

# La Contribution des Systèmes CRM et de Traitement des Réclamations au Management de l'Insatisfaction

## Aspect Théorique

Samah ADIB<sup>1,\*</sup>, Karima GHAZOUANI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG), Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales Agdal, Université Mohammed V, Rabat, Maroc.

<sup>2</sup>Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG), Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales de Salé, Université Mohammed V-Rabat, Maroc.

### PAPER INFO

Received: Des 2022

Accepted: Feb 2023

Mots clés

Système d'information

Insatisfaction- client

CRM

Traitement des réclamations

Résilience

### Résumé

L'usage de systèmes d'information (SI) est devenu aujourd'hui plus que jamais un atout pour les organisations dans tous secteurs et les domaines d'activité. Se présente au premier rang, la maîtrise du domaine de la gestion de la relation-client, car la rentabilité et la pérennité de l'entreprise en dépend largement. Cette crise sanitaire que nous vivons actuellement a enfoncé les SI informatisés au-devant de la scène mondiale. Elle a mis à rude épreuve la capacité de l'entreprise à garder ses clients et, protéger la relation qu'elle entretient avec eux. Cet intérêt se manifeste dans le contexte d'un aboutissement de la résilience à la fois informatique et "relationnelle". Ce papier va mettre le point sur les systèmes CRM (Customer Relationship Management) et de traitement des réclamations et, leur contribution à la gestion des clients insatisfaits. Ceci, à travers une revue de littérature des SI, du CRM et du SGR (Système de Gestion des Réclamations) ainsi qu'une synthèse des approches théoriques qui contrecarrent le concept de l'insatisfaction-client. Il s'agit d'un référentiel descriptif et explicatif pour l'ensemble des thématiques qui traitent des SI et de leur apport pertinent à la gestion de la relation client (GRC) au profit des entreprises.

### Introduction

Face à un client plus exigeant que jamais, de plus en plus informé, dont les besoins évoluent en permanence et les attentes tendent vers l'idéal, il est devenu autant intéressant de gérer l'insatisfaction-client que de s'engager dans un processus de gestion de la satisfaction. En se basant sur le principe qu' « on ne peut pas satisfaire tout le monde », la gestion des clients insatisfaits prend tout son sens. Pour ce faire, les entreprises recourent à des systèmes d'informations spécialisés afin de répondre à des objectifs d'efficacité, mais encore d'efficience.

En outre, la survenance d'une Crise sans précédent comme celle de la Covid-19 a fait que leur usage soit une obligation, non seulement dans le domaine des affaires mais également dans tous les autres secteurs (Commerce, Enseignement, Santé,...). Dans ce sens, les systèmes de gestion de la relation-client (CRM) et de traitement des réclamations (SGR) contribuent largement au management de l'insatisfaction, qu'elle soit exprimée ou non. Ce travail -à caractère théorique- démontre ce rôle en expliquant l'importance des SI et de la

\*Corresponding author. Email: [adibsamah@gmail.com](mailto:adibsamah@gmail.com)

gestion de la relation-client dans les organisations, les théories de l'insatisfaction et le processus de gestion des réclamations.

## **1. Revue de Littérature sur le Concept de « Système d'Information » : Définitions, Théories et Concepts**

Au fil des temps, la discipline de SI a connu un développement remarquable. Ainsi, cette 1<sup>ère</sup> partie va mettre l'accent sur les phases du SI les plus intéressantes, l'intégration de ce concept dans les sciences de gestion (1), son rôle prépondérant dans l'entreprise, les finalités de son usage (2), les difficultés de son adoption et des solutions à ces effets (3). Ceci dans le cadre d'une plongée dans le passé qui soit à la fois synthétisée et pertinente.

### **1.1 Histoire de Développement des SI et leur Intégration dans les Sciences de Gestion**

Le développement des SI a passé par différentes phases depuis 1945 jusqu'à présent, en passant par son introduction à nombre de disciplines dont notamment, les sciences de gestion. Cette section décrit l'histoire de l'émergence de ce concept (1) et les résultats de recherches le concernant (2).

#### **1.1.1 Emergence et Evolution du Concept du Système d'Information**

Le système d'information, comme outil, a pris naissance dès l'instant où les concepteurs des applications informatiques se sont différenciés des utilisateurs de celles-ci. En effet, l'informatique a franchi l'univers des affaires au cours des années 1950, à l'image d'« Edvac », catégorisé parmi les tous premiers ordinateurs électroniques. Depuis, on a assisté à l'apparition d'une nouvelle technologie, qui rendait possible la réalisation de calculs sur des informations sous le système binaire (plutôt que décimal). A l'époque, il s'agissait d'ordinateurs sans mémoire morte (connu sous le nom de disque dur), de gros calculateurs, dont l'usage est limité aux informaticiens. Ceux-ci concevaient les programmes pour les mettre à profit. Ils se considéraient à la fois des concepteurs et des utilisateurs. En 1962, le mot informatique, mariage des mots, information et automatique, a vu le jour. Son adoption, en revanche, ne s'est académiquement formalisée que cinq ans plus tard, se substituant à la terminologie : ordinarique [1]. Entre 1960 et 1980, les révolutions technologiques ont permis la miniaturisation et le développement de la puissance des ordinateurs ainsi que les capacités de stockage. En outre, la période des ordinateurs centraux des années 1960-1970 a contribué largement à généraliser la technologie informatique dans les organisations. En effet, les technologies de stockage des données ont suscité des questionnements sur la façon d'organiser les informations pour les récupérer facilement si exigé. C'est donc dans les années 1970, que les chercheurs ont modélisé l'architecture des bases de données en faveur de compositions « entité-association ». De cet effet, l'informatique a transité de l'âge des traitements des programmes à celui des données, où la définition de l'information est la plus importante. Cette préoccupation accordée aux données a poussé les informaticiens à donner de l'intérêt à l'activité elle-même, au transfert d'informations, aux parties prenantes de l'entreprise mais aussi aux études fonctionnelles à priori de la programmation [1].

Ainsi, les années de 1980 à 1990 ont vécu le développement des microordinateurs et leur mise en réseau dans le cadre d'une approche « client/serveur ». Ensuite, entre les années 1990 et 2000, la technologie informatique a servi pour le développement des grands projets ERP (Entreprise Ressource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) et des éditeurs de logiciels. En effet, à ses débuts, l'informatique avait pour fonction d'augmenter la productivité en employant des outils « Software ». L'idée est d'évincer les opérations manuelles : Une démarche tayloriste marquée par l'automatisation des tâches, des opérations et des processus. Toutefois, dans la période des années 90, accentuée par l'émergence des systèmes ouverts et d'Internet, l'informatique est devenue plus qu'un moyen d'automatisation des tâches récurrentes. Ainsi, depuis 2000, le système d'information sert de véritable instrument d'aménagement de l'activité et de déclinaison stratégique. Ceci, grâce au réseautage intra et inter entreprise avec internet, et le développement du e-commerce [1-2]. Aujourd'hui, hors les PGI, de nouvelles fonctionnalités de SI sont introduites: l'intelligence économique, l'informatique de décision, etc., marquant ainsi son intégration dans plusieurs domaines notamment celui de gestion (voir Rodhain et al, 2010).

### 1.1.2. Ancrage de la discipline de SI dans le domaine des Sciences de Gestion

Selon Drain (2014), Gordon B. Davis est l'un des pionniers d'une branche de connaissance appelée les SI, en 1967. Il certifie aussi que « les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix permettent de mieux ancrer ce domaine au sein des sciences de gestion et de stabiliser un programme de recherche » (cité par [3]). Cette dite déclaration concerne, dans son premier volet, l'enracinement de SI dans les sciences de gestion. En termes plus clairs, les sciences de gestion -englobe au même titre que, la Finance, la Logistique, le Marketing, etc.- les systèmes d'information. Autrement, l'établissement d'une branche séparée pour les SI, face à des spécialités avec lesquelles ils sont confondus (à l'exemple de "l'informatique" et des "sciences de l'information"), prouve selon R. Reix l'intime liaison entre SI et management organisationnel. Rappelons que Robert Reix a marqué la discipline de SI par ses exploits. Ce qui fait de lui une référence irréprochable. Le second concerne l'instauration d'un plan de recherche en SI. Lequel correspond à la typologie des thèmes de recherche en SI et aussi de leur classification par domaine d'application [3]. D'après une étude menée par des chercheurs marocains en 2016, sous le titre « Revue de littérature sur l'adoption des SI », treize thèmes ont été recensés, avec un spectre allant de l'implémentation des SI, leur développement et enfin leur évaluation. Un classement en cinq domaines d'application a été également proposé : 1-informationnel, 2-fonctionnel, 3-décisionnel, 4-relationnel et 5-général [3].

### 1.2. Usage de Système d'information : Approches et Eléments constitutifs

L'usage de SI dans les entreprises a été encadré par deux approches essentielles à savoir, l'approche classique et l'approche systémique. La première étant abandonnée en faveur de la deuxième, pour la raison qu'elle présente des limites qui ne coordonnent pas avec le développement technologique qu'a connu le monde. Ainsi, seront expliquées dans cette section les différences qui existent entre les approches de SI (1) ainsi que ses constituants sur le plan conceptuel (2).

#### 1.2.1. L'Approche Classique VS l'Approche Systémique

En effet, dans le cadre de l'usage de SI, deux approches sont fondamentales : 1-l'approche classique (voir la méthode cartésienne) et 2-l'approche systémique. La première (Wirth 1971 et Parnas 1972) considère le découpage de la firme en sous-classes distinctes dissociant le sujet de ce qui l'entoure. Elle consiste à étudier de manière approfondie les constituants d'un système en vue d'apprécier comment ils interagissent entre eux. La motivation derrière cette approche est la compréhension et l'explication de problèmes qui soient en même temps, abordables et clairs. Et qui sont détachés de l'environnement résiduel en termes de fonctionnement [4]. Ce qui implique la capacité d'isoler ce qui est étudié de ce qui reste réellement. Or, l'inaptitude du modèle classique à accorder des réponses à des problèmes naissants dans la totalité des disciplines de la science, a fait que la pensée systémique s'installe en réponse à la nature réductrice de ces méthodes. A signaler que ces problèmes sont générés à l'occasion de l'émergence de nouvelles technologies et l'accroissement de l'activité économique [5]. A cet issu, le modèle systémique considère un système dans son intégralité, ses complications et son propre mécanisme. En l'occurrence, la seconde approche- l'approche systémique- (par Joël De Rosnay 1975) se concentre sur les interactions qui existent au cœur d'un système placé dans un contexte donné. Sa caractéristique principale est de fournir une vision générale du système observé. De mettre l'emphase sur les réactions réciproques entre éléments du système, plutôt que sur l'analyse minutieuse de chaque élément à part. Il est question de trois systèmes en interaction: 1-le système opérant, 2-le système d'information et 3-le système de pilotage [6-7]. Le système opérant c'est ce qui est à la base de toute organisation. Il permet de transformer l'information pour atterrir sur la bonne personne. Il correspond aux différents services de l'entreprise. Le système de pilotage est ce qui va contrôler le système opérant. Il se positionne à la tête du SI pour fixer les objectifs et prendre les décisions. Le système d'information est ce qui intervient entre les deux. Il s'occupe à la fin du processus de diffuser l'information dans le système opérant et de pilotage (définitions par Syloé 2019) (voir Trenstesaux et Tahon, 2002).

