

## **Le personnel en contact et la gestion des comportements déviants de la clientèle : Essai de typologie et proposition de solutions dans le cas d'entreprises camerounaises de services, une étude exploratoire**

### **Contact personnel and management of deviant customer behavior: typology and proposed solutions in the case of Cameroonian service companies, an exploratory study**

**DJOMA MIMBE NDO Darius**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de N'Gaoundéré

Laboratoire de Recherche en Marketing et Logistique

Cameroun

**TALLA FOTSING Luther**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,

Université de N'Gaoundéré

Cameroun

**DJEUMENE Paul**

Enseignant-Chercheur,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,

Université de N'Gaoundéré

Laboratoire de Recherche en Marketing et Logistique

Cameroun

**Date de soumission :** 02/07/2025

**Date d'acceptation :** 30/07/2025

**Pour citer cet article :**

DJOMA MIMBE NDO. D et al., (2025) « Le personnel en contact et la gestion des comportements déviants de la clientèle : Essai de typologie et proposition de solutions dans le cas d'entreprises camerounaises de services, une étude exploratoire », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 852 - 877

## Résumé

Cette étude s'intéresse à la production conjointe des comportements déviants par les clients et le personnel en contact en charge de les servir. A partir d'une méthodologie basée sur les entretiens et les récits de vie, nous mettons en évidence des types de comportements inappropriés tels que vécus par le personnel en contact dans les entreprises camerounaises de services. Il apparaît ainsi que, la négligence, la mauvaise foi, la fraude (corruption, escroquerie), l'indiscipline et même la destruction des biens matériels sont les formes de déviations identifiables dans ces entreprises et imputables aux consommateurs, mais de toute évidence, beaucoup d'employés du front office sont responsables de ces agissements. D'où, la nécessité d'éduquer, de sensibiliser la clientèle sur le bien fondé de l'adoption de comportements plus responsables, tout en mettant un accent particulier sur la formation professionnelle du personnel, si on veut limiter ces comportements qui perturbent la relation client/entreprise. Des recommandations sont faites pour aider les entreprises à mieux gérer leurs relations avec la clientèle tout en maintenant un niveau acceptable de performance aux employés impliqués directement dans l'offre de service de l'entreprise.

**Mots clés :** personnel en contact, comportements déviants, clientèle, résistance, consommateur

## Abstract

This study looks at the joint production of deviant behavior by clients and the contact staff responsible for serving them.

Using a methodology based on interview and life stories, we highlight the types of inappropriate behavior as experienced by staff in contact in business services in Cameroon. It thus appears that the negligence, bad faith, fraud (bribery, fraud), indiscipline and even the destruction of property are identifiable forms of deviance in these companies and accountable to consumers, but obviously, much of the front office staff are responsible for these actions. Hence, the need to educate, educate customers on the validity of the adoption of more responsible behavior, while placing special emphasis on vocational training of staff, if we want to limit those behaviors that make difficult the relationship customer / company. Recommendations are made to help companies to better manage their customer relations while maintaining and acceptable level of performance for the employees directly involved in the company's service offering.

**Keywords:** Personal in contact, deviant behavior, customer, consumer, resistance

## Introduction

Offrir aux clients les solutions à leurs problèmes de consommation, en tenant compte des spécificités individuelles est de nos jours, l'un des défis majeurs que doivent relever les entreprises au travers de la gestion du capital client. Pour ce faire, l'entreprise se doit de bien connaître sa clientèle pour répondre de manière rentable à ses aspirations.

A cet effet, le personnel en contact participe directement et en permanence à la production du service offert au client avec la contribution de celui-ci (Barth et Antéblian, 2007 ; Eiglier, 2002). Le personnel en contact est « tout employé qui se trouve à l'avant scène de l'organisation et qui entretient un contact direct avec les clients » (Nguyen et Leblanc, 2002). Du fait de sa position privilégiée dans l'entreprise, le personnel en contact se doit de gérer les différents aspects relatifs à cette relation capitale pour l'entreprise. Il doit ainsi convaincre et comprendre le client, dans le but de le satisfaire et de le fidéliser afin qu'il devienne un partenaire durable de l'entreprise à défaut de devenir un « avocat » dans l'optique marketing. Une bonne partie de son travail consiste donc à trouver les meilleures réponses aux préoccupations des clients tout en assurant l'atteinte des objectifs de l'entreprise (David et Huguet, 1998). En cela, il participe tous les jours à maintenir en vie l'entreprise. Il est donc pleinement impliqué dans la prise de décision au sein de l'organisation dans laquelle il travaille (Laksiri et Moujaddidi (2023). Il doit à cet effet bénéficier du meilleur encadrement possible pour mener à bien sa double mission qui est celle d'assurer de façon adéquate, constante et permanente, la satisfaction à la fois de la clientèle sans qui l'entreprise ne peut exister, et de l'entreprise qui se doit d'atteindre ses objectifs de survie et de rentabilité. Plusieurs caractéristiques spécifiques de ce personnel de l'entreprise ont fait l'objet d'étude dans le domaine des services (Lépine et Durif, 2009). On peut citer entre autres<sup>1</sup>, la prise de pouvoir, la compétence, l'amabilité, l'attitude, l'apparence extérieure, la fiabilité, la disponibilité, la connaissance du client, la courtoisie, l'adaptabilité, l'empathie, le style de communication, les types d'explication, la sécurité, la réactivité et l'enthousiasme, des caractéristiques essentielles en ce sens que dans la chaîne de profit des services (Heskett, Jones, Loveman , Sasser et Schlesinger, 1994), la qualité de service a une influence sur la fidélisation de la clientèle.

Cependant, tout se complique lorsque certains clients adoptent ou posent des actes inappropriés dans leurs rapports avec l'entreprise et que l'on qualifie dans la littérature de comportements déviants (Suquet, 2009 ; Ughetto, 2010).

---

<sup>1</sup> On pourra se référer à l'article de (Lépine et Durif, 2009) pour plus de détails.

L'objet de ce travail est de montrer que le personnel au contact est susceptible de participer à la création de la déviance par le consommateur, notamment lorsque le premier néglige ou ne respecte pas les procédures de traitement de la clientèle, ou bien lorsque surviennent des dysfonctionnements dans les objectifs fixés aux personnels en contact. On s'interroge donc : ***Comment le personnel en contact contribue-t-il à créer les comportements de déviance chez les clients ?***

La méthode de collecte de l'information utilisée est « le récit de vie », une méthode d'investigation qualitative. Le récit de vie raconte ce qui a été fait, recueille les détails et les raisonnements empiriques de la vie quotidienne (Andréani et Conchon, 2002 ; Dion, 2008). Il est rédigé ou retransmis à l'aide d'un guide aide-mémoire. Le récit de vie est assumé par les enquêtés eux-mêmes : récit direct, immédiat (au moment de la consommation) ou différé (à partir de souvenirs sur ce qui s'est passé).

Cet article est organisé en quatre parties. Dans la première partie, nous faisons une revue de littérature sur la déviance du client. Elle montre dans quelle mesure la déviance peut être coproduite par le personnel en contact et le consommateur. La deuxième partie expose la méthodologie déployée dans le cadre de ce travail et présente les six cas d'entreprises étudiées ainsi que le terrain de l'investigation empirique. La troisième partie analyse les entretiens et met en évidence, les acceptions qu'ont les personnels en contact des comportements déviants, ainsi que leurs propositions de solutions opérationnelles pour les gérer. La quatrième partie est dédiée à la conclusion et à la discussion des résultats obtenus et se termine par les perspectives d'investigations futures.

### **1. Le client et l'entreprise, une relation devenue difficile au fil du temps**

Les relations consommateurs et marketeurs ont traditionnellement été présentées comme étant symbiotiques, une relation d'échange (Kotler et Armstrong, 1996). La vision de cette relation consommateur–marketeur trouve ses racines dans le paradigme économique de la rationalité économique de l'homme, ayant servi de base pour les premières recherches en rapport avec le consommateur et soutient que, le marché et le consommateur coexistent pour le bénéfice mutuel de création de valeur et de profit (Dobscha, 1998).

