



# CHAPITRE 11

## L'APRÈS-SERVICE : LA GESTION DES ÉCHECS DE SERVICE<sup>1</sup>

---

**11.1 L'APRÈS-SERVICE : LA FIN DE L'EXPÉRIENCE CLIENT**

**11.2 RÉACTIONS DES CLIENTS SUITE À UN ÉCHEC DE SERVICE**

**11.3 LA VENGEANCE DU CLIENT SUITE À UN SENTIMENT DE TRAHISON**

1. Rédigé en collaboration avec Monsieur Yany Grégoire, professeur agrégé, HEC Montréal, et Titulaire de la Chaire de Marketing de services et Expérience client.



*« APRÈS LA TRANSACTION,  
FACILITEZ À VOS CLIENTS  
L'ACCÈS AU PERSONNEL DE  
CONTACT LORS D'UN ÉCHEC DE  
SERVICE. MIEUX ENCORE, SOYEZ  
PROACTIF EN ASSURANT UN SUIVI  
DE L'EXPÉRIENCE CLIENT. EN  
RÉAGISSANT DE FAÇON RAPIDE  
ET EFFICACE, VOUS FIDÉLISEREZ  
VOTRE CLIENTÈLE. AUTREMENT,  
LE CLIENT QUI SE SENT TRAH  
TENTERA PROBABLEMENT DE  
SE VENGER. »*

## INTRODUCTION

Après la prestation de services, il arrive parfois que l'exécution de prestations de services ne se passe pas comme elles avaient été planifiées. Compte tenu des milliers d'interactions à gérer avec la clientèle, dans une année, l'échec de service est fréquent et normal. Dans le secteur des services, le zéro défaut n'existe pas ! Conscient de cette réalité, les entreprises performantes mettent en place des processus et des politiques permettant de réagir rapidement et efficacement lors d'un échec de service. Le but ultime : réparer l'erreur de service et espérer regagner la confiance du client. Le client qui subit une erreur de service, s'attend à ce que l'entreprise lui offre rapidement une solution pour réparer son erreur, et, de plus, prennent en compte les inconvénients qu'il a subi. La fidélisation de la clientèle passe impérativement par une expérience de service exceptionnelle et mémorable, et par un après-service impeccable. Je passerai en revue les quatre dimensions de l'après-service, après quoi je poserai un regard critique sur la façon dont les entreprises réagissent face aux plaintes. Pour terminer, je discuterai des moyens utilisés par les clients lésés pour se venger, suite à un échec de service, suivi d'un après-service déficient.

### 11.1 L'APRÈS-SERVICE : LA FIN DE L'EXPÉRIENCE-CLIENT

#### 11.1.1 La gestion des contacts clients

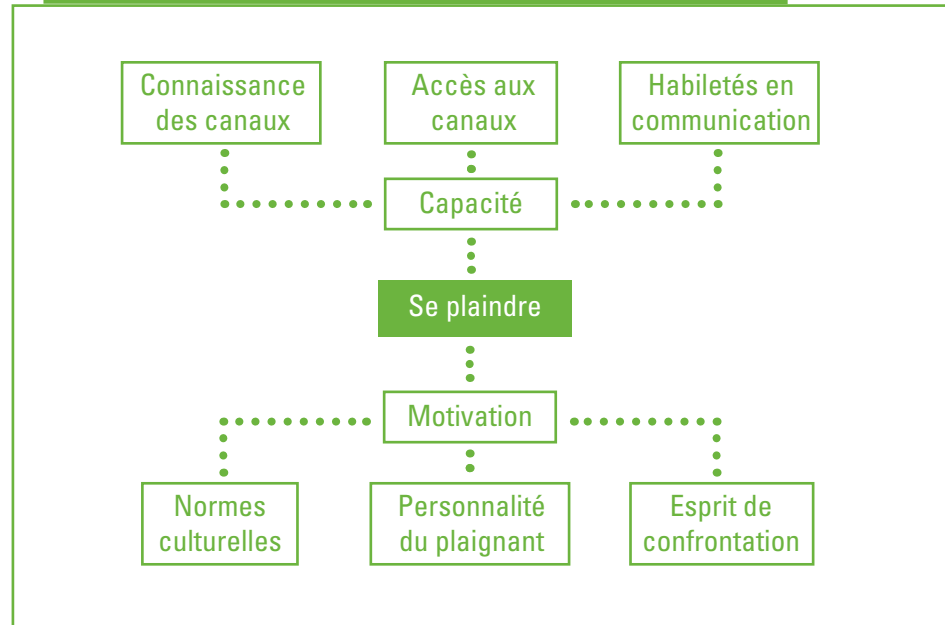
La gestion des contacts clients concerne les contacts entrants provenant des clients insatisfaits de votre prestation de service; que ce soit par téléphone, par courriel ou via le site WEB de l'entreprise, ces clients désirent communiquer leur insatisfaction, suite à une erreur de service. Vous devez mettre en place les canaux de communication dédiés à la réception des messages provenant de vos clients déçus. Les entreprises performantes mettent en place des centres de contacts client qui ont pour objet de capter toutes les plaintes ou commentaires des clients, peu importe le canal de communication choisi par le client. Les employés de ces centres de contacts clients sont maintenant des agents multicanaux, qui sont formés pour traiter les demandes expédiés via le clavardage, les courriels, le site internet par navigation assistée, les principaux média sociaux (Twitter, Facebook, etc.) et le téléphone.

Les sources d'erreurs sont nombreuses ; un employé inexpérimenté, une panne de serveurs informatiques, un employé fatigué à la fin de la semaine, une affluence anormale de client sont autant de raisons qui peuvent expliquer une erreur de service. Environ 5 à 10% des clients insatisfaits formulent une plainte via les canaux de communication de l'entreprise. Pourquoi les autres clients déçus ne se plaignent pas ?

