



HAL
open science

Quand le personnel de vente en front-office perturbe le traitement des réclamations

Fanny Reniou, Dilip Subramanian

► **To cite this version:**

Fanny Reniou, Dilip Subramanian. Quand le personnel de vente en front-office perturbe le traitement des réclamations. *Revue Française de Gestion*, 2023, 49 (311), pp.31-52. 10.3166/rfg.311.31-52 . hal-04244749

HAL Id: hal-04244749

<https://univ-rennes.hal.science/hal-04244749v1>

Submitted on 7 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Quand le personnel de vente en front-office perturbe le traitement des réclamations

Fanny RENIOU
Maître de conférences HDR
Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France
IGR-IAE Rennes, 11 rue Jean Macé, 35000 Rennes
Tel. : 02 23 23 77 77
fanny.reniou@univ-rennes.fr

Dilip SUBRAMANIAN
Professeur
Neoma Business School-Reims Campus
59, rue Pierre Taittinger, 51100 REIMS
Tel : 03 26 77 55 69
dilip.subramanian@neoma-bs.fr

Quand le personnel de vente en front-office perturbe le traitement des réclamations

Résumé

Le personnel de vente en front office (PVFO), acteur clé du traitement des réclamations clients, peut jouer des rôles qui s'écartent des attentes de l'entreprise. S'appuyant sur une étude qualitative par entretiens avec des employés de banque chargés de traiter les réclamations, et à travers le double éclairage de la théorie des rôles et de la déviance, cette recherche identifie des rôles déviants du PVFO dans la gestion des réclamations : la rétention, la dénégation-relégation et la désimplication. Ces rôles constituent des stratégies d'ajustement pour gérer des tensions ou combler des attentes personnelles et sont la manifestation d'une forme de pouvoir d'agir face aux équipes et au client. La recherche propose une double contribution, en marketing sur la gestion des réclamations et en management sur les tensions de rôles. Elle propose enfin des recommandations managériales, à la frontière du marketing et des ressources humaines, visant à limiter les rôles déviants des PVFO qui font fi des attentes de rôles et nuisent au travail des personnels dédiés.

Mots clés : réclamations clients, personnel en front office, théorie des rôles, déviance.

When front-office sales staff disrupt complaint management

Abstract

Front Office (FO) sales staff play a key role in handling customers complaints. However, the roles of these staff can fail to conform to the company's expectations. Based on a qualitative interview study with bank employees in charge of addressing complaints, and deploying the dual perspective of role theory and deviance theory, this research identifies the deviant roles of FO sales staff in complaint handling: retention, denial-relegation and disengagement. Our research shows that these staff adjust their roles to manage tensions and fulfil their personal expectations, thus giving them a form of power over work teams and the customer. The research thus offers a double contribution, both to the literature on complaints management and on management. Finally, it proposes managerial recommendations, on the frontier between marketing and human resources, aiming at limiting the deviant roles of staff who disregard role expectations that are detrimental to the work of dedicated staff.

Key words: customer complaint management, front office staff, role theory, deviance.

Les recherches explorant le sujet du traitement des réclamations, entendues comme l'expression par les clients de leur insatisfaction envers l'entreprise (e.g. Roux, 2012 ; Sabadie et al., 2006), soulignent la nécessité d'approfondir les dimensions organisationnelles de la gestion des réclamations (Maxham et Netemeyer, 2003 ; Smith et Karwan, 2010). Elles attirent aussi l'attention sur la responsabilité d'une catégorie de personnel dans cette tâche : les personnels en Front-Office (FO) (Lovelock et Wirtz, 2011 ; Martel et Roux, 2020).

Pour autant, ces travaux ont tendance à ignorer la distinction entre les personnels en FO dédiés aux réclamations dans les services clients et les personnels en FO dédiés à la vente (PVFO), qui sont pourtant en première ligne face aux réclamants. La capacité du PVFO à traiter les réclamations est cruciale car il est confronté à plusieurs défis, parfois contradictoires : d'abord, il doit remplir sa mission première, à savoir stimuler les ventes ; puis, il doit réparer les défaillances du service et gérer les réclamations qui lui sont adressées sur le terrain (Boshoff et Allen, 2000). En tant que personnel frontière entre les équipes en interne et le client, il peut être pris « entre deux feux » (Bateson, 1985) et être soumis à des tensions. Cette recherche postule que du fait des responsabilités importantes qui incombent au PVFO, la gestion de la réclamation peut ne pas être traitée conformément aux attentes de l'entreprise, créant ainsi des déviances.

Cette recherche se focalise sur l'étude des écarts de rôles du PVFO dans la gestion des réclamations. Pour cela, nous avons déployé un dispositif méthodologique qualitatif en interrogeant 33 personnels en FO confrontés aux réclamations dans le secteur bancaire. La réclamation est en effet un sujet important pour ce secteur : en 2014 Assayag et Schlosser soulignaient le fort niveau d'insatisfaction client dans le secteur bancaire. En 2016 puis 2022, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) et l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) publiaient des recommandations sur la mise en place d'un traitement efficace, égal et harmonisé des réclamations.

Cette recherche a pour objectifs : d'identifier les rôles attendus et rôles réels dans le traitement de la réclamation d'une catégorie particulière de personnel, les vendeurs (PVFO) ; d'examiner les écarts de rôles et stratégies de contournement ; et ainsi d'améliorer la connaissance sur les tensions de rôles. Pour cela, l'article s'appuie sur un double cadrage : un cadrage théorique avec la théorie des rôles et un cadrage méthodologique qui repose sur l'étiquetage de la déviance, pour mettre en évidence la manière dont les personnels font face aux attentes de l'entreprise et parviennent à s'y conformer ou au contraire dévient. La recherche identifie trois rôles déviants des PVFO dans le traitement des réclamations : la rétention, la dénégation-relégation et la désimplification. Les PVFO s'écartent des attentes de rôles pour combler leurs attentes personnelles, leur conférant une forme de

pouvoir d'agir, face aux équipes de travail et au client, de s'approprier ou non la gestion de la réclamation.

L'article propose d'abord de passer en revue la littérature sur les rôles du PVFO dans la gestion des réclamations et présente la théorie des rôles et les travaux sur la déviance utilisés pour éclairer ce travail. Après une présentation de la collecte de données qualitative menée, par entretiens, il expose les rôles déviants du PVFO dans la gestion des réclamations et met en évidence les points de blocage dans la coordination des interactions qui découlent des rôles du personnel. Les contributions théoriques du travail se situent à la croisée des chemins entre marketing et ressources humaines car il permet d'enrichir à la fois la littérature sur la réclamation et celle sur les rôles et tensions dans les équipes. Enfin, la dernière section expose les implications managériales mais aussi les limites et pistes de recherche.

Rôles et déviance dans la gestion de la réclamation du personnel en front-office

Le rôle crucial mais mal cadré du front-office dans la gestion des réclamations

La littérature souligne l'importance dans la gestion des réclamations du personnel en FO, une catégorie d'employés qui fournit un service très visible et important aux clients, que ce soit face à face, par téléphone ou e-mail, tweet ou chat, de manière routinière ou exceptionnelle (Lovelock et Wirtz, 2011).

Les personnels en FO occupent une position centrale dans la gestion des réclamations et en ont de plus en plus la responsabilité. Les recherches soulignent alors l'importance du recrutement et de la formation des personnels en FO (Lovelock et Wirtz, 2011), établissant ainsi un lien entre la performance de la gestion des réclamations et les pratiques de gestion des ressources humaines (Johnston et Mehra, 2002). Les réclamants évaluent en effet la performance du personnel au cours de la rencontre de récupération du service (Gruber et al., 2009).

