

**L'effet médiateur de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client.**

**The mediating effect of the customer experience on the relationship between complaint management and customer loyalty.**

**HAMMOUCHE Jamila<sup>1</sup>, ELHOUARI Djamel<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Maitre-assistant A, Université Djillali Liabes, Sidi Bel Abbes, djimy2dz@gmail.com

<sup>2</sup> Professeur, Université Djillali Liabes, Sidi Bel Abbes, delhouari@gmail.com

Received: 27/10/2018

Revised : 13/12/2018

Accepted: 31/12/2018

**Résumé:**

L'objectif primordial de cet article est d'étudier l'effet médiateur de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client dans le secteur de la téléphonie mobile. Afin d'identifier les liens directs et indirects entre ces variables, nous avons mené une recherche quantitative auprès d'un échantillon de 229 réclamants. Nous utilisons la modélisation par équation structurelle (SEM) avec l'approche PLS (Partiel Least Square) pour tester nos hypothèses. Les résultats montrent que la gestion des réclamations n'a pas un effet direct sur la fidélité du client, par contre son effet est indirect via l'expérience client. En conclusion, il est important pour l'opérateur de faire vivre à leurs clients une expérience positive et mémorable

**Mots clés:** la gestion des réclamations, fidélité du client, expérience client, l'approche PLS.

**Jel Classification Codes:** M31.

**Abstract:**

The primary objective of this article is to study the mediating effect of customer experience on the relationship between complaint management and customer loyalty in the mobile phone industry. In order to identify direct and indirect links between these variables, we conducted quantitative research with a sample of 229 claimants. We use Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach to test our hypotheses. The results show that complaint management does not have a direct effect on customer loyalty, but its effect is indirect via the customer experience. In conclusion, it is important for the operator to provide their customers with a positive and memorable experience.

**Keywords:** complaint management, customer loyalty, customer experience, PLS approach.

**Jel Classification Codes:** M31.

: HAMMOUCHE Jamila, Email: djimy2dz@gmail.com

**1. Introduction:**

Même si le marché Algérien des télécommunications mobile s'est ouvert tardivement à la concurrence, la situation a connu un développement remarquable en termes de la qualité de service. Il est nécessaire donc de se demander si la qualité du service est acceptable. Dans ce cas, le premier élément auquel il faudrait s'intéresser est de vérifier si les utilisateurs sont satisfaits du service offert. Pour cette raison, l'ARPT<sup>1</sup> a créé sur son site web une rubrique dédiée spécialement aux

<sup>1</sup> Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

réclamations des usagers. Opérationnel depuis avril 2016, cet espace offre aux utilisateurs un moyen supplémentaire pour signaler tout problème ou insatisfaction par rapport aux services fournis par les opérateurs et les prestataires des services de la poste, des télécommunications et d'Internet.

La gestion des réclamations s'inscrit dans le cadre de la gestion de la relation client et de la fidélisation en visant à accroître la satisfaction, l'engagement, la confiance et la fidélité des clients de l'entreprise. Elle vise à préserver la qualité de la relation (Meyer-Waarden & Sabadie, 2012). Cette dernière peut être considérée comme un jugement global de la force de la relation (Garbarino & Johnson, 1999).

Pour certaine entreprise, les réclamations sont ni plus ni moins que des signaux de non-qualité concernant ses produits et services. Les travaux de Chébat et Slusarczyk, (2005) confirment que la gestion des réclamations s'inscrit dans les programmes de management de la qualité, par contre, l'étude de Hart et al (1990) montre qu'elle offre de réelles opportunités pour conserver les clients ayant eu des problèmes avec leur prestataire de services, à condition bien sûr qu'ils soient satisfaits du traitement de leur réclamation (Sabadie, Prim-Allaz, & Llosa, 2006). De leur côté Maxham et Netemeyer suggèrent que la réponse aux incidents peut renforcer la relation entre l'entreprise et le client (Maxham III & Netemeyer, 2003). Le traitement des réclamations permet à une entreprise de retenir ses clients et de poser un diagnostic sur sa gestion. A ce propos, le traitement efficace d'une réclamation fidélise le client récupéré.

De nombreuses études démontrent que la gestion des réclamations est un ensemble de stratégies et des ressources et que les entreprises mettent tout en œuvre pour répondre et apprendre de leurs défaillances, dans le but de faire passer le client d'un état d'insatisfaction à un état de satisfaction et de rétablir la fiabilité de l'organisation aux yeux du consommateur (Ray & Sabadie, 2016). La gestion des réclamations donne à une entreprise une nouvelle chance de fidéliser le client insatisfait, elle devient donc un élément de satisfaction et de l'amélioration de l'image pour l'entreprise, si cette dernière réagit de manière appropriée.

De ce fait, les réclamations peuvent devenir des opportunités non négligeables. Seulement, il est nécessaire de comprendre qu'un bon suivi des réclamations entraîne dans la plupart des cas la satisfaction du client, donc une fidélisation quasi certaine. Pour cela, on peut se demander : comment l'expérience client médiate la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client ?

Dans cette optique nous allons proposer un modèle conceptuel permettant d'expliquer la relation entre la gestion des réclamations, l'expérience client et la fidélité du client, et à travers une étude quantitative, nous allons tester la validité de ces relations. Notre recherche sera structurée en quatre étapes. La première présente le cadre conceptuel de notre recherche, le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent. La deuxième étape propose la méthodologie adoptée pour la validation du modèle conceptuel et les tests d'hypothèses. La troisième aborde l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, et enfin nous présentons la discussion des résultats et la conclusion de notre recherche.

## **2. Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche**

### **2.1 La gestion des réclamations**

Singh et Wilkes (1996) définissent les réclamations comme des protestations du client auprès de l'entreprise dans le but d'obtenir un échange, un remboursement, ou des excuses (Larivet & Brouard, 2007). La réclamation est une manifestation d'insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement (et la non-récidive) (Détrie, 2001).