Bien que plusieurs raisons puissent expliquer ce choix, deux motifs se démarquent : la capacité et la motivation. La figure 1.1 facilite la compréhension du phénomène :

D'une part, on entend par capacité les aptitudes et connaissances du client en matière de canaux de communication disponibles pour se plaindre (ligne téléphonique, adresse courriel, médias sociaux), l'accès à ces canaux (accès à internet, à un téléphone, à des ressources d'aide au client,) et finalement aux habiletés en com-

Figure 11.1 - Comportements du client déçu à l'égard d'une plainte



munication de la personne (bien verbaliser ses propos, exprimer ses émotions en mots).

D'autre part, la motivation fait plutôt référence aux normes culturelles (certaines cultures n'acceptent pas les comportements hors norme, qui incitent à la colère et la vengeance), à la personnalité de la personne (tendance à se plaindre ou non), à l'esprit de confrontation, la sévérité de la personne ou encore la chance de succès associée à l'effort investi dans la plainte. C'est une dimension qui fait davantage référence à la probabilité d'obtenir satisfaction : est-ce que cela vaut la peine de se plaindre ? Est-ce que je vais pouvoir en retirer quelque chose ? Est-ce que ça en vaut les efforts ?

On se rend compte que dans la plupart des cas, les clients ont la capacité de se plaindre, c'est à dire qu'ils ont en leur possession les outils et les compétences nécessaires pour le faire. Par contre, la motivation est souvent très faible ; les clients voient la plainte davantage comme une perte de temps, ce qui les décourage à poser le geste et à plutôt opter pour le rôle du client insatisfait, mais silencieux.

Cependant, l'arrivée de nouveaux canaux de communication comme les médias sociaux (Facebook ou Twitter) ont radicalement changé la donne, rendant ainsi la plainte beaucoup plus facile et accessible. Des entreprises ont même décidé de profiter de la popularité des médias sociaux pour en faire un outil d'aide pour les clients, notamment Best Buy qui a décidé de créer un compte Twitter appelé « Twelp Force » et mettant ainsi des employés disponibles 24h sur 24 pour répondre aux questions des clients. Malgré le fait que les médias sociaux ont permis une amélioration substantielle du processus de plainte, il n'en demeure pas moins que certains problèmes tels que le manque d'éducation de certains clients, entravent l'efficacité optimale du processus. Par exemple, les gens moins éduqués se plaignent moins, principalement dû à un manque d'aptitudes avec les outils informatiques.

Vous devez donc améliorer votre processus de formulation des plaintes, afin que ce soit, pour le client, une action simple et accessible. Nous aborderons, en fin de chapitre, les conséquences de laisser les clients déçus avoir recours aux média sociaux pour se venger.

Est-il rentable de d'investir dans l'après service? Des entreprises de télécommunications, de services financiers et de de services d'assurances pour particuliers ont vu la proportion de clients désirant faire affaire à nouveau avec leur fournisseur passer de 13%, lorsque le problème n'a pas été réglé, à 86% lorsque le problème a été réglé à leur satisfaction. Les coûts de l'après services, par rapport aux pertes financières occasionnées par la défection de clients rentables, deviennent insignifiants. Et pourtant, combien de clients quittent leur fournisseur de services lors d'un échec qui aurait pu être réglé par un après-service efficace.

### 11.1.2 Suivi de l'expérience client

La gestion des contacts clients est essentielle pour recevoir et traiter adéquatement les plaintes, suggestions et commentaires des clients. Il s'agit cependant d'une approche strictement réactive : attendre que le client nous contacte. Rappelez-vous : seulement 5 à 10% des clients insatisfaits le font. Cette approche comporte plusieurs lacunes :

- Sans un système de gestion dédié aux plaintes, les contacts des clients demeurent souvent sans réponse ou sont dirigés vers des employés inaptes à recevoir et traiter la plainte.
- Le client ne sait pas toujours à qui et comment adresser sa demande. Les sites internet et les serveurs vocaux ne donnent souvent aucune indication sur la façon de formuler une plainte, une suggestion ou un commentaire.
- Assumer qu'un client discret est un client satisfait est une erreur flagrante. Les raisons pour ne pas se plaindre ont été discutées plus tôt dans ce chapitre; alors comment allez chercher les insatisfactions des 90% de clients qui ne s'expriment pas? En réalisant un suivi systématique des prestations de services.

Le suivi de l'expérience client est une approche proactive par laquelle l'entreprise prend en charge la responsabilité de contacter le client peu de temps après la prestation de services, afin de vérifier si tout s'est passé à la satisfaction du client. Cette approche comporte plusieurs avantages :

- En prenant l'initiative de contacter le client, celui-ci a le sentiment que vous vous préoccupez de la servir à sa satisfaction. Il a le sentiment d'être important.
- Vous pouvez détecter plus rapidement les erreurs de services, offrir au client une solution rapide et efficace, et, le cas échéant, lui offrir un dédommagement. Vous vous donnez la chance de récupérer le client déçu, afin que celui-ci vous donne une 2<sup>e</sup> chance.
- Les procédures de suivi permettent d'évaluer la performance fonctionnelle de vos services. A chaque étape de la prestation, vous pouvez obtenir des données sur le niveau de satisfaction du client à chacune des étapes de service. Par exemple, le réparateur est-il arrivé à l'heure ? A-t-il pris soin de protéger le



plancher ? A-t-il remis un estimé écrit du coût de la réparation ? Vous pouvez également évaluer la performance technique : le client est-il satisfait du résultat ?

