

La lettre de réclamation : une expérience de justice

Delphine Baillergeau

Doctorante en Sciences de Gestion

IAE de l'UPPA

d.baillergeau@wanadoo.fr

Christophe Benavent

Professeur à l'UPPA

Directeur du Centre de Recherche en Gestion

christophe.benavent@univ-pau.fr

La lettre de réclamation : une expérience de justice

Résumé

Dans cet article, il s'agit en étudiant un corpus de lettre de réclamation résultant d'une quasi-expérience selon une approche herméneutique, d'interpréter ces lettres au regard des catégories de la justice. Si la littérature donne une grande importance à la typologie des injustices perçues (distributive, procédurale, et interactionnelle), et que cette grille d'analyse rend bien compte du contenu des lettres, une autre grille de lecture en terme d'action de justice doit aussi être introduite. Cette grille distingue trois grandes formes de réparation : consolation, compensation, et vengeance. Si ces deux typologies fonde un invariant, l'expérience des sujets est cependant singulière. Construite dans un rapport spécifique à ces catégorie, l'expérience se traduit de manière narrative par des personnages, une intrigue, des enjeux, et peut être considérée comme littéraire.

Abstract

In this paper, by studying a corpus of complaining letters resulting from a quasi-experiment according to a hermeneutic approach, we will interpret these letter through the categories of justice. If literature gives a great importance to the typology of the perceived injustices (distributive, procedural, and interactional), and if this grid of analysis accounts well for the contents of the letters, another grid of analysis in term of action of justice must also be introduced. This grid distinguishes three great forms of recovery: consolation, compensation, and revenge. If these two typology found an invariant, the experiment of the subjects is however singular. Built in a specific relationship with these categories, the experiment is translated in a narrative way by characters, an intrigue, stakes, and could be considered as a form of literature.

La lettre de réclamation : une expérience de justice

La question de la gestion de la relation client s'ouvre avec celle de la satisfaction. Celle-ci étant obtenue, se pose celle de son maintien et de son renforcement, qui ne passe plus seulement par les caractéristiques du produit mais aussi par le degré de confiance, d'engagement, de dépendance, par des règles d'échange, un dialogue qui construisent la relation. Aussi gratifiantes soient les interactions, aussi fort soit le lien, des défaillances sont possibles et souvent inévitables. Même si la relation est forte, la confiance inébranlable, l'engagement déterminé, que son déroulement suive des règles sophistiquées, qu'un échange continu d'information en adoucisse les variations, au fil des jours, des insatisfactions, des défaillances, des blessures peuvent, un jour, souvent pour très peu, enclencher une protestation, et la remettre en cause. Cette protestation prend des formes variées et bien souvent celle d'une lettre de réclamation qui manifeste un sentiment d'injustice profond et engage par son acte le début d'une action de justice, exigeant une réparation.

Depuis plusieurs années, de relativement nombreux travaux se sont intéressés à cette question, l'envisageant le plus souvent en terme de réponse à l'insatisfaction (Oliver, 1987), cette réponse explorant le rôle des émotions (Westbrook, 1987) et l'ensemble des antécédents (Singh & Wilkes, 1996). Les formes variées de réponses ont fait l'objet de typologies (Singh, 1990), leur hiérarchie a été étudiée (Liljander, 1999), des types de réclamants ont été identifiés (Crié, 2001). On s'est intéressé aussi à l'effet des compensations qu'elles sollicitent. Des connaissances positives sont ainsi en cours de constitution et ont une portée pratique indiscutable qui se traduit par deux recommandations essentielles : il faut encourager les consommateurs à formuler une réclamation lorsqu'ils font l'objet de défaillance car la réponse publique est compensable alors qu'une réponse silencieuse sous la forme d'un désintérêt envers le produit affecte directement et sans possibilité de rachat les ventes de l'entreprise, d'autant plus qu'une majorité de gens ne se plaignent pas (Gwinner, 1998). Quand la plainte est enregistrée, le principe d'une compensation généreuse est généralement admis, cette politique permettant de restaurer la relation et d'obtenir une plus grande satisfaction et fidélité (Fornell & Wernerfelt, 1987).

L'ensemble de ces résultats aussi intéressants soient-ils n'épuise pas le sujet. S'ils offrent des lignes d'actions pertinentes, ils disent peu de la manière dont les sujets de la défaillance vivent cette expérience. L'objet de cette recherche est de rendre compte de la singularité des

expériences de réclamation au travers d'une étude de cas. Il s'agira de montrer que si l'on retrouve dans les expériences singulières de réclamation, les concepts élaborés depuis de nombreuses années, ceux-ci ne peuvent rendre compte de la totalité d'une expérience qui se construit au sein du sujet. La lettre est le seul artefact qui en rende compte.

Dans cette étude, nous souhaitons approfondir l'analyse de ce sentiment d'injustice et explorer l'économie de l'action de justice que la lettre matérialise en étudiant qualitativement un corpus spécifique de lettres de réclamation. Ce corpus s'est constitué autour de ce qu'on peut appeler une expérimentation naturelle. Toutes ces lettres sont relatives à un unique objet : une lettre d'excuse qui accorde une compensation modique aux victimes d'une défaillance chronique de la distribution d'un titre de presse régional. Cet unique message, décidé unilatéralement par l'entreprise consciente de faillir, a provoqué la réaction de plusieurs centaines d'abonnés, chacune différente des autres mêmes si des signes apparents de similarité les réunissent. Chaque expérience est singulière même si elle est motivée par le même ressort, chaque expérience se présente sous une forme littéraire, donnant l'opportunité, aux lecteurs que nous sommes, d'en interpréter la signification.

De cette étude, trois idées principales seront retenues. La première est que quelles que soient les expériences des sujets, le sentiment d'injustice se construit autour de catégories générales que la littérature documente parfaitement : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. La seconde idée réside dans l'analyse des conséquences du sentiment d'injustice. L'injustice exige d'être corrigée. Nous montrerons que la réparation passe par une économie : la réparation ne vaut que si elle est à la hauteur du dommage, et que les coûts nécessaires pour l'engager ne sont pas excessifs. Si la réparation est impossible, il reste la vengeance qui revient à rétablir l'estime de soi, la dignité, en infligeant au responsable du dommage un dommage aussi important, fût-il symbolique. Il se peut que la vengeance soit trop coûteuse, il importera alors d'oublier, ou, car certaines blessures ne s'oublient pas, de pardonner. Telle serait l'économie de l'action de justice. La troisième idée est relative à la singularité du sujet. Se guérir ne passe pas que par la consolation, la vengeance, ou le pardon, c'est aussi construire dans l'action et par la parole une histoire qui restaure l'intégrité du sujet. La lettre est aussi un exercice littéraire et la victime son auteur. Ce qu'il dit n'est pas forcément dans les mots qu'il utilise, mais dans l'acte même d'écrire. La plainte est une communication performative, en elle-même action de justice, appelant un acte, ou non, espérant dans tous les cas une considération et une interprétation. Pour répondre à ces lettres, l'entreprise doit comprendre, interpréter, répondre à ce qu'elles disent. L'objet de cet article est de contribuer à cette tâche.

Percevoir et répondre à l'injustice

Depuis plusieurs années une théorie de la justice semble émerger de différents domaines tels que la théorie des organisations (Greenberg,1987) et le marketing (Sabbadies, 2000 ; Tax, Brown et Chandrashekar,1998), pour expliquer le jugement et l'action des acteurs dans l'organisation ou la satisfaction des consommateurs. Un point d'accord semble s'établir pour identifier trois grandes formes : distributive, procédurale, interactionnelle.

Ce terme de théorie de la justice est relativement imprécis dans la mesure où il peut désigner aussi une branche de la philosophie et de l'économie qui s'intéresse à fonder des principes de justice (Fleurbaey, 1996). Par exemple les propositions de Rawls (1971) contribuent largement à l'édification de cette théorie de la justice en déplaçant la question du contenu de la justice (les critères justes) qui dépend des préférences des agents, vers celle de la procédure (l'idée de voile d'ignorance correspond à l'idée qu'un système de justice est acceptable quand tous les membres en acceptent les règles alors qu'ils ignorent les résultats qu'elles leur fournira). Ce que la littérature en gestion retient de la théorie de la justice est plutôt une représentation des sources d'injustice perçue. Sous cette dénomination, on retrouve un courant de réflexion qui prend son ancrage dans la psychologie sociale et les travaux fondamentaux de Adams (1963), Homans, (1961), (Lerner, 1977), Leventhal, (1976).

Le fait générateur du sentiment d'injustice provient généralement d'un dommage auquel est associée une attribution (la source ou la cause du dommage). La gravité du dommage peut affecter le consommateur de différentes manières. Tout d'abord, elle se traduit par une perte qui peut être perçue de manière plus ou moins douloureuse, mais peut faire l'objet aussi d'un sentiment particulier celui d'injustice dans la mesure où certaines normes auraient été violées dans la réalisation du dommage. Un dommage sans cause peut blesser, mais n'est pas le résultat d'une injustice, juste la fatalité.

Le sentiment d'injustice se manifeste plus particulièrement lorsque le sujet attribue la cause de cette perte à l'action volontaire d'un tiers ou du moins à l'attribution d'une responsabilité. Quand le sujet se sent responsable de l'effet, il n'y a pas de sentiment d'injustice, mais de culpabilité, quand la cause de l'injustice est attribuée au sort, au destin, au hasard, il n'y a pas non plus d'injustice, mais un fatalisme. Aussi, le contrôle que peut avoir l'individu sur la cause, c'est-à-dire la possibilité pour ce dernier d'agir différemment de manière à modifier le résultat d'une action va jouer un rôle sur le sentiment de justice perçue. Cette analyse peut conduire à décrire des formes d'attribution comme le fait Kruglanski (1975) lorsqu'il sépare les actions qui sont volontaires et les occurrences qui sont

involontaires ou Weiner et al. (1979) en distinguant les attributions de responsabilité selon leur caractère externe ou interne, stable ou instable et contrôlable ou incontrôlable. L'idée clé est qu'un dommage subi entraîne un sentiment d'injustice dans la mesure où une attribution spécifique est opérée : l'auteur du dommage est extérieur, le dommage résulte d'une volonté, ou tout du moins aurait pu être contrôlé et annulé par son responsable.