### 2.1.1 Les objectifs de la gestion des réclamations

La gestion des réclamations est la systématique utilisée dans une entreprise pour gérer les insatisfactions transmises. Cette systématique a pour but de rétablir la satisfaction du réclamant afin de stabiliser la relation avec le client. Leurs objectifs peuvent se décliner autour de quatre grands thèmes (Hermel Laurent, 2006) :

▪ **Développer la satisfaction client** : Une gestion des réclamations réussie permet en effet d'augmenter la satisfaction du client ainsi que de renforcer la relation avec ce dernier. Cet objectif place donc la gestion des réclamations au centre de la gestion de la relation CRM. Pour développer la satisfaction des clients, il faut se préoccuper de :

- l'augmentation et d'influence positive sur la fidélité
- l'amélioration du taux de rétention
- l'amélioration de l'accueil et la collecte des réclamations
- l'amélioration du traitement et le suivi des réclamations.
- renforcement des relations avec les clients (confiance, implication)
- limitation du bouche-à-oreille négatif

▪ **L'amélioration de la qualité des produits et des services** : l'appréciation du produit et de l'intention d'achat, en permettant l'évacuation de l'insatisfaction. Cet objectif place la gestion des réclamations au centre de la gestion de la qualité. Le développement et l'amélioration de la prise en compte des réclamations doit se mesurer d'une façon plus qualitative, cela ne doit pas concerner uniquement le service des réclamations, commercial et après-vente mais aussi le service production.

▪ **L'amélioration de l'image de l'entreprise** : si le traitement des réclamations est performant en matière de résolution des problèmes et rapidité d'exécution, l'entreprise est considérée comme efficace, et donc préserve son image et sa réputation.

▪ **L'amélioration de la performance globale de l'entreprise** : la performance globale de l'entreprise ne peut être améliorée que par un système de gestion des réclamations adapté en rassemblant les différents objectifs cités précédemment pour la réalisation des résultats globaux.

### 2.1.2 L'apport de la théorie de la justice dans la gestion des réclamations

Les réclamations sont, pour le consommateur, un moyen d'exprimer ses sentiments d'injustices en direction du vendeur, lorsqu'il est déçu par un produit et/ou lorsqu'il désapprouve la conduite de l'entreprise (Fornell & Westbrook, 1979). L'objectif de ces actions étant de rétablir une certaine situation de justice.

Dans la littérature marketing, nous avons constaté que la majorité des travaux sur les différentes dimensions de la justice s'est focalisée sur l'étude de la gestion des réclamations clients et l'évaluation des stratégies de réparation à la suite d'une défaillance. Et que le paradigme de dis-confirmation a été souvent mobilisé pour comprendre l'évaluation d'une expérience de consommation et ses conséquences sur le comportement du client. Dans la perspective de ce paradigme, une défaillance dans le produit ou service correspond à une dis-confirmation des attentes et se traduit par une insatisfaction. Bien que, les travaux d'Oliver et Swan (1989) et Szymanski et Henard (2001) montrent que l'équité est un déterminant majeur de la satisfaction, aussi important que le processus de dis-confirmation des attentes (Gammoudi, 2009). Mais malheureusement c'est dans le domaine des réclamations et des stratégies de réparation que la théorie de l'équité a été le plus mobilisée.

Lorsque le client est confronté à la défaillance de service, il perçoit un écart entre ce qu'il attendait et ce qui a été fourni. Cet écart s'apparente à une insatisfaction. Dans ce point de vue, les clients attendent d'être justement traités, d'abord lors de la prestation de service et ensuite dans le traitement de leur réclamation à propos d'une défaillance.

La théorie de la justice a été utilisée donc pour comprendre le processus de résolution des réclamations du début de la défaillance jusqu'à la fin du processus. Les chercheurs en marketing utilisent assez largement la théorie dans le champ du traitement des problèmes survenus lors d'une rencontre de service (Sabadie, Prim-Allaz, & Llosa, 2006). Ils ont démontré l'importance du sentiment de justice du réclamant pour expliquer sa satisfaction et sa fidélité suite à une réclamation. L'évolution des travaux de recherches sur la théorie de justice permet d'en distinguer trois dimensions (Ray & Sabadie, 2016).

□ **La dimension de la justice de distribution** est en termes de résultat, elle concerne le jugement du client qui repose sur une évaluation de l'équité perçue. Le client a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que ses avantages obtenus sont justes aux regards de ses contributions. Elle stipule que le client doit s'attendre à des réactions équitables en rapport avec ses engagements, selon lesquelles le client évalue la réparation par rapport à ce qu'il pense mériter.

□ **La dimension de la justice procédurale** concerne les méthodes utilisées par le prestataire de services pour recevoir et traiter la réclamation, c'est à dire les critères utilisés par les décideurs pour résoudre les problèmes dans les situations conflictuelles. La littérature marketing ut

□ ilise des éléments procéduraux tels que l'accessibilité, l'efficacité, la simplicité du processus de réclamation ou la vitesse de réponse.

□ **La dimension de la justice interactionnelle** réside dans l'interaction. Autrement dit, la justice interactionnelle fait référence à la qualité des traitements interpersonnels reçus par un individu durant un processus de résolution de conflits, et de la communication avec les clients. Elle s'intéresse à la relation entre le client et le personnel en contact. Il s'agit de considérer ce qui est dit au client durant le processus de décision, et comment ceci lui est formulé.

## **2.2 La fidélité du client**

La fidélité du client est un engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que l'autre, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements (Brown, 2001).

Dans les recherches initiales, la plupart des définitions repose sur le paradigme transactionnel de la fidélité, c'est-à-dire un comportement d'achat répété dans le temps et orienté. En effet, ces définitions ont été largement critiquées car elles ne tiennent pas compte du processus cognitif influençant la décision d'achat. En conséquence, la fidélité reflète une attitude favorable, un attachement et un engagement de la part des consommateurs à sélectionner de manière continue l'offre proposée par l'entreprise. Lendrevie, Levy et Lindon précisent que la fidélité comporte une composante subjective qui désigne des attitudes mentales d'attachement, et une composante objective qui se traduit par un comportement effectif d'adoption de l'offre préférée (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2014).

### **2.2.1 Les approches théoriques de la fidélité**

La revue de la littérature concernant les recherches effectuées sur la fidélité des clients fait ressortir l'existence de trois approches.

□ **L'approche comportementale** : C'est une approche qui définit et mesure la fidélité par de simples comportements d'achats répétés: exclusivement comportementale. Jacoby et Chestnut (1978) ont essayé de définir le concept de fidélité comme un comportement de réaction du consommateur faisant un choix parmi plusieurs alternatives à un moment donné et en fonction du processus psychologique. Dans ces conditions, l'ensemble des indices développés à partir de ce principe, apprécie uniquement une fidélité observée, sans pour autant s'interroger sur le caractère intentionnel.