Récemment cependant, certains chercheurs ont remis en cause la nature de cette relation. Ils ont commencé à détruire cette hypothèse égalitaire en mettant en lumière, le pouvoir déséquilibré en faveur du marché, motivé par le profit et constitué de grandes entreprises

ayant accès aux médias et autres sources d'informations (Murray et Ozanne, 1991 ; Gabriel et Lang, 1995).

Ces situations qui créent une inégalité dans la répartition de l'accès à l'information en déséquilibrant la distribution des produits et services, ainsi que les tactiques sournoises de certains marketeurs ont amené certains chercheurs à remettre en question cette hypothèse d'échange entre consommateur et commerçant (Dobscha, 1998).

Cette situation a contribué à l'émergence de nouvelles formes d'études du consommateur tendant à engager une nouvelle forme de conversation avec le consommateur. Celles-ci se déclinent en nouvelles méthodologies (Thompson, Locander et Polio, 1989), en nouveaux contextes (Arnould et Price, 1993) ou au réexamen des sujets marketing établis (Holt, 1997), et enfin, l'application de nouveaux paradigmes aux phénomènes marketing afin que les déséquilibres incriminés soient exposés, mis en évidence et si possible modifiés (Gravois-Le, 1996).

Un des champs relativement explorés à cet effet est la résistance (Dobscha, 1998). La résistance a été définie comme étant « la manière dont les individus et les groupes pratiquent la stratégie d'appropriation en réponse aux structures de domination (Poster, 1992, p.94) ».

En marketing, la résistance du consommateur a été étroitement étudiée selon deux domaines : le boycott (Garret, 1987) et les réclamations (Hunt, 1991). Si ces deux domaines d'études peuvent être considérés comme stratégiques, elles ont omis de reconnaître le marché comme étant « une structure de domination », une facette centrale de la définition qu'en font les théoriciens de la culture (De Certeau, 1984).

Dobscha (1998) montre à cet effet, que pour certaines femmes, le marché et les pratiques marketings n'apportent pas de solutions aux problèmes de consommation, bien au contraire en créent de plus graves, notamment, en termes de dépenses, d'inefficience, occasionnent la maladie et le matérialisme à outrance. Et à cet effet, elles ont tendance à développer des stratégies de résistance à ce qu'elles considèrent comme étant des structures de domination. Des travaux ont montré dans quelles mesures les responsables (managers) pouvaient par inadvertance encourager les comportements déviants de leurs employés, notamment en les soumettant à une pression forte (Litzky, Eddleston et Kidder, 2006). La littérature à notre connaissance révèle peu ou pas de travaux relatifs à la création par inadvertance par des personnels en contact de comportements déviants chez les consommateurs.

La plupart des critiques faites en rapport avec les pratiques marketings se focalisent sur la manière dont la consommation constitue une structure de domination (Rudmin et Richins,

1992). Selon les tenants de l'école de Frankfurt et autres post-structuralistes, le champ de la consommation constitue une structure perverse de domination et « est un monde dégradé, sans espoir ou signification, un champ si corrompu et si sinistre (maléfique) qu'il est virtuellement inintelligible » (Poster, 1992, p.14). Cet état des choses est sans doute l'une des principales raisons qui ont complexifié les relations entre le consommateur et le marché, matérialisé par de multiples formes de résistance de la part du premier (Penaloza et Price, 1993]. En effet, à la suite des travaux de Poster (1992), Penaloza et Price (1993), ont posé les bases conceptuelles pour la compréhension du comportement de résistance du consommateur.

### **1.1. Appréhender le concept de déviance du consommateur dans la relation marchande**

A l'observation des relations liant l'entreprise aux clients à l'heure actuelle, un constat s'impose. En effet, celles-ci au lieu d'être conviviales sont de plus en plus conflictuelles, clients et entreprises s'accusant mutuellement de dégrader la qualité des rapports entre eux. Du point de vue de l'entreprise, le client est devenu nuisible pour elle de par son comportement. Pour le client, l'entreprise n'inspire plus confiance parce qu'elle se préoccupe davantage du profit qu'elle tire de son activité que de lui procurer la satisfaction escomptée. Cette situation remet au goût du jour, la problématique de la gestion de la clientèle au sein des entreprises, principalement celles opérant dans le secteur des services. D'une part, parce qu'elle représente le capital le plus précieux de l'organisation et d'autre part parce qu'elle est de plus en plus rare et difficile à attirer et à conserver du fait de la concurrence exacerbée sur le marché.

Jusqu'ici, les clients étaient considérés comme ne posant pas de problèmes à l'entreprise dans leurs relations avec celle-ci. C'était il y a encore quelque temps l'idéologie dominante (Kotler et Armstrong, 1996 ; Dobscha, 1998). La tendance actuelle selon laquelle le client n'est pas si simple en tant que tel, est le fait d'études récentes attribuées à (Fullerton et Punj, 1997 ; Harris et Reynolds, 2003, 2004). Ces études mettent en évidence l'existence de comportements de consommateurs problématiques pour les entreprises de service.

Selon (Houston et Gassenheimer, 1987) des relations d'échange réussies naissent de l'établissement d'une série d'attentes quant aux comportements des parties impliquées dans cet échange. Cependant, **le système marchand** n'apporte pas toujours la satisfaction escomptée dans la relation client/entreprise sensée lui offrir les réponses appropriées à ses besoins. Par conséquent, des comportements éloignés des normes peuvent émerger en guise

de représailles ou de résistance. Ces comportements déviants, s'ils sont très violents peuvent se manifester par la destruction de propriété, la perte matérielle ou non et la persécution d'autres consommateurs et /ou des marketeurs et des employés (Fowler, 2007). Toutes ces situations sont sources de stress pour les employés et il faut pouvoir les gérer pour maintenir les performances des employés tout en satisfaisant les clients (Koffi Kouacou Bla, 2025).

La déviance est l'ensemble des conduites et des états que les membres d'un groupe jugent non conforme à leurs attentes, à leurs normes ou à leurs valeurs et qui, de ce fait, risquent de susciter de leur part réprobation et sanction (Cusson, 1992, p.7). C'est la définition du point de vue des sociologues. (Mills et Bonoma, 1979) définissent le comportement déviant du consommateur comme « le comportement dans le point de vente que la société considère inapproprié ou en conflit avec les normes sociétales acceptées ». Fullerton et Punj (1993), qualifient ce comportement « d'aberrant » et ont proposé la définition suivante : « les actes comportementaux des consommateurs qui violent les normes de conduites généralement acceptées dans les situations de consommation, et rompent avec l'ordre attendu dans de telles situations » (1997, p336). Le comportement déviant est la partie « sombre » de l'expérience de consommation qui perturbe l'environnement ou le contexte de l'échange. (Fowler, 2007), souligne que le comportement déviant s'éloigne des normes institutionnelles et culturelles d'une société donnée.

De toutes les définitions données au concept de comportement déviant dans la littérature, il apparait de toute évidence, que celui-ci s'éloigne des normes, standards et règles préalablement établies par la société (Mills et Bonoma, 1979 ; Moschis et Cox, 1989 ; Cusson, 1992 ; Fullerton et Punj, 1993 ; Harris et Reynolds, 2003, 2004 ; Fowler, 2007).

La déviance apparait donc comme une activité qui déçoit une attente, qui viole une norme sociale ou qui porte atteinte à une valeur. De plus, cette dernière est spécifique à chaque culture et sujet au changement (Moschis et Cox, 1989). Ce qui rend sans doute difficile le recensement des actes déviants du consommateur dans certains contextes et, renforce encore plus la pertinence de la nécessité de les identifier selon les domaines d'activités et d'envisager les solutions les plus appropriées à apporter pour, à défaut de pouvoir les éradiquer totalement, réduire leur influence sur le fonctionnement de l'entreprise. Cela est d'autant plus difficile, que dans certaines situations, ce sont les employés en contact avec la clientèle qui poussent les clients à agir violemment de par leur comportement à eux et cela sans en être pleinement conscients parfois, par inadvertance.