#### 1.2.2. Le SI est un Concept Multidimensionnel (Information, Technologie, Organisation)

Par extension, tout système d'information est un objet multidimensionnel, comprenant trois dimensions : 1-la dimension informationnelle, 2- la dimension technologique et 3-la dimension organisationnelle (Reix, 2004 cité dans [12]). En effet, la première vocation d'un SI est de fournir de l'information à ses utilisateurs. Pour être utilisable, cette information doit être matérialisée sous forme de signes spéciaux détectés par les sensations

humaines. La dimension technologique fait référence à l'utilisation de la technologie. Laquelle peut être assimilée aux équipements, outils, dispositifs techniques mis en place en vue de permettre aux individus d'accomplir leurs tâches. Enfin, la dimension organisationnelle considère que le SI est un élément déterminant du fonctionnement de l'entreprise. Son rôle est de représenter, structurer, automatiser et coordonner l'action des différents acteurs de processus de travail. Elle considère aussi que le SI est un composant de la structure de l'organisation. Sa construction implique des choix déterminants quant à la conception de l'organisation dans la mesure où elle a un impact direct sur ses propriétés structurelles.

Au niveau conceptuel, le système d'information est composé de deux termes : «le système» et «l'information». D'après Taouri et Belaid (2016) : « un système est un ensemble d'éléments matériels et immatériels (hommes, machines, règles) en interaction, organisés en fonction d'un objectif à atteindre en transformant un ensemble d'éléments reçus en entrée ou un ensemble d'éléments en sortie » ([8] ; voir aussi Taouri et Belaid, 2004 cité par [9]). De Rosnay (1975) le considère simplement comme, « un ensemble de ressources en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but » (cité par [10]). Une information est, selon A. Hugues (2006), « une donnée organisée, traitée, significative et utile pour orienter une décision » (cité par [11]). De là, on peut facilement définir le système d'information en réunissant les définitions précédentes. On en déduit les paroles de R. Reix (2016): « c'est un ensemble de ressources : matériels, logiciels, données, procédures, ... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans et entre des organisations » [12-13] (voir aussi O'Brien et Laudon). Ces informations sont primordiales pour l'entreprise. Elles représentent- sous conditions de qualité (fiabilité, pertinence, actualité, originalité et fiabilité) : 1- un outil d'aide à la prise de décision, 2-un outil de communication et, 3-un moyen de travail collectif [14, 15, 16, 17].

### **1.3. Usage de Système d'Information : Finalités et Difficultés de leur adoption**

En dépit de leur apport indéniable dans les organisations, l'adoption des SI n'est pas du tout évidente. Les paragraphes qui vont suivre, décrivent les finalités de ces systèmes et leurs effets sur l'entreprise (1), recensent les difficultés de leur appropriation par le personnel ainsi que les solutions pour les dépasser (2).

#### **1.3.1. Les Finalités et les Effets des SI au sein des entreprises**

De ce fait, on peut parler de deux finalités pour les SI: 1-une double finalité technique et 2-une finalité sociale [18]. La première réside, en effet, dans deux éléments : d'une part, les SI fournissent des informations essentielles à la réalisation des opérations. Il s'agit ici de deux niveaux, technique et commercial, relatifs à l'exécution des différents processus de l'entreprise. De l'autre part, il est question des informations de contrôle et de commande, indispensables pour la prise de décision de la part des gestionnaires. La seconde est également d'une grande importance puisqu'elle est associée à une démarche des relations humaines de l'entreprise. Il s'agit, en premier lieu, de faire connaître les valeurs de la firme à l'ensemble du personnel. Il est question de favoriser leur compréhension des stratégies adoptées. Ce qu'on appelle « le marketing interne ». Mais aussi d'implanter un « un esprit d'équipe » auprès des salariés pour un climat social sain, assuré par une culture de diffusion de l'information à la personne qui en a besoin.

A cet égard, quatre types d'effets sont recherchés en développant des projets de SI. Selon le « Management des systèmes d'informations », il s'agit de : 1-la réduction des coûts, 2-la création de valeur ajoutée, 3-la modification de l'organisation des processus et, 4-l'aide à la prise de décision [19]. En effet, réduire les coûts de fonctionnement a été la première raison des entreprises pour concevoir leur SI depuis les débuts de l'informatique jusqu'à la fin des années 1980. Cette motivation, qui s'est traduite par l'automatisation des tâches courantes, avait pour objectif la réduction des effectifs tout en améliorant la qualité des opérations. Aujourd'hui, la minimisation des coûts prend des nouvelles formes à partir du datamining ou d'indicateurs de Benchmarking, par exemple. La valeur ajoutée peut faire l'objet, par la faveur du système informatique, d'une innovation produit, d'une offre de nouveaux services, d'une meilleure communication client, d'une plus grande accessibilité au service, etc. Aussi, la réforme de SI s'accompagne de plus en plus d'un changement radical des processus. Il s'agit, en principe, de la modification, des outils de travail (interface), des procédures effectuées par les utilisateurs (méthodes) et finalement, de leur métier (services et départements). Enfin, le SAD (Système d'Aide à la Décision) occupe une place très particulière dans le SI. Il constitue un point d'achèvement pour le

SI qui l'alimente. Il est classé en trois catégories : 1-le SAD opérationnel, 2- le SAD de gestion et 3-le SAD stratégique [20]. La littérature démontre qu'il existe une variété des outils d'aide à la décision tout au long de l'histoire des organisations et des techniques de management. Celle-ci perçoit la décision comme un processus à la fois cognitif et relationnel donnant lieu à un choix, qui va permettre l'évaluation [21].

Néanmoins, trois rôles sont attribués aux SI : 1-support aux opérations, puisqu'ils contribuent à l'automatisation des tâches 2-support à la gestion et à la prise de décision grâce à la qualité des informations fournies et, 3-support aux avantages concurrentiels, pour dépasser les concurrents à l'aide de NTIC [22]. Cette prise de décision peut prendre plusieurs formes : 1-la planification stratégique, 2-le pilotage et 3-la régulation, conduisant à des décisions dont les conséquences sont respectivement à long, moyen, court et très court terme [23]. Selon cet ordre d'idées, on peut distinguer deux familles des SI, en fonction des spécificités des entreprises et de la nature des politiques engagées : 1-le SI de production et 2-le SI de pilotage. Le premier correspond au système opérant de l'entreprise, tandis que le second concerne les trois sous-systèmes de décision : 2-1-le SI opérationnel associé au contrôle opérationnel, 2-2-le SI de pilotage assimilé à la planification et au contrôle managérial, et enfin 2-3- le SI stratégique relatif à la planification stratégique [22-24]. A cet égard, l'objectif du SI se voit de réduire l'incertitude à l'encontre de la complexité et des mutations de l'environnement. Cela étant, les formes les plus évoluées du SI ont pour objectif d'améliorer les pratiques de gestion au sein des organisations, c'est le cas notamment des systèmes intégrés de gestion [25]. Ces derniers peuvent concerner la grande majorité des fonctions de l'organisation : Marketing, Recherche et développement, Production, Finance, Logistique, etc. [17]. A ce sujet, ils existent des, SI centré sur la relation client, SI de conception, SI de pilotage des fabrications, SI de paie et de comptabilité, SI de gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc. Ces systèmes peuvent faire l'objet de CRM (1er cas en particulier) ou des ERP (autres services). A cette occasion, on peut stipuler que leur usage influe sur la performance de l'entreprise et sur son positionnement [15-26].

### 1.3.2. Les Difficultés fonctionnelles et techniques de l'Adoption des SI et leurs Solutions

A côté des avantages que peuvent procurer les SI, il existe des difficultés dans leur appropriation, mises au point par plusieurs auteurs comme, Ait Taleb (2014) et Paquet (2015) (cités par [3]). Selon B Hassani et ses subordonnés, il s'agit principalement, 1-des insuffisances techniques et fonctionnelles et, 2-de l'imposition plutôt que la proposition dans leur perception. La première renvoie vers les difficultés de l'évolution de l'ERP. Elles concernent, le décalage entre la conception et la réalisation du projet, la performance comparée aux objectifs initiaux, les problèmes de Reporting, de paramétrage, du développement spécifique, etc. Ceci est sur le plan technique. Sur le niveau fonctionnel, on ne peut que mettre l'accent sur des entraves relatives à, la compatibilité entre le progiciel lui-même et les processus métiers de l'entreprise, l'exploitation exhaustive des fonctionnalités offertes par l'ERP, la pertinence des données saisies par les utilisateurs, etc. La seconde fait référence au fait que les SI sont perçus comme étant imposés sur les utilisateurs. Ils n'ont pas ce choix à faire puisque celui-ci est déjà pris au plus grand niveau de la hiérarchie. Le personnel éprouve ainsi de l'angoisse induit par le changement et, est réticent quant au devoir d'adaptation de ses pratiques. Dans ce sens, Benjamin (2003) insiste sur deux déterminants aux difficultés de l'adoption des SI : 1-l'âge et 2-la charge du travail. Les jeunes sont différents des personnes âgées dans la conception de l'appropriation des ERP. Aussi, ceux qui ont moins de temps pour apprendre à manipuler de nouveaux outils sont plus résistants que d'autres. Lesquels estiment avoir autant de travail qu'ils n'ont pas forcément le temps pour cet apprentissage. Norigeon (2003) pense que la résistance au changement est la cause principale des difficultés de l'adoption des SI. Il évoque la peur, de ne pas être à la hauteur des attentes, de voir son territoire réduit, de perdre son prestige et son pouvoir, etc. Davis (1986) estime que l'utilité perçue par les acteurs de l'implantation du SI contribue largement à l'attitude qu'ils se verront adoptée. Si selon eux, ce système va avoir une valeur ajoutée sur leur activité, ils seront ouverts à son adoption ; sinon dans le cas contraire, leur acceptation n'est plus garantie (Trois auteurs cités par [3]).

