

# L'Insatisfaction des Clients dans les Services : Conséquences Comportementales et Remèdes

Najar Chaker<sup>1</sup>, Bousnina Zeineb<sup>2</sup>, Najjar Hechmi<sup>3</sup>, Zaiem Imed<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, Tunisie  
najarchaker@yahoo.fr

<sup>2</sup>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, Tunisie  
bousninaz@yahoo.fr

<sup>3</sup>Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie  
najjar\_hechmi@yahoo.fr

<sup>4</sup>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul, Tunisie  
imed.zaiem@fsegt.rnu.tn

**Résumé**— Ce travail de synthèse théorique contribue à une meilleure compréhension de la notion de l'insatisfaction ainsi que la détermination de ses conséquences comportementales des clients. Ainsi, il est important de proposer un modèle conceptuel dans le domaine des services et de développer des éléments de réponses permettant de mieux gérer l'insatisfaction des consommateurs.

**Mots clés**—insatisfaction; conséquences comportementales; service; modèle conceptuel.

## I. INTRODUCTION

Le secteur des services a connu une extension majeure accompagnée d'une diversité remarquable des offres proposées et d'une intensification notable de la concurrence sur le marché. Par conséquent, il est devenu incontournable pour les opérateurs des services de mieux répondre aux attentes de leurs clients dans le but de satisfaire leurs besoins et d'éviter leur attrition. Dans cette perspective, la gestion de l'insatisfaction constitue un vecteur prioritaire dans la mesure où il sera possible aux fournisseurs des services d'éviter des pertes supplémentaires en matière de réputation, de manque à gagner, de défaillance des clients, etc. [1][2][3].

En réalité, la gestion de l'insatisfaction demeure faiblement exploitée par les prestataires des services, en dépit de son utilité dans l'amélioration de la relation client. En particulier, Capgemini Consulting [4] révèle que *seulement* 25% des entreprises adoptent les informations issues à partir des réclamations des clients en vue de prendre des décisions marketing pertinentes et mieux adaptées à leurs attentes.

Par ailleurs, l'examen de la littérature fait apparaître un écart relativement élevé entre les recherches traitant la satisfaction et l'insatisfaction. A cet effet, Zeitoun et Chéron [5] prétendent que le concept de satisfaction est plus abordé que celui d'insatisfaction. Par conséquent, l'étude des réponses comportementales et non comportementales

d'insatisfaction sont encore limitées et nécessitent une attention particulière dans le secteur des services.

A cet égard, notre travail de recherche aborde la question d'insatisfaction des consommateurs dans le secteur des services, en mettant l'accent sur ses principales conséquences comportementales, et en focalisant les intérêts sur la gestion d'insatisfaction clients. Ainsi, nous tenterons d'atteindre les objectifs théoriques suivants :

- Elaborer un cadre conceptuel sur la notion d'insatisfaction des consommateurs et identifier ses conséquences comportementales dans le secteur des services.
- Proposer un modèle théorique incluant l'insatisfaction et ses conséquences, et présenter des recommandations permettant une meilleure gestion d'insatisfaction clients.

## II. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce qui suit, nous allons présenter un cadre théorique sur la notion d'insatisfaction ainsi que ses conséquences comportementales, avant de procéder à la proposition d'un modèle conceptuel dans le domaine des services.

### A. Conceptualisation et mesures de l'insatisfaction des consommateurs

L'insatisfaction représente un construit important en milieu des services, dans la mesure où il assure aux prestataires une meilleure compréhension de sa relation avec ses clients et une gestion plus efficace de leurs attentes. Au niveau conceptuel, cette notion a connu une préoccupation majeure à partir des années 70, étant donné que les recherches antérieures ont été mobilisées vers la compréhension de cette variable et la détermination de ses mesures [6]. A cet effet, l'insatisfaction se définit comme étant « *un état psychologique*

*d'un individu ou d'une personne morale, exprimant de manière explicite ou non son mécontentement*» [7]. Cette définition révèle que l'insatisfaction est une résultante post-consommation qui conduit à la génération d'une réaction affective négative et qui peut aboutir à un comportement préjudiciable. En particulier, cette notion reflète dans le domaine des services, une réaction émotionnelle désagréable et relativement indifférenciée ; comme elle provoque un sentiment d'inaccomplissement à l'égard d'un événement défavorable [2].