Les nouvelles technologies de services permettent maintenant d'assurer rapidement, et à peu de frais, le suivi de l'expérience client. La technologie GPS permet de localiser le véhicule de l'employé avant, pendant et après la visite chez le client. Les serveurs téléphoniques automatisés permettent de vérifier si le déroulement de la prestation de service a été à la satisfaction du client. Un courriel adressé au client qui vient de recevoir une offre de financement hypothécaire permet à une banque de vérifier si les termes du contrat, après lecture, sont à la satisfaction du client. Si un problème est survenu, un employé peut contacter le client afin de rétablir la situation. Le client appréciera le contact personnalisé; l'entreprise pourra rapidement identifier l'erreur de prestation, et y remédier.

Voici quelques pratiques récentes d'entreprise qui utilisent cette approche proactive :

- Une préposée d'un cabinet de dentiste rejoint par téléphone les patients qui ont subi une intervention nécessitant la prise de médicaments, afin de s'enquérir de leur état de santé. Pour les nouveaux clients, on peut également évaluer la satisfaction du client pour l'ensemble de l'expérience vécue chez le dentiste.
- Le Journal La Presse offre à ses clients un service automatisé d'arrêt et de reprise de la livraison lorsqu'un client s'absente pour une certaine période de temps. Le jour de la reprise du service de livraison, un serveur téléphonique automatisé appelle le client pour vérifier si la livraison a bien été effectuée.
- Vidéotron, à l'aide de la technologie GPS et des téléphones intelligents, monitoré toutes les visites de ses techniciens chez le client. L'entreprise confirme 48 heures en avance la date et la période de la journée de la visite du technicien. Le client doit confirmer, au même moment, sa présence sur les lieux. Le serveur confirme, 15 minutes en avance, l'arrivée éminente du technicien. Dans les 30 minutes qui suivent le départ du technicien, le serveur téléphonique automatisé appelle le client afin de s'enquérir du déroulement de la visite. Le client répond aux questions en appuyant sur les touches de son clavier.

### 11.1.3 La réaction de l'entreprise suite à un échec de service

Les entreprises réagissent de façon très différente face une plainte d'un client causé par un échec de service. Deux approches s'opposent: l'approche relationnelle et l'approche financière.

Selon l'approche relationnelle, les entreprises considèrent une plainte de façon positive; lorsque celle-ci est bien formulée, il s'agit d'une chance inespérée de se rattraper. Ainsi, selon l'approche relationnelle, les entreprises encourage les clients à se plaindre en cas d'insatisfaction, et ce, en mettant à leur disposition tous les canaux nécessaires pour le faire. Par exemple, instaurer un système de gestion des plaintes en ligne ou encore en formant le personnel pour la réception et la gestion des plaintes constituent de très bons moyens pour réparer une erreur de prestation, évitant ainsi la perte de clients fidèles et, éventuellement, la vengeance de ces derniers sur les média sociaux. En plus de saisir une opportunité de réparer la faute, cela peut permettre à l'entreprise qui utilise cette approche de conserver leurs clients actuels et de même bâtir une relation plus forte avec leur clientèle. Paradoxalement, les

clients ayant subi une erreur de service, et qui ont vu l'entreprise réagir rapidement et efficacement, sont plus satisfaits face à leur fournisseur, que les clients qui n'ont pas subi d'erreur de service ! Certaines compagnies excellent dans la capacité de générer des plaintes et surtout d'en effectuer une gestion adéquate. C'est notamment le cas de la chaîne d'hôtels Sheraton qui, avec sa campagne « Something not perfect? Just Say so. », encourage les clients dont les désirs et attentes n'ont pas été totalement comblés à en aviser le personnel, qui s'engage également à rétablir la situation. La compagnie Best Buy avec son concept Twelpforce, qui consiste en un compte Twitter accessible 24h/24 pour les clients qui souhaitent poser des questions sur un produit, un service, une politique de retour, etc. Les clients qui souhaitent exprimer une insatisfaction sont encouragés à le faire via cette plate-forme. Les employés bien formés peuvent prendre rapidement la situation en charge et s'assurer de la satisfaction de la clientèle.

L'approche financière, quant à elle, voit la plainte comme une action coûteuse qui ne génère aucun profit pour l'entreprise. Ainsi, contrairement aux entreprises qui instaurent des plates-formes efficaces et faciles à utiliser pour les clients, les adeptes de l'approche financière vont plutôt opter pour des systèmes de plaintes extrêmement complexes et ardues à utiliser pour limiter le plus possible le nombre de plaintes. Par exemple, plusieurs entreprises ont récemment mis en place des systèmes téléphoniques où arriver à parler directement à quelqu'un relève du miracle, tant le processus est long et complexe. C'est également cette perspective qui explique le fait que de nombreuses entreprises ont choisis volontairement d'impartir leurs centres d'appels dans des pays éloignés tels l'Inde, le Pakistan. Bien qu'à court terme, cette décision semble tout à fait logique d'un point de vue financier, il ne faut toutefois pas se laisser impressionner par cette approche. En effet, le fait pour les clients de devoir faire affaire avec des étrangers dont la maîtrise de la langue n'est souvent pas optimale, peut entraîner énormément de frustration, et ce, surtout lorsque le client est déjà insatisfait. Bien que la plupart de ces clients dit « silencieux » n'iront probablement pas jusqu'à se plaindre publiquement de leur insatisfaction, il est toutefois fort probable de les voir quitter leur fournisseur pour un concurrent dès qu'ils en auront la chance. De plus, l'image de marque risque d'être affectée de façon négative, ce qui est mauvais à tout point de vue pour l'entreprise.