La littérature montre aussi que les personnels en FO agissent parfois contre les intérêts des employeurs en adoptant des comportements défensifs (Homburg et Furst, 2007) : de l'impolitesse envers les plaignants, de la dissimulation (Luria et al., 2009) ou de la déformation des réclamations (Harris et Ogbonna, 2010). Ainsi que le précisent Martel et Roux (2020), le personnel peut agir « avec, pour ou contre » le client, ce qui peut avoir une incidence sur la relation de service. La volonté du personnel en FO de partager les valeurs organisationnelles et de se conformer aux règles prescrites pour la gestion des réclamations ne peut être tenue pour acquise. Notre recherche s'inscrit dans le prolongement des recherches sur le non-respect par le personnel des attentes de l'entreprise.

Parce que les PVFO sont en relation étroite avec les réclamants et exercent des responsabilités fortes dans la gestion des réclamations, d'une part, et qu'ils ne partagent pas toujours les exigences organisationnelles lorsqu'ils les traitent, d'autre part, il est essentiel de mieux analyser les rôles des PVFO impliqués dans leur traitement et les situations de déviance. Ceci est d'autant plus important que la littérature en marketing a tendance à traiter les personnels en FO comme une catégorie homogène, et à ignorer leurs différentes responsabilités. La littérature fait en effet peu de distinctions entre les personnels en FO dédiés à la réclamation et ceux dédiés à la vente. Or, le rôle de ce dernier type de personnel peut être ambigu (Singh, 1993) car ses responsabilités en matière de gestion des réclamations ne sont pas toujours claires (Boshoff et Allen, 2000) ou considérées comme périphériques. Bateson (1985) indique que les personnels « frontière » (*front-line employees*) gèrent en permanence des conflits et objectifs contradictoires, et qu'ils peuvent se sentir acculés et pris « entre deux feux ». Leur position centrale dans la gestion des réclamations peut s'avérer délicate du fait d'une position frontière entre plusieurs acteurs aux injonctions incompatibles. Il est donc important d'examiner les rôles spécifiques de cette catégorie de personnel (PVFO) et la manière dont ces rôles s'articulent, relativement aux attentes de l'entreprise.

Eclairer la compréhension des rôles des personnels en FO par la théorie des rôles

Comme la théorie des rôles cherche à expliquer le comportement des personnes au cours d'une interaction du fait de leurs positions et attentes, elle fournit un cadre conceptuel pertinent pour saisir la dynamique de travail des PVFO dans la gestion des services, en particulier des réclamations. Singh et Saatcioglu (2008) affirment que la théorie des rôles est certainement très adaptée pour étudier l'efficacité des employés en contact. Appliquée au marketing des services (Solomon et al., 1985), la théorie des rôles (Merton, 1957) explique la manière dont les environnements de travail engendrent des rôles ou comportements dans le cadre d'un emploi spécifique.

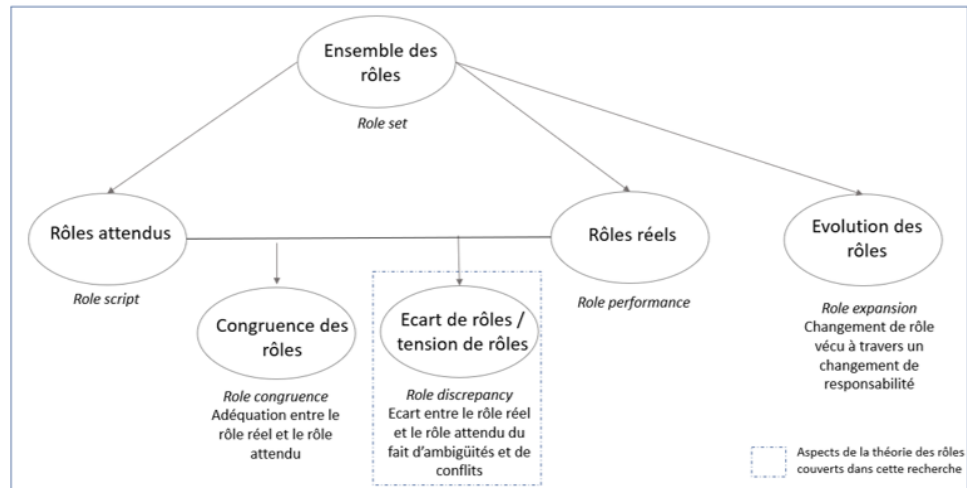
Dans cette théorie, l'accent est mis sur l'examen des rôles (Figure 1), définis comme l'ensemble des activités attendues du fait de sa position au travail (Kahn et al., 1964). Ces rôles renvoient à l'ensemble des rôles dans l'organisation (*role set*) et notamment aux rôles attendus. Ceux-ci définissent les relations avec le coordinateur immédiat, les subordonnés et les membres d'autres services (*role script*). Les rôles attendus font référence aux croyances des individus sur ce qu'un membre devrait ou ne devrait pas faire dans le cadre de son activité. Il existe des comportements de rôles (*role behaviors*) qui peuvent être congruents avec ces rôles attendus (*role congruence*) ou au contraire s'en écarter créant ainsi des tensions (Broderick, 1998 ; Kahn et al., 1964). Les tensions de

rôles sont les zones de conflit naissant des écarts entre les rôles attendus et les rôles réels. Les tensions peuvent relever d'« ambiguïtés » du fait d'une définition peu claire des rôles et de leur attribution ou bien de « conflits » entre des attentes incompatibles ou contraires, l'employé cherchant à les résoudre par des *roles behaviours*. Ainsi, il existe une distinction entre les attentes du rôle, telles qu'elles sont codifiées à travers les normes et règles, et les comportements réels à la frontière desquels se créent les tensions (Kahn et al., 1964).

La théorie des rôles a largement été exploitée dans la littérature sur les rôles au travail pour éclairer la compréhension de l'interaction entre les membres d'une équipe projet (Allard Poesi et Peret, 2005 ; Gueye et Marcandella, 2018). Ces travaux traitent des rôles des managers en général et des managers de proximité à l'interface entre les équipes du terrain et la direction en particulier (e.g. Bellini, 2005). Un pan important de travaux s'intéresse aux cadres intermédiaires de la fonction publique comme les cadres de santé soumis à de nouvelles injonctions de performance conduisant à des évolutions de rôles (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Outre l'analyse des antécédents des tensions (Djabi et Perrot, 2016), sont aussi étudiées les conséquences des tensions : la performance au travail, la satisfaction et l'implication, le stress ou le départ de l'entreprise (Commeiras, Loubès et Fournier, 2009). Notre recherche se situe à la croisée de ces recherches en prolongeant les travaux sur les stratégies d'ajustement des rôles (Ragaigne, 2021) des personnels gérant la réclamation, contexte non étudié sous cet angle jusque-là.

A quelques exceptions près (e.g. Heijden et al., 2013), cette théorie a été, à notre connaissance, peu voire pas exploitée dans le cadre de l'étude de rôles que jouent les PVFO dans la gestion des réclamations. Or, ces derniers sont indéniablement embarqués dans des interactions multiples, avec les équipes en interne et les clients, qui entraînent des rôles attendus et des rôles réels potentiellement incongruents. En résumé, la théorie des rôles nous offre un cadre pertinent et original pour étudier les rôles que jouent les PVFO lorsqu'ils tentent de réparer les échecs de service : les rôles qui sont attendus d'eux, d'une part, et les rôles qu'ils jouent vraiment, d'autre part (Figure 1). Pour étudier ce potentiel écart, les travaux sur la déviance peuvent être éclairants. Ainsi que l'indiquent Rivière et al. (2013), le personnel peut se détacher du cadre prescrit, transgresser les règles et exercer des stratégies de contournement.