Injustice distributive

La justice distributive porte sur la répartition des ressources. Elle concerne les perceptions du caractère juste ou injuste des rétributions ou des récompenses entraînant un sentiment de justice ou d'injustice selon que la répartition ait, ou non, suivi certaines normes. Ces normes définissent la part de ressources ou de gratifications que les membres d'un groupe doivent recevoir en contrepartie de leur participation à l'action commune. Il s'agit donc de déterminer ce qui doit être distribué et à qui.

Trois grandes normes peuvent être distinguées : la norme du mérite (théorie de l'équité), selon laquelle le participant doit être rétribué proportionnellement à la valeur de ses contributions ; la norme du besoin, selon laquelle le participant doit être rétribué en fonction de ses besoins spécifiques ; et la norme de l'égalité, selon laquelle tous les participants quelles que soient leurs caractéristiques doivent être rétribués de la même manière.

Homans (1961) est à l'origine du courant de recherche sur la théorie de l'équité en psychologie sociale. Adams (1963, 1965) prolonge ses travaux en s'intéressant à la motivation au travail. S'appuyant sur les travaux de Festinger (1954) relatifs à la comparaison sociale, il montre que le salarié évalue sa situation personnelle – ses contributions en faveur de l'entreprise (compétence, ancienneté, performances...) et les avantages qu'il retire de son emploi (salaire, promotion, statut, reconnaissance...) – en la comparant avec celle des autres salariés qu'il considère comme référent. Cette comparaison va s'appuyer sur l'établissement de ratios :

$$\frac{\text{Contributions Individu (+/-)}}{\text{Rétributions Individu (+/-)}} \stackrel{>}{=} \frac{\text{Contributions Référent (+/-)}}{\text{Rétributions Référent (+/-)}}$$

Ainsi, le sentiment d'iniquité dans l'absolu n'existe pas, un individu ressentira un sentiment d'iniquité s'il fournit des contributions importantes et obtient des rétributions faibles uniquement s'il compare sa situation à un autre socialement identique.

L'intensité du sentiment d'iniquité est variable. Il dépend du système de valeurs et de l'histoire de l'individu, du contexte historique économique et social, des informations qu'il détient ainsi que du poids qu'il perçoit de ses contributions et rétributions et de celles de son

réfèrent. Ainsi par exemple, un individu qui a le sentiment d'avoir engagé « énormément » de ressources et obtenu de « faibles » récompenses par rapport à un autre individu ayant engagé « beaucoup » de ressources et obtenu des récompenses « très élevées » aura un sentiment d'injustice moins important si les rétributions de son référent sont seulement « élevées ».

L'individu éprouve un sentiment d'équité lorsqu'il perçoit un équilibre relatif entre l'importance des ratios : les rétributions qu'il perçoit de son travail lui semblent justes au regard des rétributions et des contributions du ou des salarié(s) avec le(s)quel(s) il se compare. Se référant à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), Adams établit que chez le salarié éprouvant une situation d'iniquité se crée un état de tension psychologique, que ce dernier va chercher à réduire. Une situation de sous-équité générera chez lui un sentiment de frustration et de colère tandis qu'une situation de sur-équité entraînera un sentiment de culpabilité. La perception d'un déséquilibre entre les ratios va motiver l'individu à chercher à restaurer l'équité soit de manière comportementale soit de manière cognitive. Il va donc s'agir pour lui d'augmenter ou de diminuer ses propres rétributions et/ou ses contributions ainsi que celles de son référent.

Bien qu'étant la plus connue et celle qui a suscité un intérêt très important, la théorie de l'équité basée en termes de proportionnalité n'est pas la seule norme utilisée dans la perception de la justice distributive (Deutsch, 1975 ; Foa et Foa, 1980 ; Schwinger, 1980,1986). Plutôt que de s'attendre à ce que les contributions déterminent les rétributions, l'individu peut s'attendre à voir ses besoins spécifiques considérés (règle du besoin), a-t-il reçu ce que requiert la situation dans laquelle il se trouve ? Il peut enfin, c'est sans doute la règle la plus simple, souhaiter recevoir exactement la même chose que n'importe qui d'autre (règle de l'égalité ; Lerner, 1974).

La légitimation donnée à une norme plutôt qu'à une autre dépend notamment de la relation entre les partenaires. La règle de l'équité trouve sa légitimité lorsque l'objectif est de stimuler la motivation en vue de favoriser la productivité, les acteurs étant étrangers les uns des autres. La règle de l'égalité est pensée dans un souci de fournir aux membres d'un groupe un sentiment d'adhésion et de cohésion tandis que la règle du besoin est, notamment utilisée en vue de limiter les inégalités.

En matière de réclamation l'application de ces principes à l'analyse du comportement du client porte sur deux questions : la formation d'une insatisfaction à l'égard du produit ou du service, la réaction vis-à-vis d'une compensation apportée par le fournisseur à la suite, ou non, d'une réclamation. Dans le premier cas, l'injustice distributive peut être à la source d'une insatisfaction même si le produit ou le service consommé correspond aux attentes. Pour peu

que le consommateur ait le sentiment que l'entreprise tire un avantage exagéré, ou qu'il bénéficie de ce service à un prix supérieur à celui d'autres consommateurs, une relative insatisfaction peut naître. Le rôle de la justice peut être considéré, sauf cas spécifique, comme secondaire. Dans la seconde question il est au centre même du processus de satisfaction à l'égard de la compensation. Le rétablissement de la justice devient l'attente principale.

Injustice procédurale

La justice distributive n'est pas le seul processus qui détermine l'injustice perçue : la justice procédurale est toute aussi importante (Folger, 1977; Lerner, 1977 ; Leventhal, 1980 ; Lind & Tyler, 1988). La régularité, dans le sens du respect des règles, du processus de justice, est essentielle. En effet, pour trouver juste la répartition, il faut reconnaître que les règles ont été bien appliquées.

Ainsi, même si une injustice est corrigée par une juste réparation, un autre sentiment d'injustice peut subsister. Il est lié à la qualité de la procédure. Le sentiment de justice procédurale correspond aux perceptions du caractère juste ou injuste des procédures qui distribuent les ressources pour expliquer le sentiment de justice ou d'injustice. Alors que le sentiment d'injustice distributive est orienté vers les « résultats » c'est-à-dire la compensation consentie par le tiers en guise de dédommagement, le sentiment d'injustice procédurale est davantage orienté vers la possibilité qu'a l'individu de s'exprimer au cours de la procédure. Ce qui est mis en cause est la manière dont les procédures sont mises en oeuvre (Folger, 1986 ; Lind & Tyler, 1988).

Cette conception de la justice a émergé des travaux pionniers de Thibaut & Walker (1975) lorsqu'ils ont établi l'une des règles fondamentales de la justice procédurale : le contrôle du processus. L'individu évalue l'équité d'une décision de distribution différemment selon qu'il a participé ou non au processus décisionnel, et ceci indépendamment des effets de l'appréciation des résultats. Ainsi par exemple, les individus qui sont membres du jury d'un procès perçoivent le verdict plus équitable que ceux qui n'en étaient pas.

Deux grandes formes de contrôle sont identifiées (Thibaut & Walker, 1975; Lind & Tyler, 1988) : le contrôle processuel et le contrôle décisionnel. Le contrôle processuel réfère à la possibilité pour l'individu d'exprimer son point de vue (*Voice*) pour déterminer les procédures utilisées tandis que le contrôle décisionnel renvoie à la possibilité pour l'individu d'exercer un contrôle sur la décision finale.

Leventhal (1980) a identifié six autres règles qui influencent la perception de la justice procédurale : la cohérence, l'impartialité, la précision, l'adaptabilité, la représentativité et l'éthique. Dans cette perspective, il apparaît clairement que la compensation apportée doit non seulement être suffisante pour corriger le dommage, mais aussi se dérouler de manière convenable : les duels doivent être réglés par un aréopage de témoins ; la procédure en droit doit être scrupuleusement respectée sous peine de nullité.

Dans le domaine de la réclamation et de l'évaluation de la compensation, on comprend aisément la signification et l'importance d'un tel concept. La manière dont est calculée la compensation est toute aussi importante que le résultat. Le client peut donc s'attendre à ce que le traitement dont il fait l'objet soit au moins aussi favorable que celui accordé aux autres, il peut s'attendre à ce que le « compensateur » soit impartial et ne fasse pas jouer son propre intérêt, que le calcul du montant de la compensation se fasse sérieusement, sans erreur, selon des critères et des barèmes clairs et définis, que la situation particulière dans laquelle il se trouve soit prise en considération, d'autant plus que sa situation est singulière, que l'ensemble des règles respecte les grands principes moraux tels que l'honnêteté, l'intégrité et la loyauté.

Injustice interactionnelle

Le concept de justice interactionnelle a été introduit par Bies et Moag (1986), il fait référence au traitement interpersonnel reçu lors de la prise de décision. Le sentiment de justice interactionnelle correspond aux perceptions du caractère juste ou injuste des traitements appliqués par ceux qui mettent en œuvre les procédures destinées à distribuer les rétributions.

La justice interactionnelle touche au concept de l'estime de soi, dimension essentielle de la personnalité. L'estime de soi dépend non seulement du regard que l'individu porte sur lui mais également de celui que les autres portent sur lui : l'estime de soi est d'autant plus haute que l'individu pense être évalué favorablement et accepté par les autres, davantage encore que lorsqu'il se croit dominant (Leary, 2001). Pour Leary et al., si les individus cherchent à protéger leur estime de soi, ce n'est pas pour l'estime de soi en elle-même. L'estime de soi apparaît comme un indicateur social qui permet à l'individu de mesurer le degré auquel la qualité de ses relations sociales lui permet d'être accepté et intégré dans le groupe. L'estime de soi permet de détecter les menaces mettant en péril son acceptation sociale et incite les individus à adapter leurs comportements afin de se protéger contre toutes les formes de rejet et l'exclusion sociale et de maintenir ou restaurer leurs relations interpersonnelles. Quand l'individu est affecté et blessé dans son estime de soi, sa dignité est atteinte.

A partir d'une expérimentation menée auprès de candidats au cours d'un recrutement d'embauche, Bies et Moag (1986) ont relevé quatre critères relatifs à la justice interactionnelle : le respect (être poli plutôt qu'inconvenant), la bienséance (ne pas poser des questions déplacées ou faire des commentaires attentatoires), la candeur (être franc plutôt qu'hypocrite) et la justification (fournir des explications acceptables).