Cette approche met l'accent sur le fait que la récurrence du comportement d'achat n'est pas suffisante pour caractériser la fidélité. Cette approche comportementale malgré l'avantage d'être facilement mesurable, présente certaines lacunes qui ont fait l'objet de plusieurs critiques. Pour combler les lacunes d'une définition purement comportementale, plusieurs auteurs ont introduit une dimension attitudinale ou cognitiviste.

□ **L'approche attitudinale** : La fidélité ne se résume pas à une succession de séquences achat consommation-ré-achat, elle se construit dans le temps et englobe une dimension attitudinale, sans laquelle on ne peut expliquer les décisions d'achat (Rico & Seur, 2009). La fidélité est une attitude qui se montre à un processus psychologique dynamique dans une situation particulière et a une propension soutenue par une concentration, une attitude positive, une connaissance préalable, une concordance de sentiments et une confiance. Elle doit être mesurée par des échelles de mesure attitudinales basées sur l'intérêt et l'intention de rachat de consommateur (Jong-Dal Park, 2007). Il est clair donc que le concept de fidélité comprend également une composante d'attitude, les comportements d'achats répétés étant une condition nécessaire mais pas suffisante de la fidélité (Lambin, 1999).

□ **L'approche composite** : L'approche composite considère par ailleurs, que la fidélité nécessite la coexistence de deux aspects : comportementale et attitudinale. Elle peut être analysée au travers de ces deux approches : L'approche comportementale prend en considération l'achat répétitif du client, le fait d'acheter plusieurs fois chez la même structure peut être interprété comme un attachement à son égard. Quant à l'approche attitudinale elle exprime la volonté du client à créer, développer ou maintenir une relation.

### 2.2.2 Les mesures de la fidélité dans l'approche relationnelle

Face aux limites des approches comportementales et attitudinales largement développées par la littérature marketing, les recherches actuelles tendent vers l'adoption d'une approche relationnelle de la fidélité. Selon cette approche, la fidélité se traduit par une relation continue établie entre le consommateur et une entreprise.

Dans l'approche transactionnelle de la fidélité, le premier antécédent identifié a été la satisfaction: plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté, plus il a de chance de le racheter ultérieurement. Cette approche considère la satisfaction du client comme un facteur principal de la fidélité. Mais, il y a une autre approche qui ne retient pas la satisfaction comme variable centrale car un client satisfait n'est pas obligatoirement fidèle. Par contre, les dimensions de la qualité influencent la valeur perçue, créent la confiance, suscitent l'engagement et l'attachement à l'entreprise. Parasurman, Grewal et voss (2004) ont trouvé un lien direct entre la qualité de service et les intentions de fidélité (Rasheed & Abadi, 2014).

## 2.3 l'expérience client

Enrichir l'expérience client, semble devenir aujourd'hui plus que jamais le leitmotiv de nombreuses entreprises qui misent sur celle-ci pour continuer à attirer et fidéliser leurs clients face à une forte concurrence, sans pour autant que les efforts engagés se ressentent dans les ventes. Donc, l'expérience est devenue un élément-clé de compréhension du comportement du client

Dans ce domaine, les chercheurs soulignent que la valeur pour le client ne réside pas uniquement dans le produit ou le service mais aussi dans l'expérience vécue par le client. Ils recommandent aux entreprises souhaitant fournir une expérience client « parfaite » de prendre en compte les dimensions rationnelles et émotionnelles (Lefranc, 2014).

En comportement du consommateur, la définition de l'expérience n'est pas unanime mais les études menées présentent certaines similitudes. Les définitions convergent sur l'interaction entre un client et une entreprise dans une situation donnée et qui, selon Filser (2002), génère du sens pour le client qui la vit. L'expérience de consommation comme un ensemble des conséquences positives et négatives que le consommateur retire de l'usage d'un bien ou d'un service (Filser, 2002). L'expérience ne se vit pas uniquement d'une façon directe avec l'entreprise, mais à travers tous les points de contact avec cette dernière (Lemke, Clark, & Wilson, 2011). Que ce soit par téléphone, email, face à face, chaque rencontre que fait le consommateur avec l'entreprise compte. En conséquence, l'expérience client est la façon dont les clients perçoivent l'ensemble des interactions avant, pendant et après l'achat. En effet, une bonne expérience client ne peut pas avoir lieu sans la participation du consommateur et doit non seulement répondre aux attentes, mais les surpasser (Montour Brunet, 2015).

Finalement, on constate que l'expérience client est un phénomène vécu, interactif, qui se produit dans un environnement et pouvant apporter une valeur complémentaire au consommateur. Elle est donc stratégique pour les entreprises notamment parce qu'elle peut engendrer du bouche-à-oreille positif, l'entreprise peut gagner la fidélité du client, mais aussi négatif.

### **2.3.1 Le modèle de l'expérience client**

Joe Pine et Jim Gilmore ont modélisé le concept d'expérience. Ils pensent que les expériences seront les principales sources de profit des entreprises à l'avenir (Flacandji, 2015)

L'expérience est valorisée par le client au-delà de la valeur d'usage traditionnellement attribuée à un produit ou à un service. Ce paradigme de l'expérience client intègre toute l'expérience et ne se concentre pas uniquement sur les caractéristiques du produit ou du service, les bénéfiques que les consommateurs en retirent, mais sur tout ce qui permet de valoriser ce qui se passe pendant les phases de choix, d'achat, de consommation et même après. De ce fait, l'expérience client rassemble toutes les étapes du cycle de la relation ; elle n'est pas le reflet d'un moment unique. Elle doit être :

- Personnelles : les clients s'impliquent personnellement dans l'expérience, et chacun la vit différemment des autres.
- Distinctives : chaque expérience possède un caractère unique.
- Mémorables.