Figure 1. Cadre de la théorie des rôles (Kahn et al., 1964 et Broderick, 1998)



Appréhender les écarts de rôles dans la gestion de la réclamation à travers la déviance

S'agissant de la transgression des règles, les travaux sur la déviance peuvent être mobilisés. La déviance fait référence aux actes des individus qui, en enfreignant des attentes formelles ou informelles établies par l'organisation ou la société, perturbent l'ordre prévu (Fullerton et Punj, 2004). La littérature s'est intéressée à la déviance des clients, c'est-à-dire à la manifestation de comportements de consommation qui s'écartent des comportements normalement attendus (fraude, agressivité) (e.g. Reynolds et Harris, 2009 ; Reniou et al., 2017) ; elle s'est penchée sur les comportements déviants des personnels dans la relation client : des comportements défensifs ou impolis (Homburg et Furst, 2007), ou des comportements de dissimulation et de déformation des réclamations (Luria et al., 2009).

Les personnels ne suivent pas toujours les directives de l'organisation sur le traitement des réclamations. Plusieurs facteurs peuvent expliquer leurs réticences à signaler les réclamations à la direction : l'évitement des conséquences négatives comme des réprimandes ou des sanctions ; la nature de la relation entretenue avec le client : plus le client est perçu comme « râleur », moins le personnel a envie de remonter ses réclamations (Harris et Ogbonna, 2010) ; le souhait de ne pas perdre la face vis-à-vis du client en avouant manquer de ressources pour traiter le problème (Luria et al, 2009) ; le type de relations entretenues avec les collègues car signaler une réclamation peut revenir à dénoncer leurs manquements (*ibid*) ; enfin, le niveau de réceptivité accordé par l'organisation aux réclamations : si elles sont considérées comme nuisibles ou non prioritaires par les supérieurs, le personnel aura tendance à les ignorer (Harris et Ogbonna, 2010).

En faisant référence ici à la déviance, nous nous intéressons aux écarts par rapport à ce que l'organisation attend des acteurs, ici les PVFO. Comme le suggère Becker (1963) à travers sa théorie de l'étiquetage, l'important n'est pas seulement l'existence objective d'un écart à la règle,

mais surtout la reconnaissance par un groupe social de cet écart. Ainsi, nous avons utilisé ce cadre de la déviance pour identifier les écarts de rôle lors des entretiens menés avec des personnels confrontés à cette déviance. Nous avons fait le postulat, suivant le principe de l'étiquetage social, de la possible mise en évidence des écarts par les individus déviants eux-mêmes mais aussi par les autres acteurs de l'organisation avec qui ils sont en interaction (Encadré 1). Les écarts de rôles ainsi mis en exergue sont le fruit des discours des individus (les PVFO) sur leurs propres vécus, dans une logique réflexive, mais aussi des discours des individus en contact avec ces derniers (les personnels dédiés à la réclamation) sur les écarts qu'ils constatent, dans une logique d'étiquetage. Articuler le cadre de la déviance avec celui des rôles constitue un apport fort à la théorie des rôles en ce qu'il permet de mieux identifier les déviances constitutives des écarts de rôles, et des tensions. En mêlant les deux cadres, l'objectif est : 1/ d'examiner ce qui est attendu des PVFO, c'est-à-dire les scripts de rôles ou rôles attendus ; 2/ d'analyser en quoi les rôles réels s'écartent de ces scripts et 3/ de repérer les stratégies d'ajustement face à ces écarts de rôles.

Encadré 1. Méthodologie : une étude qualitative menée auprès de personnels de banque

Pour étudier les rôles des PVFO dans la gestion des réclamations, nous avons mené 33 entretiens semi-directifs, 15 avec des non-spécialistes (vendeurs et directeurs d'agence sur le terrain non dédiés à la réclamation : 1 directeur général adjoint, 1 coordinateur de branche, 4 directeurs d'agence, 3 responsables du développement commercial et 6 attachés commerciaux), 15 avec des spécialistes (15 employés dédiés à la réclamation, appelés « responsables de relation client [RRC] », dont 3 coordinateurs de pôle) et 3 avec des experts de la cellule chargée des réclamations complexes, dans une entreprise du secteur banque-assurance, ici nommée Globeco.

Pour mener les entretiens, nous avons construit un guide à partir de la revue de littérature et des discussions avec les décideurs organisationnels. Il définissait un cadre englobant deux sujets principaux. Le thème 1 couvrait l'organisation de la gestion des réclamations, constituant l'*ensemble des rôles* (répartition des tâches entre spécialistes au siège/en région et PVFO, etc.) et les *attentes en matière de rôles, ou scripts* attribués au personnel susceptibles de devoir traiter les réclamations dans les agences et au siège. Le thème 2 portait sur les activités effectives des personnels et leur coordination, c'est-à-dire les *comportements liés aux rôles et les écarts de rôles* (ce que les uns et les autres font, ce qu'ils attendent des autres, les facteurs entravant les interactions). Dans cette partie de l'entretien, consacrée au récit de réclamations vécues, des écarts par rapport aux attentes émergeaient. Les rôles conformes aux attentes et, au contraire, ceux s'en écartant, ont été dégagés.

Pour analyser les données, les retranscriptions d'entretiens ont été codées en suivant le cadre de la théorie des rôles, puis une comparaison de la structure thématique de la grille obtenue par une recherche de similitudes et de divergences entre les entretiens a été réalisée. Les chercheurs ont codé ensemble les premiers entretiens puis ont traité séparément les autres. Concrètement, des catégories « rôles attendus » et « rôles réels » ont été créées. Sur ces bases, des écarts étaient ou non constatés donnant lieu à des catégories « congruence des rôles » ou « écart de rôles ». Pour justifier ces écarts, étaient repérés les verbatims présentant une forme d'explication. Les déviations de rôles ont été catégorisées à partir de comportements considérés comme déviants par les répondants par rapport aux rôles attendus. Les résultats ont été formalisés autour de la description des rôles, attendus et déviants, avec un focus sur le PVFO non dédié à la réclamation au périmètre d'action distinct du périmètre des spécialistes. Des allers-retours entre le discours des répondants et la littérature ont permis la formalisation de l'analyse.

La banque : un terrain d'étude des rôles du FO dans la gestion des réclamations

Le secteur bancaire offre un cadre approprié pour étudier la gestion des réclamations par les différents employés au contact, pour plusieurs raisons. Premièrement, les banques traditionnelles offrent de multiples canaux de réclamation, ce qui rend difficile le contrôle des activités des personnels y étant confrontés. Deuxièmement, le secteur bancaire est parmi ceux qui enregistrent un important nombre de réclamations (barometre-2018.pdf ; economie.gouv.fr). Enfin, la banque constitue un secteur où les objectifs de vente ont envahi les emplois de service (Regini et al., 1999). Enfin, une division du travail existe entre les personnels spécialistes et les non-spécialistes, les premiers étant explicitement responsables du traitement des réclamations, et les seconds (représentants commerciaux et directeurs d'agence) des objectifs commerciaux.

La banque étudiée ici, Globeco, suit une logique « centralisée » pour mener sa politique de gestion des réclamations. Le poste de Responsable de Relation Client (RRC), personnel exclusivement chargé de gérer la réclamation, a ainsi été créé au début des années 2000. Les RRC sont répartis dans 8 pôles réclamation rattachés aux directions régionales. On trouve entre 4 et 6 RRC dans les plus petits pôles alors que les structures plus importantes en comptent jusqu'à 20. Outre ces 8 pôles, le service réclamation de Globeco comprend une cellule experte composée de 8 experts basée à Paris et dont la fonction principale est de traiter les dossiers complexes. S'appuyant sur une organisation matricielle, chaque patron de pôle rend des comptes sur le plan opérationnel au directeur régional et sur le plan hiérarchique à la direction de la qualité relation consommateur

centralisée au siège, cette dernière étant placée sous le contrôle de la direction générale France. Avec cette organisation, le client est censé exprimer sa réclamation via les canaux classiques (courrier, e-mail, contact site web et téléphone) accessibles aux RRC. Toutefois, les clients continuent à s'adresser directement aux PVFO, non dédié à la réclamation donc.