Ces quatre critères ont par la suite été regroupés en deux dimensions, qui correspondent aux composantes de la justice interactionnelle (Greenberg, 1993) : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La justice interpersonnelle réfère au traitement respectueux de la personne (considération et politesse), tandis que la justice informationnelle se rapporte à l'information fournie aux individus sur les décisions et sur leurs justifications sous-jacentes. Elle prend en compte le sujet, ses besoins, ses attentes, ses inquiétudes.

Il existe un débat quant à la reconnaissance de la justice interactionnelle comme un construit indépendant. Certains auteurs comme Cropanzano & Greenberg (1997) estiment qu'elle est une composante de la justice procédurale car elle reflète les interactions qui accompagnent les procédures. Elle se réfère ainsi au climat dans lequel se déroulent les procédures. Il ne suffit pas que les procédures soient conduites de manière rigoureuse pour éviter la naissance d'une injustice : la froideur, le mépris, l'ignorance, le dédain génèrent aussi un sentiment d'injustice. A contrario, une atmosphère respectueuse, compassionnelle, empathique, peut favoriser l'acceptation d'imperfections dans l'application des règles. Cette dimension doit être donc considérée comme conceptuellement distincte.

En matière de réclamation, ce concept implique que le processus de compensation comporte une dimension personnelle forte mais distincte des règles d'attribution. Les excuses, le souci de l'autre, la reconnaissance de la spécificité de son problème, l'empathie, contribueront largement à restaurer l'estime de soi, l'honneur blessé.

Répondre à l'injustice

Un examen attentif de la littérature montre que si la question des formes d'injustice est largement traitée, peu est dit de la manière dont le lésé tente de corriger l'injustice dont il pense être victime. La littérature se concentre sur la modalité de la réclamation, lui définissant un vaste domaine qui va de la mauvaise rumeur au boycott, de la protestation sous forme d'éclat à l'action en justice. Elle préfère donner un sens général de réponse à l'insatisfaction. Dans cette perspective la lettre de réclamation consiste en une des réponses possibles, qui n'est d'ailleurs pas exclusive d'autres. Elle en est cependant une modalité rare.

Cette orientation de la recherche sur la réponse à l'insatisfaction n'empêche pas un travail de classification dont Hirshman (1970), a donné le premier élément en distinguant la protestation (*voice*) de la fuite (*exit*). La prise de parole et le silence, l'action publique, l'action privée, sont des critères qui ont été largement repris (Day et Landon, 1977) et discutés (Singh, 1988), pour développer des typologie de réponses à l'insatisfaction. Parallèlement, des typologies de réclamants ont été développées (Singh, 1990) et on trouvera dans Crié (2001) une synthèse de ces typologies qui reprennent en grande partie ce cadre d'analyse. Le caractère comportemental ou non de la réponse, la nature de l'interlocuteur (Privé/public), le recours à une tierce partie ou la réclamation directe, sont ainsi les critères clés.

Curieusement l'un d'entre eux ne semble pas être utilisé : la finalité de la réponse. A l'exception de Hunt (1991) qui formule l'hypothèse de trois modes d'expression possibles du consommateur face à une insatisfaction : *exit*, *voice* et *retaliation*. Le recours à la vengeance comme réponse à une insatisfaction a été examiné plus précisément par Huefner et Hunt (2000, 2002) qui lors d'une première étude exploratoire ont répertorié six types de vengeances :

- Créer une perte/un coût : générer du travail supplémentaire aux salariés, abîmer des produits, déplacer des produits...
- Vandalisme : détruire ou endommager quelque chose dans le but de "renvoyer l'ascenseur" à l'entreprise
 - Faire du désordre : déposer des produits par terre, faire une esclandre...
 - Voler : dans le but de récupérer quelque chose de l'entreprise, pas simplement obtenir un produit sans le payer
- Bouche à oreille négatif : relater à d'autres personnes l'expérience négative qui s'est produite dans le but de porter préjudice à l'entreprise
- S'en prendre à quelqu'un : blesser verbalement ou physiquement un vendeur ou un manager

Des analyses factorielles ont permis de valider l'existence de la vengeance comme construit indépendant de ceux de *Voice* et d'*Exit* introduisant un nouveau facteur. Cependant plutôt que de se venger on peut chercher à compenser. Pour réparer la blessure deux stratégies sont envisageables : appliquer un remède, restaurer l'équilibre initial par une juste compensation, matérielle ou morale ou se venger, administrer un dommage aussi important que celui subi, qu'il soit symbolique ou matériel. A la dualité *Exit/Voice*, se combine donc une seconde dualité qui concerne la finalité de la réponse : *rémediation/retaliation*.

Champs	Publique (Voice)	Privé (Exit)
Finalité		
Vengeance	Ex – Boycott, dérision, détournement d’image, courrier de lecteur,	Ex - Vol et dégradation, dénigrement, infidélité, bouche à oreille négatif, cessation d’achat
Compensation	Action en Justice, recours au médiateur, talk show , association de consommateur	Ex - Lettre de réclamation, appel téléphonique, interpellation du SAV, de vendeurs

Figure 1 : les modes de réponse à l’insatisfaction et à l’injustice.

Face à l’injustice il faut corriger, il faut réparer. La première stratégie, qui est l’objet principal des recherches vise à obtenir une compensation et à cette fin engage une négociation, dont la structure temporelle se compose d’une phase d’interpellation, puis de revendication et enfin de discussion. Elle réclame un effort, un coût à engager. Pour engager ce coût, il faut que l’espérance de gains le dépasse. Cette compensation pourra être négociée directement (à l’amiable), être prise en charge par des tierces parties (médiateur), ou résulter d’une action en justice (Feick, 1987). Différents travaux se sont attaqués à cette question et mettent en évidence la gravité du dommage, l’espérance de gain, l’attribution (Singh et Wilkes, 1990), mais aussi des facteurs plus personnels tels que l’expérience ou l’attitude face aux comportements de réclamation (Halstead et Droge, 1991), ou son profil psychographique (Keng, Richmond, Han ; 1995) ou sociodémographique (Morganosky et Buckley, 1987) comme déterminant la probabilité de formuler une réclamation. D’autres séries de travaux se sont intéressés plus particulièrement aux effets du « recovery », ou remédiation (Smith, Bolton et Wagner, 1999 ; Au, Hui & Leung, 2001) modérés par les excuses, l’attribution, la rapidité d’action, sur la satisfaction à l’égard de la compensation ou même du service lui-même (Krapfel, 1985 ; Goodwin, 1990), y compris quand la compensation est prévue sous la forme de garanties (Halstead, Dröge & Cooper, 1993). Compensation, remédiation, recovery, consolation sont les différents termes qui désignent l’ensemble des ressources destinées à réparer le dommage.

Si le gain espéré est trop faible au regard des coûts engagés, pour sauver au moins l’honneur, il reste la vengeance qui rétablit l’équilibre non pas en comblant le dommage (même si ses effets peuvent y contribuer), mais en réduisant le gain de l’autre, en lui

infligeant une punition au moins à la hauteur du dommage subi : la loi du talion. La vengeance serait une pratique utilisée en dernier ressort, lorsque les individus ne voient aucune autre alternative possible, lorsque l'espérance de réparation est négative. Fisher et Baron (1984) ont montré comment des étudiants en situation d'injustice interpersonnelle avec leur institution ont recours à des actes de vandalisme pour rétablir le sentiment d'équité.

Notons ici, qu'au-delà de la taxinomie qui distingue les deux types de réponse, Remédiation (ou consolation) et Vengeance (ou rétorsion), nous avons affaire à une véritable économie de la réparation. L'hypothèse clé est que le choix de l'une des deux modalités dépend d'une comparaison entre les coûts de l'action et le résultat espéré de cette action. Certains psychologues l'abordent en la confrontant au pardon (Zechmeister, et al, 2004), ce qui conduit à vouloir généraliser cette économie en nous intéressant à ce qui peut se passer quand le coût de la mise en œuvre de la vengeance, excède le gain qu'on peut en espérer. La vengeance nécessite du temps, de l'énergie.

Le temps intervient dans cette économie en érodant à mesure qu'il s'écoule l'intensité de la peine ou du sentiment d'injustice. Il y a dans le droit l'idée d'un délai de prescription, qui est une sorte de droit d'oubli, une amnistie... Si la vengeance est trop coûteuse, qu'aucune compensation n'est attendue, et que le dommage n'est pas trop important, l'oubli pourrait être une issue. Mais il est difficile d'oublier quand le dommage a été profond, et si la vengeance est vaine, il ne reste plus que la noblesse du pardon qui peut à son point ultime se passer d'excuses, et se réalise dans une absolution.

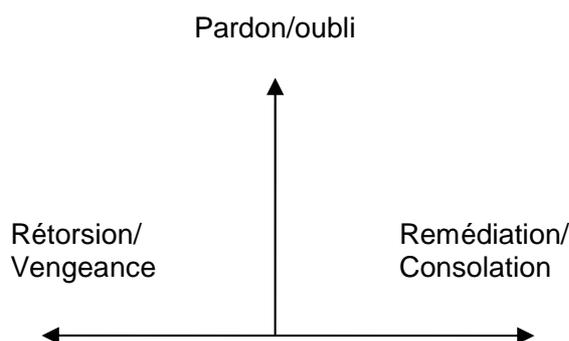


Figure 2 : Les formes de la réparation

L'action de justice pourrait prendre trois voies différentes qui présente chacune une plus ou moins forte intensité. La remédiation, a pour fonction de compenser le dommage subi, rendre ce qui a été perdu, réparer les dégâts, elle peut jusqu'à restaurer l'estime, adoucir la peine, consoler. La rétorsion rend un mal pour un mal, mais peut aussi s'envenimer, et être

conduite par la froide prédétermination de la vengeance. L'oubli peut prendre de la grandeur et ne pas s'oublier lui-même, devenir un pardon, et une absolution.

Ecrire pour réparer l'injustice

Suite à la mise en œuvre d'une nouvelle imprimerie, un quotidien régional a rencontré des difficultés techniques importantes compromettant de manière sérieuse et prolongée la livraison par portage et par la poste de ses éditions auprès de ses abonnés. Ces derniers, à forte dominante rurale et retraitée, ont régulièrement été privés de leur quotidien.