Ainsi, pour face à ces difficultés, une étude exploratoire qui a été réalisé par B. Hassani et ses collègues, sur le même sujet (au sein des TPE marocaines), a permis de citer des solutions en vue d'aider les utilisateurs à mieux concevoir un SI. Il s'agit en principe de: 1-la conduite de changement, 2-le suivi et l'amélioration continue et, 3-la préparation des ressources humaines en termes de : 3-1- confiance, 3-2- sensibilisation, 3-3-



formation et 3-4-motivation. Ces solutions se voient de plus en plus insuffisantes. Ce qui est dû à l'accroissement des difficultés engendrées par des événements imprévus dont la survenance n'est pas sans effet sur l'atteinte des objectifs. En effet, la crise de la Covid-19, figure en haut de la liste des crises les plus frappantes au niveau mondiale. Celle-ci a également mis à l'examen la résilience de l'entreprise dans différents aspects et, sa capacité à préserver sa clientèle. On en retient trois points : 1-la satisfaction-client est la raison d'être de l'entreprise, 2-l'insatisfaction-client paraît comme le ressenti le plus redoutable et, 3-la fidélité des clients reste toujours la finalité absolue et le but ultime.

## **2. Systèmes d'Information et Gestion de la Relation Client (GRC)**

Les SI constituent un moyen efficace et efficient pour la gestion de la relation client au sein des entreprises. Avant de les introduire, il sera intéressant de comprendre dans cette 2ème partie, ce que c'est la GRC et ses objectifs (1), ce qu'on entend par insatisfaction client (2), pour finir par l'identification des SI sur lesquels est mis l'accent dans ce travail, compte tenu de la notion de résilience en période de crise (3). Cela, dans les limites d'une revue de littérature qui fait le lien entre la GRC et SGRC et, l'insatisfaction-client.

### **2.1. Relation-Client (RC) et Importance de la GRC (ou CRM= Customer Relationship Management)**

De façon générale, la gestion de la relation client est primordiale. Que veut dire la GRC ? En quoi consiste son rôle ? Et quels enjeux pour sa digitalisation à l'ère de la crise sanitaire actuelle ? Cette section sert de réponses à ces questions à travers trois paragraphes distinctes : (1) un historique de la GRC, (2) les définitions et rôles des SI orientés GRC et (3) la notion de la résilience.

#### **2.1.1. Aperçu Historique sur le Concept de la GRC et son Evolution au fil du temps (Introduction au CRM)**

Le monde du business a accueilli la notion de la gestion de la relation client aux débuts des années 1990. Laquelle introduction est conditionnée par son engagement implicite de rectifier la manière avec laquelle les entreprises traitent leurs clients [27]. Toutefois, la GRC a toujours été présente depuis que les premiers échanges soient réalisés entre les personnes [28].

Elle relève des anciennes pratiques de conception, fabrication et livraison de marchandises adaptées aux clients. Les artisans et les commerçants traditionnels connaissaient notablement leur clientèle. Ce qui les a aidés à étendre leur périmètre d'activité à l'abri de toute théorisation de cette gestion [29]. En effet, le concept de CRM (Customer Relationship Management) connaît un renouvellement apparent vers la fin du 20èmesiècle et en particulier à l'initiation des années 2000 [30-31]. Aujourd'hui, le système de gestion de la relation-client est encore plus développé grâce à nombre de facteurs, dont principalement : l'ouverture des marchés, la professionnalisation des comportements d'achat et, l'avènement et le développement continue des technologies de la communication, le recours intensifié au digital, etc. [32]. Aussi, la migration du pouvoir de nos jours du producteur vers le client a motivé la reconnaissance que celui-ci constitue le nouvel avantage concurrentiel à considérer par les entreprises. Elles doivent s'appêter à l'obtenir afin de dépasser leurs concurrents. Se munir de SI spécialisés et performants (SI orientés client) plutôt que des moyens classiques (non-informatisés) facilement dépassés est la principale voie pour emporter ce pouvoir. Un mode de gestion avancé plutôt qu'une gestion traditionnelle de la relation-client est donc capital [33, 34, 35]. Tout type d'entreprise de la PME à la multinationale est concerné par cette vision des choses. Ces idées ont motivé des réflexions sur l'adéquation des pratiques Marketing avec les mutations de l'environnement. Chose qui a permis le passage d'un Marketing transactionnel à un Marketing « centré produit », puis à des stratégies de Marketing dit « relationnel » ou « orienté-client » [36-37].

#### **2.1.2. Définitions et Rôles de la Gestion informatisée de la Relation Client (SI orientés Clients)**

Selon Sylvain (2001), la relation client désigne, « l'ensemble des activités en lien direct avec les clients, et qui s'inscrivent dans une démarche de durabilité avec celui-ci. Ce qui implique une volonté de poursuivre les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou service, soit parce qu'on l'a jugé rentable, ou qu'il pourra être sujet de ventes additionnels, ou bien par nécessité de fournir un suivi du produit vendu ou du service rendu » [38]. Le Mercator (2013) définit la GRC comme, « une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ». Le CRM consiste donc à

cibler, attirer et conserver les bons clients, et représente de ce fait un facteur clé du succès de l'entreprise mais aussi un indicateur de performance [36, 39, 40]. Or, construire et développer des relations avec ses clients est un défi de taille, en particulier lorsque l'entreprise possède une base dénombrable de clients, et avec laquelle elle communique de différentes et multiples manières [41]. Encore plus, face à des clients plus exigeants que jamais, plus informés qu'ils ne l'ont jamais été et, dont les besoins sont changeants et les attentes sont croissantes. Ce qui rend leurs comportements difficiles à cerner et de plus en plus imprévisibles [42-43]. Retenons que l'imprévisibilité est une qualification qui est devenue évidente dans les travaux de recherche actuels sur le comportement des clients, surtout dans ce contexte de crise. Lequel a contribué à la multiplication de recherches et études dans ce sens en faveur des entreprises. A savoir que leur survie dépend entièrement de ces résultats (notion évoquée par : [42-43]) (voir aussi Bastiège, 2021 ; Tortu, 2021).

### **2.1.3. Notion de la Résilience : La Digitalisation de la Relation-client à l'ère de la Covid-19**

Aujourd'hui, les entreprises doivent faire preuve de résilience informatique et relationnelle, pour pouvoir rester compétitives et assurer la continuité de leur activité [44]. Nous voulons dire par « la résilience relationnelle », la capacité et la volonté de l'entreprise à garder et poursuivre sa relation avec ses clients en surmontant les entraves qui empêchent cette poursuite. La résilience informatique concerne les entreprises déjà digitalisées mais qui doivent modifier les SI issus de cette digitalisation en fonction des nouveaux besoins de clients (voir Monciaux, 2001 pour le concept de « La résilience »). Celles en voie de digitalisation sont tenues de forcer cette transformation. Alors que celles qui ne l'ont pas considérée vont également disparaître si elles ne réagissent pas très rapidement ; y compris leur service de relation-client [45]. Toutefois, la littérature démontre que la satisfaction, en l'occurrence la fidélité des clients (relation prouvée dans différents domaines) n'est jamais absolue, eu égard à la politique de relation-client volontairement engagée et des techniques de segmentation appropriées (voir El Ouahabi et Dakkoun, 2021 ; Falzon et Cerf, 2005 ; Ngobo, 1998 ; Satalgé, 2006). Raison pour laquelle les études dans ce domaine se multiplient au fil des temps sans avoir jamais manqué d'intérêt [46, 47, 48, 49, 50]. Pourquoi donc ne pas penser autrement ? Muter vers un mode de gestion hybride ? En s'intéressant davantage à la gestion de l'insatisfaction-client et à des moyens susceptibles de la réaliser efficacement. Encore faut-il garder à l'esprit que, l'insatisfaction existera toujours malgré les efforts à l'avantage du management de la satisfaction.

Toutefois, avant de traiter du rôle des systèmes informatisés qui contribuent à la gestion des clients insatisfaits, il sera intéressant de définir l'insatisfaction-client et, d'identifier les types de clients insatisfaits ainsi qu'une synthèse des causes et des conséquences de ce phénomène. Les principales théories et approches les concernant seront également présentées.

## **2.2. Synthèse des Approches Théoriques sur le Concept de l'Insatisfaction Client**

L'insatisfaction client est un concept intéressant qui a fait couler beaucoup d'encre, surtout dans les pays anglo-saxons. Nous avons donc endossé la tâche de l'étudier. Cette section est une version résumée de l'état de l'art sur ce concept. Elle présente les théories qui ont marqué le plus l'esprit des chercheurs dont notamment, le paradigme de Non confirmation des attentes (1) et le modèle de Consumer Complaint Behaviour (2), afin de détecter les types de l'insatisfaction pris en compte par chaque SI étudié (3).

### **2.2.1. Le Paradigme de Disconfirmation des Attentes : Approche Cognitive vs Approche Affective**

Il est considéré que le Paradigme de Disconfirmation des attentes soit le corpus fondamental en matière de définition de l'insatisfaction et l'un de ses principaux déterminants (étudié par [51, 52, 53]). Ce modèle stipule que l'insatisfaction est la Non-Confirmation des attentes. Autrement dit, c'est une affirmation négative des attentes ; c-à-dire que l'insatisfaction-client est concrétisée dans le cas où leurs attentes ne sont pas atteintes, n'ont pas abouti ou bien, ne sont pas confirmées. Ainsi, selon l'approche cognitive [52], elle est le résultat de l'écart perçu entre les attentes clients et la performance de l'offre aussi bien au niveau technique que fonctionnel. En revanche, selon l'approche affective [54], c'est la déception qui précède l'acte de l'achat. C'est également le sentiment de regret éprouvé par le consommateur à l'égard du bien ou service acquis. D'après ce même paradigme, la satisfaction est l'issue d'une confirmation positive des attentes. Et plus les attentes sont dépassées plus elle est forte. A cet égard, deux grandes théories peuvent être envisagées, la théorie à un seul facteur et la théorie à deux facteurs. Les deux servent de comparaison entre la satisfaction et l'insatisfaction. Dans la mesure où la première présente « l'insatisfaction et la satisfaction comme deux faces d'une même pièce

» [55], qu'il suffit d'étudier l'une pour appliquer les résultats sur l'autre, mais cette fois-ci de manière inverse. Alors que la seconde prétend que ces deux concepts sont différents, et qu'ils doivent être étudiés séparément sur tous les niveaux.