Notons que s'agissant des réclamations chez Globeco, pour la période 2015-2019, les principaux motifs de mécontentement sont : la qualité des opérations (39%), les commissions de frais (agios) facturées (25%), la qualité des relations (17%) et le refus de crédit (9%).

Résultats

Cette recherche identifie les rôles des personnels de vente non spécialisés dans la gestion des réclamations (PVFO) et ceux des personnels spécialisés du service réclamations au siège. A côté des rôles attendus, des rôles non attendus et donc déviants, non conformes aux attentes, sont repérés. Enfin, des points de blocage pouvant perturber la gestion des réclamations sont dégagés. Ils font référence aux raisons des écarts entre les rôles attendus et les rôles réels (tableau 1).

Les rôles attendus du personnel de vente non dédié à la réclamation

Plusieurs rôles des PVFO chargés de régler les réclamations sont identifiés. Généralement, l'organisation attend de ces personnels une prise en charge des réclamations simples et courantes (prise en charge autonome) et un transfert de la réclamation, au service spécialisé (RRC), quand cette dernière est complexe (prise en charge transférée). Enfin, elle attend que ces PVFO collaborent avec le personnel spécialisé, quand ce dernier est sollicité par le client, pour co-traiter la réclamation (prise en charge concertée).

Prise en charge autonome, transférée et concertée

La prise en charge autonome fait référence au traitement immédiat d'une réclamation simple par le PVFO, en agence. Certaines réclamations sont en effet relativement faciles à traiter du fait d'un faible niveau de sophistication technique et d'expertise. Chez Globeco, ces réclamations dites non complexes concernent généralement des erreurs liées à des transactions financières mineures, ou des retards dans la réception de moyens de paiement. Dans ces circonstances, des connaissances dites spécialisées sont inutiles, et des solutions rapides peuvent être trouvées sans faire appel au personnel dédié. Les employés sur le terrain rencontrent régulièrement de telles réclamations et peuvent les traiter rapidement en utilisant des procédures types qu'ils sont censés maîtriser. Le

traitement de ces réclamations n'occupe donc que peu de temps dans l'agenda des employés, ce qui leur permet de se concentrer sur leur tâche principale, la vente : *« Lorsqu'il y a un risque commercial ou une demande de remboursement, nous la transmettons directement au directeur d'agence ou aux spécialistes. Mais quand ce n'est pas le cas, oui, nous pouvons le gérer sans problème. Nous avons affaire à des clients mécontents tous les jours »* (Abram, attaché commercial).

Quand les réclamations adressées au PVFO sont complexes, il doit les transférer rapidement au personnel dédié. Il s'agit là d'une prise en charge transférée. Celle-ci donne lieu à une prise en charge par le personnel dédié qui traite alors le problème conformément à ses prérogatives. L'expertise de ces spécialistes leur confère une légitimité institutionnellement reconnue pour servir de médiateur entre la banque et ses clients : *« On nous donne le pouvoir de rembourser le client, et même si je vais devoir justifier mon action, elle ne peut pas vraiment être annulée par les directeurs d'agences ou groupe »* (Alain, RRC).

Enfin, une prise en charge concertée a lieu lorsque les clients s'adressent directement aux employés du service de gestion des réclamations, et que ceux-ci doivent se tourner vers le PVFO, en agence, pour obtenir des informations terrain sans lesquelles il ne serait pas possible de les traiter. Pour évaluer la plainte, les spécialistes doivent en effet travailler en collaboration avec les PVFO non-spécialistes : *« Nous devons comprendre comment les représentants commerciaux fonctionnent, ce dont ils ont besoin. Mais d'un autre côté, j'ai besoin qu'ils comprennent comment je fonctionne, de quelles informations j'ai besoin pour traiter une plainte. Nous devons être en contact régulier, nous ne pouvons pas travailler de manière isolée, chacun dans son monde »* (Annick, RRC). Etant en contact fréquent avec le client, les non-spécialistes ont accès à des informations qui s'avèrent extrêmement utiles pour les spécialistes. La recherche d'informations, leur centralisation, puis leur étude sont des éléments clés du travail des spécialistes qu'ils ne peuvent mettre en œuvre que si les PVFO jouent leur rôle. Ces derniers doivent assurer un rôle de messenger de l'information quand ils sont consultés et ainsi favoriser la concertation pour un traitement de la réclamation optimal.

Les rôles déviants du personnel de vente en FO non spécialisé

A côté des rôles que le PVFO est censé jouer, des rôles non attendus, déviants, sont observés : la rétention, la dénégation-relégation et la désimplification. La partie suivante présente ces rôles non attendus et les facteurs de blocage pouvant les déclencher.

Rétention : une déviance par rapport à la prise en charge transférée

La rétention est le processus par lequel le PVFO qui reçoit la réclamation, ne la transfère délibérément pas au service dédié, alors que les procédures de l'organisation l'imposent, notamment dans le cas de plaintes complexes. Le comportement étant non conforme aux attentes de l'organisation, il devient déviant. Les PVFO peuvent être réticents à transmettre les réclamations aux spécialistes, même si les règles et les attentes de rôle les astreignent à le faire.

D'abord, transférer la plainte aux spécialistes la rend visible et peut donner une mauvaise image de leur performance. En donnant à voir les réclamations, les personnels peuvent craindre de s'attirer des commentaires défavorables ou des sanctions de la part de leurs supérieurs, ce qui nuirait à leurs perspectives de carrière. Les PVFO ont alors tendance à cacher délibérément la plainte et à s'y accrocher en essayant de la traiter discrètement par eux-mêmes : *"Certains vendeurs hésitent à me transmettre la plainte, car lorsqu'un client se plaint, ils y voient un point noir contre eux. Ils hésitent, car ils se demandent 'comment je vais être jugé si je signale quelque chose au service des réclamations, ils vont me montrer du doigt' »* (François, coordinateur RRC).

De même, les procédures organisationnelles exigent, comme c'est le cas chez Globeco, que les agences tracent les réclamations. Cependant, les PVFO en agence ignorent parfois cette règle, rendant ainsi invisibles les réclamations. Ils préfèrent un traitement rapide de ces réclamations de manière à les évacuer de leurs tâches et à se consacrer à ce qu'ils considèrent comme prioritaire dans leur travail : *« Même si les instructions disent que pour les réclamations écrites, nous devons envoyer une trace au siège, je ne me vois pas déranger les spécialistes avec ce genre de choses. Alors, si je peux m'en occuper moi-même, je ne l'enregistre pas électroniquement, ça ne sert à rien »* (Sylvain, directeur d'agence). Les spécialistes ont à gérer les statistiques de réclamation, mais ils ne peuvent y parvenir de manière satisfaisante par manque d'informations. Les statistiques sont ainsi faussées par des rôles non comblés. De plus, ces agissements peuvent faire perdre un temps précieux à l'organisation et accroître le mécontentement des clients.

Enfin, dans un autre registre, les PVFO peuvent se ranger du côté du client, allant parfois jusqu'à enfreindre des règles qu'ils jugent injustes pour favoriser les intérêts du client au détriment de ceux de l'organisation : *« J'ai eu un cas où j'ai découvert par la suite que le commercial incitait le client à demander un remboursement de plus en plus important à la banque »* (Nathalie, coordinatrice RRC). Si ceci peut calmer le client et le satisfaire, ce genre de comportement peut avoir des impacts sur de futures réclamations qui pourraient ne pas être traitées de la même manière par un autre personnel, ce qui nuirait à l'homogénéité attendue du service.

Enfin, les PVFO peuvent aussi faire des erreurs de jugement de la réclamation, en considérant qu'elle s'inscrit dans le périmètre des réclamations simples à traiter alors qu'elle est complexe. Le traitement des réclamations par des personnels qui ne devraient pas en prendre la charge conduit à des dysfonctionnements organisationnels : *« C'est un peu la difficulté de la définition de la réclamation, puisque dans beaucoup d'endroits certains collaborateurs peuvent estimer qu'une demande d'un client est une réclamation, alors que pour nous ce sera juste une simple demande d'information. Certains collaborateurs pensent qu'à partir du moment où ils reçoivent un courrier d'un client, c'est une réclamation. C'est pour ça qu'après, notre démarche c'est de leur dire, 'quand vous avez un doute, vous nous appelez et on discute pour savoir si vous devez traiter ça comme une réclamation ou pas' »* (Philippe, RRC).