En outre, le paradigme de non confirmation des attentes contribue largement à déterminer l'insatisfaction des consommateurs. Ce paradigme consiste à comparer entre les attentes des consommateurs et la performance perçue de l'offre en question [8], comme il considère que la satisfaction et l'insatisfaction créent ensemble une structure unidimensionnelle bipolaire, représentant « *des extrémités d'un même continuum* » et de sens opposés [9][10][11]. Par conséquent, la disparité entre les attentes et la performance perçue peut être appréhendée, au sens d'Anderson [12], par quatre théories incontournables à savoir la dissonance cognitive (ou encore l'assimilation), le contraste, la négativité généralisée et l'assimilation-contraste.

Contrairement à la théorie conventionnelle déjà citée (ou encore la théorie à un facteur), la théorie des deux facteurs stipule que la satisfaction et l'insatisfaction représentent deux dimensions distinctes, dont chacune peut influencer de manière différente l'interaction avec les stimuli [13][11]. Cette théorie a été largement adoptée dans le domaine des services en ligne étant donné qu'elle assure une évaluation pertinente des réponses des clients et contribue à la génération de nouveaux modes de prestations des services [13]. Dans cette perspective, l'insatisfaction constitue une dimension autonome permettant d'explicitement le mécontentement des consommateurs à l'issue des expériences de consommations des services [14].

Compte tenu de ce qui précède, Vanhamme [9] considère que ces deux théories sont complémentaires car elles permettent une évaluation générale et spécifique de la satisfaction des consommateurs.

Au regard de la littérature, différentes formes de consommateurs insatisfaits ont été conçues. Selon Crié [15], les taxonomies développées concernent d'une part les réponses évoquées publiquement envers les vendeurs, les organismes, les fabricants et les prestataires des services ; et d'autre part, les réponses privées qui touchent l'entourage du consommateur, sa famille, ses amis ainsi que ses diverses relations. En effet, certaines typologies ont été synthétisées afin de discerner un ensemble de profils de consommateurs insatisfaits. On distingue notamment les travaux de Singh [16], qui portent sur les consommateurs insatisfaits « passifs » (qui ne génèrent pas d'actions), « expressifs » (qui se plaignent auprès du prestataire de service sans émettre un Bouche à Oreille négatif et favorisent le départ), « irrités »

(qui changent de prestataire et se réclament directement auprès des fournisseurs, mais ils émettent un Bouche à Oreille négatif), et « activistes » (qui se plaignent aux autres organisations et tentent à récupérer les indemnités suite aux dégâts provoqués). En outre, d'autres auteurs notamment Weiser [17] et Keng [18], différencient entre les « voicers », les « champions » et les « réclamants ». De même, Weiser [17] et Dart et Freeman [19], se focalisent sur les « détracteurs » et les « activistes ».

Sur le plan opérationnel, la variation des approches et des théories sur l'insatisfaction contribue à la naissance et la diversification des instruments de mesure. Nous rencontrons à titre indicatif l'échelle ordinaire de Chandon et Bartikowski [20], ainsi que les instruments de mesure multi-items (notamment ceux de Cho, Im, Fjermestad et Hiltz, [21] et Srijumpa, Chiarakul et Speece, [13]).

Par ailleurs, plusieurs facteurs ont largement contribué à la détermination de l'insatisfaction. Notamment, Zeelenberg et Pieters [22] considèrent que l'échec du service rencontré, le regret et la déception forment des antécédents de l'insatisfaction. De même, la perception d'un manque de personnalisation de service crée une défection au niveau du traitement préférentiel et conduit en conséquence à l'insatisfaction des consommateurs [23].

#### *B. Les conséquences comportementales de l'insatisfaction des clients à l'égard d'un service*

Les recherches antérieures ont souvent montré que l'insatisfaction des consommateurs engendre des réactions préjudiciables qui peuvent être classées en réponses comportementales et non comportementales [24][3]. De même, l'insatisfaction due à un acte d'achat peut engendrer simultanément plusieurs réponses affectives [15][25].

