

COMMENT REPARER LE LIEN AVEC UN CLIENT RECLAMANT ?  
DE L'INTERET D'ADOPTER DES PROTOCOLES INCARNES, FORMALISES ET ECHELONNES

Laure Jacquemier-Paquin  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université  
[Laure.paquin@univ-amu.fr](mailto:Laure.paquin@univ-amu.fr)

Sophie Jeanpert  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université  
[Sophie.jeanpert-henry@univ-amu.fr](mailto:Sophie.jeanpert-henry@univ-amu.fr)

Sophie Claye-Puaux  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université  
[Sophie.puaux@univ-amu.fr](mailto:Sophie.puaux@univ-amu.fr)

Annabel Martin  
LUMEN  
[Annabel.salerno@univ-lille.fr](mailto:Annabel.salerno@univ-lille.fr)

COMMENT REPARER LE LIEN AVEC UN CLIENT RECLAMANT ?  
DE L'INTERET D'ADOPTER DES PROTOCOLES INCARNES, FORMALISES ET ECHELONNES

**Résumé**

Il est largement établi que la justice perçue par le client dans le traitement de sa plainte entraîne sa satisfaction. Cette recherche vise à savoir si le protocole de réclamation établi par l'entreprise peut renforcer ce lien. Trois éléments constitutifs du protocole sont étudiés : l'intégration d'échanges verbaux, le degré de formalisme du protocole et le délai de réponse, à travers trois études quantitatives qui en examinent l'effet modérateur. Les résultats confirment le caractère amplificateur des éléments étudiés du protocole dans la relation "dimension distributive de la justice – satisfaction vis-à-vis du traitement". Différentes préconisations managériales sont développées.

**Mots-clés**

Justice perçue, satisfaction envers le traitement, protocole de traitement de la réclamation, gestion de la réclamation client, variables modératrices

HOW TO REPAIR THE RELATIONSHIP WITH A COMPLAINING CUSTOMER? THE VALUE OF  
ADOPTING EMBODIED, FORMALISED AND STAGGERED PROTOCOLS

**Abstract**

It is widely established that perceived justice in complaint handling leads to customer satisfaction. This research examines whether the recovery protocol put in place by the company strengthens this link. Three features of the protocol are studied: the inclusion of verbal exchanges, the degree of formality of the protocol and the response time, through three quantitative studies that analyse their moderating effect. The results confirm the amplifying effect of the protocol characteristics in the relationship between the distributive dimension of justice and satisfaction with recovery. Managerial recommendations are derived from the results.

**Keywords**

Perceived justice, satisfaction with the recovery, recovery protocol, complaint management, moderators

## Résumé managérial

Cas d'école en ces temps d'achats en ligne : un client commande une tablette numérique qu'il reçoit endommagée par le transport. Le client s'engage dans un processus de réclamation pour dénoncer la défaillance de service et obtenir réparation. Permettre au client d'exprimer son mécontentement est une opportunité pour l'entreprise de réparer et rétablir la relation avec le client. Mettre en place un protocole de traitement de la réclamation et apporter une solution juste au client contribuent alors à améliorer sa satisfaction. L'AMARC (Association pour le management de la réclamation client) va dans ce sens et encourage les entreprises à dédier plus de ressources aux traitements des plaintes. Leur résolution conduit à une plus grande satisfaction et fidélité : le lien envers le client s'en trouve restauré voire consolidé.

Pour étudier les réclamations, les travaux mobilisent la théorie de la justice. L'idée de justice correspond à l'évaluation du fait que la réponse proposée par l'entreprise est, ou non, appropriée compte tenu du préjudice causé. La théorie de la justice renvoie à trois dimensions de la justice : la dimension distributive, procédurale et interactionnelle. Les recherches antérieures ont toutes confirmé que la perception positive de justice (dans toutes ses dimensions) entraîne une meilleure satisfaction vis-à-vis du traitement de la réclamation. Partant de ces éléments, cette recherche s'intéresse plus spécifiquement au protocole dans lequel le client doit s'inscrire pour poser réclamation. Ce protocole est établi par l'entreprise et constitue un outil marketing. La problématique de cette recherche est la suivante : les caractéristiques du protocole de réclamation peuvent-elles renforcer l'effet de la justice perçue sur la satisfaction vis-à-vis du traitement ? Cette recherche étudie plus précisément trois éléments du protocole de réclamation : le caractère incarné ou désincarné du protocole (présence ou non d'échanges verbaux), son caractère plus ou moins formalisé, et le délai de réponse.

Trois études ont été réalisées. La première étude fait varier l'existence ou non d'échanges verbaux entre le client et l'entreprise; la seconde porte sur le degré de formalisme du protocole (mail automatique d'enregistrement de la plainte, rappel de la démarche à suivre) et la dernière est dédiée à l'analyse du délai nécessaire pour annoncer la solution proposée (immédiat vs 3 jours).

Les résultats confirment que les trois éléments du protocole testés modèrent la relation existante entre la justice distributive et la satisfaction vis-à-vis du traitement. La justice distributive correspond à la perception du sentiment d'équité dans le traitement. Les relations entre les dimensions procédurale et interactionnelle de la justice et la satisfaction vis-à-vis du traitement ne sont pas modérées : les éléments du protocole n'ont pas d'impact significatif sur ces relations.