Dénégation-relégation : une déviance par rapport à la prise en charge autonome

La dénégalion-relégation se produit lorsque le personnel de vente refuse de traiter la plainte et la transmet au niveau supérieur, aux spécialistes, alors que son traitement relève en principe de sa compétence. Il va transmettre la plainte trop systématiquement ou le faire « à la légère ».

Parce que la résolution des réclamations n'est pas leur activité principale, les PVFO passent parfois la main facilement pour ne pas perturber leur mission première de vente. Ils peuvent être tentés de transférer la réclamation aux spécialistes sans examiner au préalable s'ils peuvent la traiter eux-mêmes, pour ne pas s'en encombrer : *« Dans certaines agences, les commerciaux envoient tout et n'importe quoi au siège. Parfois, nous nous appelons même en riant 'poubelle' car les réclamations arrivent sans aucune pièce justificative. On ne sait pas qui les a envoyées, elles arrivent dans un désordre total, et parfois ça n'a rien à voir avec nous »* (Jacques, coordinateur RRC).

Lorsqu'ils transfèrent des réclamations aux spécialistes, les PVFO doivent remplir des formulaires et fournir autant d'informations que possible pour faciliter le travail des spécialistes. Cependant, pour gagner du temps et peut-être par négligence, les PVFO n'accordent pas toujours une attention suffisante à ces tâches, ce qui fait perdre aux spécialistes un temps considérable pour recueillir les informations : *« Si dans la plainte, le client écrit qu'il est venu cinq fois à l'agence, au cours des deux dernières années, pour voir son représentant commercial, alors c'est le travail du représentant commercial de noter systématiquement ces visites afin que nous puissions retracer si le client nous dit la vérité. Malheureusement, certains commerciaux n'enregistrent jamais ces informations, ce qui rend notre travail plus difficile »* (Jean, RRC).

Le PVFO peut décider de transférer la plainte à des spécialistes s'il pense ne pas disposer des ressources et du temps nécessaires pour fournir une réponse au client. Cela lui permet de ne pas perdre la face : « *Au début, les représentants commerciaux essaient de traiter la plainte eux-mêmes. Lorsqu'ils n'y parviennent pas pour une raison quelconque, ils s'en débarrassent en nous la transférant. Mais si le délai est trop long entre le moment où la plainte arrive à l'agence et celui où nous la recevons au siège, le processus de traitement des réclamations ne se déroule pas correctement par la suite* » (Eric, RRC). Le PVFO peut aussi souhaiter ne pas s'encombrer des multiples tâches chronophages suscitées par le traitement de la réclamation : « *Sans aucun doute, cela prend beaucoup de temps, parce que chaque fois que vous traitez une plainte, vous devez faire des recherches, demander à vos supérieurs d'intervenir, demander des informations à un autre département du back-office* » (Marie, attachée commerciale).

Les PVFO n'apprécient pas non plus que la gestion des réclamations impose des exigences démesurées dans leur travail quotidien et les empêche d'atteindre leurs objectifs commerciaux. De telles perceptions nuisent à la gestion du service, car elles peuvent créer une relation conflictuelle avec le plaignant : « *Les commerciaux ont automatiquement une attitude négative envers les clients qui se plaignent parce qu'ils pensent qu'il (le client) va faire perdre du temps, ils se disent 'je ne vendrai pas mes produits, je ne toucherai pas de commission'; ce qui préoccupe souvent les vendeurs, ce sont les primes qu'ils vont toucher* » (Cécile, RRC).

Enfin, les PVFO peuvent avoir du mal à gérer les réclamations objectivement. Ils peuvent considérer les demandes des clients comme injustes, voire comme une attaque personnelle remettant en cause leur performance : « *Ceux qui sont vraiment au front aujourd'hui, comme nous les commerciaux, nous trouvons qu'il est incroyablement difficile de gérer les réclamations agressives de nos clients* » (Abram, attaché commercial).

Les PVFO peuvent avoir un rôle de relégation de la réclamation en la mettant à l'écart, voire en cherchant à l'étouffer, alors qu'ils devraient la traiter immédiatement.

Désimplification : une déviance par rapport à la prise en charge concertée

L'interaction entre les non-spécialistes et les spécialistes est souvent une nécessité pour traiter la réclamation, ces derniers ayant besoin des informations du terrain. Ceci est le cas pour la prise en charge « concertée ». Or, des problèmes d'interaction, en particulier la non-coopération des PVFO, constituent la principale source de blocage et donc une déviance de leur rôle attendu. La capacité du spécialiste à proposer une solution à un problème peut être entravée par cette non-

coopération ou du moins par des retards et/ou des flux d'informations de mauvaise qualité en provenance des PVFO. En tant que principale interface avec le client, le PVFO doit s'assurer que les dossiers des clients sont complets, et à jour, et répondre rapidement aux demandes d'information des personnels dédiés ; or, ces tâches perçues comme accessoires sont souvent laissées de côté : *« J'ai récemment eu un cas où j'ai dû attendre une semaine avant que le représentant commercial ne me rappelle. Je lui ai dit poliment que si cela se reproduisait, je n'aurais d'autre choix que de le dénoncer à son patron »* (Viviane, RRC). Quand les PVFO ne coopèrent pas, ils mettent à mal le traitement de la réclamation et sont considérés comme déviants par les spécialistes.

En outre, une collaboration entre différents services et personnels doit se produire lorsque les clients font part de leur réclamation *via* plusieurs canaux. Comme la plupart des entreprises adoptent une stratégie multicanal, les clients sont susceptibles de contacter simultanément différents niveaux de spécialistes et non-spécialistes : *« Les clients ne sont plus disposés à attendre patiemment aujourd'hui. Ils pensent que leur plainte sera traitée plus rapidement s'ils contactent différents services simultanément. Il n'est pas rare que certains clients écrivent directement au PDG ou au directeur général et mettent en copie le directeur de la succursale, le directeur régional et le service de gestion des réclamations. C'est une tactique qui fonctionne souvent car elle nous oblige à être plus réactifs »* (Virginie, coordinatrice d'agence). Dans ces cas-là, l'entreprise a besoin d'une base de données sophistiquée pour suivre ces réclamations éparses et surtout, de l'implication de tous les personnels dans le processus de gestion de la réclamation. Toutefois, des problèmes de coordination peuvent entraîner des retards lorsque la plainte fait la navette entre différents employés ou niveaux fonctionnels.

Ces problèmes de coordination sont souvent le résultat d'un manque d'engagement des PVFO qui considèrent que comme le personnel dédié est investi, leur implication n'est pas essentielle. Ainsi, cette désimplication constitue une déviance subie par les personnels dédiés qui en sont dépendants. Les problèmes d'organisation interne liés à la quête d'informations sont aussi dus à des difficultés à trouver la bonne source sur le terrain, des mauvaises relations parfois entre les personnels et un manque de suivi de la réclamation : *« Selon la complexité de la plainte et la nécessité ou non de récupérer des documents d'archives, je peux être amené à attendre trois à quatre semaines et à envoyer plusieurs rappels avant d'obtenir une réponse. Si cela prend trop de temps, je contacte directement le responsable du back-office ou je demande à mon chef de s'occuper de la question. Notre métier consiste à savoir à quelle porte frapper »* (Eric, RRC).