Quelques semaines après le début des dysfonctionnements, le PDG du Titre adresse un courrier à tous les abonnés pour les rassurer quant aux moyens déployés pour remédier à la situation, et pour les assurer qu'un pointage hebdomadaire des incidents serait fait en vue de créditer des numéros supplémentaires sur leurs abonnements.

Plus d'un mois s'écoule et les désagréments perdurent. Les appels de mécontentement se multiplient. Le Directeur de la Diffusion adresse alors à son tour un courrier, l'avant-veille du réveillon de Noël, annonçant à chaque abonné la prolongation de son abonnement d'un certain nombre de numéros, destinée à compenser les incidents de livraison dont il a été victime. Le nombre de numéros crédités est très inférieur à celui des numéros défectueux, certains abonnés se voyant compensés par un numéro gratuit pour trente numéros non livrés.

L'annonce de cette compensation dérisoire fait l'effet d'un stimulus provoquant auprès de 263 abonnés l'envoi d'une lettre de réclamation en l'espace de trois semaines. La majorité des lettres de réclamation a été retournée par retour du courrier ou presque. Les réactions à cette même lettre d'excuses et d'essai de compensation sont donc vives ayant déclenché de manière quasi instantanée la même réponse auprès de 263 abonnés : prendre une plume, écrire une lettre, la mettre sous pli, la poster.

Ce cas se présente comme une expérimentation naturelle qui va révéler non seulement une expression générale du sentiment d'injustice mais dévoiler la variété de ses constructions. Ce cas singulier nous donne l'opportunité rare d'observer de manière directe les expressions du sentiment d'injustice et l'effort engagé pour la réparer dans l'action d'une lettre. Chacune d'elle a la couleur d'un style, dévoile une stratégie, construit un rapport particulier au Journal, définit des rôles, trame un scénario, construit une relation dans un exercice fondamentalement littéraire. La victime est aussi un auteur.

Notre lecture

Le corpus des 263 lettres de réclamation constitue un donné phénoménologique. Ces lettres ont émergé dans un contexte donné et traduisent une expérience singulière. Elles sont envoyées à l'initiative des réclamants et les informations qu'elles comportent sont les seules qui soient disponibles. Avec le texte de la lettre, de nombreux indices sont fournis, tels que le choix du destinataire, le style d'écriture, le papier utilisé, le ton, la longueur, la date, les documents complémentaires (tickets de caisse de buraliste, photocopie d'un calendrier pointant les jours de livraisons défailtantes..) etc. Le réclamant choisit de donner, ou de cacher, les éléments qui le caractérisent : le nom, l'adresse, son âge, son ancienneté souvent brandie comme méritant un autre traitement. Il reste maître de la narration, fixant le récit, choisissant les dramatisations, se plaignant dans un sens qui l'arrange.

Les lettres envoyées à ce quotidien régional s'inscrivent cependant dans un cadre invariant avec une question unique au sens de Héritier (1996) : Dans quel(s) but(s) avoir envoyé une lettre de réclamation ? A cette question, une variabilité importante de réponses s'offre à nous. Cette variété des contenus dépend de la variété des réclamants, de la manière dont ces derniers construisent leurs représentations et l'offre au lecteur. Il s'agit donc d'associer ce donné phénoménologique variable à des mécanismes invariants sous-jacents qui l'organisent lui confèrent du sens.

Deux grands courants philosophiques s'opposent quant à la conception de la compréhension du langage : la pensée analytique et l'approche herméneutique. La tradition analytique s'inscrit dans une approche pragmatique considérant le phénomène social étudié comme objet séparé de son observateur. Les analytiques délimitent la nature de la compréhension de l'extérieur en se plaçant à la place du locuteur et cherchent à trouver des conditions objectives du sens et de la compréhension dans des théories scientifiques. Dans l'approche herméneutique au contraire l'observateur est partie prenante de l'objet d'investigation dans la mesure où de par son insertion socio-historico-culturelle, le sens est déjà pré-compris. Il n'est donc pas possible de se situer à l'extérieur de la sphère du sens mais à l'intérieur. L'approche herméneutique nous semble pertinente pour interpréter ce corpus de lettres de réclamation. Au travers du discours du réclamant et des signes qui l'accompagnent, se développe une intention spécifique. Comprendre la signification objective d'un texte est différent de déceler l'intention subjective de son auteur (Ricœur, 1986), le texte se suffit à lui-même. Il s'agira de poser des conjectures (*verstehen*), d'émettre des hypothèses à partir d'une compréhension générale et de chercher à les valider, à les éclairer, par le texte lui-même (*erklären*). Ces conjectures vont permettre à celui qui interprète le texte d'en construire son

sens dans la mesure où le texte forme un tout : il est plus que la somme des mots, des phrases, qui se suivent et s'enchaînent, son sens dépasse cet agencement. Le phénomène – la lettre de réclamation – apparaît, dans son expérience, son entièreté, de la même manière que la ville de Paris constitue un « être total », et non pas « un objet à mille facettes » (Les cafés, les quais, la Tour Eiffel, la Seine, les pigeons... sans lesquels Paris ne serait pas ce qu'elle est, un ensemble autonome par rapport à toute ville particulière - Merleau-Ponty, 1945). Reconstruire un texte en tant que totalité présente un caractère circulaire entre le tout et les parties : la conjecture d'un certain tout (plutôt qu'un autre) est impliquée dans la reconnaissance des parties et vice versa, c'est en construisant les détails que se construit le sens du tout.

Valider les conjectures ne veut pas dire qu'elles sont vérifiées empiriquement et qu'elles peuvent être considérées comme « vraies » (Ricoeur, 1986). Les procédures de validation s'inscrivent dans une logique de probabilité : un texte peut être approché sous différents angles, et le choix de construire un texte selon une interprétation plutôt qu'une autre se fait parce que cette dernière est plus probable qu'une autre. D'autres lectures seraient possibles.

La compréhension que nous proposons de ce tout qu'est la lettre de réclamation est une plainte, née d'un sentiments d'injustice qui s'inscrit dans les trois catégories que nous avons présentées : justice distributive, procédurale, justice interactionnelle. Cette conjecture nous semble pertinente dans la mesure où les théories de la perception de la justice ont été largement employées par la littérature sur le traitement des réclamations (Goodwin et Ross, 1989-1992 ; Bitner et al., 1993; Blodgett et al., 1993, 1997 ; Hoccut 1997 ; Tax et al. 1998; Hoffman et Kelly, 2000 ; Maxham III et Netemeyer, 2002-2003 ; Cho et Hiltz, 2003). La lecture des textes n'aura cependant pas la vertu d'une validation d'une théorie en cours de construction. Elle est destinée à un autre but : peut-on donner un sens personnel à chacune des lettres en employant ces grandes catégories interprétatives ? Le cercle herméneutique, le mode d'interprétation le plus utilisé dans les approches herméneutiques, met en relation circulaire conjecture et validation. Présenté ci-dessous, il permet de visualiser la lecture que nous avons faite du corpus des 263 lettres de réclamation :

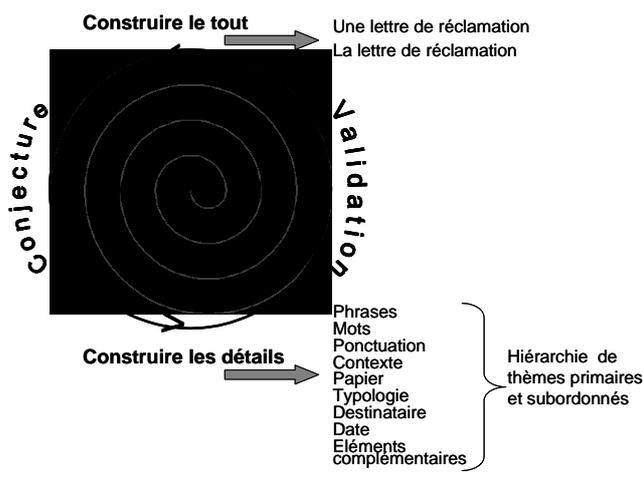


Figure 3 : Le cercle herméneutique et le corpus de lettres

Les expressions de la justice

L'analyse thématique qui suit vise à valider les conjectures posées autour des expressions de la justice, c'est-à-dire à inscrire la diversité des réponses des abonnés dans les mécanismes invariants que sont les trois théories de la perception de la justice : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Il s'agit donc d'une part de débusquer dans le discours de l'abonné comment ce dernier utilise la lettre de réclamation pour dénoncer un sentiment d'injustice et comment il construit le sens de l'injustice. L'invariance du cadre de la perception de la justice admet une instabilité importante des formes, chaque lettre présentant à l'analyse des contenus variables, qui parfois peuvent s'opposer, se contredire.

Nous allons chercher à inscrire le discours des réclamants dans les grandes catégories qui composent les trois grandes perceptions de la justice définies à travers la littérature. La méthode employée pour valider les conjectures posées s'apparente à une analyse de contenu classique avec le découpage du discours des réclamants suivant les différentes composantes – les thèmes– des théories de la perception de la justice. Nous nous proposons donc à ce niveau de nous intéresser au discours en lui-même transcrit par les réclamants sur leur lettre de réclamation, un discours que nous isolons du reste des éléments qui forment la totalité de la lettre. Nous construisons donc les détails du discours autour des différentes dimensions des trois perceptions de la justice. Cette approche simplifiée de la lettre comme tout présente l'avantage pour l'analyste de lui apporter une représentation de l'ensemble du corpus et de pouvoir se l'approprier

Si cette construction de sens passe nécessairement par une simplification de la réalité, il incombe à l'analyste de ne pas se cantonner à une approche excessivement réductionniste qui viserait à valider trois grandes conjectures génériques : oui ou non le discours des réclamants s'inscrit dans les théories des perceptions de la justice distributive, procédurale et interactionnelle, hypothèses se déclinant chacune en sous-conjectures reprenant les

dimensions qui les composent relevées dans la littérature. Il s'agit de prendre en compte la diversité des formes de réponse, et d'autre part d'intégrer d'autres détails des lettres que le discours lui-même, deux conditions nécessaires pour rendre compte de la teneur et de la portée des discours transcrits, autrement dit être capable de sortir le discours de son isolement des autres éléments constitutifs de la lettre : ce dernier est écrit, n'existe et n'a de sens que dans son contexte et par ses interactions avec les autres détails de la lettre, et s'il s'inscrit effectivement dans les catégories de la justice contemporaine, il traduit l'expression d'un individu unique.