Un bon exemple pour illustrer cette approche est certainement la compagnie de téléphonie Bell. En dépit du fait que la marque ait une très bonne notoriété et soit soutenue par de grandes campagnes nationales de publicité, il n'en demeure pas moins que sa popularité au pays soit en déclin, dû à de nombreuses lacunes au niveau du service. En effet, selon plusieurs, la forteresse Bell semble battre de l'aile depuis un bon moment<sup>2</sup>. Que ce soit à cause d'une formation inadéquate de certains employés, de l'impartition du centre d'appel, ou encore, d'une mauvaise gestion des plaintes, Bell se retrouve actuellement dans une situation précaire en termes de qualité de relation avec sa clientèle. L'approche financière, bien qu'avantageuse au niveau des coûts à court terme, ne doit pas être privilégiée par les entreprises qui souhaitent entretenir une relation saine, à long terme, avec ses clients.

2. <http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/sophie-cousineau/201108/10/01-4424774-le-declin-de-montreal.php>

### **Approche relationnelle vs approche financière : laquelle choisir?**

Puisque la gestion des plaintes est cruciale dans la gestion de la relation client et que le but de toute entreprise est de sans cesse améliorer la qualité de service, je conseille sans hésitation l'approche relationnelle. Ainsi, en tant que gestionnaire, vous devez encourager vos clients à se plaindre en cas d'échec de service, puisque la plainte est considérée comme un moment de vérité important qui vous permet de bâtir une relation solide et ainsi d'augmenter la rétention de vos clients. C'est donc une erreur fondamentale de voir le processus de gestion des plaintes comme un coût plutôt que comme une opportunité de sauver et renforcer la relation avec le client.

Suivant la recommandation de préconiser l'approche relationnelle dans un contexte d'échec de service, voici un processus simple en quatre étapes que vous devez suivre pour encourager les clients à se plaindre de façon adéquate :

#### **1. Établir des standards de performance**

Fixer un ou plusieurs standards de performance objectifs et mesurables à respecter par l'entreprise, sans quoi le client est dans le droit de se plaindre si ces derniers ne sont pas respectés. La Banque Laurentienne s'engage à retourner les appels de ses clients corporatifs dans les 2 heures suivant l'appel, à fixer un rendez-vous dans les 2 jours suivant l'appel. Site au premier rendez-vous, elle s'engage à présenter à leurs clients corporatifs une esquisse de financement dans le 10 jours ouvrables.

#### **2. Encourager les clients à se plaindre**

Donner des indications claires sur le site web pour diriger les clients au bon endroit pour effectuer une plainte. Sur le site de Best Buy, les deux icônes « retours et échanges » et « centre d'aide à la clientèle » sont mis en évidence dans la page, donnant ainsi accès à une plate-forme de plainte pour le client insatisfait.

#### **3. Communiquer aux employés l'importance de la récupération de service**

La récupération de service consiste à mettre en place des processus permettant de réagir rapidement et efficacement lors d'une erreur de service. Dans le manuel remis aux employés, le Ritz-Carlton évoque des règles à suivre très claires pour ses employés en matière de récupération de service, notamment « réagir rapidement pour corriger immédiatement le problème » ou encore « faire tout en son pouvoir pour ne jamais perdre un client ».

#### **4. Utiliser un support technologique**

Utilisez les réseaux sociaux ou les technologies de communication pour favoriser une gestion des plaintes efficaces. Plusieurs entreprises utilisent TweetDeck, une application logicielle de bureau qui permet de consulter et gérer un ou plusieurs comptes Twitter via une interface conviviale, permettant ainsi de gérer adéquatement ce qui se dit sur le réseau social et de répondre rapidement aux interventions des clients. Afin que votre client puisse communiquer rapidement et efficacement, vous devez mettre en place plusieurs canaux de rétroaction. Les principaux canaux sont :

1. Les lignes téléphoniques dédiées aux plaintes
2. Le personnel de contact formé à cette fin
3. Le site internet, avec une adresse courriel dédiées aux plaintes
4. La carte commentaire au point de service
5. L'envoi postal



### 11.1.4 La politique de dédommagement

Une erreur de prestation occasionne souvent des inconvénients au client. Pensons au notaire qui ne respecte pas les délais de livraison d'un document important servant à finaliser une transaction immobilière. Pensons aussi au client d'une banque qui voit tous ses paiements préautorisés bloqués lors d'une panne informatique. Ou bien le détenteur d'une carte de crédit qui se fait facturer deux fois le même achat de \$2,500.00. La politique de dédommagement consiste offrir au client une compensation pour les inconvénients subis.

Doit-on nécessairement offrir une compensation au client lésé? Le client s'attend à obtenir une compensation; celle-ci peut prendre plusieurs formes : une remise en argent, une prestation gratuite, une réduction de tarif lors d'une prestation future, ou un cadeau tangible. Peu importe la forme retenue, l'efficacité de la compensation repose plus sur la volonté de l'entreprise de reconnaître son erreur et de tout faire pour récupérer le client que sur la valeur de la compensation. Une compensation ridicule peut avoir l'effet inverse : le client d'une compagnie aérienne qui a vu son vol de retour annulé, sans avertissement, reçoit la somme de \$50.00 en guise de compensation ! Le client a vite changé de compagnie aérienne. L'ampleur de la compensation doit tenir compte de plusieurs facteurs :

- La gravité de l'erreur
- L'ampleur des conséquences pour le client
- La valeur du client en termes de revenus annuels

Le personnel préposé à la gestion des plaintes doit avoir en main plusieurs formes de compensation, et doit savoir utiliser son jugement pour chaque cas. En cas de doute, le personnel doit pouvoir rejoindre rapidement le superviseur.

#### La compensation optimale

La compensation optimale attribuée au client repose en grande partie sur le principe d'équité. Ainsi, on remarque un effet non-linéaire de la compensation sur la satisfaction du client. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'on augmente la compensation que la satisfaction du client sera nécessairement plus élevée.

