

FAIRE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU QUOTIDIEN : APPLICATION À LA GESTION DES RÉCLAMATIONS

Sophie Larivet* et François Brouard**

Résumé : Notre article propose de faire le lien entre gestion des réclamations et intelligence économique, en modélisant leur interaction. Nous montrerons ainsi que les plaintes de la clientèle contiennent un certain nombre de signaux faibles, mais également que la gestion des réclamations constitue une pratique contribuant à l'influence de l'entreprise et à sa protection informationnelle. Ce travail est donc une pierre dans l'édifice, toujours en construction, qui relie intelligence économique et marketing. Il contribue à rendre compte de la complexité de la gestion des plaintes et des ses apports potentiels à l'intelligence économique. D'un point de vue managérial, il permet d'illustrer la mise en œuvre de l'intelligence économique au travers d'un processus marketing existant et, également, de suggérer des pistes d'amélioration d'un service clients.

Mots-clés : gestion des réclamations – intelligence économique – marketing – clients

Abstract : Our paper is linking complaint management and strategic intelligence. Customer complaints could be a useful source of information for strategic intelligence. This paper proposes conceptual models to understand the customer complaints process and its use to gather strategic intelligence, to help in counter-intelligence and influence strategies. It should help shaping a research program linking marketing (more specifically, customer complaints) and strategic intelligence. Managers will also find some helpful advices to improve complaint management.

Keywords : complaint management – strategic intelligence – marketing – customers

* Docteur en Sciences de Gestion, enseignant-chercheur ESCE - CEREGE sophie.larivet@esce.fr

** DBA, CA, Professeur agrégé, Sprout School of Business, Carleton University francois_brouard@carleton.ca

Il n'y a pas beaucoup de chefs d'entreprises pour nier la nécessité de faire de la veille ou de l'intelligence économique. En revanche, lorsqu'il s'agit de leur mise en œuvre, il devient beaucoup plus difficile de les convaincre. En effet, la rentabilité de ces activités est difficile à mesurer, et leur implantation est source d'une inquiétude bien légitime quand aux coûts engendrés.

Cette crainte du coût de l'intelligence économique est un frein à sa mise en place, mais il en existe un second : celui de la complexité supposée de ce processus informationnel. Certes, l'intelligence économique peut revêtir des formes organisationnelles sophistiquées (existence d'une direction, de délégués, de systèmes d'information dédiés), mais bien souvent, les entreprises disposent de processus informationnels qui peuvent contribuer au processus de renseignement économique. Ainsi, de nombreux auteurs insistent sur l'importance de la circulation ou de la diffusion de l'information déjà existante en interne. Par exemple, Le Bon (2006) montre que si les commerciaux sont naturellement les réceptacles de très nombreuses informations sur le marché ou les concurrents, rares sont ceux qui font remonter l'information. Il s'agit pour leurs managers de les motiver et de développer une attitude positive vis-à-vis de la veille, afin qu'ils "jouent le jeu".

La sensibilisation à l'intelligence économique et son développement dans l'entreprise peuvent donc passer par la mise en avant et l'amélioration de l'existant (Brouard, 2007). Il nous semble important de donner aux managers des

pistes de réflexion et des conseils pour développer la culture de l'intelligence économique dans des systèmes déjà en place dans l'entreprise. Après tout, peu de firmes ont à bâtir une veille commerciale ex-nihilo.

Dans la littérature en intelligence économique, on peut trouver des recherches portant sur l'information financière (Fuld, 1985), les forces de vente (Le Bon, 2006), les visites de salons professionnels (Calof, 2007), etc. Mais les réclamations clients, qui sont pourtant un point de contact entre l'entreprise et son environnement, sont généralement ignorées. Nous avons donc souhaité étudier le système de gestion des réclamations et son interaction avec le système d'intelligence économique, avec pour objectif de modéliser cette interaction. D'un point de vue plus managérial, nous espérons souligner, à l'instar de Le Bon, qu'il est possible de s'appuyer sur des pratiques commerciales "quotidiennes", ou du moins banales, pour contribuer à l'intelligence économique de l'entreprise.

L'objectif de notre travail étant exposé, nous présenterons dans la section 2 les concepts de base utilisés dans cet article. La section 3 exposera nos modèles et leurs variables, la section 4 les implications managériales et académiques et la section 5 nos conclusions.

Présentation des concepts

Les deux concepts centraux de cet article seront successivement décrits : l'intelligence économique, puis le système de gestion des réclamations.

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

L'intelligence économique (IE)

L'IE est un mode de management stratégique de l'information. Elle est une façon d'appréhender les flux d'informations entre l'entreprise et son environnement. On peut également la décrire comme une combinaison de trois fonctions informationnelles (Larivet 2002, 2006) :

- *la veille stratégique* (ou renseignement), généralement découpée en veille commerciale, concurrentielle, sociétale et technologique (Brouard, 2000). Elle transforme les informations en "renseignements", voire en connaissances, en suivant un cycle dit "cycle du renseignement". Ce cycle comporte une phase de recueil de l'information, dans laquelle nous le verrons plus loin, les informations issues du traitement des plaintes peuvent être considérées comme des inputs. Même si d'autres types d'information peuvent passer par le canal des réclamations des clients, c'est surtout la veille commerciale – celle qui se préoccupe de la clientèle actuelle et potentielle – qui sera alimentée par les plaintes.

- *la gestion du risque informationnel* (sécurité et sûreté de l'information, contre-intelligence, lutte contre les rumeurs, protection du patrimoine immatériel de l'entreprise). Un des thèmes étudié par la recherche en IE comme par le marketing est la propagation des rumeurs, vraies ou fausses, notamment par l'expression des clients. C'est ainsi, par exemple, qu'à été révélée en France, il y a quelques années, dans une affaire opposant deux grandes écoles de commerce. L'une avait utilisé un prestataire pour répandre une image

négative de la formation de l'autre à travers des témoignages de faux clients (étudiants) sur des forums électroniques (Fauconnier, 2005). Airbus, qui a subi de nombreuses attaques de ce type, protège son image en mettant en ligne un communiqué de presse dans l'heure qui suit la détection d'une rumeur (Labbé et Recasens, cités par Verna, 2006).

- *l'influence*, qui consiste à agir indirectement sur l'environnement (Baumard, 2000) par le truchement de dissémination d'informations dans celui-ci. Citons les pratiques de lobbying (qui peuvent prendre la forme de dossiers sur des problématiques sectorielles communiqués aux décideurs politiques) ou encore "l'undercover marketing" (type de communication d'influence) qui consiste à créer un "buzz" favorable grâce à des "taupes" sur les forums et autres lieux de discussions. Il existe ainsi des internautes très calés qui répondent systématiquement aux attaques concernant les Airbus (Labbé et Recasens, cités par Verna, 2006). C'est, entre autres, un moyen de contrebalancer les plaintes de clients mécontents. Le moindre détail peut servir : dans sa communication en ligne, Boeing exprime le rayon d'action de ses avions en miles, unité américaine égale à 1609 mètres, alors les distances aéronautiques sont d'ordinaire notées en milles nautiques, soit 1852 mètres. C'est ainsi que pour l'internaute naïf, les Boeing semblent voler plus loin que les Airbus (Labbé et Recasens, cités par Verna, 2006).