## 1.2 Un contexte de la relation marchande particulier

L'environnement socioéconomique et culturel camerounais dans lequel *les normes sont les choses du monde les moins acceptées*, associé au faible pouvoir d'achat d'une bonne frange des consommateurs, peut favoriser l'apparition de comportements de révolte face au système marchand parfois perçu comme oppressant. Les entreprises enferment les consommateurs dans un cercle vicieux qui est tel que, ce dernier y laisse des plumes dans la relation qu'il entretient avec celles-ci, puisqu'il n'est pas toujours satisfait.

En effet, cette situation créée par les entreprises et les produits qu'ils proposent et dans laquelle le consommateur a parfois l'impression de dépenser pour une satisfaction insuffisante est susceptible de conduire à des frustrations débouchant en fin de compte sur des comportements que l'on pourrait qualifier de résistance multiple (Hollet et Lavorata, 2008).

(Par exemple, on peut citer les offres de produits faites par les opérateurs de téléphonie sur les téléphones portables et promettant des gains substantiels le plus souvent utopique). On retiendra que la résistance fait référence à l'ensemble des actes qui engagent quelqu'un dans la riposte, la neutralisation ou l'opposition dans le but de contrecarrer, déjouer ou mettre en défaite des manœuvres jugées oppressives (Fournier, 1998b). Toujours dans le même sens, (Penaloza et Price, 1993) évoquent « la manière dont les individus et les groupes pratiquent des stratégies d'appropriation en réponse à des structures de domination ». Nous voulons nous inscrire dans cette logique en supposant que la déviance du consommateur est une réaction à une situation d'oppression dans sa relation avec l'entreprise. Des travaux permettent en effet d'aborder le problème dans ce sens. Ainsi, pour les sociologues, il n'est pas aisé de reconnaître un comportement déviant sinon en contribuant paradoxalement à leur constitution (Becker, 1985 ; Suquet, 2009). On peut donc être la cause à notre insu. Nous partons du postulat selon lequel, le comportement déviant prend sa source dans l'entreprise et donc qu'il s'agit d'une réponse du consommateur à une insatisfaction dans le cadre de la relation d'échange qu'il entretient avec l'entreprise.

La présente recherche s'intéresse aux comportements déviants auxquels fait face le personnel en contact avec la clientèle dans le secteur du transfert d'argent, de la banque, des services de téléphonie mobile, de la distribution d'images par câble et satellite. Elle aborde aussi les dispositifs élaborés par le personnel en contact en vue de gérer de telles relations conflictuelles tout en préservant leur principal capital qu'est le client.

## 2. Méthodologie

A partir d'entretiens semi-directifs avec le personnel en contact avec la clientèle, nous identifions les déviations des consommateurs. La particularité de cet article tient aussi à la méthode de collecte de l'information utilisée à savoir « le récit de vie », qui est une méthode d'investigation qualitative, relativement récente et, qui à notre connaissance est très peu utilisée dans notre contexte.

### 2.1. Les récits de vie : une méthode adaptée

Le « récit de vie » a été utilisé en complément (Dion, 2008). Le récit de vie raconte ce qui a été fait, recueille les détails et les raisonnements empiriques de la vie quotidienne (Andréani et Conchon, 2002 ; Dion, 2008). Il est rédigé ou retransmis à l'aide d'un guide aide-mémoire. Le récit de vie est assumé par les enquêtés eux-mêmes : récit direct, immédiat (au moment de la consommation) ou différé (à partir de souvenirs sur ce qui s'est passé). L'observateur s'intègre totalement au cadre de vie des observés et se mêle à leur existence quotidienne. Il regarde comment se déroulent certaines activités ou certains événements et recueille des faits réels constatés directement. En cela, cette méthode d'approche semble appropriée pour obtenir les informations dont nous aurons besoin dans le cadre de la présente étude.

Notre approche a été focalisée sur les personnels en contact. Ainsi, nous avons réalisé six (06) entretiens informels avec les personnels directement au contact de la clientèle (gestionnaires de clientèles, caissiers...) dans chacune des entreprises ciblées pour l'occasion. Nous avons estimé que ces personnels sont plus que d'autres personnels de l'entreprise plus fréquemment confrontés à ces comportements déviants et par conséquent, seraient plus à même de les identifier. La prise de notes a été utilisée à cet effet.

Ainsi, les personnels rencontrés dans les entreprises de service en question ont raconté des situations de déviance dont ils sont (ou ont été) quotidiennement témoins. Ils ont ainsi raconté (mémorisation) ou sur le champ (vécu) de tels comportements. Enfin, nous avons assisté en qualité d'observateur à la réalisation du service pour certains d'entre eux, en temps réel. Ces entretiens ont en général duré plus de deux heures de temps.

Comme annoncé les entreprises étudiées appartiennent toutes au secteur des services. On y retrouve des opérateurs de téléphonie mobile à l'instar de Orange et de ses principaux concurrents que sont MTN et Camtel, des Banques (Ecobank, SGC, BICEC), d'un distributeur d'images par satellite mondialement connu, CANALSAT), d'entreprises de Transfert d'argent (en plein essor dans la ville de Ngaoundéré terrain de cette étude.). *Le*

*caractère hétérogène des terrains d'investigation est voulu, au regard de la nature exploratoire de cette étude, qui devrait dans l'avenir, nous révéler la nature des comportements déviants observables selon le type d'entreprises.*

Les entretiens ci-contre présentent la synthèse de ces « récits de vie » et des observations effectuées.

## **2.2. Analyse des entretiens effectués sur le terrain**

En effet, aujourd'hui plus que jamais, les institutions à l'instar des entreprises sont considérées comme étant les principaux responsables du mal être des individus. Et ce constat n'est pas propre au contexte occidental. Ainsi, s'il est admis que les comportements humains sont universels, alors, on peut logiquement penser que les déviances telles qu'identifiées en occident ne sont pas si différentes de celles mises en évidence chez les consommateurs camerounais, et donc qu'il pourrait y avoir des similitudes quant aux réponses que les organisations donnent à cette problématique de gestion.

### **2.2.1. Les typologies de comportements déviants de la clientèle et du personnel en contact**

Cette section présente les différents comportements déviants tels qu'identifiés chez les clients ainsi que ceux créés très souvent par inadvertance par les personnels en contact. Ils sont regroupés par comportements et par secteurs d'activités. Pour chacun de ces comportements déviants, les solutions sont proposées par les acteurs interrogés.

### **2.2.2. Les comportements de négligence, de violence et de fraude et le vol chez les clients**

***Entretien (1) : Orange Ngaoundéré : centre commercial, ce 22 Novembre 2017. Durée de l'entretien : 10h40-12h15mn : Chargé de clientèle Internet<sup>2</sup>.***

*« Les clients n'aiment pas reconnaître qu'ils ont tort, qu'ils sont négligents. La plus grande déviance dans notre cas est **la négligence**. En prenant des exemples simples et concrets, on peut vous le démontrer. Prenons le cas du service internet. Lorsque le client recharge son modem en crédit de communication, il doit prendre les précautions pour transformer celui-ci en crédit internet afin de naviguer sereinement. A cet effet, un message doit parvenir au client pour lui confirmer que l'opération est réussie. Mais dans la majorité des cas, les clients*

---

<sup>2</sup> Pour besoin de confidentialité et de sécurité, les noms des personnels interrogés ne sont pas mentionnés mais les noms des entreprises sont réels. Que toutes ces personnes qui ont généreusement acceptées de répondre à nos questions et de nous laisser les observer dans leur travail soient profondément remerciées.

