avec les besoins de justice du client ou au contraire les satisfaire, et est soumis à des évaluations d'équité (Smith et al. 1999). Ces évaluations de l'équité servent de force de motivation et engendrent des réponses cognitives et affectives de la part des clients qui guident ensuite leur comportement (Liao, 2007). Le modèle de Smith et al. (1999) sur la satisfaction des clients à l'égard des efforts de recouvrement des services était basé sur les dimensions de la justice (dans une perspective d'échange social) et sur le paradigme de disconfir-mation des attentes. Leurs résultats ont révélé que la motivation des clients à répondre aux efforts de récupération est soumise au type de défaillance qu'ils subissent et à l'ampleur correspondante de la défaillance. De même, Boshoff (1997) a plaidé en faveur de la théorie de la dis-confir-mation des attentes en expliquant l'événement de la satisfaction des clients à l'égard de la reprise du service.

D'autre part, la théorie de l'équité se concentre sur les processus motivationnels et cognitifs consistant à peser les sacrifices ou les investissements par rapport aux récompenses et à comparer les résultats avec d'autres personnes vivant des situations similaires (Greenberg, 1990). Les parties impliquées dans un échange exigent un traitement équitable et sont satisfaites si le montant de leur contribution à l'échange est quelque peu équilibré par rapport au résultat de l'échange. Par conséquent, les défenseurs de la théorie de l'équité (par exemple, Maxham, 2001) ont fait savoir qu'un cadre théorique de l'équité semble particulièrement tenable dans un contexte de défaillance de service, étant donné que les clients font souvent l'expérience de l'iniquité après une défaillance de service. Les efforts de rétablissement du service vont devoir aller dans le sens de fournir une équité au client lésé et améliorent sa satisfaction, son intention de rachat et le bouche-à-oreille positif. Goodwin et Roos (1992) ont constaté que les excuses et les paroles semblaient améliorer l'équité et la justice perçues par les clients lorsqu'ils se voyaient offrir une réduction ou tout autre cadeau/offre tangible. Cependant, les excuses et les paroles ont eu moins d'effet et une perception plus faible de l'équité lorsqu'aucune offre tangible n'a été faite aux clients après la défaillance du service (Goodwin & Roos, 1992). Il s'agit plutôt d'un processus planifié (Boshoff & Leong, 1998) de gestion des motivations sous-jacentes des clients qui varient en fonction du contexte et de la gravité de la défaillance. Néanmoins, une reprise de service bien exécutée est importante pour améliorer la satisfaction des clients, construire des relations avec eux et prévenir les défections (Fornell & Wernfelt, 1987 ; Smith et al. 1999). Comme dans le contexte de la reprise des services, la reprise des relations perdues avec les clients nécessite de gérer les motivations sous-jacentes des clients perdus par le biais d'efforts de reprise efficaces.

La défection des clients est l'un des problèmes les plus difficiles à résoudre pour les entreprises (Reichheld et al. 2000) et son importance ne peut être ignorée. Bien qu'il semble inévitable que certains clients fassent défection, les entreprises désireuses d'augmenter leurs taux de fidélisation ne devraient pas regarder leurs clients partir et investir dans l'acquisition de nouveaux clients, mais plutôt apprendre de leurs erreurs et essayer d'augmenter les taux de fidélisation afin d'accroître les bénéfices à long terme

(Reichheld et al. 2000). Il ne faut pas croire que tous les clients perdus sont impossibles à reconquérir si l'on utilise les techniques appropriées (Kumar 2015).

5. Conclusion

Une relation n'existe pas en soi : elle existe dans l'esprit et dans les actions des personnes qui la vivent. S'ils changent ou si quelque chose change dans leur contexte respectif, la relation change également. À chaque interaction entre les parties de la relation, un certain nombre de choses se sont produites et ont eu une incidence sur les personnes concernées et sur la raison d'être de la relation. À l'instar des relations interpersonnelles, il est également possible de rétablir la relation avec les clients en perte de vitesse. Ces clients expriment souvent leurs plaintes et menacent le fournisseur en déclarant qu'ils vont changer de fournisseur si leurs réclamations ne sont pas prises en compte de manière adéquate. Si le service est rectifié et l'insatisfaction des clients est traitée grâce à des efforts de restauration efficaces, ils seront prédisposés à continuer la relation.

La littérature reconnaît également les possibilités de reconquérir les clients perdus (Gadde & Mattsson, 1987) car les souvenirs satisfaisants du passé restent dans l'esprit des clients. De ce fait, La gestion du risque d'attrition des clients nécessite, de la part de l'entreprise, une connaissance des facteurs à la base de la rupture des relations. Cette connaissance permet d'une part, d'anticiper cette rupture, d'autre part, de mettre en place les moyens qui permettent de l'éviter et partant assurer le développement et le maintien de ces relations.

Bibliographie

- [1] Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- [2] Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of retailing*, 73(1), 15-37.
- [3] Cerchia A.E. (2015). « Social Media – a Strategy in Developing Customer Relationship Management », 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November, Rome, Italy.
- [4] Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of business research*, 20(1), 13-21.
- [5] Stewart, K. (1998a) 'The Customer Exit Process - A Review and Research Agenda', *Journal of Marketing Management* 14(4): 235-250.
- [6] MACHAT Sarah (2015), « Comportement de réclamation : comment limiter le risque de rupture de la relation client-fournisseur ? », *Communication & Organisation*, 2015/2 (n° 48), p. 185-196.
- [7] Kalika, M. (1991). De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. *Revue française de gestion*, (86), 46-50.
- [8] Hurmelinna, P. (2017), Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks, *Industrial Marketing Management*
- [9] Kumar, V, Yashoda Bhagwat, and Xi Zhang (2015), "Regaining "Lost" Customers: The Predictive Power of First Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Winback Offer," *Journal of Marketing*, 79 (4), 34-55.
- [10] 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
- [11] Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V., & Woisetschläger, D. M. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657.
- [12] Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing complaints to improve customer profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109-124.