

**LA TOLERANCE DU CLIENT FACE A L'ECHEC D'UNE INNOVATION :
VERS L'OUVERTURE DE LA BOITE NOIRE DU PROCESSUS DE RECUPERATION**

Julien CUSIN

Maître de Conférences - HDR
IAE de Bordeaux, IRGO
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion
35, avenue Abadie
33072 Bordeaux Cedex
julien.cusin@u-bordeaux.fr

Michaël FLACANDJI

Maître de Conférences
IAE de Bordeaux, IRGO
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion
35, avenue Abadie
33072 Bordeaux Cedex
michael.flacandji@u-bordeaux.fr

Résumé :

Cette recherche vise à étudier l'échec d'un magasin *showroom* testé par une enseigne de distribution d'articles de sport. Une démarche compréhensive longitudinale fondée sur l'analyse d'avis en ligne et d'entretiens auprès de salariés et de clients nous permet d'appréhender – dans la durée et de façon approfondie – le comportement réel des clients face à un échec de service et la récupération de service initiée par l'enseigne. Les résultats de la méthode « Gioia » appliquée aux données collectées présentent sous quelles conditions les clients accordent un « droit à l'erreur » à une entreprise à l'origine d'un échec de service.

Mots-clés : récupération de service ; échec de service ; innovation ; *lean startup* ; droit à l'erreur

**CUSTOMER TOLERANCE FACING A FAILED INNOVATION:
TOWARDS OPENING THE « BLACK BOX » OF THE RECOVERY PROCESS**

Abstract:

This research aims to study the failure of a showroom store tested by a sport retailer. A longitudinal comprehensive study based on the analysis of online comments and interviews with employees and customers allows us to understand - in the long term and in depth - the real behavior of customers faced with a service failure and the service recovery initiated by the company. The results of the "Gioia" method applied to the collected data show under what conditions the customers grant a "right to error" to the company at the origin of the service failure.

Key-words: service recovery; service failure; innovation; lean startup; right to error

Résumé managérial

Les échecs de service étant inévitables, les entreprises se doivent d'apprendre à faire face à ce type de déconvenues. Cette recherche vise à comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation et son système de récupération conditionnent le droit à l'erreur que les clients accordent *in fine* à l'entreprise suite à un échec de service. Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une étude longitudinale à visée compréhensive réalisée sur l'échec d'un magasin *showroom* testé par une enseigne de distribution d'articles de sport. Plus précisément, nous avons analysé les avis clients publiés sur les réseaux sociaux et réalisé des entretiens aussi bien à destination de collaborateurs que des clients ayant posté un avis négatif.

Il ressort de nos résultats que le cadre culturel de l'entreprise (sa culture de l'innovation et de la satisfaction, l'implication de ses collaborateurs et le droit à l'erreur qu'elle reconnaît en interne) joue un rôle central dans la logique d'innovation adoptée, mais également dans la récupération de service en cas d'échec. Ce cadre culturel, combiné à une récupération de service savamment orchestrée et à des relations préexistantes fortes avec les clients (se matérialisant par une solide réputation et un attachement de leur part), permettent de réunir les conditions favorables à l'obtention d'un droit à l'erreur externe, accordé par les clients insatisfaits suite à un échec. Ce droit n'est néanmoins accordé que si l'entreprise reste cohérente avec ses valeurs dans l'innovation testée (ex. : sincérité, transparence, éthique, responsabilité).

En matière d'innovation, nos résultats confirment qu'un test, de concept par exemple, doit être contingenté, notamment à une zone géographique donnée, afin que son éventuel échec ne mette pas à mal l'enseigne dans son entièreté.

De manière pragmatique, la récupération de service suite à un échec semble être plus efficace lorsqu'elle est cocrée avec le client mais également avec les collaborateurs. La collecte mais surtout la prise en compte de leurs avis s'avèrent indispensables. Les réseaux sociaux sont aujourd'hui incontournables pour écouter ses clients. Toutefois, il convient de garder à l'esprit qu'ils sont un défouloir pour certains clients et que tous les avis ne se valent pas. Les entreprises doivent avant tout focaliser leur attention sur les remarques les plus constructives. En outre, il convient de souligner qu'essuyer des critiques, parfois acerbes alors même que l'innovation est à l'origine destinée à satisfaire les clients, n'est pas forcément à interpréter comme un signal négatif. Elles peuvent au contraire traduire tout l'attachement que les clients ont à l'égard de l'enseigne. Tous les clients ne se plaignent pas et ceux qui prennent le temps de le faire de manière constructive sans demander de compensation, notamment financière, le font avec l'idée d'aider l'enseigne à s'améliorer. En définitive, même si la trace de leur insatisfaction reste visible aux yeux de tous sur les réseaux sociaux et qu'ils peuvent garder un souvenir très précis de leur expérience négative, la récupération de service peut les amener à prendre conscience qu'ils avaient sans doute réagi de manière excessive. Nos résultats corroborent d'ailleurs l'existence du paradoxe de récupération dans le sens où répondre à l'intégralité de ces commentaires négatifs de manière personnalisée constitue une opportunité de satisfaire ces clients au-delà du niveau qui étaient le leur avant l'échec de service.