La figure 1 reprend ces trois fonctions et représente les flux d'information traités par l'IE. La veille stratégique utili-

sera l'information comme input, la gestion du risque informationnel comme input (processus de vérification de l'information entrante) ou output (contre-intelligence : voir Nolan, 1997 ; Larivet 2002). L'influence "produit" de l'information à destination des stakeholders (parties-prenantes) à influencer. La circulation de l'information en interne est représentée par une nébuleuse (gauche du schéma).

L'IE étant défini, présentons à présent le concept de gestion des réclamations.

La gestion des réclamations

La gestion des réclamations (GR) ou complaint management est l'objet d'une littérature très abondante. Notre objectif n'est pas ici de faire une revue de la littérature exhaustive à destination des spécialistes de la relation client. Il est, plus modestement, d'en rappeler quelques

caractéristiques pour ceux qui voudraient l'utiliser comme point d'entrée dans l'IE.

Les réclamations peuvent être définies comme des protestations du client auprès de l'entreprise dans le but d'obtenir un échange, un remboursement, ou des excuses (Singh et Wilkes, 1996). Elles sont l'expression d'un feed-back négatif de la part du client (Bell, Menguc et Stefani, 2004).

La réaction d'un client peut être divisée en deux grands moments. D'abord, la réaction initiale qui suit la transaction avec une entreprise. Ensuite la réaction secondaire qui suit la réaction de l'entreprise consécutive à la plainte du client (le cas échéant). Cette seconde réaction est dépendante de la satisfaction du client vis-à-vis de la façon dont sa réclamation est traitée.

La réaction primaire, réaction classique à l'insatisfaction, peut être analysée selon deux catégories principales : la "sortie"

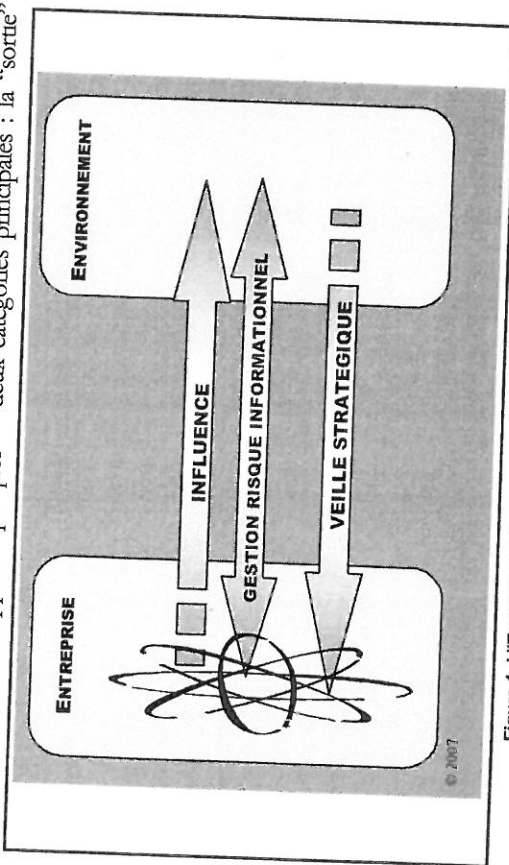


Figure 1. L'IE comme mode de management stratégique de l'information.

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

(exit) et la "prise de parole" (voice) (Andreassen, 1999; Maute et Forrester, 1993). Ces deux réactions ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être simultanées.

Le cas de "sortie" est probablement le pire pour une entreprise car le client arrête d'acheter le produit ou le service, change de marque, ou diminue sa consommation. Le cas de "prise de parole" est directement lié à notre problématique. La parole peut être destinée à l'entreprise, mais concerne aussi parfois, les amis ou les associations de consommateurs. Ces derniers, en particulier, peuvent porter le débat devant les tribunaux, sur la place publique ou bien peuvent organiser un boycott ou une action sur Internet (Ward et Ostrom, 2006). Dans certains cas, l'entreprise est à même de recevoir la parole du client. Dans les cas contraires, des bruits courent, mais l'entreprise n'a pas connaissance des problèmes et des commentaires. En se plaignant, le client offre donc une seconde chance à l'entreprise. Il faut cependant avoir conscience que certains clients malhonnêtes agissent délibérément de façon abusive...

La réaction secondaire du client au traitement de sa réclamation est très importante dans une perspective d'intelligence économique : comme on le verra plus loin, un client insatisfait du traitement de sa plainte peut entrer à nouveau dans un processus de "prise de parole", et donc à nouveau faire courir le risque à l'entreprise de la diffusion d'une mauvaise image.

Les résistances à la GR sont nombreuses (Déturie, 2007) : clients considérés comme râleurs, plaintes vécues comme des dénégations, incrimination des fournisseurs, autres urgences... Les réactions négatives ne sont pas ce que l'entreprise, à première vue, pourrait avoir envie d'écouter ou de surveiller. Pourtant, de très nombreuses études montrent l'impact positif des réclamations. Par exemple, l'expression des plaintes serait un facteur :

- d'amélioration de la satisfaction des clients, de l'appréciation du produit et de l'intention d'achat, en permettant l'évaluation de l'insatisfaction (Kowalski, 1996 ; Nyer, 2000) ;
- d'augmentation et d'influence positive sur la fidélité (Andreassen, 1999) ;
- d'amélioration du taux de rétention (Ang et Buttle, 2006 ; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998 ; Gilly, 1987) ;
- de renforcement des relations avec les clients (confiance, implication) (Blodgetts, Wakefield et Barnes, 1995 ; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998) ;
- de limitation du bouche-à-oreille négatif (Blodgetts et Anderson, 2000 ; Blodgetts, Granbois et Walters, 1993) ;
- d'augmentation des ventes à long terme et des profits (Renoux, 1988 ; Blodgetts et Anderson, 2000).

On le voit, la contribution de la gestion de réclamation à l'avantage concurrentiel peut prendre de très nombreux chemins. Le plus souvent, c'est le chemin "GR → satisfaction → fidélité → rentabilité" que

1 On sait que les clients mécontents communiquent autour d'eux leurs sentiments négatifs (Kim, Kim, Im et Shin, 2005).

les auteurs mettent en avant (Johnson et Fornell, 1991). On retrouve ici la problématique du Customer Relationship Management (CRM). Pour notre part, nous souhaitons souligner l'existence d'un autre chemin, encore à explorer : "GR → IE → avantage concurrentiel". C'est la première partie de ce cheminement que nous allons à présent développer.

La gestion des réclamations au service de l'intelligence économique

L'interaction des processus

Nous proposons deux modèles conceptuels liant GR et IE (figures 2 et 3). Ces modèles sont exploratoires et théoriques. Ils schématisent notre propos et sont illustrés dans le texte par des exemples réels, tirés de la presse, de l'observation quotidienne des entreprises et d'un mini-cas. Les noms de certaines entreprises ne sont pas cités, faute d'autorisation.

La figure 2 montre le positionnement de l'IE par rapport au processus de GR. Une transaction (produit ou service) entre une entreprise et un client a lieu. Lors de cet échange, le client développe une réaction, influencée par certains facteurs (critères de personnalité, de contexte et d'attitude, par exemple : âge, prix du bien, niveau d'implication...). que nous ne développerons pas ici car ils ne sont pas directement liés à l'interaction GR / IE. La réaction du client peut-être positive (compliments), neutre (demande d'information), ou négative. Lorsque cette réaction est négative, il peut alors surve-

nir une réclamation, qui s'intègre dans un "processus de réclamation" (voir figure 4 pour plus de détails). La plainte génère à son tour une réaction de l'entreprise. Cette réaction est à la fois celle de l'organisation elle-même et celle(s), individuel-le(s), des employé(s) en contact avec le client. La réaction de l'organisation comme celle des employés sont influencées par différents facteurs (caractéristiques, contextes et attitudes). Nous n'en donnerons que quelques-uns, importants dans le cadre de notre problématique.