La justice distributive

Concernant la justice distributive, nous allons montrer que la perception de la répartition des ressources constitue une injustice dont la variété des formes s'inscrit dans les trois normes préalablement répertoriées : l'équité, le besoin et l'égalité. Mais si écrire une lettre de réclamation peut effectivement avoir comme objet de dénoncer un sentiment d'injustice distributive dont les contenus présentent des natures très différentes voire même antagonistes selon que le réclamant s'inscrit dans une logique individualiste –mon ratio contribution/rétribution–, collectiviste – tout le monde doit recevoir la même chose -ou solidaire –prendre en compte les besoins spécifiques et donner des priorités–, il apparaît que le caractère générique de ces trois catégories est considérable à la vue de la diversité des formes de réponses.

La grille d'analyse utilisée pour rendre compte du sentiment d'iniquité a été construite selon les différents composants des ratios contributions/rétributions.

Les contributions sont composées des coûts et des investissements. Les coûts (ou efforts) peuvent être de nature physique (énergie déployée...), économique (argent dépensé...) ou psychologiques (patience...). Ils représentent des valeurs négatives dans la mesure où l'individu renonce à une valeur alternative lorsqu'il les engage (du temps pour autre chose, de l'argent supplémentaire, de la sérénité...). Les investissements se réfèrent quant à eux aux caractéristiques personnelles et sociales de l'individu qui déterminent son statut (fidélité, ancienneté, âge..), ainsi que de son expérience passée de l'échange.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
COÛTS ECONO- MIQUES	<i>Liés aux incidents de livraison</i> - Les numéros non livrés payés / les numéros rachetés (doublons) - Les numéros livrés en retard non lus	✓ « Les huit jours manquants je suis allé le chercher à Gimont soit à 15 km de mon domicile ce qui fait $15 \times 8 = 120$ km. Voilà mon coût» ✓ « L'abonnement, jusqu'à preuve du

	<ul style="list-style-type: none"> - Les frais de télécommunication et postaux / les déplacements à l'édition locale, chez un dépositaire <p><i>Liés à l'acte d'abonnement en lui-même</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - le prix de l'abonnement et le paiement à l'avance 	<p><i>contraire, c'est une prestation payée d'avance. Est-ce que vous comprenez ce que cela veut dire: payée d'avance ? Il faudrait revenir sur terre : je n'ai pas d'obligation envers la [Le Quotidien], il me semble que c'est le contraire »</i></p>
COUTS PHYSIQUES	<ul style="list-style-type: none"> - L'énergie déployée pour remédier à la situation - Le temps passé pour remédier à la situation 	<p>✓ « J'ai réussi à avoir un interlocuteur au service des abonnements après cinq tentatives infructueuses où j'ai eu droit d'entendre le disque ventant les mérites [du Quotidien] et ensuite la tonalité occupée »</p>
COUTS PSYCHOLOGIQUES	<p>La perte de l'actualité en temps réel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le journal livré en retard peut entraver sa réception et sa lecture - Des informations « périmées » : les nouvelles du jour livrées dans la journée ou le lendemain perdent de leur intérêt voire leur raison d'être - Le journal qui n'a jamais été livré <p>Une perte d'actualité qui peut se voir dramatisée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les informations locales particulièrement attendues s'inscrivent dans le quotidien de l'abonné... une perte vécue par certains réclamants comme une amputation ou presque dans leur vie quotidienne - Des informations perdues lourdes de conséquences telles les avis de décès - Des désagréments qui génèrent des émotions négatives telles que la frustration la déception, l'énervement, la colère, la lassitude et qui pour certains vont jusqu'à être anxiogènes 	<p>✓ « Il est bien évident que dans ces conditions, l'intérêt des annonces, des publicités, des manifestations... a complètement disparu »</p> <p>✓ « On aimerait bien lire les nouvelles fraîches, surtout quand on voit que des amis sont enterrés la veille »</p> <p>✓ « Un quotidien distribué le lendemain n'a plus aucun intérêt, sans compter le décès d'un proche paru sur le dernier numéro manquant »</p> <p>✓ « Je suis très déçu car nous lisons [le Quotidien] d'aujourd'hui demain ce qui ne m'intéresse pas du tout »</p> <p>✓ « Mon père ne souhaite pas que je renouvelle son abonnement, car l'absence du journal dans sa boîte aux lettres est pour lui source de soucis et de déception »</p>
INVESTISSEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Le statut de fidèle : par ce statut, l'abonné attend un traitement particulier, un retour sur investissement : être livré en temps et en heure est un dû - L'empathie, l'écoute quant aux difficultés techniques rencontrées par le Journal : l'effort de comprendre voire même de compatir et donc soutenir le Quotidien en acceptant de subir des désagréments pour en contrepartie se voir rétablir un retour à la normale - La patience face aux désagréments subis : se montrer patient face aux incidents pour en contrepartie se voir rétablir un retour à la normale - Un certain sacrifice pour soutenir le Quotidien en renonçant au bénéfice de la livraison pendant une phase d'une transition 	<p>✓ « Etant abonné fidèle de longue date, je vous demande de faire des efforts prioritaires »</p> <p>✓ « Encore une fois, je suis privé de mon quotidien et aujourd'hui ça commence à me déranger. En effet, les premières fois c'est tout à fait normal d'être patient, mais maintenant je commence à saturer »</p> <p>✓ « J'ai ressenti une grande déception de ne pas recevoir chaque jour votre journal mais malgré les problèmes techniques, il s'avère que l'homme propose et la machine dispose et je comprends aisément les problèmes que vous avez rencontrés »</p>

Tableau 1 - Norme de l'équité : Ce que les réclamants perçoivent de leurs contributions

Les rétributions peuvent être positives, il s'agit alors de gains ou bien être négatives et constituer des pertes. Très peu de rétributions positives sont mentionnées : l'abonné reste très axé sur les désagréments de la livraison de son quotidien et les rétributions si elles existent sont largement mises en sourdine. Ainsi, la majorité des rétributions transcrites sur les lettres de réclamation ne sont pas des recettes mais des pertes.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
GAINS	<p><i>Concernant la nouvelle présentation du Journal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une minorité des réclamants qui malgré leurs reproches liés aux défauts de livraison tiennent à souligner les améliorations apportées à leur quotidien... - ...soit un encouragement, un soutien...tout n'est donc 	<p>✓ « Le nouveau format est plus pratique, il faut en convenir »</p> <p>✓ « Je tiens malgré tout à vous dire que je suis bien heureuse de l'amélioration que vous avez apporté au journal »</p>

	<p>pas noir : « malgré tout » ; « quand même »...une marque d'adhésion à la volonté de changement du Quotidien...</p> <p><i>Concernant le journal en lui-même</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les qualités qu'une édition locale qui leur donnent satisfaction - Des réclamants qui montrent leur attachement réel et sincère à leur journal 	<p>✓ « Je profite de ce courrier pour vous assurer de ma fidélité à votre journal et à la nouvelle formule pour son format et pour l'amélioration de sa présentation »</p>
<p>PERTES</p>	<p><i>Concernant Les incidents de livraison</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une livraison irrégulière, non fiable, incertaine, compromise <ul style="list-style-type: none"> » Des numéros non livrés » Des numéros dont l'horaire ou le jour de livraison sont défectueux » Des erreurs dans les éditions distribuées - Des incidents qui perdurent, dont l'issue est inconnue <p><i>Concernant la nouvelle présentation du Journal :</i> Certains font vivement remarquer qu'en plus des désagréments de livraison s'ajoute une nouvelle formule qui ne les satisfait pas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce qui retire totalement la légitimité du Quotidien dans son entreprise - Et souligne l'absurdité des préjudices subis <p><i>Concernant le journal en lui-même</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des rétributions négatives qui se cumulent avec les autres éléments d'insatisfaction <p><i>Concernant la compensation annoncée par le Quotidien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une compensation des coûts économiques uniquement (et non des coûts physiques, psychologiques ni des investissements) - Une compensation économique inférieure au préjudice économique effectivement subi <ul style="list-style-type: none"> » Le nombre de numéros crédités est insuffisant : l'écart entre ce qui est proposé comme dédommagement et la réalité est important » Nombre d'abonnés ont relevé les numéros non honorés qu'ils énumèrent dans leur courrier et dont ils précisent la nature de l'incident 	<p>✓ « Depuis le 3 novembre, nous subissons les désagréments provoqués par [Le Quotidien], je ne vous apprends rien : soit votre quotidien manque à l'appel, soit deux ou trois exemplaires nous arrivent le lendemain ou le surlendemain »</p> <p>✓ « Aujourd'hui 19 novembre et une fois de plus je ne trouve pas [Le Quotidien] dans ma boîte aux lettres et il est 12H00 »</p> <p>✓ « Votre soit disant [nouveau quotidien] en couleur est nul, mieux vaut une bonne photo en noir et blanc qu'une couleur misérable »</p> <p>✓ « Sans parler des erreurs et des fautes quotidiennes, celle d'aujourd'hui parmi d'autres se trouve dans l'article sur les Horoscopes de 2004 » où vous attribuez le signe du Lion à quelqu'un qui est né le 30 juin »</p> <p>✓ « Votre générosité me confond ! Ce n'est pas deux numéros que vous me devez mais neuf. Voici les dates : lundi 3 novembre, mardi 4 novembre, vendredi 7 novembre, lundi 10 novembre, mercredi 12 novembre, vendredi 14 novembre, mercredi 19 novembre, dimanche 23 novembre, dimanche 30 novembre »</p> <p>✓ « A ce jour il m'a manqué treize numéros en novembre, plus deux en octobre. Vous me proposez l'envoi de sept numéros, le compte n'y est pas, sans parler du préjudice subi »</p>

Tableau 2 - Norme de l'équité : Ce que les réclamants perçoivent de leurs rétributions

Si les réclamants sont très prolixes quant aux éléments constitutifs de leur propre ratio contributions/rétributions ils sont presque muets en ce qui concerne le ratio de l'autre partie, le Quotidien. La principale contribution que les abonnés ont choisi (et très ponctuellement) de formuler explicitement est la volonté du Journal de mettre en place une nouvelle formule. Les autres contributions que l'on peut relever sont formulées indirectement, elles sont réappropriées à leur propre compte. Ainsi les coûts physiques engagés par le Quotidien relatifs à la mise en place de nouvelles rotatives deviennent des coûts psychologiques pour le réclamant qui souligne son empathie face à la résolution de problèmes techniques (attribution externe). Aussi, les coûts économiques supportés par le Journal dans cette opération ne sont aucunement mentionnés ce qui laisse supposer que les abonnés n'en n'ont pas conscience.