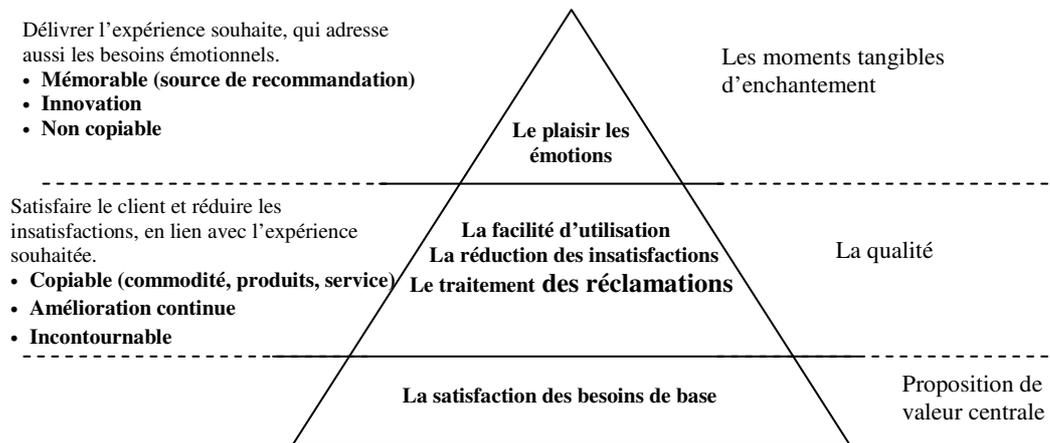
Dans la relation client, le concept de satisfaction client a laissé place à l'expérience client. C'est-à-dire dans les années 1990, l'entreprise cherchait à satisfaire ses clients, aujourd'hui, ce n'est plus suffisant. Elle vise maintenant à leur faire vivre des expériences positives et mémorables.

### **2.3.2 Les niveaux de l'expérience client**

Berry, Carbone et Haeckel affirment que l'offre de produits ou de services n'est pas suffisante ces jours-ci: les organisations doivent fournir à leurs clients une expérience satisfaisante (Berry, Carbone, & Haeckel, 2002).

Pour comprendre, il faut savoir que les consommateurs perçoivent l'expérience à trois niveaux distincts. On peut les illustrer à l'aide d'une pyramide (Body, Tallec, & Ch, 2015) :

**Figure N°1. Les trois niveaux de l'expérience client**



Source : Body L., Tallec Ch., (2015), « expérience client », Groupe Eyrolles, paris, .p.19.

▪ **La satisfaction des besoins de base :** les entreprises satisfaisant les besoins de base, ce qui est le cas de la majorité. À ce stade, les produits ou services sont souvent d'excellente qualité, mais sans que cela leur permette de se différencier.

▪ **la conformité aux engagements de service :** À ce stade, les services livrés doivent être conformes aux engagements de service promis par l'entreprise, facilité d'utilisation, simplicité, traitement des réclamations... représentés dans les standards techniques et comportementaux.

▪ **le plaisir, les émotions :** Il n'est pas difficile de comprendre que la facilitation de l'accès et l'utilisation d'un service sont des leviers de différenciation dans certains secteurs. Mais le plaisir ? L'enchantement ? Toutes les expériences peuvent être agréables. Si la facilité d'utilisation et la résolution heureuse de problèmes peuvent être source de très grandes satisfactions, il serait fallacieux de suggérer que l'enchantement est inutile tant qu'il y a encore des axes d'amélioration au deuxième niveau.

Grâce à une stratégie d'expérience client, l'entreprise peut fidéliser ses clients. Ce dispositif pourrait également améliorer la relation client et aura un impact positif sur la perception qu'ils ont de l'entreprise. Nous avons proposé par la suite les hypothèses de recherche suivantes :

**H1 :** La gestion des réclamations influence positivement la fidélité du client.

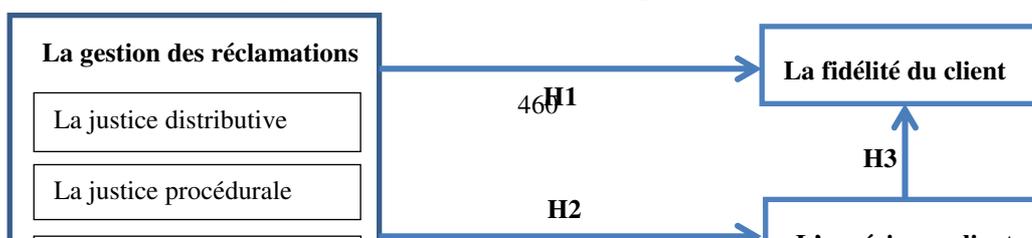
**H2 :** La gestion des réclamations influence positivement l'expérience client

**H3 :** L'expérience client influence positivement la fidélité du client.

**H4 :** L'expérience client a un effet médiateur sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité.

Le modèle et les relations à tester se présentent comme suit :

**Figure N°2. Le modèle conceptuel de la recherche**



### **3. Méthodologie de l'étude**

Afin de tester notre modèle de recherche, une étude a été réalisée auprès des utilisateurs de la téléphonie mobile, nous avons donc procédé à une recherche quantitative. La démarche adoptée dans cette étude se focalise sur la présentation de la méthode d'échantillonnage et de collecte des données, les mesures des variables et la méthode d'analyse des données.

#### **3.1 L'échantillonnage**

La base de l'échantillon est constituée par la population algérienne résidente à la wilaya de sidi Bel Abbes, âgée de 18 ans et plus. L'échantillon final est composé de 229 clients qui ont fait une réclamation, soit un taux de retour de 45%.

Pour des raisons pratiques d'accessibilité, de faible taux de réponse et de coût nous avons choisi la méthode d'échantillonnage de non probabiliste de convenance. La méthode de collecte de données choisie pour réaliser cette étude est une enquête par questionnaire en face-à-face. Le questionnaire administré auprès des clients est subdivisé en trois parties La collecte de données a été effectuée entre la mi-avril jusqu'à la fin du mois de juin 2018.

#### **3.2 Mesure des variables**

Toutes les échelles de mesure sont associées à des échelles de type Likert à cinq points allant de Pas du tout d'accord jusqu'à Tout à fait d'accord. Nous avons utilisé des échelles de mesure multi-item que nous avons emprunté de la revue de la littérature puis adapté à notre étude. La variable de la gestion des réclamations a été mesuré via l'échelle proposée par Tax, S.S.; Brown, S.W.; Chandrashekar, M. (1998) comportant trois dimensions qui sont : la justice distributive contenant 4 items, la justice procédurale 4 items et enfin la justice interpersonnelle contient 5 items. Pour mesurer la fidélité de client nous avons adopté les échelles proposées par Olivier (1999). L'échelle de fidélité est unidimensionnelle ayant 4 items. Et enfin nous avons créé une échelle de l'expérience client à partir d'autres échelles dans le domaine touristique, culturel et d'expérience de marque Bagdare et Jain, (2013) ; Brakus, et al. , (2009) ; Fornerino et al. , (2006).