Étant donné que la compensation est le facteur clé de la satisfaction après un échec de service, il importe aux entreprises de bien en connaître les aspects spécifiques et les particularités afin de maximiser ses chances de préserver la relation avec le client. Parmi ces spécificités, mentionnons que le système de compensation suite à un échec de service peut très bien se référer au proverbe trop c'est comme pas assez! En effet, une surcompensation peut être mal perçue de la part du client

Maintenant que l'on comprend bien le lien entre la compensation, la satisfaction et les autres composantes, revenons-en à notre question de départ, à savoir quelle est la compensation optimale à offrir à un client comme effort de récupération suite à un échec de service. Pour déterminer la compensation optimale, il faut tout d'abord savoir que la compensation complète n'est pas toujours nécessaire. En effet, plus le montant de la compensation augmente, plus le ratio d'augmentation de la satisfaction diminue, comme le démontre le graphique suivant :

En d'autres mots, la satisfaction comme telle ne diminue pas, mais disons qu'elle augmente moins rapidement que le montant de la compensation, comme on peut le voir dans le graphique de gauche. En effet, à un certain seuil de compensation, on remarque que la courbe atteint un sommet puis commence à redescendre ; la relation entre la compensation et la satisfaction n'est donc pas linéaire.

Pour déterminer la compensation optimale, il faut savoir que la compensation complète n'est pas nécessaire. Une compensation partielle démontre de la part de l'entreprise une compréhension de l'inconvénient causé et un désir réel de réparer de sa faute et de satisfaire les besoins et attentes de son client. Afin d'évaluer le niveau de compensation nécessaire, voici les attributs sur lesquels les clients se basent pour accepter ou rejeter une compensation :

- Substitution : est-ce que le service est facilement remplaçable (ex : on offre de remplacer un plat froid dans un restaurant par le plat de notre choix)
- Durée d'utilisation : temps estimé pour consommer le service (ex : une coupe de cheveux vs une journée au spa)
- Inconvénients perçus : à quel point les inconvénients causés par l'échec sont considérés comme insupportables par le client (ex : pertes monétaires, physiques ou psychologiques)

Pour évaluer la compensation optimale à offrir au consommateur lésé, vous devez évaluer l'échec de service selon les trois aspects précédents. Selon une étude publiée par Katja Gelbrich et Yany Grégoire, en 2014, la compensation optimale se situerait autour de 70 à 80% du montant total dépensé pour le service. En dessous de ce pourcentage, le client risque d'être insatisfait, en plus d'avoir le sentiment de ne pas avoir été traité de façon juste et équitable.

## 11.2 RÉACTIONS DES CLIENTS SUITE À UN ÉCHEC DE SERVICE

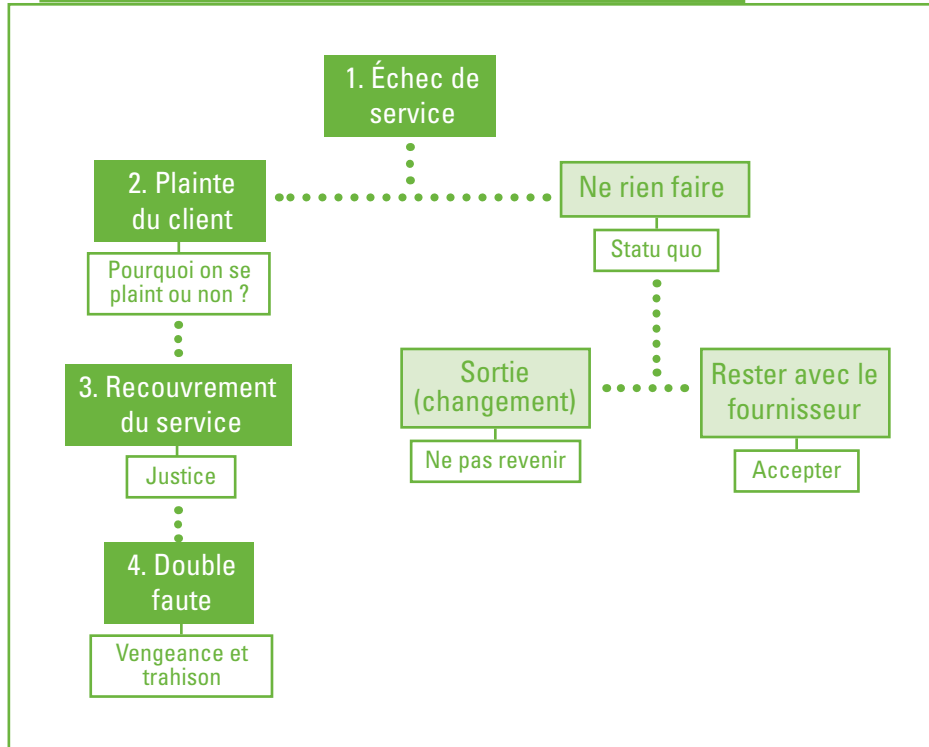
Lorsqu'un échec de service survient, la récupération de service constitue un grand moment de vérité pour les deux parties, l'entreprise et le client. Le phénomène d'échec de service se divise en 4 étapes principales, détaillées à la Figure 11.2.

### Étape 1 : l'échec de service

Un échec de service survient lorsque le client est insatisfait du service reçu, c'est-à-dire que la livraison de ce service ne répond pas à ses attentes initiales.