Les rétributions conférées au Quotidien sont de nature positive : les réclamants n'évoquent que les gains que ce dernier retire de l'échange : les recettes liées au paiement de l'abonnement et la pérennité de son activité de par la fidélité de ses abonnés, fidélité d'autant plus assurée que le journal bénéficie de l'exclusivité locale. Les pertes liées aux dysfonctionnements sont passées sous silence.

Certains abonnés dénoncent à travers leur lettre une injustice distributive dont le contenu s'inscrit non pas dans la norme de l'équité mais dans celle du besoin : ils font valoir qu'ils ont des besoins plus importants que d'autres dont le Quotidien doit tenir compte, invoquant des raisons liées à leur activité, à leur mobilité réduite ainsi qu'à leur statut particulier.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
ACTIVITE	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les professionnels : un outil de travail - Pour les retraités : une activité à part entière - Pour les personnes seules ou isolées : un lien social - Pour les demandeurs d'emploi : une ressource 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « Nous avons souscrit l'abonnement relatif à la livraison [du Quotidien] dans un cadre professionnel pour ainsi bénéficier d'informations telles que les appels d'offres et autres le jour même et non avec 24 ou 48 heures de retard » ✓ « En raison de ma retraite, j'attends tous les jours avec impatience votre journal » ✓ « Pas de journal pour le jeune en recherche d'emploi »
MOBILITE REDUITE	<ul style="list-style-type: none"> - Du fait de leur âge avancé - D'une maladie, d'un handicap - De leur situation géographique enclavée, éloignée d'un dépositaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « Pour moi (85 ans), il m'était pénible d'être obligé d'aller chercher mon journal chez le dépositaire » ✓ « Nous habitons à 8kms de [village x], à la campagne, isolés de tout. Nous ne sommes que tous les deux et en plus mon épouse souffre de la maladie d'Alzheimer »
STATUT	<ul style="list-style-type: none"> - La notoriété de l'abonné - L'expatriation de l'abonné 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « En 1998, pour raison professionnelle nous avons déménagé dans un autre département. Nous sommes des « purs et durs » de notre région si vous voyez ce que cela représente. Nous avons gardé bien sûr l'abonnement au [Quotidien] »

Tableau 3 - Norme du Besoin

Enfin, pour d'autres abonnés le sentiment d'injustice distributive résulte d'une répartition des ressources inégale entre les catégories de titulaires d'un abonnement (particuliers, professionnels ou dépositaires), également parmi les abonnés d'une même catégorie et enfin entre les abonnés et les prospects du Titre.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
LIVRAISON DES « AUTRES »	<ul style="list-style-type: none"> - Le Quotidien assure son service de livraison auprès des dépositaires mais pas auprès de ses abonnés - Certaines zones géographiques sont livrées convenablement et pas d'autres 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce que je n'arrive pas à comprendre : c'est que votre journal se trouve à la vente dans tous les bureaux de tabac, papeteries et autres dépôts de ma commune, tous les jours de la semaine y compris le dimanche chez mon boulanger. Par contre, ma boîte aux lettres demeure vide, tous les jours de la semaine »</i> ✓ « Mes amis habitant dans la zone urbaine de [Ville x] n'ont pas eu ces aléas La grande banlieue n'aurait-elle

		<i>pas les mêmes avantages ? Y aurait-il des zones privilégiées ? »</i>
OFFRES AUX PROSPECTS	- Des opérations promotionnelles sont faites pour conquérir de nouveaux clients (cadeau, abonnement en réduction) alors que les (fidèles) abonnés ne se voient rien proposer	✓ « <i>Vous envoyez toujours des publicités avec des offres alléchantes pour de nouveaux abonnements, mais en tant qu'abonné, nous n'avons jamais aucun cadeau</i> »

Tableau 4 - Norme de l'Égalité

La justice procédurale

Concernant la justice procédurale, le discours des abonnés est catégorisé autour des deux grands thèmes : le contrôle du processus –contrôle processuel et contrôle décisionnel– et deux des six critères de Leventhal – précision et éthique –, les quatre autres (cohérence, adaptabilité, impartialité, représentativité) n'étant pas clairement empruntés.

Ainsi, les réclamants s'inscrivent dans une logique de contrôle processuel lorsqu'ils font référence dans leur lettre à la possibilité qui leur a été donnée par le Journal d'exprimer leur point de vue pour déterminer les procédures utilisées. Selon quelles modalités ce droit leur est-il été octroyé et comment cela s'est-il opérationnalisé dans le contexte en question et avec quels résultats ? Autant de paramètres qui concourent à l'établissement d'un sentiment d'injustice et dont les formes varient selon les réclamants. De nombreux abonnés soulignent qu'ils espèrent que le Journal donnera une suite à leur courrier, souhaitant ainsi au travers de leur lettre exercer un contrôle sur le montant voire sur la nature de la compensation annoncée et sur l'issue des défauts de livraison : ils s'attendent à ce que leurs demandes, les informations qu'ils communiquent, le mécontentement, le désaccord qu'ils expriment quant à la compensation annoncée et aux problèmes de livraison, soient intégrés dans les procédures.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
PROCESSUEL	<ul style="list-style-type: none"> - Si les abonnés ont eu la possibilité de s'exprimer pendant les périodes de troubles de livraison en s'adressant au service des abonnés ou des réclamations... <ul style="list-style-type: none"> » L'accès à un interlocuteur est difficile » Des courriers envoyés restés sans réponse » Une annonce de compensation en décalage avec les attentes qu'ils ont formulées - ...Ils ont le sentiment que les informations qu'ils ont fournies concernant leur situation et leurs attentes n'ont pas été prises en considération <ul style="list-style-type: none"> » L'absence d'écoute » L'impression de se voir imposer une procédure 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « <i>Je vous avais informé par téléphone de ce dérangement. Je vois par le prélèvement de Novembre et de Décembre que vous n'avez pas tenu compte de ces défections, le prélèvement du mois est complet</i> » » ✓ « <i>Je me permets de vous écrire, ce n'est d'ailleurs pas la première fois mais sans d'ailleurs obtenir aucune réponse de vos services !</i> »
DECISIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> - La lettre de réclamation est le moyen utilisé par ces abonnés de tenter d'exercer leur contrôle sur la décision prise par le Quotidien 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « <i>En souhaitant que vous preniez mon information en considération</i> »

Tableau 5 – Contrôle du processus

Les deux règles de Leventhal qui ont été saisies sont en lien avec les reproches formulés autour du contrôle processuel : les réclamants reprochent au Journal un manque de précision, c'est-à-dire de ne pas disposer de toute l'information nécessaire – et de manière sous-jacente de ne pas avoir été en mesure de recueillir et de prendre en compte tout ce que l'abonné avait à dire – pour être à même de proposer et de distribuer convenablement une juste compensation. Aussi, les valeurs morales du Journal sont remises en cause.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
PRECISION	<ul style="list-style-type: none"> - Le Journal n'a pas procédé à une recherche exacte de l'information pour prendre sa décision de compensation <ul style="list-style-type: none"> » Le nombre de numéros à créditer annoncé par le Journal dans son courrier est inexact, il ne correspond pas au nombre de numéros réellement défaillants » Créditer des numéros n'est pas possible pour les abonnés qui règlent leur abonnement par prélèvement automatique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « J'ai fait un bilan personnel de ces perturbations pour la période du 03/11 au 03/12/2003, il en résulte le résultat suivant : livraison normale = 10 jours, livraison retardée (milieu de matinée ou fin d'après midi) = 8 jours, livraisons le lendemain = 7 jours, non livrés = 2 jours. Comme vous pouvez le constater le compte n'y est pas ! » ✓ « Je voudrais savoir comment concrètement vous allez procéder à ce crédit de sept numéros puisque nous payons systématiquement tous les mois par prélèvement automatique »
ETHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Les désagréments liés à la livraison ainsi que le dédommagement proposés sont perçus comme contraires à l'éthique du Quotidien : intégrité, sérieux, confiance 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « Je porte à votre connaissance que sur mon secteur ce sont quatre numéros qui n'ont pas été distribués. Ce rappel n'est que dans le but de rétablir la vérité, votre journal n'en est-il pas le symbole ? »