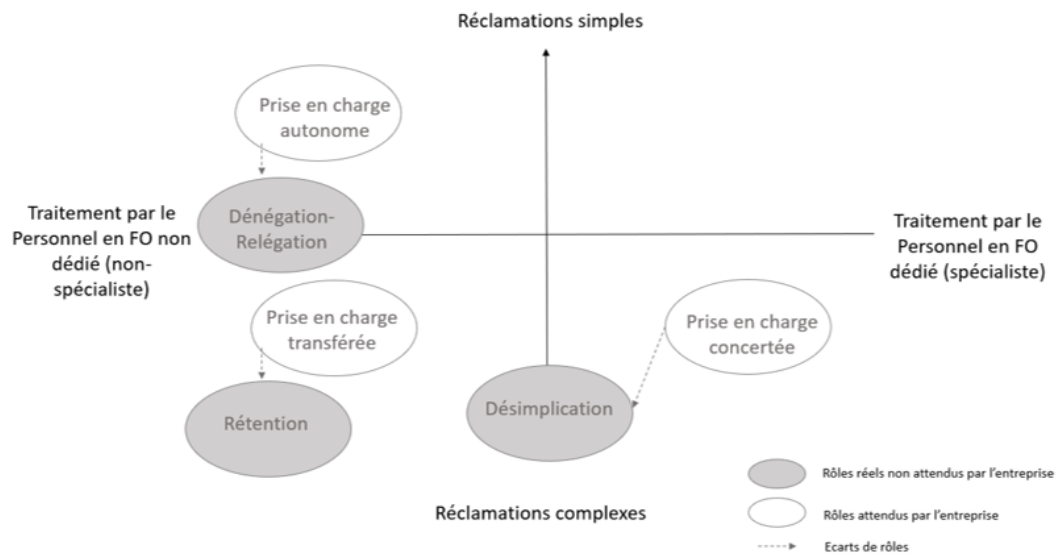
Tableau 1. Rôles déviants des personnels de vente en FO non dédiés à la réclamation

Rôles déviants	Définition	Points de blocage sources des écarts de rôles
Rétention	<p>Réclamations complexes traitées par les personnels de vente non spécialisés qui auraient dû être traitées par des spécialistes</p> <p>Déviance par rapport au rôle attendu de « Prise en charge transférée » = Réclamations complexes transférées aux spécialistes par les non-spécialistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dissimulation des problèmes ou blocage de l'information pour éviter le jugement négatif des autres et ne pas impacter son image • Traitement rapide et expéditif de la réclamation pour gagner du temps et prioriser la vente • Appropriation de la réclamation pour favoriser le client au détriment de l'organisation • Erreurs de jugement sur le caractère simple de la réclamation
Dénégation-relégation	<p>Réclamations transmises à tort aux spécialistes ou mises de côté et dissimulées par le personnel concerné</p> <p>Déviance par rapport au rôle attendu de « Prise en charge autonome » = Réclamations simples prises en charge en première instance par les non-spécialistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à l'écart des réclamations par manque de temps et sentiment d'être débordé et par conviction que la gestion des réclamations nuit aux objectifs de vente • Incapacité à négocier et manque de ressources relationnelles, notamment face à l'insistance du client
Désimplification	<p>Réclamations complexes qui devraient être gérées conjointement et que les spécialistes se retrouvent seuls à gérer du fait de la désimplification des non-spécialistes</p> <p>Déviance par rapport au rôle attendu de « Prise en charge concertée » = Réclamations complexes gérées par les spécialistes en concertation avec les non-spécialistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de communication avec les autres membres du personnel • Manque de données fournies pour traiter le problème, par négligence

Notre recherche propose une cartographie (Figure 2) des rôles selon, d'une part, le type de réclamation du client (complexe ou simple), et, d'autre part, le type de personnel la prenant en charge (dédié à la réclamation ou non). Ainsi, si l'organisation attend des personnels en FO dédiés (RRC) qu'ils s'emparent de la gestion des réclamations, et des PVFO non-dédiés qu'ils gèrent les simples, elle attend aussi des rôles concertés comme la consultation par les personnels dédiés des

PVFO pour des réclamations pour lesquelles ils sont directement sollicités. Plusieurs rôles des PVFO ne sont pas conformes aux rôles attendus : la rétention, la dénégation-relégation et la désimplication. Ils sont à l'origine des mauvais traitements des réclamations et entravent le travail des personnels dédiés à la réclamation.

Figure 2. Cartographie des rôles du personnel en FO dans la gestion des réclamations



Discussion

Implications théoriques

Cette recherche fait progresser notre compréhension des tensions de rôles dans le cadre de la gestion des réclamations en mettant au jour les rôles que les PVFO exercent effectivement et qui ne sont pas toujours conformes aux attentes organisationnelles. Cette recherche contribue ainsi, d'une part, au champ des recherches sur les rôles des personnels en FO dans la gestion de la réclamation client et, d'autre part, à la littérature sur les tensions de rôles dans les organisations. Enfin, en mettant en évidence le rôle frontière des PVFO, entre les clients et les personnels dédiés, la recherche crée un pont entre marketing et ressources humaines et prône une meilleure articulation des rôles des personnels dans la gestion de la réclamation.

Les écarts de rôles des personnels de vente en FO et tensions dans la gestion de la réclamation

Notre recherche montre que les PVFO peuvent dévier et s'écarter des rôles attendus. Nous avons en effet mis en évidence trois types de rôles non conformes aux attentes de l'organisation. En

cela notre recherche complète les travaux sur les tensions de rôles évoquées dans la littérature. Elle soulève l'incongruence des rôles (Solomon et al., 1985), au cœur de la théorie des rôles, et fait émerger les formes de tensions de rôles : l'ambiguïté et les conflits de rôles.

D'abord, notre recherche montre que la vision que les PVFO en agence, non dédiés à la réclamation, ont de leur rôle dans le traitement des réclamations n'est pas toujours alignée avec celle des autres membres comme les personnels dédiés (incongruence inter-rôle). Dans ce cas, il s'agit d'ambiguïtés de rôles. Des problèmes surgissent lorsque la perception qu'a le personnel de ses responsabilités diffère soit des attentes de l'organisation, soit de celles des autres employés, ou des clients. Par exemple, les PVFO ne perçoivent pas toujours l'intérêt du rôle important qu'ils ont en termes de traçabilité des réclamations alors que les personnels dédiés y sont attachés pour pouvoir mener à bien leur travail.

Puis, cette recherche met au jour les conflits de rôles des PVFO dus à des attentes à leur égard qui peuvent paraître incompatibles (incongruence intra-rôle). Les missions du PVFO peuvent rendre difficile la conciliation d'objectifs multiples (vendre et gérer la réclamation). Dans un environnement sous pression, la gestion des réclamations représente souvent pour les PVFO un fardeau. Bien que ce travail fasse partie de leur fiche de poste, leur performance est évaluée principalement sur leur capacité à atteindre les objectifs de vente, qui a d'ailleurs elle-même un impact sur leur rémunération et leurs évolutions de carrière. La pratique consistant à organiser des concours individuels entre les vendeurs pour vendre plus pousse la gestion proactive des réclamations plus loin dans la liste de leurs priorités. Pour que l'accumulation de rôles soit bénéfique (Heijden et al, 2013) et entraîne une augmentation de la capacité de gestion des situations difficiles, les PVFO doivent partager un terrain commun, où le temps et les efforts investis à assurer correctement un rôle (traiter une réclamation) ne rentrent pas en conflit avec un autre rôle (vendre des contrats). Aussi, nous suivons la position de Singh (1993) : d'abord, plus il y a de rôles, plus il y a de tensions possibles (contradictions, ambiguïtés) ; puis, plus il y a de parties prenantes, plus il peut y avoir de tensions. Ici, le PVFO est confronté à de multiples acteurs, en interne (managers, personnel dédié) et en externe (clients) pouvant créer des injonctions paradoxales. Enfin, face à ces conflits et ambiguïtés, les PVFO cherchent à satisfaire leurs attentes personnelles : ils ne veulent pas perdre la face auprès de leurs collègues ou supérieurs en donnant à voir une insatisfaction client, ou en se sentant débordé face à un client ingérable. En montrant que les PVFO dévient pour satisfaire des attentes personnelles, notre recherche nourrit la question des ajustements de rôles pour gérer le conflit entre les attentes de l'organisation et les attentes individuelles (Djabi et Perrot, 2016).