Imaginez que vous vous rendez dans un nouveau restaurant pour la première fois et dont vous avez beaucoup entendu parler. Une fois sur place, vous vous rendez compte qu'il y a plus d'une heure d'attente pour avoir une table. Vous décidez de patienter, car vous avez vraiment envie de goûter aux nouveaux plats. Après l'attente interminable, vous finissez par vous asseoir, mais personne ne vient vous voir et les employés ne semblent pas se soucier de vous. Vous décidez que vous en avez assez et quittez le restaurant sans même avoir pris le temps de manger.

Figure 11.2 - Réactions des clients suite à un échec de service



### Étape 2 : La plainte du client

Je reprends l'exemple précédent pour illustrer cette deuxième étape. Imaginons qu'après avoir quitté le restaurant suite à un mauvais service de la part de l'entreprise, vous vous posez des questions à savoir si vous devriez effectuer une plainte pour dénoncer votre insatisfaction. Parmi vos options, vous pourriez bien sûr appeler le gérant du restaurant pour vous plaindre et demander une compensation ou encore publier un commentaire sur les réseaux sociaux auxquels vous êtes abonnés pour faire part de la situation à vos proches. Peu importe le médium que vous choisirez pour vous exprimer, il est fort probable qu'avant d'effectuer quelque plainte que ce soit, vous vous demandiez si le fait que vous ayez quitté le restaurant prématurément est du à votre propre seuil de tolérance ou bien si le temps d'attente avait bel et bien été trop long. Également, vous vous demanderez peut-être si les employés du restaurant auraient pu éviter une telle situation, par exemple en vous proposant une place au bar pendant l'attente ou encore en accélérant le service. Après vous être questionné sur les causes de l'échec, vous avez probablement pris une décision à savoir s'il valait la peine de vous plaindre ou non auprès du restaurant pour obtenir satisfaction.

### Étape 3 : Le recouvrement de service

Lorsque le client décide de se plaindre à l'entreprise après un échec de service, voilà une belle opportunité pour l'entreprise de réparer sa faute en effectuant ce que l'on appelle un recouvrement de service. Le client lésé désire avant tout obtenir justice suite à un échec de service. Trois dimensions de la justice doivent être considérées pour offrir au client un recouvrement satisfaisant.

La justice distributive est la dimension qui met l'emphasis sur l'allocation de bénéfices suite à un échec de service. Lorsque le client est insatisfait d'un service reçu, l'entreprise peut offrir une compensation en retour afin de réparer son erreur et de limiter les dégâts. Une compensation se définit comme étant un bénéfice tangible offert par l'entreprise fautive au client pour rétablir le lien de confiance. Elle peut prendre plusieurs formes : remboursement (complet ou partiel, dépendamment de la situation), une gratuité ou une réduction sur une prestation de service future.

La justice distributive repose également sur le principe d'équité. Par équité, on entend le fait d'offrir une compensation qui semble équitable pour le client dans le cadre du recouvrement de service. Par exemple, Domino Pizza s'est rendu compte que de d'offrir la pizza gratuitement après un délai de livraison de 30 minutes était perçu comme une trop grande compensation pour le client. Ainsi, offrir un rabais de quelques dollars semblait plus équitable pour le client, qui était satisfait de l'effort de récupération effectué pour compenser pour le temps d'attente. La justice distributive a une influence considérable sur la satisfaction, l'intention de réachat et le bouche-à-oreille positif de la part du client. Vous devez donc prendre cet aspect très au sérieux dans le processus de récupération de service, puisque c'est probablement la dimension qui influence le plus la satisfaction du client suite à un échec de service.

La justice procédurale se définit comme étant l'équité perçue des moyens utilisés par l'entreprise pour arriver à ses fins en matière de recouvrement de service. En d'autres mots, le client évalue, avec la justice procédurale, la facilité et la flexibilité des procédures en matière de gestion de plainte et de récupération de service. De plus, le client peut évaluer la prise de responsabilité de l'entreprise ainsi que la rapidité des employés à réagir et à vouloir régler la situation. La justice procédurale développe une relation positive entre les deux parties. Par contre, si l'entreprise refuse de prendre la responsabilité de la faute, cela risque d'entraîner un sentiment de frustration chez le client, pouvant ainsi mener à un échec de récupération de service.

La justice interactive se réfère au traitement reçu durant la récupération de service. Elle inclut, entre autres, la communication entre le ou les employé(s) et le client, ainsi que les efforts déployés pour résoudre le conflit. La justice interactive repose sur cinq dimensions : la politesse, la préoccupation du personnel de contact à écouter le client, l'honnêteté, la présentation d'une explication et finalement la présence d'efforts significatifs dans la résolution du conflit. Ainsi, l'entreprise doit prendre tous ces facteurs en compte et s'assurer de bien former ses employés quant à l'atti-

Supposons qu'après réflexion, vous décidez de vous plaindre au restaurant pour le mauvais service que vous avez reçu. Comme le restaurant possède une adresse courriel pour le service à la clientèle, vous choisissez de faire part de votre mauvaise expérience en rédigeant un commentaire. Puis, vous attendez des nouvelles de l'entreprise. Si cette dernière se manifeste rapidement et vous contacte dans le but de réparer sa faute, vous pourrez évaluer les efforts de l'entreprise selon les trois dimensions de la justice énumérées précédemment. Si cela vous satisfait, la situation sera probablement réglée. Sinon, vous risquez de vouloir vous venger pour la « double faute » de l'entreprise.

tude à adopter en situation de récupération de service, de sorte à assurer un recouvrement efficace. Les clients apprécient d'être informés à chacune des étapes du recouvrement de service, car ces informations peuvent aider à comprendre l'échec. En posant ce geste, l'entreprise fait preuve de transparence envers le client, ce qui ne peut être que bénéfique pour rétablir le lien de confiance.