Des implications managériales sont proposées. Dans un premier temps, nos résultats révèlent que la présence d'échanges verbaux renforce la relation « justice distributive – satisfaction envers le traitement ». Nous encourageons les entreprises à intégrer des interactions verbales directes avec les clients afin de renforcer la satisfaction produite par le sentiment d'équité. De plus, nous recommandons de créer des protocoles très factuels, très formalisés. La procédure ainsi formalisée assure le sérieux de l'entreprise et réduit l'incertitude du client quant à l'équité dans le traitement des réclamations. Pour finir, nous préconisons l'établissement de protocoles différant de quelques jours l'annonce de la solution définitive, plutôt que de la communiquer immédiatement. Ce temps d'attente engendre espoir et crainte pour le client, qui est de ce fait d'autant plus soulagé et satisfait quand il obtient une réponse positive.

COMMENT REPARER LE LIEN AVEC UN CLIENT RECLAMANT ?  
DE L'INTERET D'ADOPTER DES PROTOCOLES INCARNES, FORMALISES ET ECHELONNES

## **Introduction**

Les réclamations clients sont une source d'altération de l'image d'une entreprise mais elles peuvent aussi, à l'inverse, quand elles sont correctement traitées, susciter la satisfaction et la fidélité des clients. La réclamation d'un client intervient à la suite d'une défaillance de service. Cette dernière peut être définie comme une situation dans laquelle le client est insatisfait car le service reçu n'est pas à la hauteur de ses attentes (Tax, Brown et Chandrashekar, 1998). L'insatisfaction ne conduit pas systématiquement le consommateur à agir ou à s'exprimer auprès de l'entreprise ou à des tiers. Il peut simplement abandonner le produit ou la marque ou changer son opinion. Lorsqu'il manifeste son mécontentement auprès de l'entreprise, il lui offre la possibilité de réparer la relation, voire de la rendre plus forte. Le comportement de réclamation désigne une réponse comportementale à l'insatisfaction du client et inclut l'évaluation de la réponse faite par l'entreprise (Crié, 2001).

En réparant la défaillance de services, l'entreprise peut reconstruire la relation existante et réengager le client (Tax, Brown et Chandrashekar, 1998). Permettre l'expression des insatisfactions et traiter les réclamations des clients constituent une opportunité réelle pour l'entreprise. Ray et Sabadie (2011) mettent en évidence un triple effet positif : (1) la sécurisation du chiffre d'affaires par la récupération du client mécontent, voire sa transformation en client ambassadeur, (2) l'amélioration des processus internes à la suite de l'analyse des réclamations formulées (mise en évidence des points faibles dans la chaîne de valeur), (3) la diminution des risques de bouche-à-oreille négatifs voire des vengeances de clients mécontents.

La gestion des réclamations a fait l'objet de nombreuses recherches dont l'ancrage théorique repose sur la théorie de la justice (Tax, Brown et Chandrashekar, 1998; Prim-Allaz et Sabadie, 2005 ; Sabadie, Prim-Allaz et Losa, 2006; Orsingher, Valentini et de Angelis, 2010; Jung et Soeck, 2017 ; Lee, Siu et Zhang, 2018 ; Sengupta & al., 2018 ; Sugathan, Rossmann et Rajan, 2018 ; Javornik, Filieri et Gumann, 2020). La justice correspond à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est appropriée ou pas, compte tenu du préjudice causé. Celle-ci repose sur 3 dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle. De nombreuses recherches ont testé l'impact direct des dimensions de la justice perçue sur la satisfaction des clients vis-à-vis de l'enseigne ou du traitement proposé, sur l'engagement des clients, l'intention de rachat ou encore le bouche à oreille (Sabadie, Prim-Allaz et Losa, 2006; Ha et Jang, 2009 ; Orsingher, Valentini et de Angelis, 2010; Jung et Soeck, 2017 ; Lee, Siu et Zhang, 2018 ; Javornik, Filieri et Gumann, 2020). Il est ainsi parfaitement établi que lorsque le réclamant obtient une réparation appropriée, le sentiment de justice suscité résulte en une satisfaction vis-à-vis du traitement et ce, quel que soit le canal de réclamation exploité, traditionnel (Maxham et Nettemeyer, 2002) ou digital (Jung et Soeck, 2017).

Ce qui n'est en revanche pas établi par la littérature, c'est la possibilité de renforcer ou non ce lien, par le recours à un protocole de gestion des réclamations. Le protocole de traitement est déterminé par l'entreprise ; il correspond aux différentes étapes et procédures que le client doit suivre pour poser réclamation et, le cas échéant, obtenir réparation. En cela, il constitue un dispositif de gestion à proprement parler qui établit la procédure à suivre pour écouter la voix du client. Il se distingue de la manière dont le traitement de la réclamation est perçu et apprécié par les clients (dans ses dimensions distributive, procédurale et interactionnelle) en fonction de la réponse proposée. Selon le protocole mis en place, différents éléments peuvent paraître plus

ou moins marqués : le degré de personnalisation dans les relations, le niveau de formalisme de la procédure, le ton utilisé, le nombre d'interactions et d'échanges ou encore la nature des échanges. La question que nous posons est de savoir si, à nature de défaillance et de réparation égales, les bénéfices de la justice perçue sur la satisfaction envers le traitement peuvent être amplifiés par les caractéristiques du protocole de réclamation retenues par l'entreprise. Cette question nous semble particulièrement pertinente à l'heure où les entreprises peuvent recourir à de multiples canaux et procédures pour gérer les réclamations, sans forcément identifier les choix les plus à même de renforcer la satisfaction de leurs clients.