*oublie de le faire et ne lisent pas les messages que l'opérateur leur envoie pour les prévenir, mais au contraire, ils effacent ces derniers les ignorant ainsi. Dans le cas où le crédit de communication n'a pas subi cette transformation, le client se voit débiter le crédit comme s'il effectuait des appels et non de la navigation sur internet. Cela lui revient bien évidemment plus cher. La plupart des clients ne lisent pas les informations qui leur sont fournies et qui peuvent leur éviter beaucoup de désagréments. L'entreprise doit-elle faire de la sensibilisation dans les rues alors que les messages sont dans les téléphones portables (SIM) ? ».*

Les clients adoptent alors très vite **des attitudes violentes**, alors qu'ils sont les premiers responsables de leur mauvaise expérience de consommation.

*« Dans ces situations, les clients traitent l'entreprise de « voleuse » et exigent la restitution de leur argent ou de leur crédit de communication, ils menacent ouvertement de passer chez les concurrents. Ils n'ont pas l'humilité de reconnaître leur erreur et la rejettent sur l'entreprise via ses employés ».*

*« Un autre cas est celui de l'incompatibilité du matériel dont dispose le client avec le service qu'il désire. Dans certaines situations, le client force le paramétrage de son appareil qui a été configuré par le concepteur mobile de telle sorte que les produits offerts soient automatiquement déduits (payés) s'ils venaient à être activés. Il faut avant d'utiliser le service, s'assurer de la compatibilité du matériel, du paramétrage qui doit être fait, ce que beaucoup de clients ne font pas au préalable. Le consommateur ne s'informe pas ou bien ne dispose pas dans ce cas d'informations pour connaître et utiliser son produit ».*

*« Cependant il peut arriver que des dysfonctionnements surviennent sur le serveur de l'entreprise, entraînant le débit anormal du compte d'un client. Dans ce cas, on effectue une mise à jour et on lui rembourse son crédit. Ce sont des cas rares cependant ».*

#### **Un cas vécu :**

Dans le même sens, nous avons vécu le cas d'une cliente arrivée au point de vente Orange, toute **courroucée** parce que son Modem ne lui permet pas de se connecter à internet, alors qu'elle n'avait pas transformé son crédit de communication en crédit internet mobile. Elle n'avait pas pris connaissance des instructions fournies par l'opérateur mobile (On peut se demander si elle avait d'ailleurs consulté ses messages sur son téléphone). Cette réaction pourrait corroborer les travaux de Dobscha (1998), selon lesquelles pour certaines femmes, le marché et les pratiques marketings n'apportent pas de solutions aux problèmes de

consommation, bien au contraire en créent de plus graves, notamment, en termes de dépenses, d'inefficience, occasionnent la maladie et le matérialisme à outrance.

### ***Des cas de comportements plus violents :***

Au-delà de la négligence, des cas où le client ne se *contrôle pas et adopte la violence comme mode d'expression*, sont signalés.

*« Par exemple, des clients agressifs viennent nous balancer leur modem et s'en vont, ils élèvent le ton et gênent les autres clients présents dans le point de vente. Ce que nous faisons dans ce cas, c'est de sécuriser le modem ayant été abandonné pour un éventuel retour du client. Lorsqu'il élève vraiment le ton, il est conduit chez le chef d'agence avec qui, le ton change très rapidement en général ».*

Pendant l'entretien qui a duré plus de deux heures, nous avons recensé trois (03) clients qui se sont **plains** de l'entreprise alors qu'ils n'avaient pas pris la peine de lire les messages que l'opérateur de téléphonie leur avait envoyé. Un cas de client, qui avant de procéder à l'achat d'un modem (clé) internet n'a pas procédé à une vérification de compatibilité et un cas de cliente qui a mal utilisé les instructions fournies par l'opérateur.

### ***Les comportements qualifiés de fraude***

*« Un autre cas de comportement déviant est de vouloir identifier sa carte Sim à un autre nom que le sien, en prétendant avoir perdu sa CNI (reconduire sa Sim). On note aussi les numéros par lesquels on reçoit des appels injurieux en provenance de certains clients. L'entreprise ne peut communiquer l'identité des titulaires, seule la police étant habilitée à le faire à l'issue d'une enquête menée en bonne et due forme. Mais des clients essaient toujours de procéder par la **corruption** pour obtenir de telles informations en menaçant de rompre leurs contrats avec l'entreprise ».*

### ***Les solutions envisagées pour ces cas de comportements déviants***

*« **L'éducation et la sensibilisation de la clientèle.** Cette sensibilisation doit être effectuée avant que le client ne s'approprie les services de l'entreprise et même après. Il faut donc prendre le temps de fournir aux clients, le maximum d'informations pertinentes dont il aura besoin pour consommer en toute tranquillité les services offerts par l'opérateur de téléphonie mobile. Ce service doit être rendu gratuitement bien évidemment. Le client doit aussi prendre le temps de faire lui-même ses achats de produits/services pour mieux être imprégné des conditions d'utilisation. Enfin, le personnel en contact doit être permanemment formé (recyclé) pour acquérir les meilleurs outils de communication, de prise en charge de la clientèle et de gestion de la clientèle ».*

Quelque temps après notre entretien avec ce chargé de clientèle, il a élaboré un document à remettre gratuitement à tout client qui sollicite les produits (Internet mobile) de l'entreprise. Ce document technique semble remporter les faveurs des clients qui s'en servent pour utiliser plus sereinement leurs produits/services Internet, comme on peut le voir ci-dessous.

**Activation et souscription forfait internet :**

Mettez la puce dans un téléphone ;

Activez la puce en composant le 967(vous allez recevoir un sms de confirmation d'activation)

Rechargez la carte en composant \*188\*les 14 chiffres# puis validez ;

Composez le code de transformation selon le montant rechargé d'après le tableau suivant :

Montant	Code de recharge	Capacité de connexion	Validité
20000FCFA	#145*2*1*1#	4Go	30jrs
10000FCFA	#145*2*2*1#	500Mo	30jrs
5000FCFA	#145*2*3*1#	500Mo	07jrs
1000FCFA	#145*2*4*1#	500Mo	24heures

Vérifiez votre forfait internet en tapant #145\*1# ;

Retirer la puce et la mettre dans la clé internet mobile, vous pouvez surfer.

**Entretien (3) : CANALSAT Kaoutal Ngaoundéré : Chef d'Agence, 28 Novembre 2017.**

**Durée de l'entretien : 13h30-15h30**

« Le client déviant est celui qui sort de la voie tracée parce qu'il donne plus pour un service qu'il n'a pas ».

« Un client acquiert une carte qui ne lui appartient pas (au marché noir) et veut se faire abonner à CANAL SAT. Cela n'est pas possible étant donné que ce n'est pas sa carte. Il fera cependant tout ce qu'il peut pour parvenir à ses fins (se faire abonner). C'est la déviance la plus récurrente ».