### **2.2.2. Le Modèle du Consumer Complaint Behaviour : Conséquences de l'Insatisfaction et Profils des Clients Insatisfaits**

En effet, 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 », ce qui revoie vers les conséquences de l'insatisfaction-client représentés par le modèle de Consumer Complaint Behaviour. Il en existe plusieurs dont les plus célèbres sont : le modèle de Hirshman (1970) ou modèle du triplet « Exit, Voice, Loyalty » [56], le modèle de Day et Landon (1977) ou modèle du couplet « Public action, Private action » [57], et le modèle de Singh (1990) du « Voice Responses, Private Responses, Third Party Responses » [58]. Ainsi, un consommateur insatisfait peut avoir plusieurs réactions, pouvant être résumées comme suit : 1-quitter l'entreprise et aller vers les concurrents, 2-faire exprimer son insatisfaction par une réclamation, 3-faire entendre son insatisfaction auprès de son entourage par l'émission d'un bouche-à-oreille négatif, 4-se diriger vers des organismes spécialisés pour leur raconter son expérience jugée défavorable avec la marque. Ce qui peut également toucher à l'image de l'entreprise en termes de profitabilité et de réputation sur le marché. Le modèle du Complaint Behaviour départage donc les réponses à l'insatisfaction en deux classes : « l'expression » et « l'absence de réaction » (étudié par [59-60]). Des réponses comportementales (B-à-O négatif, plainte, action en justice et départ) et une réponse non comportementale, l'inactivité. Ce qui nous conduit vers la définition suivante : « l'insatisfaction est un état psychologique d'un individu ou d'une personne morale, exprimant de manière explicite ou non son mécontentement ». De laquelle on peut induire les profils des clients insatisfaits, recensés par la littérature mercatique selon les réactions qu'ils pourraient avoir. Pour Singh (1990), il existe quatre classes de profils dans ce sens à savoir : « les expressifs », « les passifs », « les irrités » et « les activistes ». Selon Freeman et Dart (1994), on peut faire le point sur deux types bien précis : « les activistes » et « les détracteurs ». D'après Weiser et Keng (1995), on distingue trois profils distincts : « les voicers », « les champions » et « les réclamants » (Quatre Auteurs cités par [55]).

### **2.2.3. Les Types de l'Insatisfaction et Les Systèmes d'Information Orientés Clients (CRM et SGR)**

Néanmoins, l'insatisfaction peut avoir deux formes : 1-expressive et 2-non expressive. En termes plus clairs, un client/consommateur insatisfait peut soit, 1-exprimer son insatisfaction soit, 2-s'abstenir de l'exprimer pour une raison ou une autre (évaluation du rapport contribution/attribution). Dans ce cadre, au point de vue de l'entreprise, un client insatisfait de leur produit ou service va, soit, lui exprimer son mécontentement par une réclamation (orale ou écrite), ou bien, il ne va pas l'exprimer à son égard. Dans cette dernière éventualité, soit il va le faire ailleurs, soit il va partir directement vers les concurrents en espérant un meilleur service. Quoi qu'il en soit l'entreprise doit agir en traitant efficacement sa réclamation (dans la première situation), ou bien en le faisant parler par le recours à certains moyens mis en place pour cette vocation (dans la seconde). Il faut motiver sa parole, car une insatisfaction qui n'est pas exprimée ou qui est cachée, fait perdre à l'entreprise nombre de clients. On parle des clients qu'elle aurait pu préserver ou, des clients potentiels qui auraient pu devenir des clients effectifs ; mais qui ne le seraient pas à cause des avis de clients insatisfaits. Ceux-ci s'expriment aussi bien au milieu de leurs familles, amis et proches que sur la toile. Ce qui contribue à la propagation rapide de ce B-à-O à un niveau de plus en plus grand. Un phénomène très intéressant à traiter puisqu'il touche à une base importante de personnes, qui semblent être différents au sens d'âge, de culture, de milieu social, de niveau intellectuel, etc. [61]. Pour cela, les organisations doivent mettre en place des systèmes spécialisés et performants. Tirer profit de ce que le développement technologique leur a offert en matière de gestion de l'insatisfaction comme dans le cas des systèmes CRM et de traitement des réclamations (SGR). Dans une première phase, on va mettre l'accent sur les CRM et la gestion des clients insatisfaits. Et dans une deuxième phase, on va mettre le point sur les systèmes de gestion des réclamations (Complaints Management Systems), implantés dans les entreprises pour le traitement des plaintes envoyés par leurs clients.

## **3. Usage des Systèmes CRM et de Traitement des Réclamations dans la Gestion de l'Insatisfaction**

Les systèmes CRM et de gestion des réclamations contribuent largement à la gestion de l'insatisfaction à travers respectivement, les bases de données du CRM et le traitement efficace des réclamations qu'ils



procurent. Dans ce qui va suivre, l'objectif principal est d'expliquer de manière approfondie cette contribution. Ceci passera par la définition des théories fondamentales du CRM, des bases de données du CRM et de leur éventuel rôle dans la gestion des clients insatisfaits compte tenu des causes de cette insatisfaction (1). De même, seront présentées finalement les définitions des réclamations, du processus de gestion des réclamations et des indicateurs de satisfaction (2).

### 3.1. Systèmes CRM et Gestion des Clients Insatisfaits

Dans cette section, seront présentées en premier lieu, les théories de fondement du CRM (1), en deuxième lieu, la base de données Marketing face à la base de données du CRM (2), ensuite les principales bases de données du CRM (3), et enfin les causes de l'insatisfaction selon divers auteurs (4).

#### 3.1.1. Les Fondements Théoriques du CRM

Toute la théorie du CRM est tirée du marketing relationnel, lui-même fondé sur la certitude que le pilotage de la relation-client transmet l'essentiel des actions mercatiques [62]. Dans ce sens, le CRM procure aux intéressés une idée claire et complète du circuit entretenu par le client depuis qu'il l'est devenu. Il suffit de le pointer sur la base de données pour appréhender l'exhaustivité de la relation qu'il maintient avec l'entreprise, compte tenu des canaux de contacts, des variables temps et lieu pour une gestion systématique. De ce point de vue, la littérature suggère la reconnaissance de quatre problèmes indépendants à l'issu direct de la conceptualisation du CRM. On propose de les présenter dans un tableau comme suit (Tab. I) :

Tableau 1. Synthèses des hypothèses théoriques du système CRM

Hypothèses théoriques du CRM		Références bibliographiques
<b>H1</b>	Etablir et gérer de manière continue la relation-client est l'essence de la discipline Marketing	[62-63]
<b>H2</b>	Les relations clients se développent dans le temps à travers des phases distinctes	[64]
<b>H3</b>	Interagir avec les clients à chaque étape pour les gérer est capitale	[65]
<b>H4</b>	La valeur de la relation-client avec l'entreprise est affectée de façon hétérogène	[66-67]

La première hypothèse de l'approche théorique de la gestion des relations est que celle-ci est bénéfique pour les entreprises [68]. Par instance, dans le secteur sanitaire, le lien entre un patient et son médecin est la base de toute la relation entre eux. Malgré un diagnostic irréprochable, le patient peut toujours changer de médecin tant que sa perception de la relation est défavorable. Pour cela, la gestion de la relation client impacte directement l'entreprise. Néanmoins, sur le plan empirique, il a été prouvé que d'autres facteurs peuvent l'influencer [67-69]. On peut parler de catalyseurs tels que, la conception organisationnelle, les incitations convenables, les ressources informatiques, ainsi que les structures du secteur, de l'organisation ou des clients, pouvant affecter l'efficacité des compagnes du Marketing au niveau relationnel.

La deuxième hypothèse du CRM est que les relations évoluent selon des phases distinctes [64]. Les relations ne peuvent pas faire l'objet de diverses transactions séparées les unes des autres, car c'est leur corrélation qui donne une vivacité à cette relation et une dynamique temporel [70]. Dans ce cadre, on distingue trois étapes, 1-l'acquisition du client, 2-la rétention ou la fidélisation et, 3-la résiliation de la relation. Sur ce point, le client ou l'entreprise peut délibérément mettre fin à ce "contrat". Bref, Le CRM admet une démarche longitudinale, au cours de laquelle la relation-client doit pouvoir évoluer au fur et à mesure du temps.

La troisième hypothèse du processus CRM est que la reconnaissance de l'évolution des relations donne naissance à des exigences pour l'entreprise. Laquelle doit administrer les interactions et gérer les relations autrement à chaque phase ou étape du processus [65]. Le CRM rend possible cette mission via un système informatisé qui inspire une vision jugée proactive. Il s'agit de la définition des points de contacts au niveau desquels l'entreprise et le client se mettent/remettent en relation (Ragusa, 2001 cité par [27]). Notons que les moments clé de vérité sont par définition, des épisodes critiques durant lesquelles le lien entre les comportements et les expériences est fortifié ou modifié (Hughes, 2004 cité par [27]).

L'hypothèse finale est que la distribution de la valeur de la relation client n'est pas cohérente [66-67]. Avec le concours du CRM, les entreprises vont pouvoir calculer la rentabilité relative à chaque client et non seulement

par ligne de produit. Ce qui aide les organisations à réviser l'allocation de leurs ressources. Ainsi, l'entreprise peut cibler les bons clients et orienter l'ensemble de ses ressources pour les préserver. De l'autre côté, elle aura la possibilité d'évincer les clients les moins rentables. A partir de cette classification, le CRM propose d'attribuer différentes allocations en parallèle à des niveaux différents de clients. En termes plus clairs, il permet de définir la classe de clientèle qui rapporte le plus à l'entreprise en termes de valeur économique [71].

### **3.1.2. La Base de Données Marketing VS la Base de Données du CRM**

Sur le niveau opérationnel, on recense une confusion entre la base de données Marketing du CRM et la base de données marketing [72]. Bien que les deux utilisent des bases de données pour guider les stratégies de marketing, la différence réside dans le but du marketing. Le CRM vise à déterminer et à influencer le comportement des individus grâce à un marketing individuel. La base de données marketing vise à identifier les segments de clientèle et les marchés pour eux. Celle-ci renvoie vers le SIM ou système d'information marketing, le système de base et fournisseur d'informations pour les autres systèmes spécialisés. En effet, la DBM stipule que grâce à la collecte et à l'organisation d'informations sur une entreprise, les coûts de marketing peuvent être réduits et les bénéfices peuvent augmenter. Généralement, les informations sont centrées sur le consommateur: la date du dernier achat, ce qui a été acheté et d'autres informations démographiques. Toutefois, une approche intégrée comprend des informations sur les produits, les fournisseurs, les concurrents et d'autres secteurs d'activité (l'approche curative de la gestion des clients insatisfaits). A la faveur d'une technologie plus sophistiquée et plus économique, la DBM devient plus accessible et plus pratique pour les entreprises. Il est devenu possible de stocker et d'utiliser des informations pour construire des relations durables. Par conséquent, il est devenu possible d'augmenter les ventes et les bénéfices en promouvant les ventes croisées, les ventes répétées et les mises à niveau. Le calcul de la valeur vie du client (LTV) et la création des programmes de fidélisation, peuvent contribuer à cette augmentation. Notons que la valeur vie du client est « la somme des profits attendus sur la durée de vie d'un client » (Définition du Dictionnaire Marketing). En outre, « l'un des plus grands avantages du Marketing DB est l'amélioration du service client. Lorsqu'il existe des informations précises sur le client, le service client est en bonne position pour répondre aux questions et préoccupations, car il est informé des comportements d'achat passés du client » [38].