Au même titre que l'innovation doit avoir du sens pour le collaborateur pour qu'il puisse la promouvoir aux yeux du client, le management de l'impression post-échec doit s'opérer aussi bien en interne qu'en externe. Au-delà d'un effort concret mais également rhétorique à destination des clients, le top management se doit de « *rebooster* » les collaborateurs – en se déplaçant dans le magasin qui a connu l'échec et en les exonérant de toute responsabilité – pour qu'ils renvoient l'image souriante et dynamique, à laquelle les clients sont attachés.

LA TOLERANCE DU CLIENT FACE A L'ECHEC D'UNE INNOVATION : VERS L'OUVERTURE DE LA « BOITE NOIRE » DU PROCESSUS DE RECUPERATION

Introduction

Les échecs de service sont inévitables, y compris chez les entreprises visant l'excellence. Malgré 30 années de recherche depuis les travaux fondateurs de Grönroos (1988) sur la récupération de service (« *service recovery* »), de nombreuses pistes restent à explorer (Van Vaerenbergh et Orsingher, 2016). Cette recherche longitudinale à visée compréhensive a pour objectif de mieux comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation et son système de récupération conditionnent le droit à l'erreur que les clients accordent *in fine* à l'entreprise suite à un échec de service. Nous présenterons tout d'abord le cadre théorique de la recherche. Ensuite, nous aborderons sa méthodologie et discuterons ses principaux résultats. Nous concluons en soulignant ses apports, limites et voies de recherche.

1. Revue de la littérature

La récupération de service peut être vue comme les actions mises en place par une entreprise en réponse à un échec de service (Grönroos, 1988) en vue d'en minimiser les conséquences négatives (Strizhakova, Tsarenko et Ruth, 2012). Elle renvoie aussi bien à un résultat qu'à un processus (Tax, Brown et Chandrashekar, 1998 ; Smith, Bolton et Wagner, 1999 ; McCollough, Berry et Yadav, 2000 ; Weun, Beatty et Jones, 2004).

La littérature sur la récupération de service, ses antécédents mais aussi ses résultats en est à ses balbutiements et adopter une approche multi-niveaux s'avère indispensable (Van Vaerenbergh et Orsingher, 2016). En effet, dans les recherches conduites en marketing des services, le sujet est logiquement traité sous l'angle de la perception du client, négligeant de ce fait le prisme organisationnel. Par ailleurs, la récupération de service suite à l'échec d'une innovation semble jusqu'à présent avoir été négligée (ex. : Zhu & al., 2013). Les recherches portent essentiellement sur des échecs de service du quotidien comme, par exemple, un chèque de banque refusé par erreur ou un vol retardé à cause d'une erreur imputable à une compagnie aérienne (McCollough, Berry et Yadav, 2000). Or, à la différence de la littérature en marketing des services, celle sur le management de l'innovation propose justement un angle d'analyse organisationnel (ex. : Ali, Kan et Sarstedt, 2016). Dès lors, réaliser une recherche à la croisée de ces deux champs théoriques pourrait permettre d'entrer dans la « boîte noire » de la récupération de service afin de mieux cerner sa dimension organisationnelle et d'évaluer ses répercussions sur le client. L'approche *lean startup* (Ries, 2012), s'inscrit dans le courant sur le management de l'innovation. Elle propose une méthode pour gérer le lancement de nouveaux produits et services et minimiser le risque d'échec en mettant notamment l'accent sur l'itération rapide, l'intégration des retours clients et l'apprentissage par ses erreurs. Cette approche nous semble être à rapprocher de la littérature sur la récupération de service à plus d'un égard. Si le vocable utilisé diffère, il ressort de manière saillante que toute entreprise se doit de donner du sens à ses échecs pour progresser. Tout comme la récupération de service est centrale suite à un échec de service et aux plaintes des clients (ex. : Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006 ; Gelbrich et Roschk, 2011), la boucle de *feedback* « produire-mesurer-apprendre » permet à l'entreprise de pivoter et de se remettre de son échec (Ries, 2012). La rapidité et la flexibilité sont déterminantes dans la réussite du processus. Enfin, les deux littératures voient en l'échec une condition pour apprendre.