#### **3.3 La méthode d'analyse des données : PLS Path Modeling**

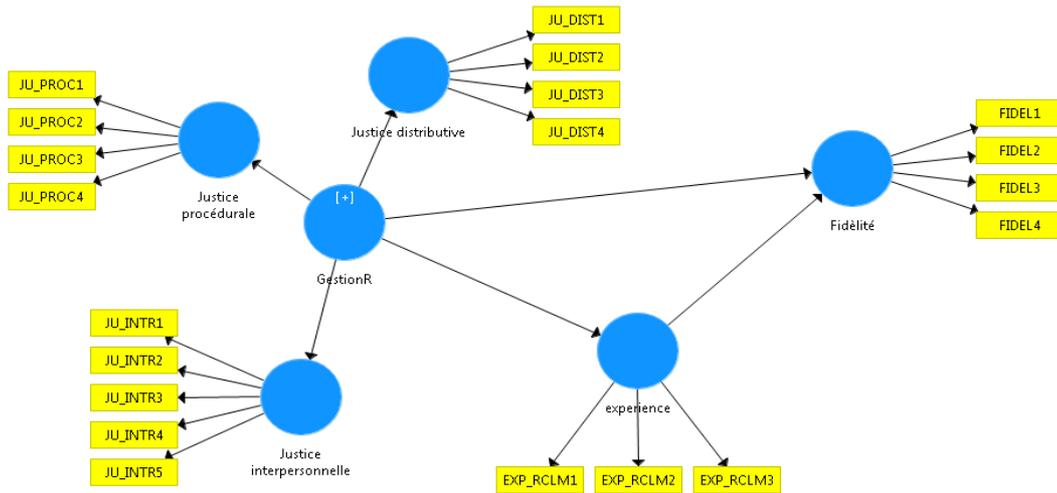
Il existe plusieurs méthodes statistiques pour analyser les données, pour notre recherche, nous avons choisi d'utiliser la modélisation par les équations structurelles. Son intérêt réside dans sa capacité de tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes, y compris modératrices et médiatrices.

Deux courants de pensées principaux se sont développés de ces modèles. Le premier issu des recherches de Karl Joreskog, est fondé sur une estimation des covariances par un maximum de vraisemblance (LISREL). Le second basé sur une estimation par moindres carrés partiels a été développé par Herman Wold. Il est à l'origine de l'approche PLS (Tenenhaus & Gonzalez, 2001).

Compte tenu d'un certain nombre de caractéristiques, l'application de la méthode de la modélisation par l'approche PLS présente un intérêt certain pour tester le modèle structurel de notre recherche.

La méthode PLS estime un lien de causalité entre groupes de variables. Sa procédure de validation et d'estimation comprend deux parties : en premier lieu, la validation du modèle de mesure et en second lieu, la validation du modèle structurel.

Figure N°3. Modèle de base pour le traitement PLS *Path Modeling*



Source : SmartPLS

Ce modèle de base montre que la gestion des réclamations est une variable exogène qui équivaut une variable indépendante latente qu'on ne peut pas mesurer directement mais qui est représentée par le biais de trois variables observées (justice distributive, justice procédurale, et justice interpersonnelle). La fidélité de client et l'expérience client sont des variables endogènes et qui sont des variables dépendantes latentes. Nous avons utilisé le logiciel SPSS version 22 pour la collecte et l'analyse descriptive des données, et le logiciel SmartPLS version 3 pour le traitement des données et la vérification des hypothèses.

4. Analyse et interprétation des résultats

4.1 Analyse descriptive :

Le tableau N°1 présente les caractéristiques de notre échantillon en termes d'âge, genre, le niveau d'études et le nombre des réclamants par opérateur.

Tableau N°1. Analyse descriptive : Structure sociodémographique de l'échantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Genre	Femme	115	50,2	50,2
	Homme	114	49,8	100,0
Age	Moins de 20 ans	18	7,9	7,9
	De 20 à 29 ans	50	21,8	29,7
	De 30 à 39 ans	60	26,2	55,9
	De 40 à 49 ans	74	32,3	88,2
	Plus de 50 ans	27	11,8	100,0
Niveau d'études	Primaire\collège	10	4,4	4,4
	Secondaire	57	24,9	29,3

	<b>Universitaire</b>	140	61,1	90,4
	<b>Autres</b>	22	9,6	100,0
<b>Le nombre des réclamants par l'opérateur principal</b>	<b>Ooredo</b>	107	46,7	46,7
	<b>Mobilis</b>	65	28,4	75,1
	<b>Dezzy</b>	57	24,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>	

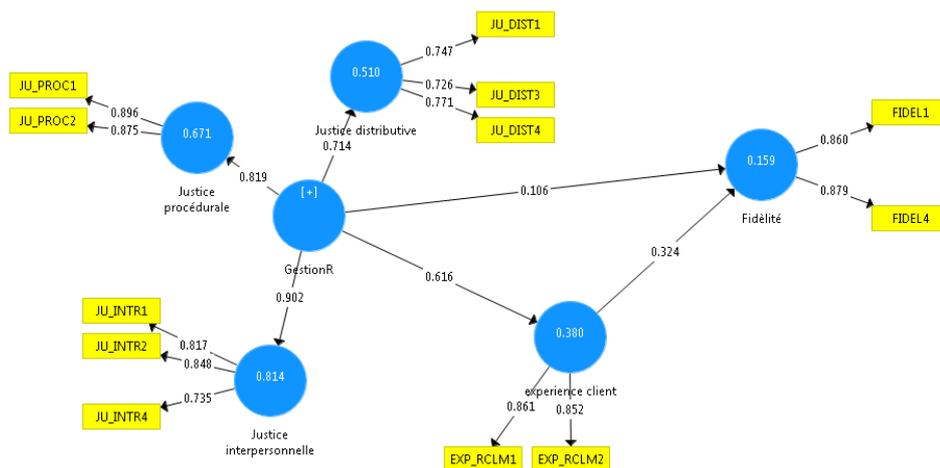
Source : résultat SPSS V22

Comme le montre le tableau N°1, 61.1% des répondants ont un niveau universitaire, on compte parmi eux 50.2% des femmes et la majorité des répondants sont dans la tranche de 40 à 49 ans (32.3%).

