

DU « CLIENT ROI » AU CLIENT MENACE : LA GESTION DES INCIVILITES AU SERVICE DE L'EXPERIENCE COLLABORATEUR SE FAIT-ELLE AU DETRIMENT DE L'EXPERIENCE CLIENT ?¹

Julien CUSIN

Professeur des Universités

IAE Bordeaux

35 avenue Abadie, 33100
Bordeaux

Julien.cusin@u-bordeaux.fr

Michaël FLACANDJI

Maître de conférences

IAE Bordeaux

35 avenue Abadie, 33100
Bordeaux

Michael.flacandji@u-bor-
deaux.fr

Renaud LUNARDO

Kedge Business School

680 cours de la libération,
33405 Talence

renaud.lu-
nardo@kedgebs.com

Résumé

L'évolution du comportement des clients rois envers le personnel suscite une préoccupation croissante, notamment en raison de l'augmentation des incivilités. Les entreprises répondent en lançant des campagnes de sensibilisation. Cependant, la littérature s'est peu intéressée à ces initiatives, ainsi qu'à leur potentiel effet paradoxal, notamment l'asymétrie perçue dans l'attention portée aux collaborateurs *versus* aux clients. Cette recherche étudie dans quelle mesure les clients acceptent ces campagnes de prévention parfois menaçantes. À travers une expérimentation menée auprès de 299 participants exposés à l'une des deux dernières campagnes de La Poste, nous constatons que ces communications ne contredisent pas une approche orientée client. Au contraire, elles sont largement perçues comme un service rendu aux clients, répondant à leur attente de respect et de civilité au sein de l'établissement, y compris en cas d'échec de service. L'affichage perçu comme le plus menaçant est même interprété comme renforçant cette orientation client, car les individus considèrent d'abord leur rôle de citoyen avant celui de consommateur. Cependant, une minorité, banalisant l'incivilité, perçoivent ces campagnes comme une discordance entre l'attention portée aux collaborateurs et celle portée aux clients, et remettent en question cette dissymétrie perçue.

Mots-clés :

Incivilités, prévention, orientation client, orientation collaborateur, échec de service.

FROM « CUSTOMER KING » TO « THREATENED CUSTOMER »: IS MANAGING INCIVILITY TO ENHANCE THE EMPLOYEE EXPERIENCE AT THE EXPENSE OF THE CUSTOMER EXPERIENCE?

Abstract:

There has been growing concern about changes in customer behavior towards employees, particularly due to an increase in incivilities. Companies have responded by launching awareness campaigns. However, academic research has paid little attention to these initiatives and their potential paradoxical effect, namely the perceived asymmetry in the attention paid to employees versus customers. This study investigates the extent to which customers accept these campaigns that can sometimes be threatening. Through an experiment involving 299

¹ Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État au titre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) IdEx Université de Bordeaux / GPR HOPE.

participants exposed to one of La Poste's last two campaigns, we found that these communications do not contradict the customer-centric approach. On the contrary, they are widely perceived as a service provided to customers, responding to their expectation of respect and civility within the establishment, including service failure situations. The most threatening ads is even interpreted as reinforcing this customer orientation, because people see their role as citizen before that of consumer. However, a minority of customers, who trivialize incivility, perceive these campaigns as a discrepancy between the attention paid to employees and that paid to customers, and openly question this perceived asymmetry.

Keywords:

Incivility, prevention, customer orientation, employee orientation, service failure.

Résumé managérial

Chaque année, le nombre d'incivilités constatées en agences/points de vente ne cesse d'augmenter. Les entreprises se doivent de réagir pour protéger leurs collaborateurs et leurs clients. Parmi les stratégies de lutte existantes, les entreprises recourent de plus en plus à des campagnes d'affichage visant à sensibiliser les clients aux comportements appropriés et à promouvoir un environnement respectueux, avec pour objectif de remettre en question le culte du client roi traditionnellement appliqué par les entreprises. En menaçant ouvertement le client de sanction en cas d'incivilité, l'entreprise définit les limites de ce qui est acceptable comme comportement et cette menace fait descendre le client de son piédestal. Même si la littérature a démontré que ce type de campagne pouvait réduire les incivilités, elle ne s'est jusqu'à présent pas intéressée aux réactions des clients qui, pour la plupart, ne sont pas incivils, et donc peuvent se sentir mal à l'aise de se voir attribués des comportements qu'ils ne commettent pas.

Cette recherche propose ainsi d'étudier les réactions des consommateurs à de telles campagnes d'affichage. Une expérimentation menée auprès de 299 répondants exposés à l'une des deux dernières campagnes de La Poste manipulant le niveau de menace envers les incivilités révèle que ce type de communication ne va pas à l'encontre d'une démarche orientée client, mais qu'elle est au contraire perçue comme étant au service du client pour la grande majorité d'entre eux, en répondant à leurs attentes de respect et de civilité au sein de l'établissement. Face à ces résultats, cette recherche propose des actions concrètes que les managers peuvent entreprendre pour mettre en œuvre des campagnes efficaces :

- Identification des comportements cibles : Analyser les incivilités les plus fréquentes rencontrées en agence/magasin afin de cibler les messages d'affichage de manière pertinente.
- Conception de messages clairs et percutants : Créer des affiches et des supports de communication qui mettent en évidence les comportements attendus et les conséquences des incivilités. Nos résultats mettent en évidence de façon paradoxale que plus le niveau de menace est élevé, plus la campagne est jugée comme étant orientée client.
- Formation du personnel : Sensibiliser et former le personnel pour qu'il soit en mesure de réagir de manière appropriée face aux incivilités et de soutenir la campagne d'affichage, en veillant à ce qu'il ne se positionne pas comme un agent de sécurité.
- Évaluation et ajustement continu : Surveiller l'efficacité des campagnes d'affichage en recueillant les commentaires des clients, mettre en œuvre les sanctions au risque de se décrédibiliser et faire preuve de réciprocité. Une entreprise ne peut pas attendre de ses clients un comportement exemplaire si ses collaborateurs ne le sont pas ou que ses processus manquent de cohérence.
- Réduction des échecs de service : Apprendre de ses erreurs apparaît indispensable pour éviter que les échecs de service, qui sont l'un des principaux déclencheurs des incivilités, ne se répètent.

En intégrant ces actions concrètes dans la gestion quotidienne, les managers peuvent renforcer la réputation de leur entreprise et fidéliser leur clientèle, tout en maintenant un haut niveau de service et de satisfaction. Ainsi, une telle campagne n'apparaît pas en inadéquation avec une stratégie orientée client comme le discours menaçant pourrait le laisser penser.