D'un point de vue méthodologique, trois points d'étonnement peuvent également être soulevés à partir de la littérature sur la récupération de service. Ainsi que le soulignent Van Vaerenbergh et Orsingher (2016), très peu d'articles se sont intéressés aux comportements réels des clients post-récupération. Par ailleurs, les recherches ne sont pas, pour la grande majorité, longitudinales, du fait de la difficulté d'accès au terrain. Enfin, les travaux sur l'échec de service sont très minoritairement qualitatifs (ex : O'Donohoe et Turley, 2007 ; Grougiou et Pettigrew, 2009). Or, en vue de concevoir une grille d'analyse plus approfondie du phénomène, de telles études qualitatives à visée compréhensive semblent appropriées (Komunda et Osarenkhoe, 2012).

Ces différents manquements dans la littérature, couplés à des résultats parfois contradictoires d'une étude à une autre, notamment sur le rôle joué par les relations préexistantes entre le client et l'entreprise (Kelley et Davis 1994 ; Tax, Brown et Chandrashekar 1998 ; Hess, Ganesan et Klein 2003 ; Mattila, 2004 ; Grégoire & al., 2009), nous semblent être de nature à légitimer la réalisation d'une recherche à visée compréhensive, appelée de leurs vœux par Weun, Beatty et Jones (2004), et basée sur l'analyse d'un échec de service, de sa prise de conscience à la récupération de service et à ses conséquences à long-terme sur la relation unissant les clients à l'entreprise. Plus précisément, cette recherche longitudinale a pour objectif de mieux comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation et son système de récupération conditionnent le droit à l'erreur que les clients accordent *in fine* à l'entreprise suite à un échec de service.

2. Méthodologie

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi de nous intéresser au test d'un magasin *showroom* réalisé début 2016 par l'enseigne de distribution d'articles de sport NorthSport¹. Ce concept innovant avait pour ambition de devenir le magasin de demain en mêlant commerce physique et digital. Concrètement, les clients étaient accueillis dans un magasin entièrement digitalisé, dans lequel ils pouvaient visualiser et toucher l'intégralité de l'offre proposée sur le site Internet de l'enseigne. Ils étaient toutefois dans l'incapacité de repartir avec les produits achetés. L'absence de stock sur place permettait d'appliquer une baisse de prix de 10% par rapport aux tarifs habituels. Malheureusement pour l'enseigne, l'expérience proposée a été très mal accueillie et elle a dû faire face à une déferlante de critiques. En réponse à cet échec de service, l'enseigne a amorcé un processus de récupération échelonné dans le temps en vue de reconquérir ses clients insatisfaits.

Sur le plan méthodologique, la triangulation des données s'est imposée à nous pour nous permettre de comprendre l'articulation entre innovation, échec de service, récupération de service et comportements post-récupération. Nous avons analysé un certain nombre de données secondaires (commentaires de clients sur les réseaux sociaux et articles de presse et de blogs spécialisés). Nous avons également opté pour la réalisation de 17 entretiens semi-directifs de salariés de l'enseigne (durée moyenne : 1 heure). Enfin, nous avons collecté 31 réponses à un questionnaire (composé de 4 questions) administré aux 173 clients ayant posté un commentaire négatif suite à leur expérience négative. Parmi eux, 11 ont accepté une sollicitation téléphonique pour approfondir leurs réponses (durée moyenne : 6 min).

La méthode de codage préconisée par Gioia, Corley et Hamilton (2013), utilisée en conjonction du logiciel Nvivo 10, nous a permis de proposer un cadre intégrateur du processus de récupération de service permettant de mieux en comprendre les tenants et les aboutissants. L'annexe 1 montre comment nous sommes passés de 65 items de 1^{er} rang à 17 thèmes de 2nd

¹ Le nom de l'enseigne a été recodé pour des raisons de confidentialité.

rang, puis à 5 dimensions agrégées de 2nd rang. De son côté, l'annexe 2 présente le modèle conceptuel de l'attribution, par le client, d'une seconde chance à une entreprise suite un échec de service.