Les employés ont un impact sur les comportements des clients et leur perception de la "justice" du traitement de la plainte (Homburg et Stock, 2004; Maxham et Netemeyer, 2003). En ce qui concerne l'attitude des employés vis-à-vis des clients, on distingue l'évitement, la collaboration, l'arrangement et la concurrence (Bell et Lucington, 2006 ; Bell, Mengic et Stefani, 2004 ; Bitner, Booms et Mohr, 1994). Evidemment, certaines attitudes des employés sont préférables à d'autres pour une bonne GR : fiabilité, réactivité, expérience des réclamations, comportement de recherche de solutions...

Les caractéristiques, l'attitude et le contexte de l'entreprise sont également déterminants dans la prise en compte des réclamations : en particulier, l'existence de normes professionnelles ou d'associations de consommateurs, l'intensité concurrentielle, la formation des ressources humaines, la qualité de l'offre des concurrents, le style managérial, la sensibilité à la réputation et le coût d'acquisition de nouveaux clients feront que l'en-

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

treprise sera plus ou moins attentive à sa GR.

Ces éléments sont les composantes classiques que l'on retrouve dans la littérature sur les réclamations. Sur le modèle est également représenté le processus d'IE, interne à l'entreprise. Nous n'avons représenté ici que les éléments d'interaction de l'IE et de la GR (et non l'ensemble du processus d'IE, ni d'ailleurs, les sources d'informations autres que les réclamations). Voyons à présent les éléments concernant l'IE, composante par composante.

- *Vieille stratégie et GR* : une flèche en pointillés (figure 2) va du processus de réclamation au processus d'IE. Elle représente le flux d'informations qui, issu du traitement des réclamations, alimente le

cycle du renseignement, c'est-à-dire la veille stratégique. Les réclamations sont donc une source potentielle "d'intelligence marketing", c'est-à-dire de renseignements utilisables pour la prise de décision marketing (Industry Canada, 2002). On peut comparer les plaintes à des "signaux faibles" (Ansoff, 1975; Lesca et Bianco, 2002)², des indicateurs précoces du dysfonctionnement de l'entreprise, des signaux d'alarme tirés par les clients. Toutefois, il faut pour cela que les réclamations soient encouragées et gérées (Kim, Kim, Im et Shin, 2003). En effet, dans l'univers des produits de grande consommation, seuls 4% des clients mécontents réclament (Hermel, 2006). Même si ce taux augmente avec le coût des produits, le faible niveau de plaintes

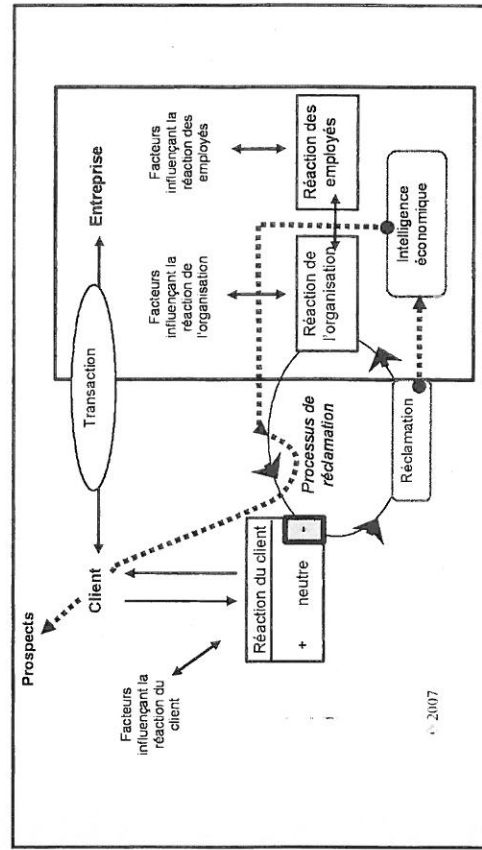


Figure 2 : Positionnement de l'IE par rapport au processus de gestion des réclamations

² Plus généralement d'ailleurs, toutes les marques de satisfaction, commentaires, plaintes et défections peuvent être utilisées (McCole, 2004; Reichheld, 1996).

effectives (c'est-à-dire auprès de l'entreprise, et non dans l'entourage du client) tend d'autant plus importante la prise en compte de chacune des remarques des mécontents. Nous reviendrons ultérieurement sur le type d'informations que l'on peut récolter (voir "Les informations issues des réclamations utiles à l'intelligence économique", p.16).

- *Gestion du risque informationnel et GR* : une autre flèche en pointillés va de l'IE à la réaction du client, à travers la réaction de l'entreprise. Elle représente les effets "protecteurs" d'une bonne gestion de la réputation sur l'image de l'entreprise, sur sa réputation. L'information et/ou la compensation donnée(s) au client mécontent vont permettre de prévenir ou de limiter les effets négatifs de ce mécontentement (réaction secondaire positive).

En effet, comme l'avons déjà évoqué, la "prise de parole" d'un client insatisfait ne se fait pas toujours en direction de l'entreprise qui est la cause de son mécontentement. Si il n'y a pas de GR, ou bien si la réaction n'est pas satisfaisante aux yeux du client, il existe un danger important de rumeur négative ou d'activation "publique" (par le biais d'associations de consommateurs par exemple) qui peuvent porter atteinte à la réputation de l'entreprise et à ses marques, bref, à son patrimoine immatériel. Au même titre qu'un dépôt de brevet contribue à la protection des connaissances d'une firme, une bonne GR permet de protéger la marque et la réputation, c'est à dire le capital immatériel de l'entreprise. Récemment, le célèbre cablo-opérateur français Noos n'ayant pas su répondre

aux innombrables réclamations de ses clients a choisi de changer de nom, suite à une détérioration très importante de son image de marque, trop importante pour qu'il puisse espérer la rétablir rapidement (Aguila, 2007).

Lors d'une rumeur négative (fondée ou non, éventuellement diffusée par la concurrence), c'est également le service de GR qui sera en première ligne et devra répondre aux questions ou retenir les clients inquiets. Le service réclamations de Procter et Gamble a reçu des courriers relatifs à ses soi-disant liens avec Satan pendant des années après la naissance de cette rumeur ! La protection de l'entreprise, qui est l'une des fonctions de l'IE, passe donc également par la GR : elle est un lieu de prévention des rumeurs et du bouche-à-oreille négatif, ainsi qu'un lieu de réponse aux accusations, vraies ou fausses.

- *Influence et GR* : il est aussi possible d'envisager que la réaction de l'entreprise, puisqu'elle est porteuse d'information, soit un vecteur d'influence sur les prospects. Il ne s'agira alors ni de publicité, ni de lobbying, mais de la transformation du client en ambassadeur de la marque. Illustrons ce phénomène par un exemple tiré de l'observation quotidienne. Les clients des FAI (Fournisseur d'Accès à Internet), lors de discussions avec des relations ou sur les forums Internet, narrent dans le détail les problèmes rencontrés ainsi que la façon dont ils ont été résolus. Dans ce type de service, les problèmes techniques sont assez courants, et c'est la GR qui fait la qualité du service autant que le service lui-même. La rapidité d'intervention, la compétence des

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

conseillers, le mode de résolution des problèmes sont autant d'objets d'attention de la part des clients. Il est alors possible de créer un "buzz" positif (différenciant dans un secteur où les services clients sont très critiqués) sur le thème de la qualité de la GR. La consultation des forums spécialisés montre que les clients satisfaits de la façon dont leur plainte a été gérée en parlent volontiers. Une bonne prise en charge des réclamations a donc pour conséquence la diffusion d'informations positives sur l'entreprise, susceptibles d'influencer des prospects. C'est ce que représente la troisième flèche en pointillés sur la figure 2.