Ainsi, l'identification et la catégorisation de ces réponses représentent deux faits importants pour les responsables marketing, dans la mesure où elles permettent de résoudre les problèmes sous-jacents et de trouver des solutions issues des conséquences négatives engendrées à partir des expériences de consommation insatisfaisantes.

Néanmoins, les travaux antérieurs traitant les réponses à l'insatisfaction demeurent relativement limités [15]. A cet effet, nous présentons dans le tableau 1 une synthèse de la littérature sur les conséquences comportementales d'insatisfaction des consommateurs dans le domaine des services.

TABLE I  
 LES CONSEQUENCES COMPORTEMENTALES DE L'INSATISFACTION

Auteurs	Conséquences comportementales d'insatisfaction	Domaine d'application / Secteur
Zeitoun et Chéron [5]	Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO -) Changement de marque	Services aériens
Singh Pandya [1]	Départ Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO -)	Services bancaires
Maute et Forrester [26]	Réclamation Départ	Services aériens
Crié [15]	Réclamation Action juridique Retour de l'article Recherche de réparation Bouche à Oreille négatif (BAO -) Boycott / départ	-
Bougie, Pieters et Zeelenberg [2]	<i>Effet direct</i> : Changement de prestataire <i>Effet indirect</i> (moyennant la variable <i>colère</i> ) : Changement de prestataire Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO -)	Services en général
Snellman et Vihtkari [27]	Réclamation	Service bancaire basé sur la technologie
McCole [28]	Réclamation	Service Hôtelier
Zeelenberg et Pieters [22]	Changement de prestataire Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO -)	Services en général
Cheng Lam et Hsu [29]	Bouche à oreille négatif	Service restauration
Butori et Guillard [24]	Bouche à Oreille négatif (BAO -) Boycott Départ	-
Polo et Sesé [30]	Changement de prestataire	Téléphonie mobile
Cho et Song [14]	Réclamation Changement de prestataire	Service en ligne (assurance)
Camelis Dano, Goudarzi, Hamon et Llosa [3]	Bouche à Oreille négatif (BAO -) Infidélité	-

A la lecture du tableau 1, les conséquences comportementales de l'insatisfaction les plus rencontrées dans le domaine des services sont notamment les réclamations, le Bouche à Oreille négatif et le changement de prestataire.

En effet, Sabadie et Prim-Allaz [31], définissent la réclamation comme étant « une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation, perçue par le client ». Selon ces auteurs, la gestion des réclamations touche l'aspect relationnel entre l'entreprise et ses clients afin d'accroître leur satisfaction, leur engagement et leur confiance. En plus, la réclamation est un facteur de maintien

de la performance qui s'exprime à travers divers types de réponses [15].

En outre, le comportement de changement reflète une propension de substituer une offre en faveur d'une autre [7]. Ainsi, il se traduit par une action de modification en réponse à une situation insatisfaisante.

Finalement, le Bouche à Oreille est un comportement post achat qui représente la transmission de la communication informelle d'un consommateur à un autre concernant la propriété, l'usage et les caractéristiques d'un bien ou service et même les vendeurs de ces derniers [32].

### III. PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL DANS LE DOMAINE DES SERVICES

En tenant compte de la synthèse théorique développée précédemment, nous présentons au niveau de la figure 2 un modèle conceptuel qui intègre les principales variables subséquentes de l'insatisfaction.