#### 4.2 La validation du modèle de mesure

La validité convergente a pour but de vérifier que les items issus d'une échelle et destinés à mesurer un construit particulier soient suffisamment corrélés entre eux, et avec le construit. Les valeurs factorielles supérieures ou égales à 0,7 traduisent une validité convergente satisfaisante. Après avoir retiré toutes les variables de mesure ne remplissant pas les conditions de convergence, nous présenterons dans le Tableau N°2 les variables convergentes:

Figure N°4 : Estimation des paramètres du modèle par l'approche PLS



Source :SmartPLS

Notre modèle de base contient 20 items (Figure N°3). Après avoir mesuré la validité convergente par l'application d'algorithme de l'approche PLS, nous avons constaté que 08 items avaient des valeurs inférieures à 0.7 ce que nous a mené à les supprimés et retenir 12 items (Figure N°4)

Tableau N°2. Les mesures de validité convergente

	<b>Justice Distributive</b>	<b>Justice Procédurale</b>	<b>Justice Interpersonnelle</b>	<b>Fidélité</b>	<b>Expérience client</b>
<b>JU_DIST1</b>	0.747	-	-	-	-
<b>JU_DIST3</b>	0.726	-	-	-	-
<b>JU_DIST4</b>	0.771	-	-	-	-
<b>JU_PROCC1</b>	-	0.896	-	-	-
<b>JU_PROCC2</b>	-	0.875	-	-	-
<b>JU_INTR1</b>	-	-	0.817	-	-
<b>JU_INTR2</b>	-	-	0.848	-	-
<b>JU_INTR4</b>	-	-	0.735	-	-
<b>FIDEL1</b>	-	-	-	0.860	-
<b>FIDEL3</b>	-	-	-	0.879	-

EXP_RCLM1					0.861
EXP_RCLM2					0.852

Source : SmartPLS

La fiabilité des échelles de mesures est évaluée par deux indicateurs (Fornell & Larcker, 1981):

1. La Composite Reliability (CR) doit être supérieure à 0.7, montrant que le modèle de mesure est plutôt de bonne qualité (ou bien Alpha de Cronbach qui doit être supérieur à 0,6)
2. La variance moyenne extraite (AVE) doit être supérieure à 0.5, indiquant que la variable latente partage au moins 50% de sa variance avec ses indicateurs de mesure.

Les résultats de ces deux tests sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°3. La corrélation et la racine carrée de l'AVE des variables latentes ;  $\alpha$  de Cronbach ; CR ; AVE**

	$\alpha$	CR	AVE	1	2	3	4	5
<b>Critère validité</b>	<b><math>\sqrt{AVE(X)} &gt; COR(X,Y)</math></b>							
<b>1 Justice Distributive</b>	0.617	0.792	0.560	<b>0.748</b>				
<b>2 Justice Procédurale</b>	0.725	0.879	0.784	0.344	<b>0.885</b>			
<b>3 Justice Interpersonnelle</b>	0.719	0.843	0.642	0.457	0.677	<b>0.801</b>		
<b>4 Fidélité</b>	0.678	0.861	0.756	0.377	0.283	0.131	<b>0.870</b>	
<b>5 Expérience client</b>	0.636	0.846	0.733	0.596	0.364	0.536	0.390	<b>0.856</b>

*La diagonale du tableau en gras indique les racines carrées des AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les corrélations entre les différentes variables latentes.*

Source : SmartPLS

L'analyse du Tableau N°3 nous permet de constater que nos variables latentes présentent des AVE et des Composite Reliability supérieurs aux seuils retenus, témoignant d'une bonne fiabilité des mesures et donc d'une validité convergente satisfaisante.

Le tableau N°3 illustre aussi le test de la validité discriminante. Il montre que les indicateurs de mesure sont fortement corrélés aux construits qu'ils sont censés mesurés (La comparaison entre la racine carrée de l'AVE du construit concernée et les corrélations de ce dernier avec les autres construits), et en même temps sont faiblement corrélés avec les autres construits (la vérification qu'aucun item ne montrait de loading plus élevé sur un autre variable latente que celui qu'il est censé mesurer). La validité discriminante est acceptable.

En conclusion, les résultats dévoilent une mesure de bonne qualité : les mesures sont fiables et montrent une validité convergente acceptable. Et la validité discriminante de la mesure est acquise.

La qualité du modèle de mesure nous permet maintenant de tester le modèle structurel.

#### 4.3 La validation du modèle structurel

Pour valider le modèle structurel selon la méthode PLS, la revue de littérature nous a conseillé d'analyser les coefficients  $R^2$  de chacune des variables dépendantes, ainsi que les coefficients structurels.

**Tableau N°4. R2, Communalité,**

variables	R Square	Communalité
<b>Justice Distributive</b>	0.510	0.560
<b>Justice Procédurale</b>	0.671	0.784

Justice Interpersonnelle	0.814	0.642
Fidélité	0.159	0.756
Expérience client	0.380	0.733

Source : SmartPLS

Comme le montre le tableau ci-dessus, toutes les valeurs du coefficient de détermination R<sup>2</sup> dépassent le seuil minimum requis 0.1 (R<sup>2</sup>>0.1) (Croutsche, 2002). Pour la validité prédictive de notre modèle, le coefficient de redondance est positif (Q<sup>2</sup>= 0.098 > 0).

La qualité d'ajustement du modèle de recherche dans la méthode PLS peut être attestée par l'indice de GoF. La formule du GoF s'écrit comme suit (Tenenhaus, Esposito Vinzi, & Chatelin, 2005) :

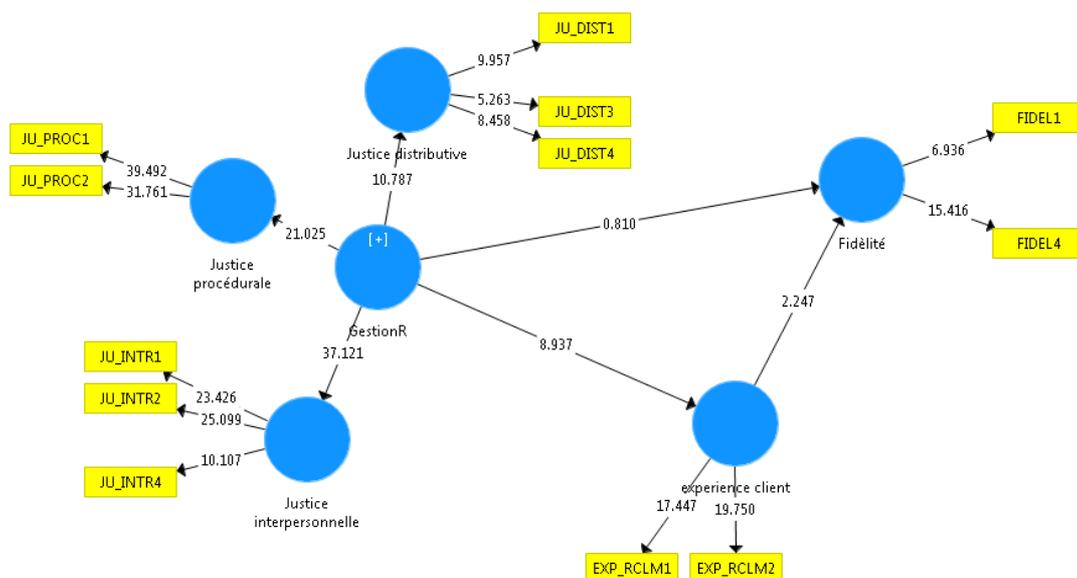
$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