Afin de savoir si les modalités du protocole de traitement modèrent la relation entre les dimensions de la justice perçue et la satisfaction vis-à-vis du traitement, une méthode quasi-expérimentale est déployée. Trois éléments du protocole sont analysés : son caractère incarné ou désincarné (présence ou non d'échanges humains directs), son caractère plus ou moins formalisé, et son caractère plus ou moins échelonné dans le temps.

## 1. Revue de littérature

Bitner, Booms et Tetreault (1990) ont identifié trois sources de satisfaction ou d'insatisfaction des clients vis-à-vis d'une relation de service : (1) la capacité du personnel à personnaliser le service, (2) la résolution des problèmes et (3) les éléments inattendus qui surviennent durant l'expérience. Lorsqu'ils surviennent, les défauts de service entraînent l'insatisfaction du client, la rupture de la relation client/entreprise. Face à une défaillance de service entraînant une insatisfaction, un client peut avoir différentes réactions : recours à un autre prestataire, réclamation et colportage d'une rumeur préjudiciable au prestataire ou encore colère à l'égard de sa propre personne pour n'avoir pas bien communiqué ses attentes (Forrester et Maute, 2001).

Quand un client porte réclamation, il laisse à l'entreprise la possibilité de réparer cette défaillance et de lui proposer une solution afin de rétablir la satisfaction et *in fine* la confiance. La gestion des réclamations est donc un élément fondamental qui doit s'intégrer dans une démarche commerciale relationnelle. La satisfaction est une variable clé du marketing relationnel (Oliver, 1997), étroitement liée aux attitudes et aux intentions comportementales (ré-achat, fidélité, bouche-à-oreille, recommandation) (Blodgett., Hill et Tax, 1997; Smith, Bolton et Wagner, 1999 ; McCollough, Berry et Yadav, 2000 ; Maxham et Netmeyer, 2002 ; Jung et Seock, 2017; Lee, Siu et Zhang, 2018 ; Sengupta & al., 2018 ; Sugathan, Rossmann et Rajan, 2018 ; Javornik, Filieri et Gumann, 2020).

Dans le contexte de gestion des réclamations, la satisfaction envers le traitement a plus spécifiquement été analysée. Orsingher, Valentini et de Angelis (2010) la définissent comme l'évaluation par le consommateur de la manière dont l'entreprise prend en charge sa réclamation. Elle concerne la manière dont est perçue la réponse apportée par l'entreprise par rapport au problème rencontré pour traiter la plainte. Elle correspond à un « état psychologique » (Oliver, 1981 ; Evrard, 1993) qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on demandait (Vanhamme, 2002), une évaluation de la solution apportée par l'entreprise pour traiter la réclamation comparativement à celle attendue par le réclamant pour obtenir réparation.

Les recherches portant sur la gestion des réclamations mobilisent la théorie de la justice. Tax, Brown et Chandrashekar (1998) soutiennent que cette théorie représente une base solide pour étudier la satisfaction notamment à l'égard d'une réclamation. La théorie de la justice est composée de trois dimensions : la justice distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive renvoie à la justice attendue et perçue par le client concernant la solution proposée

par l'entreprise. Elle intègre la notion de réparation du préjudice subi et renvoie donc au principe d'équité (Adam, 1965). La justice procédurale se réfère à la manière dont le processus est mené à bien (Sparks et McColl-Kenedy, 1998) et renvoie à la perception de politiques et procédures justes et adaptées, aptes à traiter les demandes des clients réclamants (Maxham et Netemeyer, 2003 ; Sabadie, Prim-Allaz et Llosa 2006). Enfin, la justice interactionnelle fait référence à la qualité perçue des traitements interpersonnels reçus par un individu au cours du processus de résolution de conflit (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006). La capacité d'écoute de l'entreprise et la posture des employés contribuent au sentiment de justice interactionnelle. L'impact des différentes dimensions de la justice sur la satisfaction vis-à-vis du traitement a été vérifié de longue date (Goodwin et Ross, 1992 ; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998).

Notre recherche s'intéresse au rôle modérateur du protocole établi par l'entreprise pour traiter les réclamations sur le lien justice - satisfaction. Nous considérons que le lien justice - satisfaction est acquis, pour toute situation dans laquelle le réclamant obtient une réparation proportionnée à la défaillance rencontrée. Nous cherchons à savoir si cet effet est accru par certaines caractéristiques du protocole. Notre recherche questionne dans un premier temps l'intérêt d'intégrer ou non des interactions humaines directes (en face-à-face ou par téléphone) dans le protocole. Le propre d'une interaction directe est de générer un dialogue, une discussion et de construire un échange personnalisé avec le réclamant. A l'inverse, un échange par mail est dénué d'interaction directe et reste dépersonnalisé. Des recherches antérieures se sont interrogées sur la manière d'établir des relations plus humaines ou amicales dans un contexte online (Sugathan, Rossmann et Rajan, 2018 ; Javornik, Filieri et Gumann, 2020). On peut supposer qu'un échange verbal direct avec un représentant de l'entreprise rassurera le client, renforcera sa perception de justice et sa satisfaction vis-à-vis du traitement. Dans d'autres contextes organisationnels (recrutement, évaluation de la performance au travail, salaire), il a été montré que les décisions sont perçues plus justes si les personnes concernées ont la possibilité de s'exprimer, y compris si les décisions prises leur sont défavorables (Forger, 1977 ; Bies et Shapiro, 1988). Par ailleurs, le degré de formalisme du processus de gestion de la réclamation est aussi étudié. Le protocole peut comporter des confirmations écrites systématiques de prise en charge de la réclamation, ou au contraire traiter la réclamation sans qu'une trace écrite accompagne le processus. Pour Shooshtari, Stan et Clous (2018), une politique de traitement des plaintes formalisée accroît la performance de l'entreprise. Le formalisme associé au protocole de traitement peut être positivement interprété par le client parce qu'il manifeste la rigueur et le sérieux de l'entreprise, son engagement formel à résoudre le problème rencontré. Enfin, le caractère immédiat ou au contraire échelonné du protocole est étudié. Le protocole peut prévoir une réponse instantanée à la réclamation du client, ou au contraire des étapes et réponses différées dans le temps. Selon Javornik, Filieri et Gumann (2020), un processus de traitement trop long décourage le consommateur. Ce temps d'attente représente un stress pour le client puisqu'il ne connaît pas l'issue proposée par l'entreprise ; il ne sait pas s'il obtiendra réparation. Cependant, ce temps de traitement peut aussi signaler l'attention que l'entreprise porte à sa requête, une durée pendant laquelle l'entreprise s'investit pour trouver une solution satisfaisante. Les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : Le caractère incarné du protocole de traitement de la plainte renforce la relation entre la justice perçue et la satisfaction vis-à-vis du traitement.