Il apparaît ainsi clairement que chacune des composantes de l'IE peut s'appuyer sur la GR. La GR est en effet l'une des interfaces entre l'entreprise et l'environnement, comme représenté sur la figure 3. Cela est vrai d'autres procc-

essus informationnels dans l'entreprise (processus de vente par exemple) mais nous avons choisi de simplifier notre schéma pour nous concentrer sur la gestion des plaintes.

La figure 3 adopte une perspective plus centrée sur l'intelligence économique que la figure 2. Elle représente la GR comme un passage possible pour les trois fonctions de l'IE. En ce sens, elle montre peut-être mieux que la précédente comment l'IE peut "passer" par des processus existants. Elle sert également à insister sur le fait que, outre la fonction bien connue de connaissance du client et d'amélioration de l'offre par les méthodes du type "Conception à l'Ecoute du Marché" (CEM, voir Shiba, 1995), la GR peut servir à une véritable veille stratégique, à la gestion du risque informationnel et à l'influen-

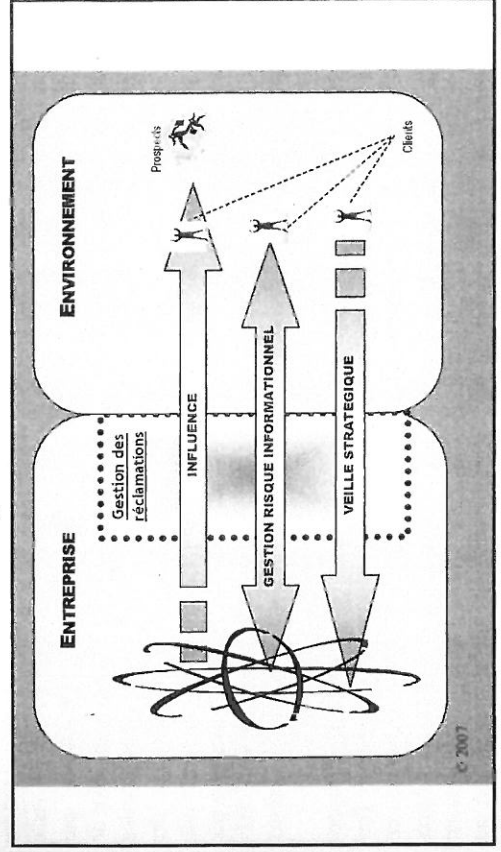


Figure 3 : La gestion des réclamations : un passage possible pour l'intelligence économique

On voit donc l'importance de l'intégration des deux approches, celle de l'IE et celle de la GR. Afin de mieux décrire les variables à prendre en compte dans sa mise en place ou son amélioration au service de l'IE, voici le détail du processus de réclamation.

Éléments du processus de réclamation importants pour l'IE

Le comportement de réclamation est un processus dynamique et complexe (Blodgett, Grandois et Walters, 1993). De nombreux facteurs influencent les réactions des parties prenantes. La figure 4 détaille le processus de réclamation du modèle présenté en figure 2.

Le processus de réclamation distingue deux catégories de concepts. La première série concerne plus spécifiquement les réclamations elles-mêmes (extérieur du cercle de la figure 4), la seconde série les éléments de traitement de la plainte (intérieur du cercle de la figure 4).

- *La cause de la réclamation* : les causes possibles sont nombreuses, les typologies également. Par souci de clarté, citons simplement la liste dressée par Estelami (2000) : défaut du produit ou du service, facturation, problème de délai, service trop lent, tarification, comportement inapproprié d'un employé, changement d'avis du client, produit "qui ne va pas" (ex : taille), produit non compatible (ex : version d'un logiciel), problème de livraison, mauvaise réparation, produit abîmé lors de sa réparation, design de mauvaise qualité.

- *L'intention du client* (intention de se plaindre) : c'est bien sûr un facteur

important dans le comportement de réclamation (Kim, Kim, Im et Shin, 2003 ; Liu et McClure, 2001 ; Maute et Forrester, 1993 ; Singh, 1988 ; Voorhees et Brady, 2005). Dans de nombreuses études, c'est la variable explicative principale du comportement de réclamation.

- *Le mode d'entrée de la réclamation* : les réclamations peuvent atteindre l'entreprise par de nombreux points d'entrée et sous de nombreuses formes. Certaines sont sollicitées par l'entreprise, d'autres sont à l'initiative du client. Certaines sont écrites et d'autres orales. Citons comme points d'entrée les employés du front-office, les intermédiaires, les managers, les parties tierces (ex : courtier), les fiches de réclamation, les "fiches de satisfaction", les sites web, les questionnaires, les enquêtes, les lettres individuelles, les mails, les réponses orales à des sollicitations orales informelles... Ces types de réclamations sont plus ou moins faciles à prendre en compte dans un système de veille stratégique. Les formes écrites, par exemple, sont plus simples à recueillir de façon systématiquement que les formes orales. Dans certains secteurs, il existe des procédures standardisées pour recueillir et traiter les réclamations, comme par exemple des fiches d'évaluation du secteur hôtelier (Jones, McLeary et Lepisto, 2002; Voss et Gruber, 2005).

- *Les actions de compensation* : les compensations consistent en la réparation de l'erreur commise par l'entreprise, ou bien en un dédommagement financier. Après une réclamation, l'entreprise réagira en offrant ou non une compensation au plaignant. Ces actions sont importantes

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

car une réparation du préjudice efficace peut avoir un impact positif sur la confiance et l'engagement du client (Blodgett et Anderson, 2000 ; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998). Le marketing défensif, dans sa forme "compensatoire" peut être plus efficace que la publicité (Fornell et Wernerfelt, 1987). Kelley, Hoffman et Davis (1993) identifient douze stratégies de compensation de la plainte : la remise, la correction (réparation du défaut par exemple), l'intervention d'un manager ou d'un employé, la combinaison "réparation + autre compensation", le remplacement, l'excuse (orale ou écrite), le remboursement, la correction à l'initiative du client, un bon d'achat, une compensation peu satisfaisante, une aggravation du problème et "rien". Les trois dernières stratégies sont considérées comme "inacceptables", et sont donc à déconseiller fortement si l'on conçoit un système de GR

destiné à avoir une action d'influence sur les prospects. Bien entendu, le type de problème causant la réclamation intervient dans le choix de la stratégie de compensation (réaction proportionnée).