La moyenne de R<sup>2</sup> pour les variables endogènes est de 0.593 et la moyenne de communalité des variables du modèle multiplier par le nombre des items de chaque variable est de 0.679. Notre modèle présente donc un indice de 0.634 ce qui permet de conclure à une qualité d'ajustement du modèle structurel satisfaisante.

#### 4.4 Test des hypothèses

Toutes les hypothèses de notre recherche ont été testées par un modèle à équations structurelles. La validation des hypothèses dépend de l'importance et de la significativité des relations structurelles. Pour ce faire, grâce au calcul Bootstrapping et PLS Algorithm du logiciel Smart PLS, nous pourrions tester les hypothèses de notre modèle. La significativité des liens structurels qui relient les variables latentes permettront de valider ou non les hypothèses. Pour cela, il faut examiner la direction des coefficients de causalité « Path coefficient » (échantillon original), et le niveau de signification des relations causales (T-Student >1.96). Nous avons vérifié les résultats par la méthode Bootstrap illustrés dans la Figure N°5 et le Tableau N°5.

Figure N°5. Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode Bootstrap



Source : SmartPLS

Tableau N°5. Le résultat du test des hypothèses : T-student et path coefficient

Hypothèses de recherche	échantillon originale	Moyenne	écart-type	T student	P value
H1: GestionR → Fidélité	0.106	0.110	0.135	<b>0.810</b>	0.431
H2: GestionR → Expér client	0.616	0.613	0.074	8.937	0.000
H3: Expér client → Fidélité	0.324	0.324	0.137	2.247	0.018

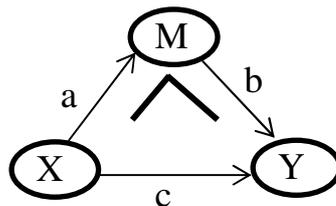
\* GestionR : la gestion des réclamations \* Expér client : expérience client

Source : SmartPLS

L'examen des résultats obtenus permet de conclure que H2 et H3 sont significatives au seuil de 5% par ce que les valeurs de T-student dépassant 1.96, donc peut les confirmer et H1 est non confirmer. Dans un premier temps, nous avons examiné la relation entre les variables du modèle. L'analyse des résultats nous a montré que la gestion des réclamations n'a pas un effet direct sur la fidélité du client (T=0.810) (**Hypothèse H1**) par contre son effet est indirect via l'expérience client, puisque la gestion des réclamations un effet positif sur l'expérience client ( $\beta=0,616$  ; T=8,937>2) (**Hypothèse H2**) et cette dernière à son tour exerce un effet positif sur la fidélité de client ( $\beta=0,324$  ; T=2,247) (**Hypothèse H3**).

Dans un deuxième temps, nous avons examiné l'effet médiateur de l'expérience client entre la gestion des réclamations et la fidélité du client. Afin de vérifier l'existence d'un effet médiateur de la variable M sur le lien entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y, nous avons utilisé la méthode proposée par **Preacher and Hayes (2008)**.

Figure N°6. Effet de médiation



D'après la méthode de Preacher and Hayes, l'analyse en deux étapes doit être menée pour affirmer l'existence de médiation (Preacher & Hayes, 2008) :

- 1) **Bootstrap de l'effet indirect (Total effet)** : la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante via le médiateur doit être significative (T-student>1.96). L'examen des résultats obtenus dans le tableau N°6 permet de conclure que la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client via l'expérience client est significative (T=3,100).
- 2) **Estimation par bootstrapping de l'intervalle de confiance à 95% (Lower and upper level)** : La seule et unique condition de l'existence d'un effet indirect significatif repose sur un test de bootstrap avec un intervalle de confiance qui exclut le zéro. Alors, on a besoin de modèle pour le calcul de médiation sur Excel. Pour déterminer les limites de l'intervalle de confiance à 95%.

Tableau N°6. Les effets totaux

	échantillon originale	Moyenne	écart-type	T_student	p_value
<b>GestionR → Fidélité</b>	0.306	0.311	0.074	3.100	0.002
<b>GestionR → Expér client</b>	0.616	0.613	0.067	8.937	0.000
<b>Expér client → Fidélité</b>	0.324	0.324	0.139	2.247	0.018

\* GestionR : la gestion des réclamations \* Expér client : expérience client

Source : SmartPLS

Tableau N°7. Le modèle pour le calcul de médiation

Original sample = standard beta							
	IV- -> Médiateur	Médiateur --> DV	Calcul Automatique	Standard déviation	Calcul Automatique	Bootstrapped Confidence Interval	
	Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	95% LL	95% UL
<b>Médiation</b>	0,616	0,324	0,200	0,074	2,697	0,055	0,345

Note: Zero should not cross the Bootstrapped confidence Interval values

Source: Excel

Pour établir l'existence de la médiation, il faut observer le résultat de l'intervalle de confiance à 95% dans tableau N°7. L'effet de médiation s'avère être significatif puisque l'intervalle de confiance exclut le zéro [0,055; 0,345]. L'hypothèse H4 est donc validée. C'est-à-dire, il existe un effet de médiation de l'expérience client sur le lien entre la gestion des réclamations et la fidélité de client.

#### 4.5 Discussion des résultats

Cette étude avait pour objet de mettre en évidence les liens entre la gestion des réclamations, l'expérience client et la fidélité du client d'une part et de montrer l'effet médiateur de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité d'autre part.