Tableau 6 – Critères de Leventhal

La justice interactionnelle

Les éléments du discours tenus autour de la justice interactionnelle sont importants et s'articulent autour des deux catégories définies par la littérature : la justice interpersonnelle et la justice interactionnelle. Rappelons ici les spécificités des abonnés de ce Journal : ils sont pour beaucoup âgés, habitent en zone rurale et leur Journal est la seule édition locale quotidienne distribuée. L'attachement au titre est chez certains extrêmement fort et fait par ailleurs partie intégrante de leur quotidien. La fidélité de longue date est régulièrement soulignée, certains se déclarant y être abonnés « depuis la nuit des temps », suggérant ainsi qu'ils sont plus encore que des abonnés : ils font partie de l'histoire du Journal, ayant concouru à son évolution, son histoire, connu l'ancien PDG, les tous premiers formats, « les porteurs à bicyclette et le son de leur trompette ». Ainsi plus que des lecteurs réguliers, ils se sentent en quelque sorte acteurs de leur Quotidien... Aussi, les défauts de livraison récurrents et prolongés viennent perturber leur équilibre et se sentent offensés, maltraités, bafoués dans leur statut et leur légitimité d'abonné fidèle. Mais peut-être encore davantage que les dysfonctionnements de livraison endurés – qui peuvent trouver au fond une justification honorable : une volonté de d'offrir une nouvelle formule – c'est l'annonce de la compensation dérisoire qui apparaît la plus injuste et la plus inacceptable, venant blesser leur amour propre.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
JUSTICE INTERPERSONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> - Certains abonnés reprochent au Journal de ne pas les traiter respectueusement non seulement pour les sérieux désagréments de livraison mais aussi et voire davantage pour la compensation proposée qui leur paraît tellement insignifiante par rapport aux préjudices subis et aux efforts réalisés que cette dernière leur paraît irrecevable <ul style="list-style-type: none"> » L'intégrité du Quotidien est mise en cause » Les abonnés ne se sentent pas reconnus et largement déconsidérés » La confiance est levée 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « <i>Je trouve inadmissible que vous me proposiez la prolongation de mon abonnement de 2 numéros alors que 13 numéros n'ont pas été livrés...trouvez vous cette façon de procéder logique et honnête vis à vis de vos abonnés ?</i> » ✓ « <i>Nous avons vraiment l'impression que vous vous moquez de vos abonnés car encore aujourd'hui, 23 décembre 2003, nous n'avons pas vu arriver le quotidien en question - donc le fait de rallonger notre abonnement de seulement quatre jours nous paraît absolument ridicule</i> » ✓ « <i>Ces désagréments depuis le 1er novembre 2003 cumulés à un accueil peu aimable de vos standardistes au service abonnement m'obligent à ne plus renouveler ma confiance dans votre quotidien</i> »
JUSTICE INFORMATI-ONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de clarté - Manque de cohérence ; contradictions entre les interlocuteurs, les courriers - Incompréhension des procédures, des rétributions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « <i>En réponse à votre courrier du 22/11/2003, je suis fort surprise de votre prolongation de un numéro alors que dans votre courrier du 14/11/2003 vous me signalez que vous me créditez de 4 numéros qui était le compte exact des journaux que je n'avais pas reçus. J'espère que cela est une erreur</i> »

Tableau 7 – Injustice interactionnelle

Trois sujets

Cette partie a pour objet de valider les conjectures posées autour de l'économie des trois formes d'action de justice : la remédiation, la vengeance, le pardon. Nous allons montrer comment le réclamant utilise la lettre de réclamation pour réduire son sentiment d'injustice. Si dans la section précédente, de manière analytique, en rassemblant des fragments de texte autour des grandes catégories proposées par la littérature, nous avons pu montrer la bonne adéquation de ces catégories aux mots des réclamants, nous avons fait disparaître l'intégralité des discours de l'acte de réclamation.

Dans cette section, au travers de l'analyse de trois lettres, trois modèles d'expérience sont élaborés et tentent de rendre compte par le corps de la lettre la manière dont se construit la réclamation.

Avant de les présenter, rappelons quelques traits de ces trois actions de justice. L'une des options possibles pour le plaignant est de demander des compensations : il formule ainsi une demande de remédiation dont la nature et la forme sont très variables et ne sont pas toujours clairement explicitées. Réparer les coûts économiques des numéros défaillants en équilibrant les ratios contribution/rétributions des deux parties est la forme comptable de réparation, elle est souvent formulée et présentée comme un remède évident pour restaurer le sentiment de justice.

Si certains réclamants expriment cette demande de réajustement sur le ton d'un ordre, s'agissant purement et simplement d'une dette que le Journal a envers eux, d'autres le suggèrent implicitement en signalant simplement que la compensation annoncée est inférieure au nombre de numéros manquants. Bien que réparer les coûts psychologiques et physiques soit un type de compensation rarement énoncé expressément, sa demande est omniprésente dans la plupart des lettres. Une troisième forme de remédiation est l'attente d'une nouvelle proposition de compensation : l'abonné conteste le crédit indiqué dans son courrier mais ne demande pas de rééquilibrer le ratio économique. S'il est prêt à supporter des coûts économiques liés à la mise en place de la nouvelle formule, cela doit rester dans une limite de l'acceptable.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
<p>COUTS ECO. DES NUMEROS DEFAYLLANTS</p> <p>Chaque numéro payé pour la période t et x numéros non livrés en t+1</p> <p>Le Quotidien est payé pour n-x numéros en t+1</p> <p>Le Quotidien est payé pour n numéros</p>	<p>Equilibrer les ratios contribution/rétributions</p> <p>» Rembourser les numéros non livrés</p> <p>- Une demande de remédiation soit demandée, voire exigée explicitement, soit formulée implicitement</p>	<p>✓ « Vous ne m'accordez que deux numéros supplémentaires pour la période du 13 novembre au 8 décembre alors que les jours suivants je n'ai pas eu de portage : le vendredi 21 novembre, mardi 25, mercredi 26, vendredi 28, samedi 29 et le mercredi 3 décembre soit six jours. J'espère qu'une correction sera apportée à votre estimation »</p> <p>✓ « Je souhaite que vous prolongiez mon abonnement d'autant de jours où je n'ai pas reçu la Dépêche »</p> <p>✓ « Je conteste ce crédit et je réclame le crédit de 15 numéros »</p> <p>✓ « Ce n'est pas un mais douze numéros que je n'ai pas reçus »</p>
<p>COUTS PHYSIQUES & PSYCHO</p>	<p>- Une forme de réparation rarement formulée explicitement</p> <p>- Ponctuellement : des cadeaux sont demandés</p>	<p>✓ « Un petit dédommagement moral serait le bienvenu...mêmes les places de concert de stars, de foot seraient les bienvenues »</p> <p>✓ « Aucun avantage de récupération, aucun cadeau...RIEN...J'attends une réponse de votre part à ce courrier pour remédier aux numéros que nous n'avons pas reçus ainsi que la réparation du préjudice subi »</p>
<p>ATTENTE NOUVELLE PROPOSITION</p>	<p>- Non pas équilibrer de manière comptable les ratios...</p> <p>- ...Mais obtenir un geste commercial plus conséquent</p> <p>» soit par une compensation économique plus proche du préjudice effectivement subi</p> <p>» soit en demandant d'être contacté par le Journal, ouvrant ainsi une voie à la négociation et en rétablissant un sentiment de justice interpersonnelle en étant pris en considération</p>	<p>✓ « J'attends une réponse de votre part ou un appel téléphonique »</p> <p>✓ « Nous pensons que votre dédommagement n'est pas équitable, et nous espérons que vous étudierez une solution mieux adaptée »</p>

Tableau 8 – Economie de la Remédiation

Une seconde économie de l'action envisageable est la vengeance (*retaliation*), c'est-à-dire punir le Journal par une peine du même ordre que celle qu'il a causé. Les modalités de la vengeance relevées dans les lettres de réclamation s'articulent autour de plusieurs modalités : menacer de rompre l'abonnement, se faire justice soi-même, menacer d'attenter une action en justice, refuser la compensation tellement elle apparaît dérisoire, démystifier le caractère indispensable du Titre, retirer sa confiance.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
MENACE DE ROMPRE L'ABONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Le chantage : si l'offre de compensation n'est pas réévaluée, l'abonné ne renouvellera pas son abonnement - L'ultimatum, la dernière chance est donnée - La culpabilité et responsabilisation : le Journal est sur le point de contraindre l'abonné à rompre son abonnement à un Quotidien qui lui est cher...et qui lui manquera... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ « <i>Quand sonnera l'heure du réabonnement, je ne vous oublierai pas : il sera à prendre ou à laisser</i> » ✓ « <i>Avouez que je suis surpris du cadeau que vous me faites ; je vous laisse seul juge et j'attends une réponse de votre part avant de me réabonner</i> » ✓ « <i>Je serais vraiment déçue de ne pas renouveler mon abonnement, seul lien qui me reste avec ma ville natale</i> »
SE FAIRE JUSTICE SOI-MEME	<ul style="list-style-type: none"> - Suspendre les prélèvements bancaires, - Réduire le montant de l'abonnement 	✓ « <i>Mon abonnement étant de 58,73 euros, je vous ferai un chèque de 50, 73 euros</i> »
MENACE DE POURSUIVRE EN JUSTICE	- Cette menace exorbitante dans ses effets en reste le plus souvent à un effet de parole	✓ « <i>Je pense qu'il n'était pas nécessaire pour le moment de vous envoyer une lettre avec accusé de réception</i> »
REFUSER LA COMPENSATION	- Sauver l'honneur...l'amour propre	✓ « <i>Ne faisant pas l'aumône, je ne souhaite pas que vous prolongiez mon abonnement de un jour</i> »
DEMYSTIFIER LE CARACTERE INDISPENSABLE DU TITRE	<ul style="list-style-type: none"> - D'autres sources d'information existent (autres journaux, télévision, radio, internet) sont toutes aussi intéressantes voire même davantage que celles fournies par le Journal - Certains remercient même le Quotidien de les avoir privé de leur information : cela leur a permis de découvrir d'autres médias bien plus pertinents (!) 	✓ « <i>Une semaine sans [Le Quotidien], j'avoue que ça m'a manqué. Mais vous m'avez « sevrée » et de plus j'ai trouvé la parade : vos informations nationales ou internationales ne sont jamais celles de l'AFP, que je lis tous les matins sur Wanadoo. Quand aux locales, elles ont un intérêt sans aucun doute pour les gens du cru, personnellement je suis « parachutée »</i> »
RETIRER SA CONFIANCE	- Ce procédé reste dans la lignée du précédent, il vise à diminuer l'estime accordée, et à blesser ainsi l'estime de soi de l'autre	✓ « <i>Votre proposition (un numéro) me paraît dérisoire et un peu ridicule. Vous voudrez bien me tenir informée et me donner une réponse pour que je puisse à nouveau vous faire confiance</i> »

Tableau 9 – Economie de la Vengeance

Si les réclamants ont largement recours à la remédiation ainsi qu'à la vengeance, très peu s'inscrivent dans l'économie de l'action du pardon. Lorsqu'ils le font, ils reconnaissent la responsabilité du Quotidien aussi bien pour les défauts de livraison que pour l'annonce d'une compensation inférieure au préjudice dont ils ont été victimes. Certains manifestent par ailleurs de la colère avant de prendre de la hauteur par rapport aux désagréments subis pour finalement pardonner leur Journal. Dans sa forme la plus légère, le pardon se limite à un oubli, conditionné par un retour à la normale.