H2 : Un niveau élevé de formalisme du protocole renforce la relation entre la justice perçue et la satisfaction vis-à-vis du traitement.

H3 : Le caractère différé de l'annonce de la solution renforce la relation entre la justice perçue et la satisfaction vis-à-vis du traitement.

## 2. Méthodologie

Afin de tester nos hypothèses, trois études sont conduites. Chaque étude est basée sur la présentation de scénarios spécifiques énonçant la procédure à suivre pour porter réclamation suite à l'achat en ligne d'une tablette numérique livrée cassée et obtenir une nouvelle tablette en échange (annexe 1). Chaque fois, la solution finale consiste en l'échange standard du produit. Le dysfonctionnement subi ainsi que la solution proposée sont donc identiques d'un scénario à l'autre. Les scénarios varient selon les éléments suivants :

- Etude 1 : le protocole à suivre pendant le processus de réclamation intègre des échanges verbaux (face-à-face et/ou téléphone<sup>1</sup>) ou non (tout est traité par mail) (taille de l'échantillon : 427 répondants ; 67% de femmes ; 55.5 % ont moins de 20 ans)
- Etude 2 : le degré de formalisme dans l'enregistrement de la réclamation varie (mail automatique de prise en charge de la demande vs absence) (taille de l'échantillon : 212 répondants ; 65.6% de femmes ; 60.8% moins de 20 ans)
- Etude 3 : le délai d'obtention de la réponse est immédiat vs différé (une solution est présentée au client 3 jours après le dépôt de la réclamation) (taille de l'échantillon : 336 répondants ; 67.6% de femmes ; 51.8% moins de 20 ans).

Pour les trois études, nous avons mobilisé les mêmes échelles pour mesurer les variables (annexe 2). L'échelle de Maxham et Netemeyer (2003) permet de mesurer les trois dimensions de la justice. Celle en trois items de Maxham et Netemeyer (2002) mesure la satisfaction vis-à-vis du traitement proposé. Les indicateurs de mesure de la fiabilité suite aux analyses factorielles confirmatoires réalisées sont corrects (supérieurs à 0,9). La validité convergente et discriminante des construits est également vérifiée. Les qualités psychométriques des construits sont présentées en annexe 2, tableau 1.

## 3. Résultats

Les effets directs des dimensions de la théorie de la justice sur la satisfaction vis-à-vis du traitement sont vérifiés pour les 3 études. Les régressions confirment l'impact positif et significatif des dimensions de justice (interactionnelle, procédurale et distributive) sur la satisfaction envers le traitement.

Les modérations (1) des échanges verbaux, (2) du degré de formalisme du protocole et (3) du délai de réponse sur les relations « dimensions de la justice – satisfaction envers le traitement » sont testées par régressions multiples (annexe 3, tableaux 2, 3 et 4).

L'interaction verbale présente dans le protocole renforce la relation entre la dimension distributive de la justice perçue et la satisfaction vis-à-vis du traitement ( $\beta = 0,224$ ,  $p=0,085$ ). Les effets de modulation ne sont par contre pas vérifiés pour les relations « justice procédurale – satisfaction traitement » ( $\beta = -0,028$ ,  $p = 0,828$ ) et « justice interactionnelle – satisfaction traitement » ( $\beta = -0,003$ ,  $p=0,985$ ) (annexe 2, tableau 2). L'hypothèse H1 est par conséquent partiellement validée.

---

<sup>1</sup> Des tests statistiques (Anova et Scheffé) ont été réalisés pour vérifier qu'il n'y a pas de différences significatives entre les scénarios sur les variables étudiées, permettant ainsi leur regroupement. L'expérience antérieure avec l'entreprise, l'opinion antérieure de l'entreprise et la solution préférée (remplacement, remboursement, réparation) ont été incluses comme variables de contrôle dans l'étude. Ils n'interfèrent pas avec les résultats obtenus.