Les résultats de notre recherche confirment la fiabilité et la validité du modèle conceptuel de cette recherche, et démontrent que dans le secteur de la téléphonie mobile, la gestion des réclamations est positivement liée à l'expérience client, et que cette dernière influence positivement la fidélité du client. Dans le même ordre d'idées, nous constatons une relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client via l'expérience client. D'où, nous pouvons conclure que la gestion des réclamations est nécessaire pour fidéliser le client à travers l'expérience client. Ce qui montre l'effet indirect de la gestion des réclamations sur la fidélité en passant par l'expérience client.

#### 5. Conclusion

Dans, cet article, nous nous sommes intéressés au rôle important de l'expérience client dans la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client. Pour faire face à la forte concurrence, il faut essayer de voir plus loin, de créer une relation durable avec la clientèle grâce son expérience. Le but est de permettre aux clients de garder un souvenir à partir de leurs différentes interactions avec l'entreprise. Une expérience client forte, mémorable et particulière, offre un avantage compétitif déterminant pour une entreprise. L'expérience client est entrée dans

une phase de mutation, avec le développement des nouvelles technologies, des communautés de clients et des capacités de connaissance des clients. Les entreprises qui sortiront gagnantes de cette révolution seront celles qui auront su développer les stratégies d'expérience client les plus performantes.

Les recherches sur la gestion des réclamations de Tax, S.S.; Brown, S.W.; Chandrashekar, M. (1998), Smith, Bolton et Wagner (1999); Maxham III and Richard G. Netemeyer, (2003) insistent sur le rôle de différents éléments relevant de la justice distributive (compensation,..), de la justice procédurale (la rapidité du traitement,..) et de la justice interpersonnelle (excuses, explications,..) pour assurer la satisfaction du client d'une part et sa fidélité d'autre part. Dans cette recherche, les résultats obtenus montrent que les éléments de la gestion des réclamations sont essentiels dans la création de l'expérience client par rapport au service mais ils sont insuffisants pour garantir la fidélité.

Sur la base de nos résultats, nous recommandons aux opérateurs de la téléphonie mobile d'offrir premièrement un service après-vente ou un centre d'appel répondant aux besoins des clients et deuxièmement un bon traitement des réclamations afin de créer une expérience client positive et satisfaisante par rapport au service. Il s'agit ici de la croyance du client que s'il aura un problème dans l'avenir, il aura l'intention de réutiliser le service après-vente de cet opérateur. Et bien sûr il reste fidèle. En conséquence, les opérateurs devraient former leurs personnels à être accueillants, sociables, sympathiques et rassurants vis-à-vis du client, ils doivent aussi mettre à leurs dispositions des outils de technologie récents et performants pour bien traiter les réclamations. En outre, ne pas laisser les clients mécontents dans une file d'attentes et leur proposer des compensations en cotre partie.

Compte tenu de cette conclusion, les opérateurs devraient faire des investissements dans la gestion des réclamations car cette dernière peut améliorer les évaluations de la qualité de service après-vente, créer l'expérience client positive et renforcer les relations clientèle.

## 6. Références

- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience . *Mit Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Body, L., Tallec, & Ch. (2015). *expérience client* . paris: Groupe Eyrolles.
- Brown, S. (2001). *CRM la gestion de la relation client*. Paris: village mondial.
- Croutsche, J. (2002). Etude des relations de causalité: utilisation des modèles d'équations structurelles. *La revue des sciences de gestion*(198), 81-97.
- Détrie, P. (2001). *Les réclamations clients : un nouvel outil de fidélisation et de différenciation*. éditions d'organisations.
- Filser, M. (2002). Le marketing de la production d'expérience. Statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*(28), 13-22.
- Flacandji, M. (2015). Du souvenir de l'expérience à la relation à l'enseigne. Une exploration théorique et méthodologique dans le domaine du commerce de détail. *Thèse de doctorat*. Université de Bourgogne.
- Fornell, c., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1979). An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behaviour. *Advances in Consumer Research*, 6(1), 105-110.
- Gammoudi, L. (2009). Proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation : Une application dans le domaine des services aux PME. *thèse de doctorat en science de gestion*, 85-86.
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, vol 2 , p.714. *journal of marketing*, 63(2), 70-87.
- Hermel Laurent. (2006). *La stratégie de gestion des réclamations clients* (éd. 2). AFNOR.

- Jong-Dal Park. (2007). Les déterminants de la satisfaction et de la fidélité du visiteur fréquentant le musée national d'art contemporain en corée du sud », p.79-80. *thèse de doctorat*, 79-80.
- Lambin, J.-J. (1999). *Le marketing stratégique : du marketing à l'orientation marché*. Paris: EDISCIENCE international.
- Larivet, S., & Brouard, F. (2007). Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations. *Market Management*, 7(4), 5-25.
- Lefranc, E. (2014). Le management de l'expérience client : au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue. *thèse de doctorat des Sciences de gestion*, 27.
- Lemke, F., Clark, M. et Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of Marketing Science Journal*, 39(6), 846-869.
- Lendrevie, Levy, & Lindon. (2014). *Mercator* (éd. 11). Paris: Dunod.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2012). Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les réclamants : le rôle de la qualité de la relation. *28ème congrès international de l'Association Française du Marketing*, (pp. 1-24). France.
- Montour Brunet, I. (2015). Élaboration D'une Échelle De Mesure Multidimensionnelle Et Multicanale Du Marketing Expérientiel Adaptée Au Secteur Bancaire. *thèse de doctorat*, 16.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(8), 879-891.
- Rasheed, F. A., & Abadi, M. F. (2014). Impact Of Service Quality, Trust And Perceived Value On Customer Loyalty In Malaysia Services Industries. *Social And Behavioral Sciences*(164), 298-304.
- Ray, D., & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel : rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*. France: Dunod.
- Rico, J.-C., & Seur, I. (2009). Jean-Charles Rico Et Isabelle Seur, (2009), « les facteurs explicatifs de l'engagement du client envers sa banque : la nature du client est-elle un facteur de différenciation ? » acte du colloque banque, iae tours, france, 23 novembre, p.4. *acte du colloque banque, iae tours*. France.
- Sabadie, W., Prim-Allaz, I., & Llosa, S. (2006). Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), 47-64.
- Tenenhaus, M., & Gonzalez, P. (2001). Comparaison entre les approches PLS et LISREL en modélisation d'équations structurelles : application à la mesure de la satisfaction clientèle. *conférence internationale*, 321-330.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., & Chatelin, Y. L. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized. *computational statistics and data analysis*, 48, 159-205.