Des informations telles que les achats passés, les heures d'achats, les montants des achats, ainsi que toute information démographique pertinente sur le client, sont disponibles. Le service client permet également de développer une relation particulière et individualisée entre l'entreprise et le client [73].

### **3.1.3. Les Trois Bases de Données CRM et leur Contribution à la Gestion des Clients Insatisfaits**

Techniquement, il existe dans le cadre du CRM trois principaux types de bases de données: 1-opérationnelle, 2-marketing et 3-entrepôt [74]. La qualité de chaque base de données est contrôlée par un service différent. Une base de données opérationnelle est utilisée pour traiter les informations de transaction et les informations commerciales générales. Le service informatique tient souvent à jour la base de données opérationnelle car elle est fondée sur des principes comptables. Elle contient des informations uniquement sur les clients actuels et les anciennes données sont archivées. Le service informatique supervise également ce plus grand entrepôt de données. La base de données marketing reçoit des informations de la base de données opérationnelle et est gérée par le service marketing. Elle comprend des informations sur les clients actuels, perdus et potentiels et la communication de l'entreprise avec eux. Elle contient aussi des données provenant des préférences et des profils fournis par le client, un historique des réponses des campagnes marketing et une valeur à vie du client. La base de données de l'entrepôt combine les deux bases de données en un seul emplacement centralisé en étant la base de données véritablement intégrée. Le CRM a évolué à partir de ces bases de données intégrées pour créer une relation encore plus individualisée avec le client que les systèmes multi-bases de données non intégrés que de nombreuses entreprises utilisaient [75].

Par conséquent, au moyen de l'historique du client tracé sur la base de données du CRM, et grâce à l'ensemble des bases de données qui collaborent entre elles et, entre elles et la base de données du CRM, il sera évident de repérer les personnes qui n'ont pas effectué un achat chez l'entreprise depuis un moment (seuil déterminé à l'avance). Il sera facile de les contacter pour s'informer sur les raisons de cette rupture. Laquelle peut être liée à une insatisfaction quelconque (voir suite). De la sorte, le CRM peut aider l'entreprise à faire parler ses clients insatisfaits non-expressifs et ainsi de se donner une deuxième chance pour les resatisfaire. Et

susciter ainsi leur fidélité grâce à l'effort perçu du service chargé de la relation client. Ceci est en dehors de son rôle de traitement des demandes des clients notamment leurs réclamations. Notifions que la gestion des réclamations est contenue dans la gestion des insatisfaits expressifs. Selon Sylvain, « la fonction relation client est en réalité plus qu'un simple centre d'appel, elle est liée aux équipes chargées de gérer les demandes des clients et les problèmes auxquels ils sont confrontés en matière de dysfonctionnement technique, d'erreur de facturation ou de réclamation » [76].

### 3.1.4. Les Motifs de l'Insatisfaction selon des Etudes Pratiques

Dans cet ordre d'idée, il existe généralement -selon plusieurs études sur les motifs de l'insatisfaction- cinq causes essentielles à la désertion des clients, sur le plan pratique (AMARC ET INIT) : 1-Le client voit que l'entreprise ne le traite pas comme il le faut, 2-les réclamations ne sont pas traitées ou sont écartées à la fois, 3-le client n'est pas content de l'achat réalisé/service rendu, 4- les attentes et les besoins du client sont instables, et 5-les prix sont supérieurs par rapport à d'autres entreprises concurrentes [77]. Ce qu'on doit retenir c'est que, le non traitement des réclamations peut en lui seul provoquer l'insatisfaction du client après l'avoir exprimée et ne plus être écouté. A cet égard, Pennington (2016) précise qu'il existe trois raisons principales qui poussent le client à se plaindre : 1-l'entreprise n'a pas tenu sa parole en termes de qualité, 2-elle n'a engagé aucune action réparatrice face à une insatisfaction (ou qu'elle ne l'a pas bien fait) et, 3-elle est incapable de fournir continuellement le même niveau d'expérience [78]. Ainsi selon le Mercator, il faut insister sur trois points à savoir : 1-répondre aux attentes minimales, 2-correspondre aux espérances et 3-provoquer la surprise et le contentement spontané. Ceci est en faisant la distinction entre trois types d'attentes : 1-les attentes minimales, dont la réalisation ne conduit pas spécialement à une satisfaction, mais dont la non-réalisation entraînerait certainement à une insatisfaction, 2-les attentes espérées qui sont une source de satisfaction, si réalisées et, 3-les attentes inespérées qui entraîne un surcroît de satisfaction par un effet de surprise [31]. Ce qui fait référence à d'autres théories de l'insatisfaction appelées « théories de comparaison ». Les contenus de ces approches servent de comparaisons, à un idéal ("la théorie basée sur l'idéal"), aux promesses faites par l'entreprise ("la théorie basée sur les promesses"), entre les expériences des consommateurs avec les marques ("la théorie basée sur les normes").

Ce qui nous renvoie forcément vers l'évaluation des réponses engagées par l'entreprise, en vue de réparer les dommages qu'a subis le client. Laquelle évaluation est formalisée dans la « théorie de la justice (l'équité) » (Bitner en 1990). Cette théorie considère que la justice est multidimensionnelle et que l'iniquité est source de l'insatisfaction. La justice est jugée au niveau de trois dimensions : 1-la dimension distributive, 2-la dimension procédurale et 3-la dimension interactionnelle. D'abord, la justice distributive est la résultante de la comparaison entre les dédommagements obtenus et les contributions qui ont résolu le problème. Elle concerne le jugement, par le client, de la réponse engagée par l'organisation au regard de ce que l'individu pense mériter. Ensuite, La justice procédurale correspond aux méthodes utilisées par l'entreprise ou le prestataire de services pour recevoir et traiter la réclamation. Pour cela, plusieurs paramètres sont pris en compte. Il s'agit principalement de, la rapidité de réponse, la clarté et l'accessibilité. Enfin, la justice interactionnelle s'intéresse à la relation qui s'établit entre le client et le personnel en contact [79].

## 3.2. Systèmes de Traitement des Réclamations et Gestion des Clients Insatisfaits

Cette dernière section est consacrée au système de gestion des réclamations et au processus de traitement des réclamations par les entreprises. Ainsi, on va définir les réclamations clients pour les différencier des plaintes (1), ensuite, seront expliquées la politique de gestion des réclamations de manière approfondie (2), puis les règles à respecter dans le cadre de cette politique (3), pour finir par les indicateurs que ces systèmes offrent la possibilité de calculer pour recadrer cette insatisfaction (4).

### 3.2.1. Le Management de l'Insatisfaction : Définitions et Caractéristiques des Réclamations vs "Plainte"

Le Management de l'insatisfaction est un domaine qui est loin d'être restreint, dans la mesure où il comprend même celui de la gestion de l'insatisfaction. Sous ce rapport, le MDI ne se limite pas à prévenir l'insatisfaction mais s'étend à la gestion de situations d'insatisfaction. Il s'intéresse également à des questions qui touchent non seulement, la qualité du produit ou service en question mais aussi, l'ensemble de l'expérience-client pouvant provoquer la satisfaction ou l'insatisfaction. Toutefois, en réalité, l'expression MDI est assimilée à la gestion des insatisfactions décelées, tout type confondu. A cet égard, le MDI a pour objectif de repérer les unes (non

exprimées), et de rassembler les autres (exprimées sous forme de réclamations) de la manière la plus efficace possible. Et, après avoir analysé leurs contenus, un traitement par les actions de correction nécessaires est engagé, en vue d'échapper à une reproduction ultérieure [80]. Dans cette optique, le MDI renvoie majoritairement vers la gestion de réclamations (Dictionnaire du Marketing). Or, l'avancée intensive du digital a métamorphosé ce domaine. Elle a non seulement stimulé l'élargissement de son champ d'application en matière de gestion des clients mécontents mais a aussi donné aux consommateurs de nouveaux pouvoirs. En ayant à l'esprit de la punir dans des cas où ils leur semblent qu'elle le mérite, les consommateurs peuvent exercer leur pouvoir avec l'intention de nuire à la marque [81].

- Les Réclamations Clients Vs les Plaintes :

Les réclamations sont perçues comme la première voie vers l'appréhension des dysfonctionnements de l'entreprise et ses problèmes de qualité, ainsi que la satisfaction des clients et de tous les acteurs. Le but en est d'améliorer les pratiques de l'entreprise et de développer son activité. Ceci ne peut avoir lieu que si celle-ci s'intéresse davantage à ses clients et les observer à proximité [82]. Selon l'ISO, la réclamation est « Toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue » (Norme ISO 10002 :2004). D'après l'AMARC, « Une réclamation client (à prendre au sens large) est l'expression (ou la manifestation) d'une insatisfaction (ou d'un mécontentement, d'une déception) qu'un client attribue à une entreprise et dont il demande le traitement (et la non-récidive) ». D'un autre côté, Borgeat et Mockle (1999) considèrent que le terme "plainte" est avant tout « une réalité propre au droit pénal » [83]. Pour ces auteurs, « Il ne s'agit plus que d'une étape administrative afin de saisir l'autorité compétente d'une revendication dirigée contre un tiers pour cause d'inconduite ou de manquement » [84] (voir définitions du Robert, Larousse et du DFC). En outre, le Dictionnaire juridique français définit la plainte comme « le moyen par lequel une personne qui se dit victime d'une infraction saisit la justice. Les plaintes peuvent être déposées auprès des services de police, de gendarmerie,... ». Certes, il existe une différence entre les deux notions mais on peut remarquer qu'il s'agit toujours d'une certaine expression de mécontentement que l'on éprouve (Tab. II).