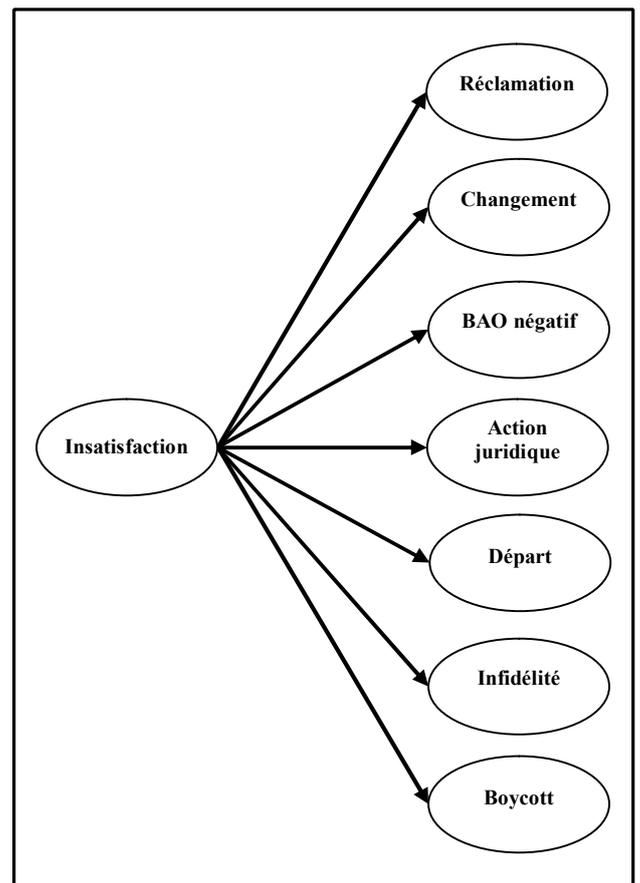


Fig. 1 Le modèle conceptuel de la recherche

Comme le montre la figure 2, l'insatisfaction à l'égard d'un service pourrait engendrer un Bouche à Oreille négatif, une action juridique et des comportements différents à savoir la réclamation, le changement, le départ, le boycott ainsi que l'infidélité. Certes, l'intensité de chacun de ces liens de causalité dépendra des contextes d'application dans le secteur des services.

#### IV. POUR UNE MEILLEURE GESTION DE L'INSATISFACTION DES CLIENTS : IMPLICATIONS MARKETING ET RECOMMANDATIONS

La gestion de l'insatisfaction nécessite la prise en compte d'un ensemble de mesures de la part des prestataires de services dans le but d'assurer une meilleure relation avec les clients et de réduire des comportements préjudiciables après des expériences de consommation défaillantes. Selon le bureau de conseil Capgemini Consulting [4], gérer l'insatisfaction passe par une mutation culturelle favorisant l'implication des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise, et une stratégie relationnelle permettant l'intensification de la familiarité avec les clients pour qu'ils n'hésitent plus à manifester leurs insatisfactions. C'est le cas de la banque en ligne Monabanq qui « *se différencie par la personnalisation et l'humanisation de la relation client* » à travers « *le dialogue et la proximité* » avec ces derniers [4].

Par ailleurs, le recours à une stratégie défensive constitue une opportunité dans la mesure où elle assure le positionnement des compagnies et des catégories de services en fonction des critères d'insatisfaction. C'est ainsi que Zeitoun et Chéron [5] favorisent cette stratégie qui tente de retenir les consommateurs insatisfaits. Selon ces auteurs, la rétention d'un client actuel est moins coûteuse que l'acquisition d'un nouveau client.

Egalement, les prestataires des services devront veiller à préserver leurs consommateurs des émotions négatives telles que la colère [2]. En fait, de telles émotions sont susceptibles de provoquer des comportements hostiles notamment le changement de prestataire, la réclamation et le Bouche-à-Oreille négatif. Entraîner le personnel de service à reconnaître et traiter la colère des consommateurs peut être profitable pour les entreprises en y répondant directement. Dans un contexte de gestion de la relation client en ligne, Cho et Song [14] évoquent l'importance d'accorder de l'intérêt aux aspects négatifs de la satisfaction qui mènent au changement de prestataire tel que le sentiment de regret et la réclamation.

En outre, l'usage des technologies encourage les clients de recourir aux réclamations. Ces moyens avancés peuvent faciliter la tâche en termes d'accès, de gain de temps et d'énergie [27].

Les responsables sont appelés également à organiser des campagnes de sensibilisation efficaces dans le but de réduire le Bouche-à-Oreille négatif et d'éviter leur départ [29][30].

Finalement, Neveu [33], responsable à Conecteo, propose aux entreprises offrant des solutions pour les relations clients, de s'occuper de leurs sources afin de gérer les insatisfactions. Il précise que l'insatisfaction est fortement influencée par certains éléments tels que « *la négligence ou le retard dans le suivi d'une commande, le manque d'information suite à un retour de marchandise et la lenteur dans la prise en compte d'une réclamation* ».