- *Le sentiment de justice*. La satisfaction du client consécutive à la compensation de l'erreur dépend de la réaction de l'entreprise ainsi que du sentiment perçu de justice (Prim-Allaz et Sabadie, 2005; Smith, Bolton et Wagner, 1999). La "justice perçue" comporte en fait trois dimensions : la juste répartition, la juste procédure, et la juste interaction (Blodgett et Anderson, 2000 ; Maxham et Netemeyer, 2002 ; McCole, 2004 ; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998). La juste répartition fait référence à l'équité de la solution. La juste procédure est relative à l'impartialité des processus de décision. La juste interaction relève de la façon dont le client est traité au cours du processus de

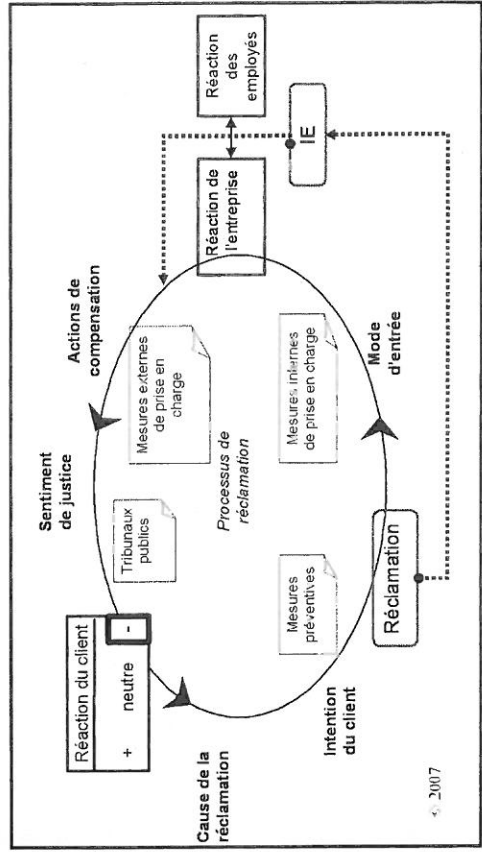


Figure 4 : Processus de réclamation

réparation (comportement interpersonnel).

Pour notre problématique, on voit que le mode d'entrée, les actions de compensation et le sentiment de justice sont très importants. En effet, pour que la veille stratégique soit efficace, il faut que le système de GR soit capable d'intégrer les réclamations quelque soit la forme qu'elles prennent. D'autre part, le choix des actions de compensation influence le sentiment de justice perçu par le client, et donc son discours sur la marque ou l'entreprise auprès de prospects. Cette dimension de la GR est importante pour diffuser une bonne image vers les clients mais aussi, à travers eux, pour influencer les prospects.

La seconde catégorie de variables présentées sur la figure 4, sont les mesures prises par les entreprises ou d'autres acteurs afin de créer un contexte favorable au système de réclamation.

- *Les mesures préventives* seront prises par l'organisation pour aider à empêcher les défauts ou pour mettre en place les bases d'une prise en charge des réclamations. Par exemple, un contrôle qualité, une politique de service à la clientèle, un code de conduite, des garanties, des formations, un benchmarking, un audit interne, des tests de produits...

- *Les mesures internes de prise en charge* des réclamations visent à prendre concrètement en charge les réclamations. Ce sont, par exemple, une hotline gratuite, une assistance à domicile, la publication des montants de remboursement, un système de remboursement et d'échange, un médiateur de l'entreprise, une certification du système de réclamation (ISO

10002), comme le propose le groupe de recherche et d'études sur les services consommateurs (Camous, 2004).

- *Les mesures externes de prise en charge* des réclamations. Certaines firmes voudront ou devront implanter des procédures externes de GR, faisant intervenir une tierce partie. Par exemple des mécanismes de résolution des conflits à l'aide de médiateurs externes (ombudsman, médiateur de la République...), de représentants du secteur, des tribunaux privés, des centres d'appels externalisés... (Bernier et Romeyer, 2005; Camous, 2004; Des Rosiers, 2003; Garrett, 2006; George et Hedge, 2004).

- *Les tribunaux publics*. En cas de conflit et en l'absence d'accord sur la résolution de celui-ci, le client pourra porter l'affaire devant les tribunaux.

Les trois premiers types de mesures peuvent servir l'intelligence économique, non seulement dans sa dimension d'influence (bonne image), mais aussi parce que les choix effectués peuvent avoir une influence directe sur la remontée (veille stratégique) et sur la diffusion d'information (gestion du risque informationnel). En particulier, il sera plus facile d'adopter un processus de communication de crise efficace si la GR reste traitée en interne (cas d'une rumeur sur un dysfonctionnement d'un produit, par exemple).

Les étapes de la GR les plus importantes dans une perspective d'IE étant exposées, nous nous proposons à présent de détailler les informations pouvant être récoltées lors du traitement des réclamations.

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

Les informations issues des réclamations utiles à l'intelligence économique

Les informations issues des réclamations utiles à l'intelligence économique représentent une véritable source d'opportunités stratégiques (Harari, 1992). S'agissant de données obtenues des consommateurs, on pourra parler d'intelligence marketing (Xu et Kaye, 1995), même si le champ des informations récoltées est bien plus vaste que le marketing.

En effet, si la GR est, classiquement, l'occasion de recueillir des informations sur le client, ou plus généralement des informations utiles à la prise de décision marketing, le propre de l'approche "intelligence économique" est de ne pas limiter a priori l'utilisation possible des informations recueillies par tel ou tel service. Dans le cadre d'une réclamation, un client peut en effet donner à l'entreprise des informations utiles au service juridique, au département achats, à la direction de la firme...

Le mini-cas suivant illustre la variété des informations qu'un client peut transmettre lorsque, par exemple, il tient à "argumenter" sa plainte auprès de l'entreprise.

Mini-cas : Prestige Conseil

Prestige Conseil est un prestataire de service dans le domaine des travaux de rénovation et décoration. Nouvellement embauché, et encore en période d'essai, Jean-Pierre est le commercial en charge du dossier de Laurence. Ce chantier est également suivi par une architecte de Prestige Conseil, Chantal. Chantal n'est pas passionnée

par ce dossier. La cliente sait exactement ce qu'elle veut et lui laisse peu de latitude dans le choix des matériaux et la confection des plans. Chantal n'a donc qu'un rôle de "suivi de chantier". De plus, Chantal est responsable de la refonte du site Internet et de la décoration des nouveaux locaux de Prestige Conseil. Ce projet la motive au plus au point car elle peut y faire la démonstration de ses compétences en architecture d'intérieur et en histoire de l'art. Le site web doit être opérationnel au 15 juin 2007, date de l'ouverture des nouveaux locaux.

Concernant le chantier de Laurence, un délai d'achèvement des travaux a été fixé de façon contractuelle au 1er juin 2007, mais aucune pénalité de retard n'est prévue pour Prestige Conseil si ces délais ne sont pas tenus. Laurence a confiance dans l'entreprise, qui lui a proposé un tarif avantageux et montré des exemples de réalisations. Elle est prête à recommander l'entreprise à plusieurs personnes et demande à Jean-Pierre des exemplaires de sa carte de visite pour les distribuer à des collègues.

Les travaux démarrent le 5 mai, avec 15 jours de retard. Inquiète d'un possible ajournement de la livraison, Laurence contacte Jean-Pierre qui la rassure et lui explique que les délais seront respectés. Le 15 mai, la cliente visite le chantier en compagnie de Chantal et lui fait part de son appréhension : le chantier est peu avancé, et Laurence ne voit pas comment le délai pourrait être tenu. Elle doit prendre des dispositions pour son déménagement. Elle sait qu'en matière de travaux, des retards sont fréquents, et s'enquiert de la marge qu'elle doit prévoir.