« Autre pratique déviante : Acquérir le matériel de la concurrence et chercher à obtenir la carte d'abonné pour profiter des services de CANALSAT. Le vol est aussi un des comportements déviant (l'escroquerie). Le client profite de l'amitié qui le lie avec le personnel de l'agence pour se faire offrir un abonnement de 3 mois en promettant payer à la fin du mois, et disparaît par la suite sans laisser de trace. Dans ce cas, l'abonné est suspendu

*du « fichier », il n'est plus abordable car il a commis une faute grave. De même, s'il s'abonne pour revendre les images, il commet une infraction et est sanctionné ».*

*« Un client qui acquiert le matériel CANALSAT et prétend avoir l'agrément pour distribuer les (images) les produits CANALSAT. Un tel comportement peut nuire gravement à l'image de l'entreprise. Le client de CANALSAT est éternel « tant qu'il possède une carte d'abonné. Le DG de CANALSAT à coutume de dire que les services de CANALSAT ne s'arrêtent pas à la diffusion des images à cet effet. Pour lui le client est le capital le plus important et doit être traité à sa juste valeur »*

*« Gérer les clients n'est pas aisé. Satisfaire les clients est très difficile. Par exemple en ce qui concerne la procédure d'abonnement et de réabonnement, elle est longue et exige de la part du client beaucoup de patience, ce qui n'est pas toujours facile à accepter pour le client qui veut recevoir les images aussitôt qu'il a payé ».*

*« Ce délai (temps d'attente) élevé se justifie par la longueur du canal de distribution du service. Les agences CANALSAT disséminées un peu partout sur le territoire jouent un rôle de sous-traitant, ce sont des relais de transmission de l'argent. L'activation de la carte qui en temps normal ne prend que 5h, va souvent prendre 24h à 48h, ce qui crée une file d'attente importante ».*

*« Cette situation conduit le plus souvent à des violences. Des cas de violences physiques sur les chefs d'agence sont répertoriés, des cas où les clients arrivent à l'agence tout « furax » avec les factures et exigent leur remboursement. Il est même arrivé que des clients aillent jusqu'à détruire le matériel de l'entreprise ».*

*« Il faut aussi savoir parler aux clients, même si d'autres ne veulent jamais se laisser convaincre. L'entreprise est partagée entre l'envie de gagner et celui de bien faire, on donne des délais que l'on ne peut pas toujours respecter. Le client est très rarement fautif de son comportement vis-à-vis de l'entreprise. L'entreprise est très souvent responsable du comportement du client ».*

*« On peut demander à un client de patienter un mois ou une semaine, pour donner de la valeur au service, mais il y en a qui n'attendront pas. On peut aussi dire que le véritable problème est dû au fait que certains clients ne comprennent pas comment fonctionnent les choses mais ne cherchent pas à s'informer. Il y a aussi beaucoup de négligence de leur part et parfois un refus manifeste de suivre les instructions données pour l'utilisation du produit. Par exemple, il est conseillé de garder systématiquement la carte dans le décodeur jusqu'à ce que*

*les images arrivent dans la parabole, beaucoup de clients ne le font pas et se plaignent de ne pas recevoir les images ».*

La gamme des produits de CANALSAT reste néanmoins chère malgré la segmentation qui y est faite. L'entreprise pousse les clients à dépenser plus pour s'offrir le cœur de la gamme où les meilleurs programmes sont concentrés. A l'instar de la chaîne TF6 qui est la plus demandée mais qui se retrouve dans le bouquet Excellence (le plus cher). La logique de cette constitution de la gamme serait qu'un client travaillant énormément et ayant des revenus moyens ne s'intéressera pas au bouquet Excellence renfermant les chaînes les plus prisées par les abonnés. Logiquement, les clients seraient tentés de frauder pour profiter des services offerts, en guise de représailles (Harris et Reynolds, 2003, 2004).

### **2.2.3. La méfiance, l'escroquerie et la mauvaise foi à la banque**

#### ***Entretien (4) : Ecobank ce 24 Décembre 2017. Caissier. 13h-15h30***

*« Dans la banque, le client n'est jamais ton ami, il faut être toujours sur le qui-vive. Certains viennent souvent avec l'intention de tricher, ils sont souvent de mauvaise foi. Cela se passe soit lors des versements, soit lors des retraits. Le client peut t'entraîner dans une discussion animée qui vous distrait et vous fait payer soit en plus, soit en moins. Le temps de s'en rendre compte, il est parti et c'est à vous de rendre des comptes ».*

Il cite l'exemple d'un client venu expédier un mandat Western Union et qui l'a entraîné dans une conversation animée. Ce dernier (le client) n'a pas effectué le versement mais le caissier avait enregistré l'opération sans percevoir l'argent. C'est au moment où le client s'apprête à quitter la banque qu'il s'en rend compte et l'interpelle. Ce dernier est tout aussi surpris et avoue avoir oublié de lui remettre l'argent.

*« Parfois, ce sont les faux billets de banque qui sont introduits dans les versements. Et dans ces cas, les clients accusent le caissier d'avoir lui-même inséré ce billet illicite, ils refusent d'admettre cette fraude (pour un versement de 100000Frs, il insère un faux billet de 10000Frs ».*

*« Certains clients veulent obtenir des informations sur leurs comptes en envoyant une tierce personne, ce qui n'est pas possible sans procuration. En effet, sans ce document, on ne peut effectuer que des dépôts sur un compte bancaire ».*

*Pour cet employé de banque, les agissements des clients se justifient par plusieurs raisons :*

*« D'abord, si le caissier est négligent et que les clients s'en rendent compte, alors ils vont essayer de tricher. Certains clients se disent que le personnel qu'ils ont en face d'eux n'est*

*pas aguerri et en profitent pour agir de la sorte. En réalité, se laisser emporter dans des causeries amène à faire des erreurs. Il faut trouver le bon timing, savoir anticiper, être rapide, cela s'apprend. Par exemple, si un client se présente à la caisse et qu'il n'y a pas de connexion pour effectuer son opération, on peut prendre son argent et lui apposer un cachet de la banque attestant de ce qu'il a effectué le versement et le libérer. Dès que le réseau est disponible, l'opération peut alors être effectuée en toute tranquillité. On évite ainsi au client de repartir avec de l'argent sur lui et de se faire agresser par exemple une fois dehors. Il faut être prêt à rendre service (disponible), à trouver les voies et moyens de résoudre les problèmes des clients, toujours rassurer le client qu'il trouvera une solution à son problème lorsqu'il est là ».*

*« Il faudrait faire constamment des formations pour mettre à niveau les employés de la banque, notamment, en ce qui concerne les relations humaines, car il faut savoir parler aux clients. De même il faut être polyvalent, être en mesure de faire plusieurs choses à la fois, c'est là des aptitudes pour être un bon caissier. Pour les clients, il faut les éduquer à la culture de la banque ».*

Quelque temps après notre entretien, nous avons constaté un réaménagement dans les locaux de cette agence bancaire à dessein de mieux rendre service aux clients tout en assurant à chacun d'entre eux, une qualité de service plus personnalisée et totale. Toute l'attention est accordée à un client avant de passer au suivant. Des affiches d'interdiction sont aussi utilisées pour limiter certains comportements comme le non-respect de la file d'attente. Toutes choses qui concourent à l'amélioration de la chaîne de valeur du service (Heskett, Jones, Loveman, Sasser et Schlesinger, 1994).

***Entretien (5) : BICEC, 28/12/2017. Chargé de clientèle. 13h55-15h55.***

*« Un client qui contracte un crédit dans la banque, remboursable avec son salaire mensuel, mais fait virer ce dernier dans un autre établissement bancaire pour ne pas avoir à rembourser le crédit ».*

*« Le client sait qu'une opération est proscrite mais il initie malgré tout en espérant duper la banque. C'est le cas de retrait double au distributeur automatique et au guichet. En effet, parfois un retrait effectué au guichet n'impacte pas immédiatement le solde du compte, ce qui permet au client de faire un retrait du montant équivalent à la fois au GAB et au guichet. Il cite ainsi le cas d'un enseignant d'université qui a effectué des retraits de plus d'un million de francs CFA de la sorte ».*

« Cette façon d'agir peut se justifier par le fait que sur le moment, le client a besoin d'argent urgemment et trouve l'occasion de se procurer cet argent en passant outre les risques de sanction encourues. Mais cela peut être aussi dû à la mauvaise foi du client ».

« Autre cas, un client qui sait pertinemment que les traites (lorsqu'on est sous crédit) sont prélevées le 25 de chaque mois, mais étant donné qu'en certaines circonstances (fêtes de fin d'année par exemple) les salaires sont disponibles avant le jour du prélèvement, il procède au retrait de son salaire en totalité, rendant le prélèvement de la traite impossible ».

« Le credo selon lequel le client est roi est aussi mal interprété par certains clients qui se permettent de proférer des injures lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, d'entrer dans le bureau lorsqu'un autre client est en train de poser son problème au chargé de clientèle. Ils refusent d'attendre leurs tours et estiment qu'on devrait résoudre leur problème le plus rapidement possible en ignorant qu'ils ne sont pas seuls à attendre d'être servi ».