Ainsi, l'insatisfaction peut engendrer diverses conséquences comportementales telles que le Bouche-à-Oreille négatif, la réclamation et le changement de fournisseur. Les solutions proposées diffèrent selon le comportement en question et le secteur étudié. Ces solutions peuvent être synthétisées en deux groupes, ceux relevant aux clients et ceux relevant aux personnels. En effet, le premier groupe encourage les clients à manifester leurs insatisfactions, renforce les liens relationnels avec eux et adopte les techniques marketing afin de les garder. Alors que le second groupe consacre des efforts considérables de formation et de délégation du pouvoir au personnel en contact avec les clients [28] afin qu'il soit capable de résoudre les problèmes des services au fur et à mesure.

#### V. CONCLUSION, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Au terme de ce travail académique, nous avons pu focaliser l'intérêt sur la notion d'insatisfaction, en traitant de manière exclusive ses conséquences comportementales dans le secteur des services. A cet effet, la proposition d'un modèle conceptuel représente une opportunité permettant de mieux cerner les principales réponses comportementales des consommateurs après une expérience de consommation désagréable.

En revanche, la non transposition du modèle dans le cadre d'un contexte spécifique, représente la principale limite. Celle-ci est due particulièrement à l'absence d'une validation empirique de la recherche.

En définitive, notre synthèse théorique sur l'insatisfaction constitue un point de départ vers la validation empirique du modèle conceptuel traitant les conséquences comportementales d'insatisfaction des consommateurs. Egalement, il serait intéressant d'intégrer des construits théoriques en vue de déterminer l'insatisfaction des consommateurs ou encore de modérer les liens de causalité du modèle obtenu. En outre, la prise en compte des conséquences non comportementales pourrait spécifier davantage les réponses des consommateurs dans le secteur des services.

#### REFERENCES

- [1] J. Singh et S. Pandya, "Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, N° 9, pp. 7-21, 1991.
- [2] R. Bougie, R. Pieters et M. Zeelenberg, "Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of