« Aucune » selon Chantal, qui se montre vexée que même son de cloche de la part de Jean-Pierre, qui devient subitement injoignable, que ce soit par mail ou par téléphone. Le 25 mai, Laurence, arrive enfin à le contacter. Jean-Pierre lui annonce alors que le chantier aura au moins 15 jours de retard, et que cela était prévisible depuis le départ. Très en colère, Laurence décide de contacter le directeur de l'entreprise. Celui-ci découvre la situation, ainsi que les

preuves des plaintes répétées de la cliente (e-mails notamment). Il convoque ses employés pour une explication. Devant le préjudice subi par Laurence, il prend une série de décisions qui vont coûter très cher à Prestige Conseil :

- prendre la direction du chantier en personne, afin de prévenir tout autre dysfonctionnement et éviter tout contact entre ses employés et la cliente
- informer quotidiennement la cliente de l'avancée du chantier
- s'engager à ce qu'une pièce au moins soit terminée au 1er juin, pour que la cliente puisse y déposer ses meubles
- effectuer gratuitement des travaux supplémentaires que la cliente devait effectuer elle-même
- remettre à Laurence des bons d'achat dans sa future boutique.

Le préjudice "certain" pour l'entreprise s'éleva au total à presque 20% du coût du chantier. Les coûts d'opportunité (non recommandation par Laurence de l'entreprise à ses collègues en recherche de prestataires) sont difficiles à estimer. On peut cependant penser que l'entreprise a perdu les CA de deux chantiers (dont quelques milliers d'euros). Par ailleurs, la cliente a affirmé qu'elle n'aurait jamais cherché à obtenir la moindre compensation si on l'avait avertie du retard quand elle s'en inquiétait, et si ses autres réclamations relatives au chantier (prix des composants du devis, par exemple) avaient été mieux accueillies. Concernant ces dernières, une compensation avait chaque fois été trouvée, mais les employés s'étaient toujours montrés comme "pris en faute". La cliente avait dû longuement leur expliquer qu'elle ne les considérait pas comme responsables des dysfonctionnements, mais qu'elle voulait néanmoins obtenir réparation.

Le dialogue renoué avec la cliente va permettre à Prestige Conseil de détecter un certain nombre d'informations non directement liées à la transaction avec Laurence. Le directeur de l'entreprise, soucieux de ne plus reproduire ce type d'encreur, va en effet questionner la cliente et découvrir :

- les tarifs de deux concurrents directs pour la

même prestation, le ressenti de la cliente par rapport à ces deux entreprises (elle a divulgué ces informations lors d'un appel téléphonique passé pour se plaindre du retard).

- que son fournisseur d'électroménager ne lui propose pas des tarifs compétitifs. La cliente s'en est plainte à Jean-Pierre, a effectué une véritable étude de marché sur son équipement de cuisine, et transmis les informations (gratuitement) au commercial. Ce dernier (qui avait négocié les tarifs non compétitifs) n'a pas transmis l'information à ses collègues.

- qu'un nouveau fournisseur de matériaux propose des produits très innovants sur le plan du design à un prix relativement bas. Cette information a été transmise par Laurence à l'architecte sous forme d'une réclamation relative au devis.

- une disposition législative relative à son domaine d'activité, qui lui impose une procédure administrative légère mais peut servir d'argument commercial (la lettre-type utile pour la procédure est fournie par la cliente, ainsi que les références de la réglementation). Le commercial avait effectivement transmis cette information à sa direction.

Commentaire : La prise en charge tardive de la plainte de la cliente mécontente aura les effets positifs « classiques » que l'on peut attendre de la GR : la réaction « secondaire » de la cliente est positive, elle n'interrompt pas d'action en justice... Elle permet d'obtenir des informations très utiles pour l'entreprise. Elle intervient cependant trop tardivement pour pouvoir récupérer les dégâts causés à l'image de marque par la "prise de parole" de la cliente auprès de ses relations, sans parler du coût réel de la compensation, très élevé. C'est l'attitude des employés par rapport à la plainte qui est la source de dysfonctionnement dans ce cas :

- ils se sentent "offensés", voir "menacés" par les plainte(s)
- ils ont d'autres priorités / centres d'intérêt
- les informations de veille stratégique ne sont pas, pour la plupart, diffusées en interne.

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

Le tableau 1 regroupe différents exemples d'informations susceptibles d'être stratégiques et issues des réclamations (Albrecht, 2000 ; Gordon, 2002).

Nous les avons présentées en suivant la typologie classique de la veille : technologique, concurrentielle, commerciale et sociétale (Brouard, 2000 ; Daft et Weick, 1984 ; Jennings et Lumpkin, 1992 ; Martinet et Ribault, 1989).

Ce tableau peut constituer un point d'appui pour la constitution d'une grille de recueil des informations contenues dans les réclamations clients. La circulation de ces informations dans l'entreprise

nécessite elle aussi d'être (plus ou moins) organisée. Il s'agit là d'une problématique d'IE "pure" (et qui devrait être traitée par ce service s'il existe). A ce sujet, tous les systèmes sont envisageables, du plus informel en PME (Larivet, 2002), à de complexes bases de données inter-relées.

Le lecteur dispose donc à présent du détail des processus, et d'une typologie de l'information à recueillir lors de la GR, dans une perspective d'IE. Une dernière section va présenter les implications managériales et les perspectives scientifiques de ce travail.

Tableau 1 : Informations potentiellement stratégiques issues des réclamations

Technologic	Nouveaux produit/service sortis sur le marché, problème de qualité d'un produit/service, nouveau processus ou nouveau produit d'un concurrent, nouveau produit d'un fournisseur...
Concurrence	Produits/services des concurrents, comparaison avec les produits/services des concurrents faite par le client, perception de l'organisation par le client, perception de la concurrence par le client... Raisons de la satisfaction / du mécontentement, exemples de défauts, attentes des clients, besoins des clients, exigences des clients, évaluation du service à la clientèle, existence d'autres fournisseurs du client, niveau de fidélité du client, expérience du client, qualité de la relation, causes du choix d'une marque, solutions possibles à un problème, taux et fréquence de réclamation, niveau de retour des produits, historique de certaines transactions, type d'informations recherchées, mode de réclamation préféré (mode d'entrée), structure de prix appréciée, problèmes de facturation, satisfaction au sujet de la prise en compte de la réclamation et quant à la réaction de l'entreprise, projets d'achats futurs, explications relatives aux réactions acceptables, problèmes avec un vendeur ou un distributeur, taux de rétention...
Commerciale	Besoins des clients par tranche d'âge ou répartition géographique, nouvelles tendances, sites webs et organisations de revendication (associations de consommateurs...)

Implications managériales et perspectives de recherche

Les implications managériales de cette recherche concernent avant tout l'association de la GR et de l'IE, dans un modèle intégré. Comprendre la GR permet de mieux appréhender le système complexe de facteurs le composant ou l'affectant. Notre présentation du processus de GR est susceptible d'aider un manager à mieux comprendre et/ou concevoir un système de GR orienté IE.