L'hypothèse H2 est aussi partiellement validée. Une seule modération est vérifiée : l'effet positif du degré de formalisme du protocole de réclamation sur la relation « justice distributive – satisfaction vis-à-vis du traitement » ( $\beta = 0,405$ ,  $p=0,036$ ). Le rôle modérateur du formalisme du protocole n'est pas vérifié pour la relation « justice procédurale – satisfaction vis-à-vis du traitement » ( $\beta = -0,105$ ,  $p=0,633$ ), ni pour la relation « justice interactionnelle – satisfaction traitement » ( $\beta = -0,093$ ,  $p=0,666$ ) (annexe 2, tableau 3).

L'hypothèse H3 est partiellement validée. Les résultats des régressions permettent de valider le rôle modérateur du délai de réponse uniquement sur la relation « justice distributive – satisfaction vis-à-vis du traitement ». L'effet d'interaction est significatif au seuil de 10% ( $\beta = 0,321$ ,  $p=0,076$ ). Ainsi la modération est vérifiée. Pour les relations justice procédurale et interactionnelle avec la satisfaction vis-à-vis du traitement, les effets d'interaction ne sont pas significatifs ( $\beta = -0,171$ ,  $p=0,424$ ), ( $\beta = -0,139$ ,  $p=0,484$ ) (annexe 3, tableau 4).

#### 4. Discussion

Nos trois études ont vérifié l'impact positif de la justice perçue sur la satisfaction vis-à-vis du traitement apporté (pour toutes les dimensions de la justice). Ceci est en cohérence avec les recherches antérieures qui vérifient ces relations dans d'autres contextes (Goodwin et Ross, 1992 ; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998; Orsingher, Valentini et de Angelis, 2010 ; Jung et Soeck, 2017 ; Lee, Siu et Zhang, 2018 ; Sengupta & al., 2018 ; Javornik, Filieri et Gumann, 2020).

Les hypothèses de modération sont partiellement validées pour les trois études réalisées. Les modérations ne sont pas vérifiées pour les relations relatives aux dimensions interactionnelle et procédurale de la justice sur la satisfaction envers le traitement : les éléments du protocole (échanges verbaux, degré de formalisme et délai de réponse) ne modèrent pas ces relations. Les dimensions procédurale et interactionnelle font référence à des éléments plus saillants et fondamentaux (existence d'une procédure adaptée, écoute et prise en charge des réclamations par l'entreprise) suffisamment forts pour déterminer un niveau de satisfaction qui ne sera pas modifié par des éléments considérés comme secondaires. Seule la relation « justice distributive - satisfaction vis-à-vis du traitement » est modérée par les éléments du protocole de réclamation.

Premièrement, la mise en place d'échanges verbaux entre le client et l'entreprise dans le protocole de traitement, en face-à-face ou par téléphone, renforce la relation « justice distributive - satisfaction vis-à-vis du traitement » : l'échange verbal amplifie la satisfaction associée au sentiment d'équité perçu par le client. Le dialogue entre le client et le personnel permet en effet de rassurer le client sur la procédure à suivre et de lui expliquer la nature de la réparation qui lui sera offerte. L'entreprise remporte par ce biais l'adhésion du client en s'assurant d'ores et déjà que la solution proposée le satisfait.

Le degré de formalisme du protocole de traitement renforce également cette relation. La présence d'un mail automatique signalant la prise en compte de la réclamation renforce le lien entre le sentiment d'équité et la satisfaction vis-à-vis de la gestion de sa réclamation. A travers cette réponse intermédiaire, le client sait que sa requête est enregistrée. Il se sent pris en charge et peut apprécier l'instauration d'une démarche formalisée, maîtrisée et valable pour tous, tout en restant simple et facile à comprendre. Ce degré de formalisme est signe de rigueur, de sérieux et également d'équité dans le traitement des plaintes. Il traduit l'engagement de l'entreprise et la considération du client au centre de la relation.



Enfin, le délai pour obtenir réparation est aussi un modérateur de la relation « dimension distributive de la justice perçue – satisfaction vis-à-vis du traitement ». Notre expérimentation mettait en scène un scénario court avec une proposition de solution immédiate dès enregistrement de la plainte et un scénario comportant un délai de trois jours pour l'annonce de la solution. Le caractère différé de la réponse renforce la relation « justice distributive - satisfaction vis-à-vis du traitement » : on peut supposer, dans l'esprit du consommateur, qu'un délai avant réponse signifie plus de recherche d'équité dans le traitement. L'entreprise aura pris le temps d'analyser la situation et de proposer une réponse cohérente et adaptée. Un délai plus long, quoique restant raisonnable (trois jours ici), traduit ainsi les efforts mobilisés par l'entreprise pour étudier la plainte et proposer une solution juste. On peut penser également que l'attente d'une solution met le client dans l'expectative et est génératrice de stress. Le réclamant est alors rassuré lorsqu'il constate l'issue favorable de sa plainte et est de ce fait d'autant plus satisfait du traitement reçu.

D'un point de vue managérial, cette recherche contribue à aider les entreprises à restaurer le lien avec les clients mécontents en élaborant des protocoles de traitement des réclamations les plus à même d'optimiser la satisfaction client. Pour favoriser la relation « perception d'équité dans le traitement - satisfaction vis-à-vis du traitement », nous conseillons d'intégrer des échanges verbaux avec le client au cours de la procédure de réclamation. La discussion peut être réalisée en face-à-face ou par téléphone. Cette forme d'interaction permet à l'entreprise d'impliquer le client dans le processus en lui faisant approuver la solution proposée. Le lien entre équité et satisfaction vis-à-vis du traitement est amplifié par cet engagement. De plus, ce protocole doit inclure une formalisation écrite de la prise en charge de la demande. Ce formalisme est gage d'un traitement rigoureux et équitable, inscrit dans la politique de l'entreprise. Enfin, il est bénéfique d'instaurer un délai de réponse de quelques jours pour avertir le client de la solution apportée pour traiter sa réclamation. Ce temps d'attente met le client dans le doute quant à l'issue de sa requête et renforce sa satisfaction à l'annonce d'une réponse favorable. Précisons toutefois que cet effet a été constaté avec un délai raisonnable de trois jours. Il est possible qu'un délai plus long crée un effet inverse et réduise la satisfaction, voire induise des réactions négatives, s'il est interprété comme un signe de mauvaise volonté ou de mauvaise organisation de la part de l'entreprise.