**Tableau II.** Synthèse des différences et similitudes entre Réclamation et Plaine

Points de différence	Réclamation	Plainte	Similarités
Secteur/ Domaine	Privé	Public	Expression d'une <u>insatisfaction</u> vis-à-vis de <u>quelqu'un/quelque chose</u> auprès d'une <u>Personne</u> spécifique
Dimension/ Aspect	Economique	Juridique	
Centre d'intérêt/ Sujet	Client	Citoyen	

Dans le suivant, on va utiliser ces termes -les deux confondus- puisque la littérature dans le domaine de la gestion des réclamations n'a pas forcément fait la différence entre eux. En faits, elle attache toujours la réclamation à une potentielle action en justice. Et que le terme plainte est le premier terme évoquée et, est relativement très ancien (Modèle du CCB). En effet, il existe plusieurs caractéristiques de la réclamation dont, 1- elle est réelle et appuyée par un vécu du client ; 2- c'est une insatisfaction qui renvoie vers un sentiment de frustration issu d'un manquement dans ses droits ou espérances ; 3- elle n'est qualifiée de réclamation qu'une fois exprimée (insatisfaction exprimée=client expressif) ; 4- la réclamation est reconnue sur l'échelle mondiale (voir Guides Australien et Britannique), 5- elle se définit selon trois composantes, à savoir : 5-1, une insatisfaction ; 5-2, adressée à l'entreprise ; 5-3, accompagnée par une demande de traitement, etc. [85]. C'est dans ce sens que la réclamation-client est différente d'autres types d'expressions des clients. Il s'agit de confusions fréquentes avec, 1-la demande, 2-la doléance, 3-le grief, 4-la pétition, 5-la plainte, 6-la protestation, 7-la récrimination, 8-le reproche, 9-la requête, 10-la déception et, 11-le mécontentement [86]. Ensemble, ces attentes formulées par la clientèle avec les engagements de l'entreprise envers ses clients, sont des éléments qui fixent les normes de qualité des services rendus. Les clients se voient absolument en droit de s'y attendre. Pour cela, toute organisation doit accepter de façon positive les critiques ou/et les réclamations. Celles-ci constituent des opportunités susceptibles d'améliorer en permanence la qualité de son service, de ses procédures et de ses produits, en considération de ses capacités humaines, matérielles et technologiques [86, 87, 88, 89].

- Les plaintes (=Réclamation-Client) :

En effet, Paquin et Turgeon (1998) considèrent que « les plaintes sont une source de renseignements pour les entreprises et leur analyse permet de repérer la cause de l'erreur et pouvoir ainsi la corriger » [90]. De plus, selon Gagnon et al (2001), les résultats escomptés d'une gestion efficace des réclamations consistent à, 1-bénéficier d'une clientèle de plus en plus satisfaite, 2-limiter les dépenses grâce à une minimisation possible des écarts entre qualité voulue et celle obtenue, 3-renforcer la relation client-entreprise via un échange significatif et transparent, 4-être doté d'un personnel apte de confronter des situations complexes et, 5-se soustraire de toute action en justice pouvant engendrer des coûts supplémentaires (cité par [84]). D'après le Mouvement Québécois de la qualité, « la gestion systématique des plaintes entre dans un processus général d'amélioration de la qualité ». Le Canada étant parmi les pays qui se sont intéressés à la gestion des plaintes et ont réalisé nombre d'études dans ce sens. Selon le Management de l'Insatisfaction client, « Le réclamant n'est pas un pestiféré. De la même façon que le monde a découvert [...] en 1946 que les femmes pouvaient penser par elles-mêmes, dans les années 1980 que les ouvriers pouvaient avoir des idées, l'entreprise découvre que les réclamants sont leur meilleure source de progrès » [87]. Enfin, au point de vues d'auteurs comme Sabadie et Prim-Allaz (2005), « la gestion des réclamations touche l'aspect relationnel entre l'entreprise et ses clients afin d'accroître leur satisfaction, leur engagement et leur confiance » [91].

### 3.2.2. Une Politique Standard sur la Gestion des Réclamations

A cet égard, et en vue d'assurer une satisfaction des clients sur une base fondée, solide et surtout de qualité, il est essentiel de mettre en place un système informatisé de gestion des réclamations. Ce système vise à garantir un traitement efficace des réclamations envoyées par les clients et diminuer le nombre de dysfonctionnements [92]. Toutefois, il est indispensable de vérifier deux points essentiels. Tout d'abord, si la nature de l'insatisfaction peut être classée comme un motif de réclamation, ou non. En second lieu, si elle est admissible et mérite d'être analysée en vertu d'un système de gestion particulier. Autrement, se doter d'une politique claire et précise sur la gestion des réclamations. C'est cette politique qui va encadrer le traitement des réclamations en définissant plusieurs points. Il est question de, la notion de réclamation, les services dépendants de son champ d'application, le contexte général de la gestion des plaintes, les objectifs cibés, les obligations de chaque partie, etc., compte tenu des spécificités de chaque entreprise [93].

De manière générale, une politique de gestion de réclamation se base sur quatre principes directeurs, chaque principe peut comprendre un certain nombre de points : 1-la réclamation est un droit du client, 2-une réclamation est une opportunité pour dévoiler les faiblesses de l'organisme. Ce deuxième principe renvoie vers deux points de vue interdépendants : 2-1, la réclamation doit être vue comme une source d'amélioration ; 2-2, un client qui se plaint est un entremetteur/représentant involontaire d'autres clients, 3-la réclamation a toujours une dimension relationnelle, 4-le système de gestion des réclamations doit être accessible. Il est question de trois spécifications principales : 4-1, une réclamation doit pouvoir être émise sans rencontrer d'obstacle pour tous les types de client ; 4-2, il est important de rendre public le lieu et la manière dont une réclamation doit être adressée ; 4-3, le client a le droit d'obtenir les correctifs appropriés dans les meilleurs délais, ou à défaut, une réponse adéquate. Les objectifs étant, 1- la satisfaction des clients en répondant rapidement et efficacement à un problème déterminé, 2- l'identification des problèmes récurrents via le recours à un système d'information pertinent afin de remédier à ces problèmes en modifiant les procédures en place et, 3- l'assurance que toutes les réclamations sont traitées, depuis leur réception jusqu'à leur résolution, dans le délai accordé. Que ce traitement se fait à travers un processus de traitement commode, approachable et homogène.

Ces objectifs ne peuvent être atteints sans que deux conditions soient réunies : 1- l'engagement de la direction par la sensibilisation et la formation des parties prenantes, 2- la mobilisation et l'adhésion du personnel de l'entreprise. Tous les salariés doivent avoir cette culture de voir positivement la réclamation, de ne la considérer en aucun cas un échec ou une menace, et de s'endosser la responsabilité de la traiter en toute aisance. Cette démarche implique que les services concernés par le traitement des réclamations soient prédéterminés. Qu'il existe impérativement une définition sans ambiguïté de la réclamation à la tête de cette politique [94].

Un système spécialisé dans la gestion des réclamations peut donc, 1- assurer une grande facilité d'accès, 2- fournir une simplification des procédures et une célérité dans le traitement avec le respect des règles de la confidentialité, 3- promettre l'efficacité et l'efficience dans les réponses accordées, 4- faire gagner énormément



de temps et d'énergie au personnel en leur garantissant une flexibilité dans la manipulation des informations, 5- procurer un recensement automatique de toutes les possibilités d'évènements qui peuvent être perçus comme des erreurs, etc. Ainsi, dans le cadre de ce système, sont définies des règles appelées « règles de conduite sur la gestion de réclamations », à l'égard du client et de l'entreprise [92].

### 3.2.3. Des règles de Conduite sur le Traitement des Réclamations

- Envers le client :

En effet, les règles à l'égard du client consistent en trois points : 1- où s'adresser pour une réclamation, 2- délai de réponse, 3- alternatives en cas de désaccord. Le premier point fait référence aux canaux que l'entreprise met à la disposition du client pour qu'il puisse réclamer : site de l'entreprise, courrier ou email, téléphone, etc. (à définir). Le deuxième point renvoie vers les délais appliqués par l'entité pour répondre à la réclamation du client, lesquels doivent être respectés. Généralement, il est envoyé dans des délais précis un accusé de réception de la réclamation écrite par le service concerné avec les indications requises. Si le client émet une réclamation verbale, dans ce cas, aucun accusé de réception ne lui est envoyé étant donné que tout lui sera expliqué en direct. Ici, le personnel en charge doit faire preuve de : 1-Compassion, 2-Actions, 3-Faits, 4-Engagements, et 5-Transparence. C'est ce qu'on qualifie de la Méthode CAFET, à laquelle on peut recourir quand on est face à un client insatisfait. Il s'agit de lui assurer qu'il est compris (1), de lui expliquer les actions qui vont être entreprises pour résoudre son problème (2), tout en restant raisonnable afin de comprendre l'émotion qu'il dégage (3), de lui rappeler les engagements de la marque pour qu'un tel problème ne se reproduise plus (4) et, de faire preuve de transparence et de responsabilité (5) [95].

- Vis-à-Vis de l'organisation :

Ça d'une part, de l'autre part, il existe plusieurs directives dans le cadre des règles de conduite à l'égard de l'organisation : 1-distinction de la réclamation des autres formes de contact (voir au-dessus) notamment des différentes demandes des clients. C'est dans ce sens que le SGR est performant. Il introduit des questions qui servent de cette distinction pour pouvoir classer la demande en réclamation ou pas ; 2-identification des rôles et responsabilités (voir au-dessus). Toute réclamation écrite ou orale est orientée par tout agent, suivant sa nature, vers le service concerné. Ce qui requiert la collaboration de tous les agents de l'entreprise. C'est dans cette perspective que le SGR est bénéfique. Il participe dans les étapes d'analyse, de prise de décisions et de mise en place des actions destinées à rendre satisfaction au client ; 3-précision et clarification du processus de traitement de la réclamation, compte tenu des orientations de chaque entreprise. Il s'agit de six étapes distinctes : 1-la réception, 2-l'enregistrement, 3-l'analyse et le traitement, 4-la décision, 5-la réponse au client et 6-la possibilité de recours. Une fois la réclamation est reçue, elle est enregistrée par le système (garder la trace) pour qu'elle soit analysée (comprendre le cœur du problème). Ce traitement (réunion des services en lien avec le problème) donne lieu à une décision qui sera transmise au client (réponse au problème). Si celui-ci est satisfait de la réponse, le système envisage la clôture du dossier, sinon des recours sont définis pour des éventuelles alternatives (revoir les actions correctives).