Deuxièmement, cette recherche caractérise des types de déviances : volontaires ou non, négatives ou non. Elle montre que la déviance peut avoir lieu involontairement, du fait d'attentes mal connues ou mal intégrées mais aussi volontairement, par le biais de tactiques d'ajustement. En outre, si le PVFO peut, en déviant, nuire à la qualité du traitement des réclamations, il peut aussi la favoriser. Bien que cette recherche n'ait pas mis en évidence les potentielles déviances positives, elle laisse penser que cette piste est intéressante à creuser.

La gestion de la réclamation par le personnel de vente : un rôle de « pouvoir » à la frontière du marketing et des ressources humaines

Le PVFO non dédié à la réclamation est un personnel dont les autres membres de l'organisation, les personnels dédiés et les clients, sont dépendants. Le client a besoin de ce personnel à qui il exprime son insatisfaction et sur lequel il fait reposer ses espoirs de résolution. Le personnel dédié est lui aussi dépendant du FVFO qui va lui transférer la réclamation reçue ou bien collaborer, en l'aidant à résoudre le problème. A ce titre, le PVFO est un personnel frontière clé, créant la passerelle entre l'externe (le client) et l'interne (les autres employés). En examinant le rôle du personnel de vente frontière, cette recherche propose une originalité par rapport aux recherches qui étudient généralement un contexte interne d'employés dans une même équipe ou organisation. Ici, la scène de réclamation peut ressembler à un huis clos où le PVFO est maître de la suite à donner à la réclamation client, en arbitrant seul sur le rôle convenant le mieux à ses attentes, parfois au détriment de celles de l'organisation. Ceci crée une forme de pouvoir d'agir de ces personnels qui ont la liberté de s'approprier (rétention) ou de se décharger (dénégation-relégation et désimplication) du traitement de la réclamation. En ne respectant pas les rôles attendus, ce PVFO peut être vu comme un « marginal sécant », c'est-à-dire « *un acteur qui est partie prenante de plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres* » (Crozier et Friedberg, 1977), qui a la capacité de s'affranchir de certaines règles, déstabiliser l'organisation et créer de l'incertitude. En définitive, la position frontière du PVFO, entre client et organisation, peut être source de tension du fait d'un pouvoir d'agir parfois difficile à contrôler.

Finalement, ce rôle frontière questionne la position de ces personnels entre une orientation client, prônée par le marketing, et une orientation collaborateurs, typique des ressources humaines (RH). Ainsi, ce travail invite à mieux articuler marketing et RH et à piloter de manière décloisonnée au périmètre d'action du PVFO sur le terrain en charge de la réclamation. D'un point de vue RH, une différenciation entre personnels non-spécialistes (non dédiés à la réclamation) et spécialistes

(dédiés) fondée sur la dichotomie entre les responsabilités commerciales et les responsabilités administratives (Zomerdijk et Vries, 2007) peut paraître simpliste. Les PVFO sont, de fait, confrontés à des charges administratives desquelles il est difficile de se départir. Quant aux spécialistes, ils doivent en réalité eux-aussi maîtriser les relations publiques et les attributs interpersonnels pour apaiser les clients. Ceci conduit à repenser les fiches de poste de ces personnels et ainsi mieux y inclure le périmètre de la gestion des réclamations. D'une coopération sans friction entre les catégories de personnel en FO va aussi dépendre le climat de service interne. Plus ce climat est bon, mieux le client est traité (Jerger et Wirtz, 2017), dans une logique de symétrie des attentions. Le traitement des réclamations ne doit pas être envisagé uniquement comme un problème externe de relation client mais aussi comme un problème interne de RH (Maxham et Netemeyer, 2003). Pour reprendre la terminologie de Homburg et Fürst (2005), les organisations doivent combiner une approche « organique » intégrant les politiques RH et la culture organisationnelle avec une approche « mécanique » à travers les processus de gestion de la réclamation. Cette recherche plaide pour un lien marketing-RH plus fort dans la mesure où les dynamiques et décisions RH ont un impact fort sur la relation client.

Pour finir, d'un point de vue méthodologique, ce travail est original sur la manière d'aborder les écarts de rôles. En effet, l'articulation du cadre théorique des rôles avec celui de la déviance constitue un apport original à la théorie des rôles en ce qu'il permet de mieux identifier les déviances constitutives des écarts de rôles. L'étude de la déviance à l'aune de la manière dont les personnels évoquent les déviances qu'ils génèrent eux-mêmes et dont ils commentent celles des autres constitue une originalité du travail. L'articulation des deux cadres entraîne un processus réflexif sur la déviance mais aussi un processus d'étiquetage de la déviance qui permet incontestablement d'enrichir à la fois le matériau et son analyse.

Implications managériales

Cet article répond à l'appel des académiques à mener des recherches empiriques examinant la gestion des réclamations d'un point de vue organisationnel, et non du seul point de vue du client. Elle invite à réfléchir à deux questions organisationnelles clés en termes de gestion de la réclamation, la première visant les personnels, la seconde les clients : Comment cadrer les missions des PVFO non dédiés à la réclamation et les faire respecter ? Comment orienter le client confronté à de multiples canaux vers le personnel approprié pour traiter rapidement sa réclamation ?

Comment cadrer les missions des employés de vente en FO et les faire respecter ?

D'abord, des attentes de rôles communiquées, partagées et comprises sont essentielles. Dans cette perspective et pour éviter les rôles non conformes aux attentes, comme c'est le cas de la rétention, de la dénégation-relégation et de la désimplification, les entreprises pourraient rédiger, si ce n'est pas déjà fait, des procédures à destination des personnels concernés par la gestion des réclamations et notamment de ceux qui n'y sont pas dédiés, précisant les rôles par le biais de scénarios typiques par exemple. En mettant mieux en avant les attentes de l'organisation, l'idée est d'engager davantage les employés dans des rôles attendus. Cette recherche, en nous apprenant que les PVFO peuvent perturber la gestion des réclamations et exercer une forme de « pouvoir », interroge les recommandations d'*empowerment* de ces personnels que plusieurs recherches proposent (Lovelock et Wirtz, 2011). Si l'*empowerment* a montré des bienfaits, il ne faut pas occulter les conditions dans lesquelles il doit avoir lieu. Cette autonomisation ne peut fonctionner que si les PVFO non-dédiés partagent le souci de l'entreprise de bien traiter les réclamations et qu'il est possible d'avoir un minimum de contrôle sur leurs actions.

Comment orienter le client vers les bons interlocuteurs et vers une résolution rapide ?

Le problème auquel sont confrontés les réclamants est moins la facilité avec laquelle ils peuvent se plaindre (Johnston et Mehra, 2002) que le fait de pouvoir compter sur le personnel avec lequel ils interagissent pour résoudre le problème. La résolution du problème dépend de la personne sur qui le client va tomber. Lorsque les clients utilisent les canaux de réclamation comme Internet, des questions filtres pour caractériser le problème, ou des *chatbots*, peuvent faciliter leur orientation vers la catégorie de personnel la plus appropriée très tôt dans le process.

Ceci conduit à mettre en lumière la question de la gestion du temps et la réactivité de traitement. Les recherches antérieures ont souligné la valeur de la rapidité d'exécution pour générer de la satisfaction client (Davidow, 2003). Notre article va dans ce sens en mettant en évidence les points de blocage qui peuvent créer une perte de temps entre la prise en compte de la plainte et sa résolution. Pour éliminer ces blocages, les managers doivent fluidifier les interfaces entre les acteurs pour une bonne coordination entre eux. Ainsi, les procédures d'évaluation du PVFO doivent prendre en compte le temps de traitement des réclamations, notamment le temps consacré aux procédures administratives (enregistrement des plaintes dans les systèmes d'information, etc.).