Cette recherche présente certaines limites. La taille des échantillons limite la généralisation de nos résultats. La validité externe des résultats est aussi restreinte du fait de scénarios dans lesquels la nature du produit défectueux (produit technologique) et la réparation proposée (échange standard) étaient figées. Les résultats pourraient différer selon le type de produit envisagé (implication, valeur financière, etc.) ou en considérant d'autres formes de réparation (remboursement, avoir, réparation du produit, échange pour un produit équivalent). Par ailleurs, dans cette recherche trois éléments constitutifs du protocole ont été étudiés indépendamment. Leur combinaison pourrait faire l'objet d'une étude ultérieure, pour en évaluer les effets cumulatifs. Enfin, d'autres éléments du protocole de réclamation pourraient être étudiés : formulation d'excuses ou niveau de personnalisation utilisé dans les interactions par exemple.

## **Bibliographie**

Adams J.S. (1965), Inequity in social exchange, in L.Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-229.

Bies, R. J. et Shapiro D.L. (1988), Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgements, *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.

Bitner, M. J, Booms BH et Tetreault MS. (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54,1 : 71 - 84.

Blodgett JG., Hill D. et Tax S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.

Crié D. (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications Marketing*, 16, 1, 45-63.

Evrard Y. (1993), La satisfaction des consommateurs, état des recherches, *Revue Française du Marketing*, 144-145, 4-5, 53-65.

Folger R. (1977), Distributive and procedural justice : Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.

Forrester, W. R., et Maute, M. F. (2001), The Impact Of Relationship Satisfaction On Attributions, Emotions, And Behaviors Following Service Failure, *Journal of Applied Business Research*, 17, 1, 14 p.

Goodwin C. et Ross I. (1992), Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions, *Journal of Business Research*, 25, 2, 149-163.

Ha J. et Jang S. (2009), Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 3, 319-327.

Javornik A., Filieri R., Gumann R. (2020), Don't Forget that Others Are Watching, Too! The Effect of Conversational Human Voice and Reply Length on Observers' Perceptions of Complaint Handling in Social Media, *Journal of Interactive Marketing*, 50, 100-119.

Jung, N.,Y. et Soeck Y.K. (2017), Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites, *Journal of Retail and Consumer Services*, 37, 23-30.

Lee J.L., Siu N., Zhang T., (2018), The Mediating Role of Postrecovery Satisfaction in the Relationship between Justice Perceptions and Customer Attitudes, *Services Marketing Quarterly*. 39,1, 22-34.

Maxham J. et Netemeyer R. (2002), A longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, *Journal of Marketing*, 66,4, 57-71.

Maxham J. et Netemeyer R. (2003), Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling, *Journal of Marketing*, 67, 1, 46-65.

McCullough 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.

Oliver, R.L. (1981), Measurement and evaluation of satisfaction process in retailer selling. *Journal of Retailing*, 57, 3, 25-48.

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

Orsingher C., Valentini S. et M. de Angelis (2010), A Meta- Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 2, 169-186.

Prim-Allaz I. et Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, *Décisions Marketing*, 38, Avril-Juin, 7-19.

Ray D. et Sabadie W. (2011), Faire du client qui réclame un client en or, *L'expansion Management*, 3,142, 119-1

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.

Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., Van Vaerenbergh, Y. (2018), The effects of apologies for service failures in the global online retail. *International Journal of Electronic Commerce*, 22, 3, 419-445.

Shooshtari N.H., Stan S., Clous S.F. (2018), Receiving, Recording, and Responding to Customer Complaints: The Effects of Formalizing Customer Complaint Handling Policies in Retail Firms, *Services Marketing Quarterly*, 39, 3, 225-239.

Smith, A.K., Bolton, R. et Wagner, J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, 3, 356-372.

Sparks B.A. et McColl-Kennedy J.R. (1998), The Application of Procedural Justice Principles to Service Recovery Attempts: Outcomes For Customer Satisfaction, in NA - *Advances in Consumer Research*, 25, 156-161.

Sugathan, P., Rossmann A., Rajan K. R. (2018), Toward a conceptualization of perceived complaint handling quality in social media and traditional service channels. *European Journal of Marketing*, 52, 5-6, 973 - 1006.

Tax S., Brown S. et Chandrashekar M. (1998), Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 62, 2, 60-76.