3. Principaux résultats

3.1. Cadre culturel

L'innovation a toujours été un « *pilier* » de l'enseigne qui s'inscrit dans une logique de « *test and learn* ». L'entreprise accepte, par conséquent, que toutes ses initiatives ne soient pas couronnées de succès, mais part du principe qu'elles permettent toujours de tirer des enseignements pour continuer à progresser. Le « *droit à l'erreur* » fait ainsi partie des valeurs explicitement promues par la direction. En fait, l'enseigne revendique une démarche d'innovation itérative, inspirée de la méthode « *lean startup* » (Ries, 2012), notamment en confrontant le plus tôt possible ses idées à la réalité de ses utilisateurs, quitte à y renoncer rapidement si ces derniers se montrent insatisfaits.

La **culture de l'innovation** se manifeste par la forte **implication des équipes**. La responsabilisation des collaborateurs apparaît comme le pendant du droit à l'erreur affiché. Même si l'idée du magasin *showroom* a été initiée par le Président du conseil de surveillance, toute l'équipe s'est « *prise au jeu* », en participant à la définition et à la construction de la stratégie commerciale.

Le fait d'avoir des employés épanouis, contribue ainsi à la dernière facette du cadre culturel de l'enseigne : la **satisfaction du client**. D'ailleurs, le système de primes des collaborateurs se fonde aujourd'hui à 50% sur la satisfaction des clients et à 50% sur le chiffre d'affaires². La philosophie de l'enseigne s'illustre aussi symboliquement par la mention inscrite sur le badge des vendeurs : « *Sportifs satisfaits, c'est mon métier* ». Dans cette optique, NorthSport met notamment l'accent sur la collecte d'avis clients afin d'améliorer ses produits et services. D'une façon plus générale, l'enseigne affirme que 98,4% des avis négatifs sont pris en charge par les équipes, en apportant des « *réponses personnalisées* ».

3.2. Relations préexistantes

En 2018, NorthSport a été élue « enseigne préférée des Français » (selon le classement du cabinet OC&C). Cette excellente **réputation** est liée, non seulement au « *très bon rapport qualité-prix* » des produits, mais aussi à « *la sympathie* » et « *la disponibilité* » des vendeurs. L'attention et le soin portés aux utilisateurs ont fait naître un véritable « **attachement à la marque** » au point que les clients donnent parfois le sentiment que les magasins leur appartiennent (ex. : « *MON magasin* »). Signe de ce « *lien émotionnel* » très fort entre, le champ lexical de l'affection est omniprésent dans les données collectées. Une telle relation explique notamment la **tolérance** dont l'enseigne bénéficie *a priori* lorsqu'elle s'engage dans des projets audacieux. Selon cette perspective, la seule limite à l'expérimentation est ne pas « *trahir la promesse* » de l'enseigne, en restant cohérent avec les « *valeurs* » qu'elle prône.

Echec de service

La déception des clients face à cette innovation est à la hauteur de l'attachement qu'ils portent à l'enseigne. Ainsi, l'**expérience client** se révèle « *désastreuse* » et « *irritante* ». Pour faire réagir l'enseigne, certains n'hésitent d'ailleurs pas à appeler au « *boycott* » du magasin. D'autres se contentent d'exprimer leurs « *regrets* » et en appellent à un « *retour en arrière* ».

² A titre expérimental, l'animation des RH se fait même à 100% sur la satisfaction client dans le magasin *showroom*.

L'agacement des clients se répercute très vite sur le personnel du magasin, si bien que **l'expérience collaborateur** se révèle, elle aussi, extrêmement négative. Du fait de la « *liberté de parole* » dont ils jouissent et de leur forte implication, les vendeurs n'hésitent pas à faire remonter les avis négatifs sur le nouveau concept. Peu à peu, le désabusement et la souffrance des vendeurs deviennent tels que cela contribue à renforcer la colère de certains clients à l'encontre du magasin.

Inévitablement, cette insatisfaction entraîne une véritable « *désaffection des clients sur ce magasin* » et, de fait, « *un effondrement du chiffre d'affaires* » (environ - 80 % par rapport à l'année précédente). Dans les commentaires analysés, les clients affichent leur intention de ne plus jamais retourner dans ce magasin *showroom*. En pratique, la « *rupture* » s'est faite toutefois sous deux formes distinctes. Certains clients – attachés aux produits de l'enseigne – ont pris l'habitude de se rendre dans d'autres magasins de l'enseigne. D'autres utilisateurs, en revanche, se sont tournés vers l'enseigne concurrente la plus proche géographiquement. Plutôt que d'abandonner le magasin sans donner d'explications, de nombreux clients décident de poster un commentaire sur les réseaux sociaux afin de donner du sens à leur défection (alimentant aussi le **sensemaking** de l'entreprise). Certains d'entre eux se contentent d'alimenter le « *bad buzz* », en se montrant extrêmement virulents vis-à-vis du concept. D'autres prennent, au contraire, le temps de justifier précisément les motifs de leur rupture, dans une logique de co-construction avec l'enseigne.