Cet examen de la réclamation doit prendre en considération : 1-la recevabilité de la réclamation : 1-1, si elle concerne bien un produit ou une pratique de l'entreprise et, 1-2, s'il est probable que le problème rencontré provienne de l'entreprise. Cela vise à détecter les clients susceptibles de profiter du système ; 2-l'indispensabilité d'enregistrer les réclamations et les statistiques qui en découlent. Ceci est pour faciliter le suivi depuis la réception au règlement final et, l'élaboration de rapports sur la base de statistiques issues de l'analyse et du traitement. Pour cela, 3-la formation est judicieuse. L'entreprise doit prévoir, dans le plan de formations destinées à l'ensemble des collaborateurs régulièrement en contact avec les clients, une sensibilisation aux techniques d'accueil de la clientèle ou de communication avec celle-ci [84]. Elle doit intégrer également dans le plan de formations une formation spéciale sur la reconnaissance et le traitement des réclamations pour chaque canal de contact (voir guides de traitement des réclamations par, IECBW et DekelOil).

### 3.2.4. Les Indicateurs de l'Insatisfaction/ Satisfaction et leurs interprétations

La particularité de ces systèmes de gestion de réclamations réside dans le fait que ceux-ci assurent l'identification de plusieurs indicateurs appelés « indicateurs de satisfaction/insatisfaction » dont

principalement : 1-l'indicateur de satisfaction globale (Customer Satisfaction Score = CSAT). Il s'agit simplement de la moyenne des réponses à la question « Etes-vous satisfait de votre dernière expérience chez nous ? » (voir Fall et al, 2021). Il permet en outre le calcul de 1-1, la note de satisfaction par sujet ; 1-2, le taux de satisfaction ; 1-3, l'évolution de la satisfaction ; 1-4, le taux d'insatisfaction ; et 1-5, le taux d'insatisfactions traitées, 2-l'indicateur de l'effort client (Customer Effort Score= CES) qui peut être obtenu de deux manières différentes, soit en utilisant une question de type « Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour trouver le produit que vous cherchiez ? », soit une constatation de type: « J'ai facilement trouvé le produit que je cherchais » (voir Maillot, 2020). La réponse sera alors apportée sous la forme d'une échelle de 1 à 5 (1 = « pas du tout d'accord » et 5 = « tout à fait d'accord »), 3-l'indicateur net de promotion (Net Promoter Score=NPS) obtenu grâce à la question NPS « Recommanderiez-vous notre marque / boutique / produit / service à vos amis ou collègues ? » [87]. La note sur 10 attribuée à cette question permet de déterminer pour chaque client s'il est un promoteur (note de 9 ou 10), un client passif (note de 6 à 8) ou un détracteur (note inférieure à 6). Il permet, de ce fait, le calcul du : 3-1, taux des promoteurs et ; 3-2, taux des détracteurs (voir insatisfaction-client au-dessus).

C'est dans cet ordre d'idées que le SGR permet la gestion des clients insatisfaits. Grâce à des enquêtes de satisfaction bien concises (l'approche préventive), l'entreprise en question peut identifier les motifs de l'insatisfaction de ses clients afin d'éviter leur concrétisation dans le futur. Aussi, en élaborant la solution qui sera attribuée au client insatisfait, remarquons que nous pouvons aussi agir sur les composantes de la théorie de la justice (évoquée plus haut). Car ce sont ces points qui seront évaluées par le client (la composition de la solution en soi, la procédure engagée, et la nature de l'interaction entreprise-client).

## Conclusion

Tout cela nous oriente vers de nouvelles voies de recherche, notamment sur des thématiques qui reflètent la tendance actuelle, mais également future, en matière des NTIC. La digitalisation des processus, les avantages Versus les limites de ce phénomène, le futur de la société humaine face à un changement considérable des modes de vie, etc., sont également des problématiques naissantes qui nécessitent des réponses. Leur intérêt est sans aucun doute devenu croissant après la pandémie, qui s'est propagée en 2020 à l'échelle mondiale.

Aussi, dans le cadre de notre questionnement globale de l'usage des SI dans la gestion de l'insatisfaction-client, les chercheurs peuvent s'en inspirer pour l'appropriation de problématiques intéressantes. Celles-ci peuvent concerner, "l'intelligence artificielle" et/ou "la Machine Learning" afin d'améliorer davantage ces systèmes, "le Big Data" pour connaître et comprendre de la meilleure façon possible ses clients, le développement des techniques du "Marketing Digital" en vue d'influencer efficacement leurs choix, etc.

Tant que la rentabilité est l'objectif premier et final des entreprises, ces dernières ont intérêt à quasiment tout anticiper pour garder leurs clients. Ces derniers, étaient, sont et seront toujours leur raison d'être. Cependant, pour continuer d'exister le marché, il faut les satisfaire et gérer leurs insatisfactions. Néanmoins, pour améliorer son positionnement et enrichir sa base de données de clients, il est crucial de les fidéliser.

## Références

- [1] P. Vidal, P. Planeix, *Systèmes d'informations organisationnels*, Editions Pearson : Londres, 2005.
- [2] A. Bounfour, "Les systèmes d'information: des objets-frontières de la transformation des entreprises". *Entreprises et histoire*, Vol. 60, pp. 7-16, 2010.
- [3] I. B. Hassani, R. Chroqui, C. Okar, M. Talea, "Revue de littérature sur l'adoption des Systèmes d'information". *TIM'16*, Université Hassan II, FSBM : Casablanca, Maroc, 2016.
- [4] C. Rolland, A. Flory, *La conception des systèmes d'information: Etat de l'art et nouvelles perspectives*, Cong. 90 de l'AIOSID, Éditions Eyrolles : Paris, 1990, pp. 3-40.
- [5] P. Goguelin, Chapitre 1er - De l'approche classique à l'approche systémique, Dans: P. Goguelin, *La Formation continue des adultes*, Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 1994, pp. 205-234.
- [6] A. Cambien, *Une introduction à l'approche systémique: appréhender la complexité*. Rapport de Recherche, CERTU, 2008.
- [7] H. kerroum, B. El Abbadi, "L'implantation des systèmes d'information dans les établissements publics: Proposition d'une nouvelle approche". *Public and Nonprofit Management Review*, Vol. 4, 2, pp. 68-90, 2019.
- [8] D. Taouri, M. C. Belaid, *Introduction aux systèmes d'information*, Editions Pages Bleues : Algérie, 2016.

- [9] M. Djebabra, C. Massika, S. Djebabra, M. Mouda, Etude d'un sous-système d'information d'une cimenterie algérienne: Cas de la SCIMAT, Batna. Rapport de Recherche, IUHS, UB : Algérie, 2005.
- [10] M. Boukellal, Le rôle du système d'information marketing dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Rapport de Recherche, FSESGSC, UO-2 : Algérie, 2015.
- [11] B. Guyot, Management de l'information dans les organisations: Eléments de méthode. Document de Travail, 2012.
- [12] R. Reix, B. Fallery, M. Kalika, F. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, Editions Vuibert : France, 2016.
- [13] B. Fallery, F. Rodhain, ROBERT REIX, un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France. Les grands auteurs en systèmes d'information, I. Walsh, M. Kalika, C. Dominguez-Péry (Eds.), EMS MS : Paris, 2018, pp. 361-383.
- [14] A. David, E. Sutter, La gestion de l'information dans l'entreprise, Editions Paris: AFN France, 1985.
- [15] D. Elidrissi, A. Elidrissi, "Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations: le cas des banques". La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 241, pp. 55-61, 2010.
- [16] B. Guyot, "L'information et la communication dans l'entreprise". Bulletin des Bibliothèques de France, Vol. 1, pp. 76-76, 1993
- [17] G. Tchaoussi, "Les besoins en informations dans les entreprises". Revue Congolaise de Gestion, Vol. 2, 24, pp. 63-92, 2017.
- [18] G. Bressy, C. Konkuyt. Economie d'entreprise (*No title*), Editions Sirey : France, 2004.
- [19] M-H. Delmond, Y. Petit, J-M. Gautier. Management des systèmes d'information (*No. hal-00692290*), 2<sup>ème</sup> Edition Dunod : France, 2008.
- [20] F. Laloë, C. Chaboud, Aide à la décision, expertise et action, Dominique Hervé éd., Modélisation de l'environnement: entre natures et sociétés, Éditions Quæ, 2009, pp. 165-177.
- [21] A. David, "L'aide à la décision entre outils et organisation". Entreprises et histoire, Vol. 13, pp. 9-26, 1996.
- [22] S. Tran, "Le pilotage des entreprises étendues: le rôle du SI dans le dispositif de gestion". *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 15, 1, pp. 43-63, 2012.
- [23] M. Karoui, G. Devauchelle, A. Duzert, "Systèmes d'Information et prise de décision à l'ère du Big Data: le cas d'une entreprise française du bâtiment". AIM 2013: 18<sup>ème</sup> Conf. de l'AIM : Lyon, France, 2013.
- [24] D. Travaillé, "Systèmes de Gestion de Production et Système de Contrôle de Gestion". Sciences de l'Homme et Société, UMII- Sciences et Techniques du Languedoc, 2009.
- [25] K. C. Laudon, J. P. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 9th Edition, Pearson Editions, 2006.
- [26] K. El Hafid, "L'impact de l'alignement du SI sur la performance organisationnelle de l'entreprise". Revue d'Etudes en Management et Finances des Organisations, Vol. 6, 13, pp. 1-14, 2021.
- [27] B. E. Lyttle, The Influence of Customer Relationship Management to Customer Satisfaction and Retention in Property and Casualty Insurance. A thesis for the Department of Psychology, CSU: Ohio, United States of America, 2008.
- [28] R. Lefebure, G. Venturi, Gestion de la relation client, 2<sup>ème</sup> édition (2005), Edition Eyrolles : France, 2004.
- [29] R. Meziane, R. Zizi, Le système d'information et son rôle dans la gestion de la relation client cas: Algérie Télécom. Rapport de Recherche, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSEGC : Algérie, 2019.
- [30] J. Billé, R. Soparnot, "La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source innovation? Le cas de la banque Société Générale". La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 217, 1, pp.101-110, 2006.
- [31] J. Lendrevie, J. Lévy, Mercator 2013: Théories et Nouvelles Pratiques du Marketing, 10<sup>ème</sup> édition (2013), Editions Dunod : France, 2012.
- [32] G. N'Goala, V. Pez-Perard, I. Prim-Allaz, Augmented Customer Strategy: CRM in the Digital Age, John Willey and Sons, 2019, pp. 41-305.
- [33] G. Blondeau, J. Digout, E. Roualdès, R. Roualdes, Relation client-CRM, Editions Vuibert : France, 2015.
- [34] M. El Koraichi, "Gestion de la relation client (GRC) et performance de l'entreprise: approche conceptuelle". REMAREM, Vol. 4/5, pp.52-76, 2011.
- [35] P. Mouillot, La relation client à l'heure du numérique: le cas du Marketing bancaire, Management et Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed., Vol. 108, 2, 2019, pp. 63-82.
- [36] M. El Koraichi, "La gestion de la relation client dans la banque: Cas du marché marocain". La Revue Gestion et Organisation, Vol. 6, 1, pp. 20-27, 2014.
- [37] A. Laborde, "Les enjeux de la relation client". Communication et Organisation, Vol. 27, pp. 9-16, 2005.
- [38] W. Sylvain, L'organisation relation clients CRM: 7 nouvelles sources de création de valeur, Editions Dunod : France, 2001.