« On note aussi les cas de **chèques sans provisions**. A peine le chèque rentre impayé, que le client est frappé d'interdiction bancaire. Autrement dit, la banque est en droit de récupérer tous les moyens de paiement en la possession du client. Cette interdiction bancaire n'est levée qu'après la présentation de la preuve du paiement de cette créance par le client ».

« Le poste de chargé de clientèle est un poste à haut risque du fait du pouvoir de décision qui lui est associé. En effet, lorsqu'on accorde un crédit à un client travaillant dans le privé, et qu'on ignore par exemple qu'il est en fin de contrat avec son entreprise, on risque de le voir disparaître s'il est de **mauvaise foi**. Cette situation a amené les banques à faire en sorte que le système d'acheminement du crédit passe aujourd'hui par l'entreprise, en dehors de la demande faite par le client. Cela est d'autant plus nécessaire que l'on voit des clients circuler avec des documents comme l'attestation de présence effective qu'ils peuvent signer et dater à leur guise dès qu'ils ont besoin d'obtenir un service bancaire ».

« Cependant, **on peut aussi incriminer la banque**. En effet, la banque ne fonctionne pas avec le système de commissions comme c'est le cas en Europe, mais plutôt à partir d'objectifs parfois irréalistes assignés aux chargés de clientèle. Par exemple, ces derniers sont souvent obligés de vendre plusieurs fois le même service aux clients pour atteindre les quotas qui leur sont imposés. Cela peut conduire à **une mauvaise réalisation du service**. Par exemple, tous les clients de la banque ne peuvent pas disposer d'une carte visa. Si 100 clients ont des cartes visas, on demande par exemple aux chargés de clientèle d'en proposer 200, cela peut inciter le chargé de clientèle à commander plusieurs cartes pour un même client de manière à atteindre le quota qui lui est imposé et de bénéficier ainsi des primes ».

Cette description semble soutenir les travaux qui ont montré dans quelles mesures les responsables (managers) pouvaient par inadvertance encourager les comportements déviants de leurs employés, notamment en les soumettant à une pression forte (Litzky, Eddleston et Kidder, 2006).

*« En Europe, le service est personnalisé. Les banques devraient faire des efforts pour y parvenir aussi au Cameroun. En effet, le quota de clients par chargé de clientèle est de 50. Cela fait qu'il connaît ses clients et c'est plus facile de les gérer, de suivre la situation des clients au jour le jour et en temps réel, et donc de permettre la satisfaction de ces derniers. Ce n'est pas possible avec 2000 clients par chargé de clientèle, ce qui conduit à l'absence d'écoute véritable. On abrège alors comme on peut les problèmes posés par les clients. En plus de la personnalisation du service, l'élargissement du réseau de la banque pour mieux suivre la clientèle est nécessaire. Mais cela implique beaucoup de frais et d'investissements de plusieurs ordres ».*

*« La banque ne peut duper le client, la convention d'ouverture du compte spécifiant tout cela. En effet, la banque s'engage à fournir aux clients toutes les informations sur les activités de son compte pendant 10 ans, ce qui lui donne la possibilité de suivre personnellement les opérations passées sur son compte et de faire des contestations écrites lorsqu'il le faut dans les six mois ».*

*« La principale raison invoquée pour justifier le comportement déviant des clients semble être le fait qu'ils ne lisent pas véritablement les informations contenues dans les documents qui leurs sont remis à la banque. Il faut donc continuellement leur rappeler ce qu'ils sont sensés connaître ».*

*« Il est aussi **impératif de former le personnel de la banque** (professionnalisme). En effet, les procédures, les pratiques et les connaissances professionnelles s'acquièrent en général sur le tas, ce qui a pour conséquence de faire en sorte que l'expérience des uns et des autres ne soient pas intégralement relayée dans l'entreprise afin que tous en bénéficient. Il faudrait mieux former le personnel à la polyvalence car la formation actuelle est insuffisante et la plupart du temps mal orchestrée. En effet, la formation est le plus souvent organisée en fonction du poste occupé et non pour l'ensemble du service et ceux qui ont suivi la formation se doivent de la relayer aux autres collaborateurs et collègues, ce qui n'est pas toujours possible compte tenu de la charge de travail. Cette situation rend difficile l'homogénéisation des comportements du personnel vis-à-vis de la clientèle par exemple. Tout devient matière à interprétation étant donné que tous ne suivent pas la même formation sur les mêmes thèmes.*

*Les objectifs fixés sont tels que le chargé de clientèle doit vendre aux clients, des produits qui parfois ne leur sont pas du tout utiles sur le moment, alors qu'il n'est même pas rémunéré pour cela (vendre à tout prix, pour tout prix). Le client est de plus en plus informé, exigeant, il ne s'engage plus sans s'informer. Il faudrait personnaliser le service de façon à ce que le client puisse savoir à qui s'adresser en cas d'insatisfaction ».*

**Un cas vécu :** *« Un client qui a ouvert un compte à Ngaoundéré, BICEC. Il se rend à Douala pour effectuer une opération mais est confronté à un refus du gestionnaire de clientèle. Le client confus appelle son chargé de clientèle à Ngaoundéré afin que les deux collègues puissent ensemble résoudre son problème, mais celui de Douala refuse de prendre la communication. Cette situation a frustré le client qui ne sait plus quoi faire. C'est là un cas de mauvais traitement d'un client. Il aurait pu être orienté vers un responsable de la banque qui aurait sans doute pu lui donner la réponse appropriée au lieu de le renvoyer. L'écoute du client est importante, cette situation démontre manifestement que le chargé de clientèle devrait être occupé et qu'il n'a pas accordé l'attention qu'il fallait à ce client. Est-il possible d'avoir des procédures harmonisées face aux clients, la question se pose puisque ceux-ci ont l'impression parfois que le traitement qui leur est réservé varie d'une agence à une autre. Et tout cela passe par une formation de qualité, qui bien évidemment devra s'adapter aux réalités contextuelles de l'environnement sans pour autant négliger l'essentiel qui est la rentabilité ». Au regard de ce cas, on peut donc dire avec les sociologues par exemple, qu'il n'est pas aisé de reconnaître un comportement déviant sinon en contribuant paradoxalement à leur constitution (Becker, 1985 ; Suquet, 2009).*

**Entretien (6) : SGC, Ce 02/01/2017 chargé de clientèle, 10h-13h**

*« Un client qui pour ne pas rembourser sa dette fait virer son salaire dans un autre établissement bancaire. Même si ces cas deviennent rares avec l'exigence des attestations de non redevances, on les signale encore ».*

*« La loi exige qu'on n'accorde pas de crédit à un client au-delà de 40% de son salaire, mais certains clients arrivent à se faire octroyer du crédit à hauteur de plus de 40% de leurs salaires. Le double retrait au guichet automatique de billet et au guichet de caisse. Certains clients procèdent au retrait de tout leur salaire avant que la banque n'effectue les prélèvements des traites qu'ils doivent. Les cas de clients servis en surplus surtout pendant les périodes d'affluence sont aussi signalés ».*

*« Le cas d'une étudiante venue récupérer un mandat Western Union et qui avait reçu le double de la somme qu'elle était sensée recevoir. Heureusement, elle a été identifiée et*

*n'avait pas utilisé l'argent en question. C'est une chance. L'a-t-elle su ? On ne le saura jamais »*