- Anger and Dissatisfaction in Services”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, N° 4, pp. 377-393, 2003.
- [3] C. Camelis, F. Dano, K. Goudarzi, V. Hamon et S. Llosa, “Les rôles des ‘co-clients’ et leurs mécanismes d’influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service”, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 28, N°1, pp. 46 – 69, 2013.
- [4] Capgemini Consulting, *L’insatisfaction client : donnez-vous les moyens d’agir au bon moment !*, 2012, [www.capgemiconsulting.fr](http://www.capgemiconsulting.fr).
- [5] H. Zeitoun et E. Chéron, “Mesure et effets de l’insatisfaction: application au marché des services aériens”, *Recherche et Applications Marketing*, vol. 5, N° 4, pp. 71-86, 1990.
- [6] S.R. Wikstrom, “Consumer Dissatisfaction: Scope and Implications for Business and Public Policy Makers”, *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, N°2, p. 72, 1981.
- [7] J.-M. Lehu, *L’encyclopédie du Marketing*, Editions d’Organisation, Paris, 2004.
- [8] J-F. Boss, “La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients”, *Revue Française du Marketing*, N°171, pp. 115-128, 1999.
- [9] J. Vanhamme, “La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes”, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, N°2, pp. 55 – 85, 2002.
- [10] D. Ray et D. Gotteland, “Mesurer l’asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction : comparaison de la validité convergente de cinq méthodes”, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 20, N°1, pp. 01 – 19, 2005.
- [11] X. Huang et B. J. Finch, “Satisfaction and dissatisfaction in online auctions: an empirical analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, N° 8, pp. 878-892, 2010.
- [12] R.E. Anderson, “Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 38-44, February 1973.
- [13] R. Srijumba, T. Chiarakul et M. Speece, “Satisfaction and dissatisfaction in service encounters Retail stockbrokerage and corporate banking in Thailand”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, N° 3, pp. 173-194, 2007.
- [14] Y. C. Cho et J. Song, “The Effects Of Customer Dissatisfaction On Switching Behavior In The Service Sector”, *Journal of Business & Economics Research*, vol. 10, N°10, pp. 579-591, 2012.
- [15] D. Crié, “Un cadre conceptuel d’analyse du comportement de réclamation”, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 16, N°1, pp. 45-63, 2001.
- [16] J. Singh, “A typology of consumer dissatisfaction response styles”, *Journal of Retailing*, Vol. 66, N°1, pp. 57 – 99, 1990.
- [17] C. Weiser, “Customer Retention: The Importance of the Listening Organisation”, *The Journal of Database Marketing*, Vol. 2, N°4, pp. 344-358, 1995.
- [18] K.A. Keng, D. Richemond et S. Han, “Determinants of Consumer Complaint Behaviour: A Study of Singapore Consumers”, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8, N°2, pp.59-67, 1995.
- [19] J. Dart et K. Freeman, “Dissatisfaction Response Styles among Clients of Professional Accounting Firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 29, N°1, pp. 75-82, 1994.
- [20] J-L. Chandon et B. Bartikowski, “Une échelle ordinale permettant de classer les répondants en « satisfait », « indifférent » et « insatisfait »”, *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 19, N°1, pp. 39 – 53, 2004.
- [21] Y. Cho, I. Im, J. Fjermestad et S.R. Hiltz, “The impact of product category on customer dissatisfaction in cyberspace”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, N° 5, pp. 635-651, 2003.
- [22] M. Zeelenberg et R.Pieters, “Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses To regret and disappointment in failed services”, *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 445–455, 2004.
- [23] C. Varela-Neira, R. Vazquez-Casielles et V. Iglesias, “Lack of preferential treatment : effects on dissatisfaction after a service failure”, *Journal of Service Management*, Vol. 21 N°1, pp. 45-68, 2010.
- [24] R. Butori et V. Guillard, “Identifier et comprendre les consommateurs insatisfaits qui ont tendance à ne pas se plaindre”, *Actes de l’International Congress Marketing Trends*, pp. 1-20, 2008.
- [25] A. Debenedetti et P. Gomez, “La théorie de la rumination : état de l’art et perspectives de recherche en comportement du consommateur”, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N°1, pp. 01 – 15, 2006.
- [26] F. M. Maute et W. R. Jr. Forrester, “The structure and determinants of consumer complaint intentions and behaviour”, *Journal of Economic Psychology*, N° 14, pp. 219-247, 1993.
- [27] K. Snellman et T. Vihtkari, “Customer complaining behaviour in technology-based service encounters”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14, N° 2, pp. 217-231, 2003.
- [28] P. McCole, “Dealing with complaints in services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, N° 6, pp. 345-354, 2004.
- [29] S. Cheng, T. Lam et C. H. C. Hsu, “Negative Word-of-Mouth Communication Intention : An Application of the Theory of Planned Behavior”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 30 N°1 , pp. 95-116, 2006.
- [30] Y. Polo et F. J. Sesé, “How to Make Switching Costly The Role of Marketing and Relationship Characteristics”, *Journal of Service Research*, vol. 12, N° 2, pp. 119-137, 2009.
- [31] W.Sabadie et I. Prim-Allaz, “Gestion des réclamations et relation de service : proposition d’un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l’entreprise prestataire” *Actes du XXI congrès de l’Association Française de Marketing*, 19 et 20 Mai, NANCY, 2005.
- [32] R.A. Westbrook, “Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes”.*Journal of Marketing Research*. Vol. 24, N°3. pp. 258-270, 1987.
- [33] J.-L. Neveu, “Gérer l’insatisfaction ou garantir la satisfaction ? Optimiser le traitement des tâches backoffice, une orientation stratégique de la Relation Client”, Consulté en Octobre 2013, [http://www.conecteo.fr/qui-sommes-nous/actualites/avis\\_d\\_expert\\_gerer\\_l\\_ insatisfaction\\_ou\\_garantir\\_la\\_satisfaction-22.html](http://www.conecteo.fr/qui-sommes-nous/actualites/avis_d_expert_gerer_l_ insatisfaction_ou_garantir_la_satisfaction-22.html).