3.4. Processus de récupération et d'apprentissage par l'échec

Conformément à sa logique de *test and learn*, l'enseigne n'a jamais envisagé son nouveau concept comme quelque chose de « *figé* ». Au contraire, sa volonté était de le « *faire évoluer* » à travers les retours clients. La direction a ainsi opéré quelques **micro-ajustements**, en réintroduisant progressivement du « *stock de consommables* » (ex. : balles de tennis, chambres à air, appâts de pêche). La persistance des attaques incite la direction de l'entreprise à renoncer à son magasin-test avant qu'il ne soit trop tard (***fail fast***). En définitive, moins de dix mois après l'ouverture, l'enseigne **pivote** en redevenant un magasin « *plus traditionnel* »³. NorthSport a veillé à **manager l'impression** laissée aux clients suite à son échec, non seulement en répondant à la plupart des avis négatifs, mais aussi en montrant les leçons qui avaient été tirées de cette expérience ratée. L'idée d'un magasin *showroom* n'est d'ailleurs pas définitivement abandonnée.

3.5. Conséquences post-récupération

Le retour d'un magasin « *normal* » est source d'une grande **satisfaction**. Plusieurs clients saluent une « *excellente initiative* » de la part de l'enseigne, qu'ils n'hésitent pas à remercier – voire à féliciter – d'avoir fait « *machine arrière* ». Certains se réjouissent aussi du comportement « *courageux* » de l'enseigne, qui s'est montrée capable de « *reconnaître ses erreurs* ». « *Assumer* » le fait de se tromper fait effectivement partie – nous l'avons dit – du cadre culturel de NorthSport. Cette « *transparence* » et cette « *sincérité* », suite à ce test raté, semblent finalement de nature à renforcer le lien entre l'enseigne et ses clients.

En termes de **comportement post-récupération**, les clients sont logiquement revenus dans le magasin, si bien que 6 mois après son déménagement, il avait récupéré 80% de son chiffre d'affaires. Parmi les 31 clients ayant répondu à notre questionnaire, seulement 2 déclarent avoir décidé de ne plus y retourner. Certains clients se sont, en revanche, accoutumés à d'autres magasins de l'enseigne et tendent à le délaisser. Quoiqu'il en soit, la

³ Deux changements apparaissent toutefois dans le magasin : 1) la focalisation sur les marques propres et 2) l'accent mis sur les expériences sportives (ex. : installation de paniers de basket).

plupart des clients semblent avoir « *pardonné* » à l'enseigne son « *égarement* » de quelques mois, qu'ils ont tendance à dédramatiser *a posteriori*. En définitive, le magasin *showroom* a certes été perçu, à l'origine, comme allant au-delà de la zone de tolérance des clients, pour autant la majorité des utilisateurs accordent *in fine* une seconde chance à l'enseigne. Un tel constat accredit la thèse d'un **droit à l'erreur externe**. Celui-ci s'explique, non seulement par la relation forte des clients avec l'enseigne, mais aussi par une récupération post-échec parfaitement exécutée. Il apparaît néanmoins que la zone de tolérance des clients a été quelque peu réduite suite à cette expérience ratée. Désormais, certains clients (minoritaires) se montrent effectivement très vigilants, voire méfiants, face à d'éventuelles modifications du magasin.

Conclusion

L'analyse longitudinale multi-niveaux effectuée nous a permis de mieux comprendre l'articulation entre échec de service, récupération de service et comportements post-récupération. Il semblerait que le cadre culturel de l'entreprise puisse jouer le rôle de catalyseur de l'innovation par l'intermédiaire du développement d'une culture de l'innovation et de la satisfaction, une implication des collaborateurs et la reconnaissance d'un droit à l'erreur interne. Il ressort également que ce cadre culturel favorise la récupération de service et l'apprentissage par l'échec. Le *sensemaking* de l'échec par l'entreprise est ainsi favorisé, ce qui lui permet de pivoter plus rapidement et de mettre en place un management de l'impression efficace en vue de reconquérir les clients insatisfaits.