#### Étape 4 : La double faute

La double faute survient lorsqu'il y a échec de service suivi d'un échec de récupération. Dans une telle situation, il est fort probable que le client ressente un sentiment de trahison, car selon lui, l'entreprise n'a pas respecté ses engagements; elle avait un devoir moral de l'aider à résoudre le problème. Le sentiment de trahison devient une source de motivation qui pousse le client à vouloir rétablir la justice par tous les moyens possibles. La double faute de l'entreprise peut alors devenir l'élément déclencheur qui risque d'amener un désir de vengeance et/ou de vengeance en ligne de la part du client. L'arrivée des médias sociaux est devenu un outil très puissant pour les clients insatisfaits de verbaliser leur sentiment de trahison et ainsi se faire justice. En se plaignant publiquement, le client expose le double faute de l'entreprise au monde, risquant ainsi de causer des dommages importants à cette dernière.

Vous n'avez pas eu de réponse d'un employé du restaurant suite à votre plainte? Les explications fournies ne vous ont pas satisfaits? Vous n'avez pas reçu la compensation désirée pour le mauvais service lors de votre visite au restaurant? Alors vous risquez fortement de vouloir obtenir justice en vous vengeant auprès de l'établissement. Vous pourriez alors décider de publier des mauvais commentaires sur les différentes plates-formes disponibles sur internet, ou encore parler de votre mauvaise expérience à tout votre entourage. Peu importe le moyen choisi, le fait de se plaindre publiquement et de se venger aura des répercussions négatives sur l'image de l'entreprise. Reste à savoir si vous osez retourner au restaurant par la suite ou si votre relation avec cet établissement est définitivement chose du passé...

### 11.3 LA VENGEANCE DU CLIENT SUITE À UN SENTIMENT DE TRAHISON

Dave Carroll est un musicien qui doit voyager à l'occasion pour des spectacles, transportant avec lui son instrument principal, sa guitare. Un jour, alors qu'il voyageait avec la compagnie aérienne United Air Lines, il a découvert à l'arrivée que sa guitare Taylor, d'une valeur de 3 500 \$, était gravement endommagée. Après avoir alerté plusieurs employés à sa sortie de l'avion, personne n'a été en mesure de prendre le problème en main, ni d'accueillir sa plainte ou de l'informer sur la procédure à entreprendre. Après neuf mois d'effort de la part du musicien pour obtenir justice, il fut informé qu'il n'était malheureusement pas éligible à quelque compensation que ce soit. Contrarié et avec le sentiment d'avoir été trahi par la compagnie aérienne, ce dernier décida de composer une chanson sur le mauvais service reçu. Son vidéo lancé sur Youtube devint rapidement viral en obtenant pas moins de 150 000 vues la première journée, plus de 5 millions en seulement un mois et plus de 14 millions à ce jour. United Air Lines étant victime des attaques de milliers de personnes outrées par la situation, a finalement pris les choses en main, offrant à M.Carroll un dédommagement et la promesse de réviser ses politiques de gestion des plaintes. Trop peu trop tard, car le monde entier avait été mis au

courant du mauvais service reçu par le musicien. Le mal était fait. La seule action possible pour la compagnie aérienne était alors d'éviter qu'une situation similaire se reproduise, évitant le plus possible les échecs de service et du moins s'assurer d'un recouvrement exemplaire.

Le sentiment de trahison est une source de motivation qui peut pousser le client à vouloir rétablir la justice. C'est alors que la notion de vengeance entre en jeu. Par vengeance, on entend les efforts déployés par le client choqué pour punir et incommoder une entreprise pour les torts qu'il a subi. Pour y parvenir, le client peut utiliser divers moyens, notamment se plaindre dans les médias pour générer de la publicité négative, insulter les employés de première ligne, effectuer du bouche à oreille négatif, etc.

Il existe deux types de vengeance, soit la vengeance directe et la vengeance indirecte. Crier après un employé consiste en de la vengeance directe alors qu'effectuer du bouche-à-oreille négatif sur la compagnie se situe davantage du côté de la vengeance indirecte. Le tableau 11.1 illustre différentes formes de vengeance

**Tableau 11.1 - Différentes formes de vengeance de la part du client**

Formes directes	Formes indirectes	Privation de bénéfices futurs
Agression directe (rage)	Bouche à oreille défavorable	Tout faire pour éviter l'entreprise
Plaintes à caractère vindicatif aux employés	Publicité négative dans les médias de masse	
Poursuites en justice contre l'entreprise	Plaintes en ligne	

Quitter la relation n'est pas considéré comme de la vengeance, bien que le geste soit tout de même dommageable pour l'entreprise. Par contre, dans plusieurs situations, comme lorsque le client reçoit l'appui d'autres clients lésés, la vengeance est vue comme acceptable, ce qui encourage les clients à demander réparation. Alors que la réparation implique de recevoir une compensation, la vengeance a pour objectif de punir l'entreprise fautive. Cependant, bien que la demande de réparation engendre des coûts pour l'entreprise, il est important de savoir que les coûts potentiels, pour l'entreprise, de la vengeance d'un client sont significatifs. Le tableau 11.2 présente les différents types de coûts tangibles, à court, moyen et long terme.

Dans tous les cas, la prévention demeure sans aucun doute la meilleure stratégie contre la vengeance. De plus, l'important, surtout pour les clients avec qui l'entreprise entretient une relation de qualité, est de réparer l'erreur rapidement, sans quoi ces derniers risquent de briser la relation de confiance.