*« En général, on note **une perte de confiance généralisée du client vis-à-vis de la banque et cette perte de confiance est réciproque**. Certains clients agissent par négligence et parfois sous le coup du besoin du moment. Un client qui vient solliciter un service ne songe qu'à obtenir satisfaction immédiatement sans prendre conscience qu'il y a des obligations et des engagements qu'il faut assumer par la suite puisqu'on est à la banque. C'est l'exemple du service package qui réunit un ensemble de produits parfois plus ou moins importants que l'on propose aux clients parfois dans certaines situations. Dès lors qu'on commence à prélever les frais, il se plaint puisqu'il avait sollicité le produit/ service dans une situation où il était prêt à tout accepter. Il faudrait personnaliser les services à la clientèle au regard du nombre de clients à suivre. Les clients ne sont pas habitués à la banque. Ne pas mentir au client, un bon client n'est pas celui que tu trompes, ne pas lui forcer la main, il partira et ne reviendra pas. Ils n'ont pas la culture de la banque, ils ne lisent pas. Les clients se disent dans la plupart des cas qu'ils n'ont pas à faire aux employés mais à la banque. La loi lie les banques aux assurances, ce qui crée souvent des comportements inappropriés de la part des assureurs qui ne disent pas souvent la vérité aux clients et amènent la banque à prélever des sommes sur le compte des clients. Ces derniers accusent la banque de n'avoir pas protégé leurs revenus, cela peut conduire à des comportements de représailles ». Le client agit alors dans ce cas avec pour but de déjouer ou mettre en défaite des manœuvres jugées oppressives (Fournier, 1998b).*

*« La solution à ces comportements se trouve beaucoup plus dans **la culture de la banque et la formation continue du personnel de la banque** ».*

#### **2.2.4. Comment le personnel en contact génère-t-il à son insu des comportements déviants chez les clients ?**

***Entretien (2) : Express exchange ce 22 Novembre 2017. Transfert d'argent. Chef d'agence, Ancienne caissière. 13h15-15h***

*« Certains clients réguliers bénéficient souvent d'une attention particulière lors des retraits de mandats. Dans ces cas, ils n'ont pas besoin de présenter leur CNI étant donné qu'ils sont bien connus. Cependant, lorsqu'ils rencontrent une nouvelle caissière, ils n'ont pas le tact nécessaire pour ne pas « exposer les autres caissières ». En estimant qu'ils sont suffisamment connus, ils refusent de présenter leur papier d'identité, ce qui a pour conséquence de révéler*

*un certain favoritisme qui n'est pas du goût des autres clients présents dans le point de vente. Ils se sentent alors lésés puisqu'à eux, il est demandé leurs papiers à chaque fois qu'ils viennent dans le point de vente ».*

Il y a là, de notre point de vue, une mauvaise compréhension du concept de *fidélité de la clientèle* par ces employés, qui créent ainsi des réactions plutôt violentes chez les clients, sans véritablement en être conscients.

*« Pour une transaction, il faut un montant, un numéro de référence, un nom. Parfois le numéro de référence est absent lors du remplissage de la fiche de retrait. Le client s'emporte car il n'a pas reçu de message et se trouve donc dans l'incapacité de fournir toutes les informations nécessaires pour entrer en possession de son argent. Il va donc pester contre les caissières car il estime que le message devant lui fournir les informations nécessaires pour consommer le produit/service doivent provenir d'elles puisqu'il a reçu un message lui demandant de se rendre dans une agence afin d'effectuer son retrait. Une défaillance d'un de nos partenaires nous met dans une situation inconfortable vis-à-vis des clients qui eux n'aspirent qu'à être servis ».* En effet, ces comportements déviants, s'ils sont très violents peuvent se manifester par la destruction de propriété, la perte matérielle ou non et la persécution d'autres consommateurs et /ou des marketeurs et des employés (Fowler, 2007).

Là encore, on se rend bien compte que la réaction violente du client n'est pas toujours injustifiée. Nous avons été attiré par le fait que le chef de cette agence pense que le client est obligé de faire le « billettage ». Elle considère en effet le « billettage » comme un devoir du client. Il est donc évident que si elle considère le « billettage » comme une obligation du client, une condition à la consommation du service, il risque avoir confrontation avec ce dernier. Alors qu'il faudrait amener en douceur le client à participer à la production du service qui lui est rendu. On constate donc qu'il existe un véritable besoin de formation en technique de vente et négociation commerciale. Les employés doivent se voir préciser comment fonctionne l'offre de service, sa distribution...auquel cas, ils seront confrontés à la résistance de la clientèle (Hollet et Lavorata, 2008).

Au final, bien que ces comportements déviants recouvrent une même réalité (*négligence, fraude, vol, violence mauvaise foi, escroquerie*), leurs manifestations sont diverses et variées selon les secteurs d'activités étudiés, comme on peut le constater à la lumière des analyses ci-dessus.

## Conclusion

Quels sont les types de comportements déviants auxquels les personnels en contact font face dans l'exercice de leurs activités dans notre contexte ? Telle était la principale interrogation qui a guidé notre travail. De plus, les personnels en contact sont –ils au fait de ces derniers, sont-ils parfois conscients d'être en partie responsables de leur constitution ?

Nous nous sommes intéressés dans cette recherche aux comportements déviants du client tels que vécus par le personnel en contact dans les entreprises de services camerounaises. Plusieurs types de comportements déviants ont été identifiés. Cela va de la négligence (refus de s'informer) des clients, en passant par la mauvaise foi, la fraude (corruption, l'escroquerie), l'indiscipline à la violence... Ces comportements déviants s'inscrivent bien dans la catégorisation faite par (Moschis et Cox, 1989) à savoir : les comportements frauduleux et/ou criminels et les comportements négligents qui ont toutes des conséquences sur la qualité de la prestation de service dans ces entreprises. Au regard des entretiens et des observations, dans les banques et les établissements de transferts de fonds, les comportements déviants sont plus souvent à caractère frauduleux et criminels, bien plus que de la négligence. Chez les opérateurs de téléphonie mobile, ces comportements sont la conséquence de négligence la plupart du temps. Pour le cas particulier de CANAL SAT, on peut justifier ces comportements par les prix encore élevés de l'offre qui poussent les consommateurs à vouloir frauder pour jouir des produits. Pour ce dernier cas, la raison avancée peut être l'image de l'entreprise (CANALSAT) (Fullerton et Punj, 1997), qui est une multinationale. Par conséquent, beaucoup de consommateurs africains ou camerounais pensent devoir user de tous les moyens pour consommer ses produits.

De plus, même si on note rarement des pertes matérielles, il faut constater la persistance de la persécution d'autres consommateurs et employés dans le point de vente par certains consommateurs mécontents (Fowler, 2007).

Plusieurs solutions ont été proposées par ces mêmes personnels en contact pour essayer de contrer de tels comportements préjudiciables à la bonne marche de ces entreprises de service. En général ceux-ci optent plutôt pour une approche éducative. En effet, ils pensent presque tous qu'il faille éduquer et sensibiliser les clients aux conditions d'utilisation des services (savoir parler aux clients, expliquer les procédures, leur répéter ce qu'ils sont sensés savoir), éviter l'affrontement, une meilleure formation et la professionnalisation des employés de ces

secteurs d'activité<sup>3</sup>. Nous voulons insister sur une formation plus pointue axée sur les techniques de vente et de négociation commerciale en particulier, mais aussi en étendant le champ de celle-ci aux notions fondamentales de marketing de services. Notre argument s'appuie sur cette chef d'agence qui estime que le client est obligé de remplir la fiche s'il veut être servi, alors que dans un processus de servuction, la participation du client doit souvent être négocié en douceur. Ce constat est bien révélateur de ce que l'entreprise est parfois la cause des comportements inappropriés de sa clientèle (Becker, 1985). De même, le cas des assureurs qui profitent du cadre législatif pour mettre les clients en difficulté doit être étudié. Nous proposons aussi que l'approche dissuasive soit employée notamment au travers d'une signalisation ou de l'utilisation de pictogrammes d'interdiction. Dans ce cas, le merchandising du point de vente devra être bien pensé pour une bonne efficacité de la signalisation. L'objectif n'étant pas de faire fuir la clientèle, mais de la mettre en confiance.