La GR, au-delà de son évident intérêt commercial, est un instrument très utile dans le recueil d'informations potentiellement stratégiques. Nous pensons qu'en conséquence, des ressources (humaines, matérielles, financières) devraient être allouées à la systématisation du recueil de ces données issues des réclamations. Si l'on considère l'importance des réclamations dans une perspective informationnelle, les femmes et les hommes de marketing devraient considérer les réclamations comme une source d'information "noble", susceptible d'améliorer leur connaissance des problématiques des clients, mais aussi d'intéresser d'autres décideurs dans l'entreprise. Les responsables de l'IE devraient eux-aussi tirer partie d'une collaboration avec les managers et employés du marketing et des services clients. Il est fréquent de dire qu'un pourcentage important de l'information utile à la prise de décision se trouve déjà à l'intérieur de l'entreprise. A charge pour le service d'IE de s'assurer que les informations détenues par le service client sont traitées et diffusées correctement.

Cela dit, même si les réclamations des clients sont une source d'information importante et utile (Nyer, 2000), elle ne doit pas être l'unique source d'information sur les clients. Comme indiqué par Moyer (1984), les systèmes de GR clients doivent être complétés par d'autres instruments de recueil de l'information, pour éviter les biais liés aux réclamations (ex : exagérations). Une triangulation des sources permet d'obtenir une meilleure appréhension de l'environnement, du marché et des clients.

Enfin, une bonne GR est également un outil de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, voir d'influence : en effet, comme nous l'avons évoqué dans l'article, les rumeurs se développent lorsque l'entreprise n'est pas à même de recevoir et de traiter les réclamations. Des clients mécontents pris en charge correctement porteront moins préjudice à l'image de l'entreprise, et diffuseront éventuellement des bruits positifs.

Si nous devons donner quelques conseils aux managers soucieux de concevoir ou d'améliorer leur GR en orientant l'IE, nous leur recommanderions d'agir principalement sur les points suivants :

- Changer l'accueil des réclamations par l'entreprise. Faire des réclamations un "plus" pour l'entreprise et non une corvée.
- Au niveau de l'organisation :
 - Encourager les réclamations puisque peu de clients mécontents se plaignent.
 - Organiser et encourager le recueil d'informations sur les dysfonctionnements de l'entreprise elle-même et sur le

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

ressenti du client (rôle "classique" de la GR) mais aussi des informations sur le marché, les concurrents, fournisseurs, tendances diverses... (rôle de "veille stratégique", veille commerciale mais aussi concurrentielle, environnementale et technologique). Pour cela, prévoir le système de recueil d'informations en conséquence.

- Mettre en place (le cas échéant) un processus de GR spécifique à l'entreprise. En effet, si l'existence d'un processus formalisé est corrélée de façon positive à la rétention des clients, un processus trop standard, non spécifique à l'entreprise ne donne pas d'excellents résultats (Ang et Buttle, 2006). Le système de GR se doit d'être conçu pour s'adapter aux caractéristiques particulières de chaque firme. De nombreux ouvrages traitent des formes que peut prendre la GR (service réclamations, service consommateurs, service contentieux, clubs clients... voir Camous, 2004 et Harmel, 2006). Nous souhaitons cependant attirer l'attention des chefs d'entreprise sur la possibilité d'externaliser la fonction de GR. Si cette solution présente de nombreux avantages (Camous, 2004), elle est assez risquée sur le plan concurrentiel, car les fuites d'information y sont plus probables, et d'autant plus dangereuses que le service réclamations externalisé sera partagé avec de nombreuses entreprises du même secteur d'activités (concurrence). De plus, la remontée d'informations de veille stratégique sera plus compliquée à organiser car ne faisant pas partie des "attributs traditionnels" de ce type de centre.
 - Au niveau des employés :

- Sensibiliser les employés au fait que la réclamation a de la valeur pour l'entreprise. Insister sur le fait que cette valeur n'est pas liée qu'à la satisfaction du client mais aussi au processus d'IE.

- Les former pour qu'ils ne se sentent pas agressés lorsqu'une plainte est exprimée.
- Les encourager à transmettre la plainte au lieu de la dissimuler, ou au moins les informations qu'elle contient.
- Donner du feedback sur l'utilisation de l'information issue de la GR.
- Penser à l'importance de la GR dans le cas de rumeurs sur l'entreprise.

Ces conseils concernent essentiellement l'état d'esprit de l'entreprise vis-à-vis de la GR. Il s'agit de la valoriser dans une optique nouvelle, celle de l'IE. Ils ne sont pas forcément très coûteux, et peuvent permettre une approche de l'IE sur la base de processus existants.

Pour les chercheurs, nos modèles pourront servir de base au développement de recherches futures, empiriques ou théoriques, sur le lien entre marketing et IE. De futures recherches sur la rentabilité des services clients devraient également prendre en compte la dimension informationnelle de la GR. Des études de cas seraient particulièrement utiles pour avancer dans la compréhension des pratiques des entreprises.

Conclusion

Cet article a exploré la complexité de la GR dans une optique d'IE. Les réclamations clients sont la conséquence d'insatisfactions liées à un défaut du produit ou du service qui conduisent, dans une peti-

te proportion seulement, à une réclamation effective. La GR peut être vue comme une activité critique pour l'organisation, et placée sous l'autorité des managers marketing. On sait que la gestion des relations clients (CRM) améliore la connaissance relative aux clients, ainsi que la satisfaction de ces derniers (Mithas, Krishnan et Fornell, 2005 ; Ramaseshan, Bejou, Jain, Mason et Pancras, 2006). La fonction marketing peut contribuer à l'IE en lui fournissant à travers la GR une nouvelle source d'information, en permettant de protéger la réputation de l'entreprise ou de la marque, voir en influençant les prospects. L'IE, réciproquement, est un facteur d'amélioration de la fonction marketing (par exemple, de par le cycle du renseignement, qui fournit des informations venues d'autres sources que celles du service marketing). La GR fournit un exemple des synergies entre les deux fonctions, qui restent toutefois à explorer en théorie et sur le terrain.

Références bibliographiques

- (1) AGUILA, N. (2007) "Nos Numéricable change de nom", *infos du net.com*, 12.07.2007, consulté le 29 octobre 2007, [<http://www.infos-du-net.com/actualite/11161-nos-numericable.html>]
- (2) ALBRECHT, K. (2000), *Corporate Radar - Tracking the forces that are shaping your business*, American Management Association, New York.
- (3) ANDREASSEN, T.W. (1999), "What drives customer loyalty with complaint resolution?", *Journal of Service Research*, Vol. 1 No. 4, pp.324-332.
- (4) ANG, L. ET BUTTLE, F. (2006), "Customer retention management processes - A quantitative study", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos. 1/2, pp.83-99.

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

- sciences administratives du Canada (ASAC), Vol. 21 No. 6, pp.22-33.
- (15) CALOF, J. (ed.) (2007), *Conférence and Trade Show Intelligence*, Competitive Intelligence Foundation, Alexandria.
- (16) CAMOUS, E. (2004), "Des services consommateurs victimes de leur succès", *Revue française de gestion*, 2004/3, No. 150, pp 9-28.
- (17) DAFT, R.L. ET WEICK, K.E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 2, pp.284-295.
- (18) DES ROSIERS, N. (2003), "Équilibre et valeurs - Les multiples rôles des ombudsmen", *Forum canadien des Ombudsmen*, 14p.
- (19) DÉTRIE, P. (2007), *Les réclamations clients*, Eyrolles, Paris.
- ESTELAMI, H. (2000), "Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes", *Journal of Service Research*, Vol. 2 No. 3, pp.285-300.
- (20) FAUCONNIER, P. (2005), "Le scénario défilant de "Opération volutes", *nouvelobs.com*, 25.08.2005, consulté le 15 octobre 2007 [<http://archivo.nouvelobs.com/cgi/articles?ad=societe/20050823.OBS7240.html&host=http://permanent.nouvelobs.com/>]
- (21) FORNELL, C. ET WERNERFELT, B. (1987), "A model for customer complaint management", *Marketing Science*, Vol. 7 No. 3, pp.287-346.
- (22) FULD, L.M. (1995), *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analysing and Using Information About Your Competitors*, John Wiley & Sons, New York.
- (23) GARRETT, D.E. (2006), "The Types of Information Contained in Company Reliability Reports from the Better Business Bureau", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 40 No. 1, pp.1-20.
- (24) GEORGE, B.P. ET HEDGE, P.G. (2004), "Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 6, pp.390-406.