- [39] H. Arkoub, S. Boudedja, L'apport de la gestion de la relation client dans le secteur de la téléphonie mobile Cas: Djezz. Diss, Université Mouloud Mammeri : Algérie, 2017.
- [40] A. Djeddou, "Implémentation d'une solution de gestion de la relation client (CRM), est-elle une tâche anodine? ". Revue des Réformes Economiques et Intégration dans l'Economie Mondiale, Vol. 12, 23, pp. 103-128, 2017.
- [41] D. Mestar, R. Meziane, La gestion de la relation client cas Algérie Télécom Tizi Rachid. Rapport de Recherche publié, Université Mouloud Mammeri : Algérie, 2017.
- [42] N. Benali, "L'Attrition et la Gestion Relation Client dans les Banques publiques: Cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural". Journal of Business Administration and Economical Studies, Vol. 4, 2, pp. 28-48, 2018.
- [43] O. Khairi, F. E. Mnajli, M. Bennani, N. Bensassi, "The evolution of purchasing behavior with COVID19: the case of Morocco". IJAFAME, Vol. 2, 6, pp. 120-139, 2021.
- [44] S. Alami, M. Rhoumi, A. Marghich, "Résilience active, pivot de la compétitivité de l'entreprise Post-Covid 19: cas des entreprises du secteur industriel au Maroc". Revue Management et Innovation, Vol. 2, 4, pp. 135-155, 2021.
- [45] A. Abriane, R. Ziky, H. Bahida, (2021). "Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises: Revue de littérature". Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol. 2, 10, pp. 271-301, 2021.
- [46] S. Llosa, Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille, 1996.
- [47] A. Julien, T. Dao, "L'impact du comportement du personnel de contact sur la satisfaction, la fidélité et la confiance client: le rôle modérateur de la personnalité du client". Actes du 22<sup>ème</sup> Cong. de l'AFM, 2006.
- [48] J-F. Boss, "Pourquoi la satisfaction des clients?". Revue Française du Marketing, Vol. 229/230, 4-5/5, pp. 195-218, 2010.
- [49] N. Vo THI, S. Llosa, "Dynamique de satisfaction et intention de renouvellement d'expériences hédoniques". Management et Avenir, Vol. 6, pp. 155-174, 2015.
- [50] K. Khaddouj, S. Zarou, "La satisfaction client à travers la performance des entreprises pour une rentabilité globale et garantie". Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 3, 2, pp. 901-927, 2020.
- [51] R. E. Anderson, "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance". Journal of Marketing Research, Vol. 10, 1, pp. 38-44, 1973.
- [52] R. L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". Journal of Marketing Research, Vol. 17, 4, pp. 460-469, 1980.
- [53] J. Vanhamme, "La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes". Recherche et Applications en Marketing, Vol. 17, 2, pp. 55-85, 2002.
- [54] R. Batra, M. L. Ray, "Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising". Journal of Consumer Research, Vol. 13, 2, pp. 234-249, 1986.
- [55] K. Ghazouani, S. Adib, "Une revue de Littérature Quasi Exhaustive sur le Concept de l'Insatisfaction-Client". RISG, Vol. 4, 4, pp. 1290-1316, 2021.
- [56] A.O. Hirschman, Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, OS. HUP, Cambridge: Massachusetts, 1970.
- [57] R.L. Day, E.L. Landon Jr, Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior, in Consumer and Industrial buying behaviour, Eds., 1977, NY: N-H Publishing,.
- [58] J. Singh, "A typology of consumer dissatisfaction response styles". Journal of Retailing, Vol. 66, 1, pp. 57-97, 1990.
- [59] D. Crié, "Consumers' complaint behaviour Taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology". Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management, Vol. 11, 1, pp. 60-79, 2003.
- [60] B. Tronvoll, Customer Complaint Behaviour in Service. Diss, Karstlad University Studies, FESCIT: Suède, 2008.
- [61] A. Besbes Sahli, "Quand les clients insatisfaits expriment une vengeance en ligne. Qui sont-ils et comment gérer leurs plaintes?". Décisions Marketing, Vol. 102, 2, pp. 121-139, 2021.
- [62] R. M. Morgan, S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". Journal of Marketing, Vol. 58, 3, pp. 20-38, 1994.
- [63] E. Frederick, Jr. Webster, "The Changing Role of Marketing in the Corporation". Journal of Marketing, Vol. 56, 4, pp. 1-17, 1992.
- [64] F. R. Dwyer, P. H. Schurr, S. Oh, "Developing buyer-seller relationships". Journal of Marketing, Vol. 51, 2, pp. 11-27, 1987.
- [65] R. K. Shrivastava, T. A. Shervani, L. Fahey, "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis". Journal of Marketing, Vol. 62, 1, pp. 2-18, 1998.
- [66] F. J. Mulhern, "Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions". Journal of Interactive Marketing, Vol. 13, 1, pp. 25-40, 1999.
- [67] R. Niraj, M. Gupta, C. Narasimhan, "Customer profitability in a supply chain". Journal of Marketing, Vol. 65, 3, pp. 1-16, 2001.

- [68] F. F. Reichheld, T. Teal, *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting*, Harvard Business School Publications, 1996.
- [69] W. J. Reinartz, V. Kumar, "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 64, 4, pp. 17-35, 2000.
- [70] W. J. Reinartz, M. Krafft, W. D. Hoyer, "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance". *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, 3, pp. 293-305, 2004.
- [71] V. A. Zeithaml, R. T. Roland, K. N. Lemon, "The customer pyramid: creating and serving profitable customers". *California Management Review*, Vol. 43, 4, pp. 118-142, 2001.
- [72] B. McKim, "The differences between CRM and database marketing". *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, 4, pp. 371-375, 2002.
- [73] P. Aurier, G. N'Goala, "The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development". *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 38, 3, pp. 303-325, 2010.
- [74] S. Tufféry, *Data mining et statistique décisionnelle: l'intelligence dans les bases de données*, Editions Technip, 2005.
- [75] A. Meier, A. D. Zumstein, G. Graf, J. Stern, E. Payot, *Le CRM analytique: Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining*, Séminaire du « CRM », Université de Fribourg, FSES : Suisse, 2008, pp. 1-23.
- [76] G. Bonnafox, C. Billon, N. Van Laethem, *L'essentiel du Marketing Opérationnel*, Editions Eyrolles : France, 2013.
- [77] Z. Jessica, *Fiche d'activité d'un stage commercial: gestion de l'insatisfaction clientèle au Camaïeu Rosny-sous-Bois*, 2020, pp. 1-7.
- [78] A. Pennington, *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*, 1<sup>st</sup> Edition, Pearson Editions: London, 2016.
- [79] G. Errabi, C. Hamadi, "La logistique Inversée et son impact sur la réduction de l'Insatisfaction sur Internet". *REMAREM*, Vol. 10, 2, pp. 238-253, 2018.
- [80] M. Benoît, S. Bourrier, J. Marie-Louis, *Management de l'insatisfaction client: Transformer le pépin en pépite*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions Vuibert, 2017.
- [81] H. Majid, Y. Makloul, "La vengeance du consommateur en ligne: Une Revue de Littérature". *RISG*, Vol. 4, 4, pp. 1169-1184, 2021.
- [82] D. Ray, W. Sabadie, *Marketing relationnel: Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, Editions Dunod, 2016.
- [83] L. Borgeat, D. Mockle, "Les plaintes des citoyens: une revendication de «qualité» des services publics". *Canadian Public Administration*, Vol. 42, 2, pp. 215-239, 1999.
- [84] A. Abdessadek, *Identification des principes et des règles de base pour un système efficace de classification des plaintes*. Université du Québec, ENAP : Canada, 2003.
- [85] P. Détrie, *Les réclamations clients : Un nouvel outil de fidélisation et de différenciation*, 1<sup>ère</sup> Edition (208 pages), Editions d'Organisation, 2001.
- [86] P. Détrie, *Les réclamations clients*, 3<sup>ème</sup> Edition (224 pages), Editions d'Organisation, 2007.
- [87] P. De Pechpeyrou, P. Nicholson, N. Lakad, "Réclamation et satisfaction: l'effort perçu du client rebat les cartes". *International Marketing Trends*, Vol. 1, Venise : Italie, 2019.
- [88] D. Houacine, D. Ibersiene, *La gestion des réclamations clients au service de la satisfaction de la clientèle Cas Algérie poste*. Diss, Université Mouloud Mammeri, FSESCSG : Algérie, 2018.
- [89] C. Najar, Z. Bousnina, H. Najjar, I. Zaiem, "L'insatisfaction client dans les services: conséquences comportementales et remèdes". *BEMM'13, ESMB*, Vol. 2, pp. 103-107, 2014.
- [90] B. Paquin, N. Turgeon, *Les entreprises de services: une approche client gagnante*, Editions Transcontinental, Montréal : Canada, 1998.
- [91] W. Sabadie, 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*, Vol. 21, 2005.
- [92] A. Cornelis, *Gestion des réclamations qualité produit et système d'information: de la définition du besoin métier à la maintenance de la solution*. Diss, Université de Lorraine : France, 2020.
- [93] F. Reniou, A. Rouquet, J. B. Suquet, D. Subramanian, "Réclamations «déviantes» des clients: Quelles réponses pour les organisations?". *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 20, 3, 2017.
- [94] D. Ray, W. Sabadie, "Faire du client qui réclame un client en or". *Expansion Management Review*, Vol. 142, 3, pp. 119-130, 2011.
- [95] A. Chtourou, "Le pouvoir de l'excuse dans la récupération de service". *Projectics/Proyética/Projectique*, Vol. 27, 3, pp. 39-53, 2020.

## **Autres références**



- Site Officiel de l'AMARC (Association pour le Management de la Réclamation Client), Management de l'insatisfaction client : <https://www.amarc.asso.fr/>
- Site Officiel de l'INIT (Institut d'Etudes spécialiste de Satisfaction et de l'Expérience Client) : <https://www.init-marketing.fr/>
- Guide de traitement des réclamations par DekelOil CI SA : <http://www.dekeloil-francais.com>
- Guide de traitement des réclamations par IECBW SQ : Politique et Procédure ([gsee@iecbw.be](mailto:gsee@iecbw.be)).