Limites et voies de recherche

Ce travail peut donner lieu à des pistes de recherche futures complémentaires.

Premièrement, comme il s'est agi ici de se focaliser sur le PVFO pour qui la supposition d'écarts de rôle du fait des attentes multiples à son égard était forte, une recherche complémentaire pourrait se focaliser sur les déviations du personnel dédié. Ce sujet peut toutefois être délicat à étudier car les personnels dédiés peuvent, par désirabilité sociale en lien avec le fait que le traitement des réclamations constitue leur activité principale, ne pas dévoiler leurs déviations.

Deuxièmement, cette recherche n'a pas pris en compte le rôle du client, pourtant acteur de la réclamation. Examiner simultanément les rôles et écarts de rôles de la triade « personnel dédié-personnel non dédié-client » peut être instructif. Le comportement du client pouvant être à la source des blocages dans la gestion des réclamations et donc des écarts de rôles des PVFO, une future recherche pourrait inclure l'expérience du client avec les diverses catégories de personnel.

Sur le plan théorique, des pistes de recherche en lien avec la déviance peuvent être envisagées. Quand les individus dévient volontairement, ils savent qu'il y a une attente et pour autant ils ne se comportent pas en conformité avec elle. La question de la dissonance cognitive potentiellement ressentie par l'individu confronté simultanément à des informations incompatibles entre elles et ressentant un état de tension pourrait être traitée. Concernant les déviations volontaires, des liens pourraient être faits avec l'éthique personnelle. En effet, les comportements des employés dépendent de leurs jugements éthiques qui reposent, entre autres, sur la prise en compte des normes personnelles et de la direction, de l'organisation, du secteur, de la profession et du contexte culturel-d'une part et de la prise en compte des conséquences des alternatives possibles d'autre part.

Sur le plan méthodologique, nos résultats sont valides pour les entreprises contrôlant un réseau de points de vente (e.g. hôtellerie-restauration, distribution) où les réclamations, bien que centralisées, sont traitées par des personnels éparpillés dans différents sites et formalisant un processus de gestion des réclamations en plusieurs niveaux (comme c'est le cas chez Globeco). Toutefois, il serait utile de répliquer la recherche dans d'autres contextes organisationnels et sectoriels afin d'améliorer la validité externe de la recherche en prenant en compte les caractéristiques des organisations (culture organisationnelle, politique de gestion des ressources humaines, politique de gestion des réclamations) comme des facteurs de contingence pouvant être à l'origine des écarts de rôles.

Références

Allard-Poesi F. et Perret V. (2005). « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion*, vol.31, n°154, p. 193-209.

Assayag S. et Schlosser A. (2014). Etude de l'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial. Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité entre femmes et hommes dans la banque : https://www.observatoire-metiers-banque.fr/wp-content/uploads/2022/11/20141204_Colloque_presentation_etudes_serje_assayag.pdf

Bateson J. (1985). "Perceived Control and the Service Encounter," in *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Eds. John Czepiel, Michael Solomon, and Carol Surprenant, Massachusetts: Lexington Books.

Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Free Press, Glencoe.

Bellini S. (2005). « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Presses universitaires de Liège. Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°65, p.13-25.

Boshoff C. et Allen J. (2000). « The influence of selected antecedents on frontline staff's perception of service recovery performance », *International Journal of Service Industry Management*, vol.11, n° 1, p. 63-90.

Broderick, A.J. (1998). « Role theory, role management and service performance », *Journal of Services Marketing*, vol.12, n°5, p.348-361.

Commeiras N., Loubès A. et Fournier C. (2009). « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management international*, vol.13, n°4, p.73-89.

Crié D. (2001). « Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°1, p.45-63.

Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Davidow M. (2003). « Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't », *Journal of Service Research*, vol.5, n°3, p.225-250.

Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010). « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, vol.36, n°205, p.71-88.

Djabi M. et Perrot S. (2016). « Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse », *Management international*, vol.21, n°1, p.140-148.

Gruber T., Szmigin I., et Voss R. (2009). « Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters », *Journal of Services Marketing*, vol.23, n°6, p. 422-435.

Guèye K. et Marcandella E. (2018). « Rôle des tensions dans les projets innovants collaboratifs », *Revue française de gestion*, vol.5, n°274, p.147-164.

Harris L. et Ogbonna E. (2010). « Hiding customer complaints: Studying the motivations and forms of service employees' complaint concealment behaviors », *British Journal of Management*, vol.21, n°2, p. 262–279.

Heijden van der A. H., Schepers J. L., Nijssen E. J., et Ordanini A. (2013). « Don't just fix it make it better ! Using frontline service employees to improve recovery performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.41, p. 515–530.

Homburg, C. and Furst, A. (2005). « How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach », *Journal of Marketing*, vol.69, n°3, p.95-114.

Homburg C. et Fürst A. (2007). « See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.35, n°4, p. 523-536.

Jerger C. et Wirtz J. (2017). « Service Employee Responses to Angry Customer Complaints », *Journal of Service Research*, vol.20, n°4, p. 362–378.

Johnston R. et Mehra S. (2002). « Best practice complaint management », *Academy of Management Executive*, vol.16, n°4, p.145-154.

Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoek D. et Rosenthal R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York.

Lovelock C. et Wirtz J. (2011). *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Prentice-Hall, New Jersey.

Luria G., Gal I., et Yagil D. (2009). « Employees' willingness to report service complaints », *Journal of Service Research*, vol.12, n°2, p.156-74.

Maxham III, J. G., et 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*, vol.67, n°1, p.46-62.

Martel E., et Roux D. (2020). « Pour, contre et avec le client. Une approche théorique de la résistance du personnel en contact », *Revue française de gestion*, vol.46, n° 292, p.97-119.

Merton R. (1957). *Social theory and social structure*, Free Press, New York.

Ragaine A. (2021). « Gérer les personnels techniques des collèges. Une étude de l'ajustement des rôles des adjoints-gestionnaires », *Gestion 2000*, vol.38, p.135-155.

Regini M., Kitay J., et Baethge M. (1999). *From tellers to sellers: changing employment relations in*

banks, MIT Press, Cambridge (MA).

Reniou F., Rouquet A., Suquet J.-B. et Subramanian D. (2017). « Réclamations déviantes des clients : Quelles réponses pour les organisations ? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.20, n°3.

Reynolds K. L., et Harris L. C. (2009). « Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination », *Journal of Retailing*, vol.85, n°3, p.321-335.

Rivière A., Commeiras N et Loubes A. (2013). « Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès des cadres de santé », *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*, vol.21, n°2/3, p.142-162.

Roux D. (2012). « Au-delà des réclamations. Comprendre et gérer les litiges », *Décisions Marketing*, vol.67, p.49-62.

Sabadie W., Prim-Allaz I., et 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*, vol.21, n°3, p.47-64.

Singh J. (1993). « Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts », *Journal of Marketing*, vol.57, n°2, p. 11-31.

Singh J. et Saatcioglu A. (2008). « Role Theory Approaches for Effectiveness of Marketing Oriented Boundary Spanners: Comparative Review, Configural Extension and Potential Contributions », *Review of Marketing Research*, vol.4, p.148-182.

Smith J. S., et Karwan K. R. (2010). « Empirical Profiles of Service Recovery Systems: The Maturity Perspective », *Journal of Service Research*, vol.13, n°1, p.111-125.

Solomon M., Surprenant C., Czepiel J. et Gutman E. (1985). « A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter », *Journal of Marketing*, vol.49, n°1, p.99-111.

Zomerdijk L. et de Vries J. (2007). « Structuring front office and back office work in service delivery systems: an empirical study of three design decisions », *International Journal of Operations & Production Management*, vol.27, n°1, p.108-31.