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

## ANNEXE 1 – Scénarios

ETUDE 1 : ECHANGES VERBAUX OU NON
<p>Scénario 1 (téléphone) - La procédure de réclamation de l'entreprise prévoit que vous appelez le service client. Vous expliquez à la personne qui prend en charge votre appel que votre tablette présente une fente sur la vitre. La personne vous indique que vous bénéficiez d'un échange standard après avoir renvoyé la tablette défectueuse dans son emballage d'origine avec le bon de livraison, ce que vous faites. Vous recevrez une nouvelle tablette à votre domicile.</p>
<p>Scénario 2 - La procédure de réclamation de l'entreprise prévoit que vous informiez le service client par mail via son site internet. Vous écrivez un message indiquant que votre tablette présente une fente sur la vitre et demandant quelle est la procédure à suivre.</p> <p>Vous recevez un mail de l'entreprise vous indiquant la démarche à suivre : vous devez renvoyer la tablette défectueuse dans son emballage d'origine avec le bon de retour que vous aurez préalablement imprimé, ce que vous faites.</p> <p>Après étude par le service client, vous recevez un mail vous informant qu'un échange standard est proposé. Vous recevrez une nouvelle tablette à votre domicile.</p>
ETUDE 2 : DEGRE DE FORMALISME
<p>Scénario 1 - La procédure de réclamation de l'entreprise prévoit que vous informiez le service client par mail via son site internet. Vous écrivez un message indiquant que votre tablette présente une fente sur la vitre et demandant quelle est la procédure à suivre.</p> <p>Vous recevez un mail automatique accusant réception de votre réclamation et indiquant la démarche à suivre : vous devez renvoyer la tablette défectueuse dans son emballage d'origine avec le bon de retour que vous aurez préalablement imprimé, ce que vous faites.</p> <p>Après étude par le service client, vous recevez un nouveau mail vous informant qu'un échange standard est proposé. Vous recevrez une nouvelle tablette à votre domicile.</p>
<p>Scénario 2 - La procédure de réclamation de l'entreprise prévoit que vous informiez le service client par mail via son site internet. Vous écrivez un message indiquant que votre tablette présente une fente sur la vitre, en joignant une photo de la tablette fendue.</p> <p>Après étude par le service client, vous recevez un mail vous informant qu'un échange standard est proposé après avoir renvoyé le produit défectueux dans son emballage original, ce que vous faites. Vous recevrez une nouvelle tablette à votre domicile.</p>
ETUDE 3 : DELAI D'OBTENTION DE REPONSE / RESOLUTION
<p>Scénario 1 - La procédure de réclamation de l'entreprise prévoit que vous vous rendez en magasin, avec le produit, son emballage original et le bon de livraison, ce que vous faites.</p> <p>La personne qui vous accueille en magasin inspecte le produit et constate que la vitre est fendue. Elle contrôle l'emballage et le bon de livraison et conclut que tous les éléments sont réunis pour effectuer un échange standard de la tablette. Vous recevrez une nouvelle tablette à votre domicile.</p>
<p>Scénario 2 - La procédure de réclamation de l'entreprise prévoit que vous vous rendez en magasin, avec le produit, son emballage original et le bon de livraison, ce que vous faites.</p> <p>La personne qui vous accueille en magasin récupère la tablette et explique que le service technique va regarder le produit et vous appellera pour vous tenir informé(e). L'entreprise vous rappelle 3 jours après pour vous informer qu'un échange standard de la tablette est proposé. Vous recevrez une nouvelle tablette à votre domicile.</p>

## ANNEXE 2 - Qualités psychométriques des variables

Tableau 1 : Présentation des échelles de mesure des construits des 3 études

	Etude 1	Etude 2	Etude 3
Echantillon (effectif)	427	212	336
<b>THEORIE DE LA JUSTICE</b>			
Justice procédurale :			
- Malgré les tracas causés par cette situation, l'entreprise a apporté une réponse juste.	Rho Jöreskog 0,918	Rho Jöreskog 0,917	Rho Jöreskog 0,916
- Je pense que l'entreprise a réagi rapidement à mon problème.			
- Je pense que l'entreprise a des politiques et des pratiques adaptées pour traiter les réclamations.	Rho VC 0,68	Rho VC 0,70	Rho VC 0,69
- Dans le cadre de ses politiques et procédures, l'entreprise a traité le problème avec équité.			
Justice interactionnelle :			
- Le personnel a tenu compte de mon avis avant de traiter le problème.	Rho Jöreskog 0,899	Rho Jöreskog 0,896	Rho Jöreskog 0,896
- Les employés ont fait de leur mieux pour m'apporter une solution.			
- Le personnel a été honnête et éthique dans la résolution de mon problème.	Rho VC 0,61	Rho VC 0,59	Rho VC 0,59
- Le personnel de l'entreprise a pris en compte mon point de vue tout au long de la procédure.			
Justice distributive :			
- Les efforts de l'entreprise pour remédier au problème ont abouti à un résultat positif pour moi.	Rho Jöreskog 0,920	Rho Jöreskog 0,913	Rho Jöreskog 0,922
- La réponse apportée était juste compte tenu des désagréments et du temps investi.			
- Compte tenu des inconvénients causés par le problème, la solution est juste.	Rho VC 0,68	Rho VC 0,64	Rho VC 0,67
<b>SATISFACTION VIS-A-VIS DU TRAITEMENT</b>			
Indice de fiabilité (Alpha de Cronbach)			
- A mon avis, dans cette situation l'entreprise a fourni une solution satisfaisante à mon problème.	Rho Jöreskog 0,911	Rho Jöreskog 0,907	Rho Jöreskog 0,915
- Je suis satisfait(e) de la manière dont ce problème a été traité par l'entreprise.			
- En ce qui concerne cet événement, je suis satisfait(e) de l'entreprise.	Rho VC 0,69	Rho VC 0,67	Rho VC 0,69

ANNEXE 3 - Tests des effets des variables modératrices sur les relations entre les dimensions de justice et la satisfaction vis-à-vis du traitement