Au-delà de l'analyse de la « boîte noire » du système de récupération permise par le rapprochement de la littérature en management de l'innovation avec celle traditionnellement utilisée en marketing des services, une autre contribution importante de cette recherche réside dans la reconnaissance de l'existence d'un droit à l'erreur externe. Jusqu'à présent, la littérature s'était en effet uniquement intéressée au droit à l'erreur interne (ex. : van Dyck & al., 2005 ; Auteur, 2011 ; Frese et Keith, 2015). En d'autres termes, le cadre culturel de l'entreprise, les relations préexistantes et une récupération de service menée à bon escient contribuent à créer les conditions favorables à l'obtention du pardon du client (ex. : Morrison et Crié, 2016) et, donc, d'une seconde chance. Ces résultats invitent les enseignes, et de manière plus générale toutes les entreprises, à ne pas hésiter innover dès lors qu'elles sont à même de pivoter rapidement en cas d'échec. Conformément à la littérature existante, nos résultats soulignent en outre que la récupération de service cocréée est source de satisfaction et peut avoir une incidence sur le comportement d'achat des clients (ex. : Roggeveen, Tsiros et Grewal, 2012 ; Cheung et To, 2016 ; Hazée, Van Vaerenbergh et Armirotto, 2017). Ils mettent également en avant que l'implication de la totalité des collaborateurs est nécessaire dans la mesure où ils jouent le rôle d'interface entre l'enseigne et le client.

Cette recherche n'est pas exempte de limites dans la mesure où elle ne porte que sur une entreprise, qui plus est une enseigne très appréciée de ses clients, et sur un seul échec. Il pourrait être intéressant de dupliquer l'analyse à d'autres enseignes et d'autres secteurs d'activité, voire même approfondir cet exemple en cas de nouvel échec de service.

Bibliographie

- Ali M., Kan S., Anderson K. et Sarstedt M. (2016), Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance, *Journal of Business Research*, 69, 11, 5317-5323.
- Cheung F.Y.M. et To W.M. (2016), A customer-dominant logic on service recovery and customer satisfaction, *Management Decision*, 54, 10, 2524-2543.
- Crié D. et Morrisson O. (2016), Pour une application du pardon aux relations commerciales : une étude exploratoire, *Actes du 32^{ème} Congrès Annuel de l'Association Française du Marketing (AFM)*, Lyon, 1-7.
- Frese M. et Keith N. (2015), Action errors, error management and learning in organizations, *Annual Review of Psychology*, 66, 1, 661-687.
- Gelbrich K. et Roschk H. (2011), A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses, *Journal of Service Research*, 14, 1, 24-43.
- Gioia D., Corley K. et Hamilton A. (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15-31.
- Grégoire Y., Tripp T.M. et Legoux R. (2009), Customer revenge and avoidance over time: Insights about a longitudinal “love becomes hate” effect, *Journal of Marketing*, 73, 18-32.
- Grönroos C. (1988), Service quality: The six criteria of good perceived service quality, *Review of Business*, 9, 10-13.
- Grougiou V. et Pettigrew S. (2009), Seniors' attitudes to voicing complaints: a qualitative study *Journal of Marketing Management*, 25, 9-10, 987-1001.
- Hazée S., Van Vaerenbergh Y. et Armiroto V. (2017), Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity, *Journal of Business Research*, 74, 101-109.
- Hess Jr. R.L., Ganesan S., Klein N.M. (2003), Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 127-145.
- Kelley S.W. et Davis M.A. (1994), Antecedents to customer expectations for service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 1, 52-61.
- Komunda M. et Osarenkhoe A. (2012), Remedy or cure for service failure?: Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty, *Business Process Management Journal*, 18, 1, 82-103.
- Mattila A.S. (2004), The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment, *International Journal of Service Industry Management*, 15, 2, 134-149.
- McCollough M.A., Berry L.L. et Yadav M.S. (2000), An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery, *Journal of Service Research*, 3, 2, 121-137.
- O'Donohoe S. et Turley D. (2007), Fatal errors: unbridling emotions in service failure experiences, *Journal of Strategic Marketing*, 15, 17-28.
- Ries E. (2015), *Lean startup. Adoptez l'innovation continue*, Pearson.