- (25) GILLY, M.C. (1987), "Postcomplaint processes: from organizational response to repurchase behavior", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 21 No. 2, pp.293-313.
- (26) GORDON, I.H. (2002), *Competitor Targeting - Winning the battle for market and customer share*, John Wiley & Sons, Etobicoke.
- (27) HARARI, O. (1992), "Thank heaven for complainers", *Management Review*, Vol. 81 No. 1, pp.59-60.
- (28) Hermel, L. (2006), *Stratégie de gestion des réclamations clients*, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.
- (29) HOMBURG, C. ET STOCK, R.M. (2004), "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 2, pp.144-158.
- (30) *Industry Canada. (2002), Consumer Complaints Management - A Guide for Canadian Business*, Industry Canada, Ottawa.
- (31) JENNINGS, D.E. ET LUMPKIN, J.R. (1992), "Insights between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis", *Journal of Management*, Vol. 18 No. 4, pp.791-803.
- (32) JOHNSON, M.D. ET FORNELL, C. (1991), "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12 No. 2, pp.267-286.
- (33) JONES, D.L., MCCLEARY, K.W. ET LEPISTO, L.R. (2002), "Consumer complaint behavior manifestations for table service restaurants: Identifying sociodemographic characteristics, personality, and behavioral factors", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 26 No. 2, pp.105-123.
- (34) KELLEY, S.W., HOFFMAN, K.D. ET DAVIS, M.A. (1993), "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 4, pp.429-452.
- (35) KIM, C., KIM, S., IM, S. ET SHIN, C. (2003), "The effects of attitude and perception on consumer complaint intentions", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20 No. 4, pp.352-371.

- (36) KOWALSKI, R.M. (1996), "Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences", *Psychological Bulletin*, Vol. 119 No. 2, pp.179-196.
- (37) LARIVET S. (2002), *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulon-Var.
- (38) LARIVET S. (2006), "L'intelligence économique : un concept managérial", *Revue Market Management - Marketing et Communication*, vol. 3, n°3, octobre 2006, pp.22-35.
- (39) LE BON, J. (2006), "La force de vente et les activités d'intelligence économique", *Revue Française de Gestion* 2006/4, n°163, pp.15-30.
- (40) LESSA, H. ET BLANCO, S. (2002), "Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles", in *Actes du 6e Congrès international francophone sur la PME CIPFME* 2002, Montréal, octobre.
- (41) LIU, R.R. ET MCCLURE, P. (2001), "Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: An empirical examination", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp.54-74.
- (42) MARTINET, B. ET RIBAUT, J.M. (1989), *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Sources, méthodologie, organisation, Les Editions d'Organisation, Paris.
- (43) MAUTE, M. ET FORRESTER, W.R. (1993), "The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 14 No. 2, pp.219-247.
- (44) MAXHAM, J.G. ET NETEMEYER, R.G. (2002), "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, Vol. 78 No. 4, pp.239-252.
- (45) MAXHAM, J.G. ET NETEMEYER, R.G. (2003), "Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organization justice on customers' evaluations of complaint handling", *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. 1, pp.46-62.
- (46) MCCOLE, P. (2004), "Dealing with complaints in services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No. 6, pp.345-354.
- (47) MOYER, M.S. (1984), "Characteristics of consumer complainants: Implications for marketing and public policy", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 3 No. 1, pp.67-84.
- (48) NOLAN, J.A. (1997), "Confusing Counterintelligence with Security Can Wreck Your Afternoon", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 53-61.
- (49) NYER, P.U. (2000), "An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 No. 1, pp.9-19.
- (50) PRIM-ALLAZ, I. ET SABADIE, W. (2005), "Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations", *Décisions Marketing*, Vol. 38, pp.7-19.
- (51) REICHHELD, H. (1996), "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 2, pp.56-69.
- (52) SHIBA, S. (1985), *La Conception à l'Écoute du Marché*, Insep éditions, Paris.
- (53) SINGH, J. (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues", *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. January, pp.93-107.
- (54) SINGH, J. ET WILKES, R.E. (1996), "When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24 No. 4, pp.350-365.
- (55) SMITH, A.K., BOLTON, R.N. ET WAGNER, J. (1999), "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 3, pp.356-372.
- (56) TAX, S.S., BROWN, S.W. ET CHANDRASHEKARAN, M. (1998), "Customer evaluation of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. April, pp.60-76.

Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations

- (57) VERNA, G. (2006), site personnel, consulté le 17 septembre 2006, [http://www.fsa.ulval.ca/personnel/vermag/EHFF/cons/lectures/internet.IE.html]
- (58) VOSS, R. ET GRUBER, T. (2005), "Complaint handling at the Schinlerhof Hotel with praise and assessment cards", *Management Services*, Vol. 49 No. 3, pp.16-19.
- (59) WARD, J.C. ET OSTROM, A.L. (2006), "Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites", *Journal of Consumer Research*, Vol. 33 No. 2, pp.220-230.
- (60) XU, X.M. ET KAYE, G.R. (1995), "Building market intelligence systems for environment scanning", *Logistics Information Management*, Vol. 8 No.22,29.

N° 4 – DÉCEMBRE 2007

ACTIONS ET MÉTHODES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Editorial	2
<i>Yves CHIROUZE et Nicolas MOINET</i>	
Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations	5
<i>Sophie LARIVET et François BROUARD</i>	
L'appropriation de l'information par les DRH	26
<i>Pascal JUNGHANS</i>	
Un modèle d'analyse collective en situation : la <i>war room</i>	50
<i>Franck BULLINGE</i>	
Publier et périr : comment la publicité légale menace les données confidentielles des entreprises françaises	70
<i>Didier DANET</i>	
Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau	94
<i>Nicolas MOINET et Philippe D'ARANTIERE</i>	
Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique	110
<i>Christian MARCON</i>	
Bulletin d'abonnement	134
Pour une application en IE des principes d'action de la "thérapie brève systémique" (ou "thérapie stratégique")	135
<i>Denis BENOIT</i>	

Editions ESKA
 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS
 Tél. : 01 42 86 56 00 - Fax : 01 42 60 45 35
<http://www.eska.fr>



VOL. 7 • N° 4 – DÉCEMBRE 2007

VOL. 7 • N° 4 – DECEMBER 2007

La gestion des réclamations et l'intelligence économique	ACTIONS ET
L'appropriation de l'information par les DRH	MÉTHODES
La <i>war room</i>	D'INTELLIGENCE
La publicité légale : une menace pour les données confidentielles des entreprises françaises	ÉCONOMIQUE
Organiser la veille stratégique	
L'analyse de réseaux en intelligence économique	
L'application en IE des principes d'action de la thérapie brève systémique	

ISSN 1779-3572
 ISBN 978-2-7472-1406-3
 Prix : 39 €