Souvenons-nous une fois de plus que, la performance *de l'entreprise peut être obtenue par les hommes*. En effet, même si une entreprise ne dispose pas de ressources naturelles et des facteurs de production supérieurs à ceux de ses concurrentes, si elle n'a pas une organisation fondamentalement différente des leurs, et qu'elle n'a pas choisi une stratégie tellement plus géniale que la leur, une seule chose peut les différencier : *la qualité à la fois individuelle et collective des ressources humaines*. En effet, lors d'un des congrès de l'institut de l'entreprise en 1985, à Paris, un slogan vit le jour, et disait : *ce sont les hommes qui font la différence* (Weiss, 2005).

Cette étude présente cependant quelques limites relevant de son caractère exploratoire et du fait qu'elle a été réalisée dans une seule ville du Cameroun. Sa validité externe ne peut donc être assurée. De même, étant donné l'implication du chercheur en tant que client de ces différentes entreprises, il faudrait sans doute s'attendre à ce que les analyses faites soient entachées de quelques a priori. C'est pourquoi, nous envisageons d'adopter une approche qui ciblera les clients eux-mêmes dans l'espoir qu'ils nous éclaireront sur leurs comportements déviants aux seins de ces entreprises de service. Après avoir répertorié les formes de déviations en lien avec les normes sociales au Cameroun, nous pourrions illustrer les travaux de Fullerton et Punj (1997), ce qui serait un apport en termes de contexte sociétal par rapport à l'état actuel de la littérature. Une étude comparative de la perception des comportements déviants du point de vue des deux parties apportera sans doute encore beaucoup

---

<sup>3</sup> A ce propos, certaines banques camerounaises ont commis des études sur le professionnalisme de leurs employés et les conclusions leur commandent vivement de se pencher sur le problème.

d'éclaircissements sur ce sujet dont l'intérêt est loin de faiblir aussitôt. Il serait ainsi possible de réaliser dans une logique comparative, des études dans plusieurs villes du sud et du nord du pays à l'effet de révéler au cas où elles existeraient les différences culturelles susceptibles d'expliquer les comportements déviants des clients. On pourrait inclure d'autres secteurs d'activités à l'instar de la grande distribution plutôt dynamique et en constante évolution dans notre contexte. De même, une approche quantitative devrait permettre de confirmer nos résultats exploratoires.

## BIBLIOGRAPHIE

- Andréani Jean-Claude et Françoise Conchon (2002), « Les techniques expérientielles : vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives », *Revue Française du Marketing*, n°189/190, 2002/4-5, p 5-14.
- Barth I et Antéblan B (2007), « Pour une meilleure compréhension des courses ordinaires : entre sphère domestique et sphère marchande », *Journées de recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 8 et 9 Novembre.
- Becker H S (1985), *Outsiders : « Etudes de Sociologie de la déviance »*, Paris : Métailié.
- Cox, D., Cox A. D. et Moschis, G. P. (1990), « When consumer behavior goes bad: an investigation of adolescent shop-lifting », *Journal of consumer research*, Vol. 17, pp. 149-159.
- Cusson M. (1992), 'Déviance '. Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Raymond Boudon, *Traité de sociologie*, chapitre 10, pp. 389-422. Paris : Les Presses universitaires de France, 1re édition, 575 pp.
- David C et Huguet P (1998), *La relation de service : construire la performance avec le client*, Dossier documentaire ANACT.
- De Certeau M (1984), *The practice of everyday life*, Los Angeles, CA: University of California Press.
- Dion Delphine (2008), *Etudes marketing - A la recherche du consommateur : de nouvelles techniques pour étudier les clients*, Dunod.
- Dobscha S (1998), *The lived Experience of consumer Rebellion against Marketing*, In *Advance in Consumer Research*, volume 25, eds Joseph W Alba et Wesley Hutchinson, Provo, UT: *Association for consumer Research*, pages: 91-97.
- Eiglier P (2002), *Structure et fonctionnement de l'unité de services*, *Cahier de recherche n628*, CEROG, IAE Aix-en-Provence.
- Fournier S. (1998b), «Consumer resistance: societal motivations, consumer manifestations, and implications in the marketing domain », *Advances in Consumer Research*, 25, eds. J. W. Alba et J. W. Hutchinson, Provo, Utah, *Association for Consumer Research*, 88-90.
- Fowler A.R. (2007) « Holigan's holiday: rethinking deviant consumer behavior and marketing », *Advances in Consumer Research*, Vol.34, pp.39-44
- Fullerton R. A., Punj G. (1997), «Can consumer misbehavior be controlled? A critical analysis of two major control techniques », *Advances in Consumer Research*, Vol. 24 n°1, pp. 340-344.
- Fullerton, R. et Punj, G. (2004), « Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior », *Journal of business research*, Vol. 57 No. 11, pp. 1239-1249.
- Gravois Lee, Renee R (1996), *Uneasy tensions in health care delivery in a rural Appalachian Coal Mining Community Envisioning alternative solutions*, doctoral dissertation at Virginia Polytechnic Institute and state University.
- Harris, C. et Reynolds, K. L., (2003), « The consequences of dysfunctional customer behavior », *Journal of service research*, Vol. 6 No. 2, pp. 144-161.

Harris, L. C. et Reynolds, K. L., (2004), « Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry », *Journal of services marketing*, Vol. 18 No. 5, pp. 339-357.

Heskett L. J, Jones, T Loveman G, Sasser, N et Schlessinger L (1994), Putting the profit chain to work: *Harvard Business Review*, March-Avril, 164-170.

Hollet Sandrine et Laure Lavorata (2008), « Perception par les vendeurs de la résistance du client : proposition d'un cadre théorique », *Congrès AFM*.

Houston F.S. et Gassenheimer J.B. (1987), « Marketing and Exchange », *Journal of Marketing*, Vol.51, N°4, pp.3-18.

Graf R, Lepine G, et Durif F (2009), Personnel en contact et attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne, *Papier présenté au 2ème colloque sur le Management Relationnel et collaboration, Actes du 77ème Congrès de l'Association Canadienne-française pour l'Avancement des Sciences (ACFAS), Mai, Université d'Ottawa, Ottawa Canada*.

KOFFI K. Bla. Yolande (2025), « Stress professionnel et performance au travail chez les chargés clientèle des particuliers : une étude de cas dans l'espace bancaire ivoirien », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, ISSN : 2728- 0128 Volume 6 : Numéro 7.

Mills M.K. et Bonoma T.V. (1979), « Deviant consumer behavior: a different view », *Advances in Consumer Research*, Vol.6, pp.347-352.

Laksiri S et N. E. Moujaddidi (2023), Etude qualitative sur l'empowerment des jeunes employés Marocains de la génération Z, *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, ISSN:2489-2068, Vol 8 – Num.2 (2023).

Moschis G.P. et Cox D. (1989), « Deviant consumer behavior », *Advances in Consumer Research*, Vol.16, pp.732-737.

Murray J.B et Ozanne J.L (1991), The critical imagination: Emancipatory Interest in consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 18 (September), 129-144.

Nguyen N et Leblanc G (2002), Contact personnel physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262.

Poster M (1992), The question of Agency: DeCerteau and the history of consumption, *Di Acritics*, Forthcoming.

Peñaloza L. et Price L. (1993), « Consumer resistance: a conceptual overview », *Advances in Consumer Research*, 20, eds. L. McAlister et M. Rothschild, Provo, Utah, Association for Consumer Research, 123-128.

Suquet Jean Baptiste (2009), *Quand l'organisation constitue les comportements déviants de ses clients : les transformations de la fraude à la RATP*, communication au séminaire "Gérer le client", 26 novembre 2009.

Ughetto Pascal (2010), *Une qualité de service impossible ? Gardiens et agences HLM en lutte contre les sacs poubelles abandonnés et les locataires qui dégradent*, Communication au séminaire "Gérer le client", 21 janvier.

Yiannis G et Lang T (1995), *The unmanageable consumer : contemporary consumption and its fragmentations*, London : Sage Publications.