- Roggeveen A.L., Tsiros M. et Grewal D. (2012), Understanding the co-creation effect: When does collaborating with customers provide a lift to service recovery?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 6, 771-790.
- Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-64.
- 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.
- Strizhakova Y., Coulter R. et Price L. (2012), The young adult cohort in emerging markets: Assessing their glocal cultural identity in a global marketplace. *International Journal of Research in Marketing*, 29, 1, 43-54.
- Tax S.S., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 2, 60-76.
- Van Dyck C., Frese M., Baer M. et Sonnentag S. (2005), Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication, *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1228-1240.
- Van Vaerenbergh Y. et Orsingher C. (2016), Service recovery: An integrative framework and research agenda, *Academy of Management*, 30, 3, 328-346.
- Weun S., Beatty S.E. et Jones M.A. (2004), The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships, *Journal of Services Marketing*, 18, 2, 133-146.
- Zhu Z., Nakata C., Sivakumar K. et Grewal D. (2013), Fix it or leave it? Customer recovery from self-service technology failures, *Journal of Retailing*, 89, 1, 15-29.

Annexes

Annexe 1 : Structure des données selon la méthodologie Gioia et al. (2013)

« L'innovation fait intrinsèquement partie de notre ADN. » - 48 verbatims	Culture de l'innovation	Cadre culturel
« C'est une enseigne qui expérimente beaucoup. » - 117		
« On est sur une transformation digitale chez nous depuis, on va dire, deux ans. » - 86		
« Il y a une volonté de se différencier, de faire différemment. » - 13		
« Toute l'équipe des 40 collaborateurs en CDI a écrit et construit ce projet et ce magasin. » - 36	Implication des équipes	
« Si une innov. n'est pas acceptée par les collaborateurs, elle ne le sera pas par les clients. Ils ne vont pas la promouvoir. » - 35		
« Dans les enquêtes sur les entreprises où il fait bon vivre, on sort en bonne place. » - 16		
« C'est la 1 ^{ère} chose qu'on dit à un collaborateur : "Vous avez le droit à l'erreur !". C'est le côté "oser entreprendre". » - 19	Droit à l'erreur interne	
« C'est marqué sur votre badge : "sportif satisfait, c'est mon métier". » - 21	Culture de la satisfaction	
« La moitié de notre prime est basée uniquement sur les avis clients. » - 24		
« Quand on y va, il y a aussi beaucoup de jeunes, ils sont disponibles, sympathiques. » - 160	Réputation	Relations préexistantes
« C'est une image d'entreprise familiale, qui est proche de son client. » - 19		
« NorthSport a plus de 40 ans. Pourtant, on garde une image assez dynamique auprès des utilisateurs. » - 10		
« Ils font de très bons produits. Il y a un super rapport qualité-prix. » - 55		
« Il y a un attachement à la marque NorthSport qui est assez fort. » - 22	Attachement	
« Les marques préférées des Fr. : pour la 1 ^{ère} fois, c'est l'enseigne d'articles de sport NorthSport qui a été récompensée. » - 21		
« C'est un magasin qui inspire confiance, un réseau qui inspire confiance, et ça c'est la force de NorthSport aujourd'hui. » - 9		
« Je suis cliente chez NorthSport depuis toujours. » - 19		
« Notre ancien CEO disait que la marque NorthSport ne nous appartient plus. » - 11	Zone de tolérance	
« La relation de confiance est tellement bonne avec les clients (qu'ils) sont prêts à pardonner. » - 11		
« Tant que l'innovation reste dans nos valeurs, on a peu de chance de se louper par rapport à l'image. » - 11		
« Projet intrigant et pressée de voir le résultat. » - 9	Expérience client négative	Echec de service
« Fan de NorthSport depuis la première heure, je suis extrêmement déçue. » - 22		
« D'un point de vue client, ça n'a pas été compris. » - 61		
« Quant à la promesse sur des prix réduits, il fallait soit revenir (double frais de déplac.), soit se faire livrer (et payer). » - 12		
« Très écolo, en plus, de se déplacer pour rien... » - 12		
« Quid de l'emploi et du nombre de salariés et de leur évolution si on passe sur un système totalement dématérialisé ? » - 27		
« Ce qui les a énervés, c'est que le mag. qu'ils avaient l'habitude de fréquenter ne répondait plus du tout à leurs attentes. » - 56		
« Le client n'en repart pas avec ses achats à la main. Ce qui en a froissé plus d'un. » - 120		
« Le chiffre d'affaires a été un fiasco. On a fait - 90% je pense – quelque chose comme ça – par rapport aux historiques. » - 15	Echec commercial	
« Ce nouveau système d'achat m'a vite gonflée. Moi qui étais fidèle à NorthSport, je fais mes achats ailleurs ! » - 94		
« Il y en a 8 des NorthSport sur la métropole lilloise... Direction Villeneuve d'Ascq où tout est exposé. » - 49		