**Tableau 11.2 - Coûts subis par l'entreprise selon la forme de vengeance**

Formes directes	Formes indirectes	Sortie définitive
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress sur les employés de 1<sup>ère</sup> ligne</li> <li>• Frais d'avocats</li> <li>• Sanctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détérioration de la réputation</li> <li>• Perte de clientèle</li> <li>• Relation publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte d'un client à vie</li> </ul>

### La plainte en ligne

Sans aucun doute, la forme de vengeance la plus répandue de nos jours grâce notamment à l'avènement d'internet et des réseaux sociaux, la plainte en ligne, est de plus en plus accessible et prisée par les clients insatisfaits désireux de se venger. En effet, internet donne beaucoup de pouvoir aux clients en leur permettant de diffuser de la publicité négative à un grand auditoire. Étant donné que se plaindre en ligne est beaucoup plus facile et efficace qu'avant, les clients lésés se tournent souvent vers les médias sociaux, après avoir été ignorés par une entreprise. Parmi les plates-formes mises à la disponibilité des clients qui souhaitent se plaindre en ligne, on retrouve en outre :

- Sites web anti-entreprise (ex : walmart-blows.com)
- Sites web de plaintes en ligne (ex : complaint.com)
- Site web d'agences de consommateurs (ex : consumeraffairs.com)
- Médias sociaux (ex : Twitter, Facebook, YouTube)

Les clients utilisent ces plates-formes pour formuler une plainte en ligne lorsqu'ils sont victimes d'une double faute, et qu'ils se sentent trahis. Suite à une plainte en ligne de la part du client, son désir de vengeance diminuera dans les quatre semaines suivantes, pour ensuite se stabiliser. Par contre, ce désir ne disparaîtra jamais complètement. Ainsi, une entreprise qui résout la situation après le délai de quatre semaines agit en vain; il risque d'être trop tard. Le client voudra quand même se venger : voici les six types de plaintes en ligne qu'on retrouve le plus fréquemment suite à un échec de service :

1. Contacter directement l'entreprise pour résoudre le problème.
2. Faire de la publicité positive, après un échec de service, mais suivie d'une récupération exceptionnelle.
3. Effectuer du bouche-à-oreille négatif sans contacter l'entreprise.
4. Se plaindre à une tierce partie suite à une double faute
5. Faire de la publicité négative suite à une double faute
6. Se faire voler des clients par un compétiteur suite à des problèmes vécus, diffusés sur les médias sociaux.

La seule façon pour l'entreprise de prévenir les coûts potentiels, suite à la vengeance d'un client dans les médias ou sur les médias sociaux, consiste à monitorer, de façon permanente, les messages négatifs diffusés par des clients insatisfaits. Une fois identifiés et analysés, l'entreprise doit évaluer l'ampleur des dégâts, et contre-réagir dans les médias ou sur les médias sociaux, afin de corriger la situation.

## Bibliographie

FOLKES, VALERIE S. (1984). « CONSUMER REACTIONS TO PRODUCT FAILURE: AN ATTRIBUTIONAL APPROACH », JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH, VOL. 10, NO 4, P. 398-409.

GELBRICH, K. AND H. ROSCHK (2011). « A META-ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMPLAINT HANDLING AND CUSTOMER RESPONSES », JOURNAL OF SERVICES MARKETING, 14, NO. 1. PP.24-43.

GELBRICH, K., J. GÄTHKE, AND Y. GRÉGOIRE (IN PRESS), "HOW MUCH COMPENSATION SHOULD A FIRM OFFER FOR A FLAWED SERVICE? AN EXAMINATION OF THE NON-LINEAR EFFECTS OF COMPENSATION ON SATISFACTION," JOURNAL OF SERVICE RESEARCH, 18.(1) PP. 107-123.

GRÉGOIRE, Y. AND R. FISHER (2008) "CUSTOMER BETRAYAL AND RETALIATION: WHEN YOUR BEST CUSTOMERS BECOME YOUR WORST ENEMIES," JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE, 36 (JUNE), 247-261. HARVARD

GRÉGOIRE Y., A. SALLE AND T. TRIPP (IN PRESS) "MANAGING SOCIAL MEDIA CRISES WITH YOUR CUSTOMERS: THE GOOD, THE BAD AND THE UGLY," BUSINESS HORIZONS. 58 (2) PP. 173-182.

TAX, STEPHEN S., STEPHEN W. BROWN ET MURALI CHANDRASHEKARAN (1998). « CUSTOMER EVALUATIONS OF SERVICE COMPLAINT EXPERIENCES: IMPLICATIONS FOR RELATIONSHIP MARKETING », THE JOURNAL OF MARKETING, VOL. 62, NO 2, P. 60-76.

TRIPP T. AND Y. GRÉGOIRE (2011) "WHEN UNHAPPY CUSTOMERS 'STRIKE BACK' ON THE INTERNET," MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 52 (3), 37-44.

LAPRESSE : LE DÉCLIN DE MONTRÉAL [DOCUMENT WEB]. ADRESSE WEB : [HTTP://AFFAIRES.LAPRESSE.CA/OPINIONS/CHRONIQUES/SOPHIE-COUSINEAU/201108/10/01-4424774-LE-DECLIN-DE-MONTREAL.PHP](http://AFFAIRES.LAPRESSE.CA/OPINIONS/CHRONIQUES/SOPHIE-COUSINEAU/201108/10/01-4424774-LE-DECLIN-DE-MONTREAL.PHP)

## Audit de services – Partie 11 – L'après-service : la gestion des échecs de service



Préparer un guide d'entretien avec le gestionnaire responsable des quatre (4) dimensions de l'après-service.

- 1) Décrire et documenter les pratiques de gestion de l'entreprise pour chacune des quatre dimensions de l'après-service( section 11.1).
- 2) Vérifier, s'il y a lieu, des incidents de plaintes excessives et des incidents de vengeance de la part de clients. Expliquez de quelle façon l'entreprise à fait face à ces situations.
- 3) Vérifiez si l'entreprise effectue le monitoring des commentaires qui porte sur l'entreprise, sur les réseaux sociaux.