Tableau 2 : Tests de modération des échanges verbaux

VARIABLE DÉPENDANTE	SATISFACTION VIS-À-VIS DU TRAITEMENT		
	JUSTICE DISTRIBUTIVE	JUSTICE PROCÉDURALE	JUSTICE INTERACTIONNELLE
ETAPE 1 : EFFET DIRECT	$\beta=0,486^{**}$ F = 131,178** R <sup>2</sup> = 0,236	$\beta= 0,480^{**}$ F =127,339 ** R <sup>2</sup> =0,231	$\beta= 0,145^{**}$ F = 9,131 ** R <sup>2</sup> = 0,021
Justice			
ETAPE 2 : VARIABLE MODÉRATRICE	$\beta = -0,038$ n.s. F= 65,944** R <sup>2</sup> =0,237	$\beta = -0,043$ n.s. F= 64,161** R <sup>2</sup> = 0,232	$\beta = -0,095^*$ F=6,544 ** R <sup>2</sup> =0,030
Échanges verbaux 1= Pas d'échanges verbaux 2= Echanges verbaux	$\Delta R^2= 0,001$ n.s.	$\Delta R^2= 0,002$ n.s.	$\Delta R^2= 0,009^*$
ETAPE 3 : EFFET D'INTERACTION	$\beta = 0,244^\dagger$ F= 45,162** R <sup>2</sup> =0,243	$\beta = -0,028$ n.s. F= 42,694** R <sup>2</sup> =0,232	$\beta = -0,003$ n.s. F= 4,353** R <sup>2</sup> =0,030
Échanges verbaux *Justice	$\Delta R= 0,005^\dagger$	$\Delta R^2= 0,000$ n.s.	$\Delta R^2=0,000$ n.s.

† p<0,10 ; \*p<0,05 ; \*\*p<0,01

Tableau 3 : Tests de modération du degré de formalisme du protocole de réclamation

VARIABLE DÉPENDANTE	SATISFACTION VIS-À-VIS DU TRAITEMENT		
	JUSTICE DISTRIBUTIVE	JUSTICE PROCÉDURALE	JUSTICE INTERACTIONNELLE
ETAPE 1 : EFFET DIRECT	$\beta=0,534^{**}$ F = 83,563** R <sup>2</sup> = 0,281	$\beta= 0,495^{**}$ F = 68,044** R <sup>2</sup> = 0,245	$\beta= 0,191^{**}$ F = 7,970** R <sup>2</sup> = 0,037
Justice			
ETAPE 2 : VARIABLE MODÉRATRICE	$\beta = -0,099^\dagger$ F= 43,581** R <sup>2</sup> = 0,288	$\beta = -0,017$ n.s. F= 33,909** R <sup>2</sup> = 0,245	$\beta = -0,145^*$ F=6,321** R <sup>2</sup> =0,057
Formalisme du protocole 1= Niveau de formalisme bas 2= Niveau de formalisme élevé	$\Delta R^2= 0,010^\dagger$	$\Delta R^2= 0,000$ n.s.	$\Delta R^2= 0,020^*$
ETAPE 3 : EFFET D'INTERACTION	$\beta = 0,405^*$ F= 31,028** R <sup>2</sup> =0,309	$\beta = -0,105$ n.s. F= 22,599** R <sup>2</sup> =0,246	$\beta = -0,093$ n.s. F= 4,260* R <sup>2</sup> =0,058
Formalisme du protocole *Justice	$\Delta R^2= 0,015^*$	$\Delta R^2= 0,001$ n.s.	$\Delta R^2= 0,044$ n.s

† p<0,10 ; \*p<0,05 ; \*\*p<0,01

Tableau 4 : Tests de modération du délai de réponse

VARIABLE DÉPENDANTE	SATISFACTION VIS-À-VIS DU TRAITEMENT		
	JUSTICE DISTRIBUTIVE	JUSTICE PROCÉDURALE	JUSTICE INTERACTIONNELLE
ETAPE 1 : EFFET DIRECT Justice	$\beta = 0,507^{**}$ F = 115,369** R <sup>2</sup> = 0,257	$\beta = 0,453^{**}$ F = 86,257** R <sup>2</sup> = 0,205	$\beta = 0,150^{**}$ F = 7,727** R <sup>2</sup> = 0,023
ETAPE 2 : VARIABLE MODERATRICE Délai de réponse 1= Délai immédiat 2= Délai de 3 jours	$\beta = -0,089^{\dagger}$ F= 59,907** R <sup>2</sup> = 0,265 $\Delta R^2 = 0,008^{\dagger}$	$\beta = 0,005$ n.s. F= 43,005** R <sup>2</sup> = 0,205 $\Delta R^2 = 0,000$ n.s.	$\beta = -0,10^{\dagger}$ F=5,578** R <sup>2</sup> = 0,032 $\Delta R^2 = 0,010^{\dagger}$
ETAPE 3 : EFFET D'INTERACTION Délai de réponse * Justice	$\beta = 0,321^{\dagger}$ F= 41,256** R <sup>2</sup> = 0,272 $\Delta R^2 = 0,007^{\dagger}$	$\beta = -0,171$ n.s. F= 28,853** R <sup>2</sup> = 0,207 $\Delta R^2 = 0,002$ n.s.	$\beta = -0,139$ n.s. F=3,877** R <sup>2</sup> = 0,034 $\Delta R^2 = 0,001$ n.s.

$\dagger p < 0,10$  ; \* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$