« Je n'ai jamais vu le parking d'Intersport aussi plein que depuis votre changement de concept ! » - 85		
« Le magasin <i>showroom</i> , ça a été un plantage complet ! » - 26		
« Si on génère de l'insatisfaction sur un mag., la satisfaction globale de NorthSp., on ne la change pas. Ce n'est que local. » - 9		
« L'équipe présente sur place nous explique bien le concept et reste bien disponible en essayant de vendre un maximum. » - 37	Expérience collabora- teur négative	
« Le vendeur était lui-même désabusé par le fait qu'il passait des moments vraiment pas très agréables. » - 39		
« Pardonnez-moi, mais c'est complètement stupide comme concept ! » - 107		
« Je pense que plus les critiques sont violentes et acerbes, plus les pers. qui les émettent ont été attachées à l'enseigne. » - 4		
« On sait qu'un réseau social est aussi un défouloir. » - 7		
« J'aime beaucoup cette enseigne et ses produits. Il fallait que je leur dise que ce concept ne me convenait pas du tout. » - 9		
« C'est n'importe quoi. Si on se déplace, c'est qu'on veut essayer et repartir avec, sinon on commande sur Internet. » - 79	Sensemaking	
« Le mieux, c'est de boycotter NorthSport pour leur faire comprendre que l'on n'aime pas du tout leur nouveau concept. » - 9		
« Au vu des commentaires, je ne suis pas la seule à regretter le magasin précédent. » - 22		
« J'espère sincèrement qu'un "retour en arrière" est possible, car je n'adhère pas du tout à ce concept. » - 45		
« Il y a une liberté de parole au sein de l'entreprise, qui permet de pouvoir faire remonter les remarques des clients. » - 17		
« Au bout de deux-trois mois, on a rectifié en restockant tous nos produits considérés comme du consommable. » - 19	Micro-ajustements	
« Ce projet n'est pas figé. Les remontées de nos clients nous inspirent et nous permettent d'évoluer. » - 90		
« Ils savent dire : "Pitié, arrêtez, c'est nul !". Ça nous impose de devoir réagir le plus vite possible, de ne pas s'enfoncer. » - 37		
« Ils ont fait marche arrière, parce que ça ne leur rapportait pas d'argent ! » - 12	<i>Fail fast</i> – pivot	Processus de récupération et d'apprentissage par l'échec
« Nous avons finalement choisi de revenir sur notre ancien magasin, avec un système de vente traditionnel ! » - 43		
« Le magasin s'est tourné aussi vers davantage d'expériences sportives. » - 20		
« On ne laissait pas un avis négatif sans réponse, ça c'est une vraie politique de l'enseigne. » - 33		
« Nous avons compris que notre concept ne vous convenait pas, c'est pour ça que nous retournons dans notre ancien mag. » - 43	Management de l'impression	
« La direction a reboosté les équipes : "On veut vraiment que vous montriez ce que vous avez appris". » - 26		
« Quant à avoir pardonné, avec le recul, ce n'était pas si grave. C'était plus une forte déception et une perte de temps. » - 27	Droit à l'erreur ex- terne	
« J'ai pardonné cet essai raté, mais j'apprends qu'ils testent un nouveau concept, que je désapprouve de nouveau ! » - 12		
« NorthSport a testé, s'est planté, a corrigé. Je ne leur en veux pas d'innover. C'est une force. » - 18		
« Cela fait plaisir de retrouver le magasin avec le fonctionnement d'avant ! » - 116		
« J'apprécie le fait de savoir reconnaître que ça ne fonctionne pas et dans un délai correct. » - 7	Satisfaction post- récupération	Conséquences post- récupération
« Le mag. revient sur son emplacement, sous forme classique. Rien que pour cette écoute des clients, cela mérite un 5/5. » - 12		
« Maintenant que c'est redevenu un magasin normal, j'y retourne avec plaisir ! » - 58		
« En six mois, on n'était déjà pas loin des 80% de chiffre d'affaires récupérés. » - 14	Comportement post- récupération	
« C'est parce qu'on est appréciés que, du coup, les gens sont revenus. » - 4		
« On retrouve notre magasin, très bien, mais j'ai aussi pris l'habitude d'aller à Intersport. Dommage. » - 13		

Annexe 2 : Modèle de l'attribution d'une seconde chance après un échec de service