	DIVERSITE DES FORMES	CITATIONS
PARDON	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître les fautes et le coupable - Exprimer son mécontentement, sa colère - Prendre de la hauteur et ne pas lui en tenir rigueur ni lui en garder ressentiment 	✓ « <i>Je dois vous signaler que je n'ai pas eu de journaux les [5 dates] et qu'il a fallu attendre certains jours l'après midi pour trouver le quotidien en ville. Ceci dit je continuerai à le lire</i> »
OUBLI	<ul style="list-style-type: none"> - L'occultation : un mécanisme de défense ou presque - Dédratiser, rendre le problème anodin, insignifiant, inaperçu pour un retour à la normale 	✓ « <i>Je suis un fidèle abonné du Journal, sa récente présentation me satisfait pleinement. Dommage que sa distribution par portage soit défaillante certains jour</i> »

Tableau 10 – Economie du Pardon

Cas 1 : La remédiation

La lettre est administrative, bien tapée et mise en page. Elle emploie un ton courtois, ferme, distancié mais direct dans son propos. Elle s'adresse au Directeur de la Diffusion, formule explicitement une demande de remédiation ouvrant ainsi à une négociation.

Peu de pathos, peu d'émotion, plus une dédramatisation qui isole le point de désaccord qui s'opère d'abord dans la reconnaissance de l'effort du Journal (le remerciement) et la cordialité des vœux souhaités. Mieux un témoignage d'empathie et des manifestations de tolérance. Cette compréhension du sujet, par effet de contraste, renforce l'argument critique qui est employé pour dénoncer l'iniquité de la règle de compensation. Le montant n'est pas réellement contesté, c'est la manière de l'attribuer qui l'est.

Curieusement pour dénoncer une iniquité substantive, est dénoncée une iniquité procédurale : la prolongation de l'abonnement n'a pas de sens pour celui qui est payé par prélèvement mensuel. D'où cette idée d'une suspension d'abonnement dont l'avantage serait de réaliser effectivement la compensation et par conséquent de mieux prendre en compte la réalité du dommage subi.

La logique de la procédure conduit à rétablir la logique de la compensation. L'auteur de la lettre se présente ainsi comme quelqu'un de responsable, de posé, de rationnel, qui escompte de son lecteur les mêmes qualités. Il va finalement bien au-delà en participant de manière constructive à corriger les procédures de gestion de l'entreprise. L'erreur est clairement dissociée de son auteur pour être plus aisément corrigée. Ce qui peut être interprété comme une modalité particulière d'attribution qui efface quasiment toute expression de

13, Allée de l'Autan

05 61 73 48 50

2003

256626
g. z. crédits

Au..., le 30 Décembre 2003

Le Directeur de la Diffusion
Monsieur Philippe CHAUSSIER
Directeur de la diffusion
Avenue Jean Rostand
13007 Marseille Cedex 03

Monsieur,

Je vous accuse réception de votre lettre du 22 décembre 2003 qui nous adresse les vœux de [redacted] et qui nous informe que notre abonnement est prolongé de trois numéros supplémentaires. Je vous en remercie.

Je comprends très bien que le changement de format et de matériel ait pu nécessiter un délai d'adaptation. Par contre je ne comprends pas en quoi la prolongation de notre abonnement représente une compensation et un avantage puisque le montant de cet abonnement est prélevé tous les mois sur compte bancaire et que la date du prélèvement a plutôt tendance à être de plus en plus précoce; il faudrait, pour matérialiser ce bonus, résilier l'abonnement durant un certain délai.

Je reçois [redacted] par portage depuis de nombreuses années; compte tenu des jours de grève ou autres incidents survenus au cours de ces années, pour lesquels vous nous avez ou non attribué des numéros supplémentaires, le nombre de ces derniers doit maintenant approcher de trente. Il me paraîtrait donc logique que [redacted] nous soit servie gratuitement durant un mois en vous abstenant de prélever une mensualité; ou de nous faire connaître les dispositions concrètes que vous comptez prendre pour compenser la non livraison de numéros pour un coût proche d'une mensualité.

Je vous adresse également mes vœux de bonne année 2004 pour vous même et pour [redacted] et en espérant obtenir une réponse satisfaisante, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

MIN

B. P. 274 104
15 r. France Rueil
Foules
2 n° crédits. 30 Dec 2003

Jeune le Directeur de la Diffusion
Ma satisfaction s'arrête à la
nouvelle formule de [redacted] que
s'adapte certes davantage à votre temps
je suis sûr que le "Président" avant
l'économie de cette lettre
plutôt que vous proposez à un
pour compenser ceux que nous
n'accusons pas et qui se chiffrent à
5/6 millions.
Je n'inscris pas la DAP
qui recollent avec retard vos quotidiens
n'étant plus en mesure d'assurer
convenablement le service.
qui il faisait à la perfection depuis
qu'il distribuait votre journal.
Je faisais pas l'annuaire, je m'
souhaitais pas que vous frotteriez
absolument d'un jour.
Sincères salutations et meilleurs
vœux pour 2004 aux salariés du
Président.

PS : Notez que en ce dimanche 22 Dec.
je n'ai reçu ni journal, ni facture
ni facture...
ça s'ajoute aux autres ?

l'injustice perçue dans la lettre. Mais la lettre est là. Le dialogue engagé se fait sur une base égalitaire, le lecteur est un véritable partenaire et se comporte en tant que tel.

Cas 2 : la vengeance

Adressée au directeur de la diffusion, c'est en fait le « Président » qui est visé. Dès la première phrase non seulement le ton est donné, mais une rupture est consommée. La satisfaction s'arrête. Dans la seconde phrase un déni de toute

intention de correction est émis. Pourquoi compenser si la compensation est spectaculairement cynique ?

Le point intéressant de la lettre est que cet argument n'est pas développé : ni demande de compensation, ni manifestation d'avoir été mal traité, mais un effort pour cerner la source de la responsabilité : celle du dirigeant du groupe.

Les responsables techniques sont absous de toute faute et la faute n'est pas précisée. Serait-ce que le responsable ne puisse être que le patron ? L'injustice substantive s'est transformée en injustice interactionnelle. L'auteur attribuant toute la responsabilité au dirigeant de l'entreprise, construisant un rapport conflictuel qui s'inscrit dans une régularité plus générale : celle de la lutte des classes.

La vengeance se confirme dans un renoncement ambigu à l'abonnement. Le « jour » de plus est-il le « jour » donné gracieusement, ou simplement sa continuation ? La lettre s'articule dans une logique générale de domination. Le refus de l'aumône, est finalement le refus de la domination. Refus d'accepter un rôle « d'esclave » dans lequel s'est inscrit l'auteur, endossement de la révolte, manifester. On notera, que cette justification sociale, est assujettie cependant à une humeur excédée : le Post-Scriptum.

Cas n°3 : Le pardon

Le style narratif est caractéristique de cette lettre. Une histoire est racontée, et l'on se demande si la narration n'a pas une qualité thérapeutique, dans l'exposé des événements, la peine subie en ne recevant pas le journal dans de bonnes conditions mène à un « Allez ! sans rancune » que renforce la reconnaissance d'un effort fait par le titre dans un autre domaine, celui d'une maquette plus belle et d'un meilleur contenu. Serait-ce qu'en se plaignant on serait déjà consolé. La lettre est aussi une catharsis.

La peine reconnue est dépassée par l'attente impatiente de la lecture au petit déjeuner, à 7h, une preuve d'aimer. Le véritable amour résisterait-il à toutes les trahisons ? L'amour conduit au pardon, dans l'espérance de retrouver au plus vite ce petit bonheur.

Cette amour là est respectueux comme l'indique la formule de politesse, il ne veut pas gêner, c'est juste « un petit mot ». Le désagrément subi est présenté comme une anomalie dans une habitude de ponctualité. Il est considéré comme accidentel.

21 NOV 2006

Monsieur le Président Directeur

Abonné [redacted]

[redacted] depuis le "mit des temps", je me permets de vous adresser ce petit mot

Si votre journal est arrivé ponctuellement dans ma boîte aux lettres pendant longtemps, il n'en est pas de même depuis quelques semaines. En effet, déjà au mois de Octobre, il me manquait 2 numéros. A mon coup de fil on m'a répondu que sorti des presses avec retard, il n'avait pas pu être distribué (notre porteur ayant par ailleurs une autre occupation).

A ce jour j'en a manqué 13 numéros en Novembre, plus 2 en Octobre. Vous me proposez d'envoyer de 7 numéros, de compte n'est pas tout à fait, sans parler du préjudice subi.

En effet, vous faites beaucoup de publicité pour attirer de nouveaux abonnés, leur promettant, outre un tarif privilégié, de nombreux cadeaux. Le seul abonné que je suis parvenu à prétendre à ces cadeaux, ceux-ci effectivement n'ont pas été envoyés.

Je terminai quand même par un soupir. Votre journal est beaucoup plus attrayant tant par sa forme que par son contenu.

Ah ! sans rancune, et bon vent à ce nouveau journal que j'attends impatiemment chaque matin et que je prends plaisir à lire dès 7 heures (quand il est là au petit déjeuner).

Croyez, Monsieur le Président Directeur, à mes sentiments les plus respectueux.

J. Durf

- M. [redacted] Lière
3, Rue esavelle
[redacted] ex [redacted]

Le dommage subi est important comme en témoigne l'usage du mot « préjudice subi ». Il se présente comme une double forme, la perte des numéros qui révèle une seconde source d'injustice perçue, s'inscrivant d'ailleurs parfaitement dans la norme du besoin, pourquoi un vieil abonné comme se présente l'auteur ne bénéficie-t-il pas des cadeaux et tarifs offerts aux nouveaux abonnés ? On est dans le registre de la déception.

Et pourtant « Allez ! Sans rancune ». Quel sens donner à cette lettre qui dénonce et pardonne à la fois ? La peine subie révélerait-elle un attachement au titre dont la force dépasse le désagrément de quelques mauvaises livraisons ? Ou véritablement blessé, comme la grande majorité de ceux qui ont écrit, il bénéficie de l'effet cathartique de la plainte. En dépit de la déception, comme l'amoureux jouit de dire à celle qu'il aime, qu'il l'aime en dépit des peines qu'elle lui afflige, il affirme son bonheur. On pardonne à ceux qu'on aime...

L'analyse de ces trois cas permet de mettre en évidence trois éléments : la complexité de la construction de la réclamation, la question centrale de l'identité et de l'estime de soi, l'exercice littéraire en lui-même.

La manière dont la dénonciation et la réparation se construisent par les lettres apparaît comme quelque chose de plus complexe qu'une association simple entre niveau et type d'injustice perçue, et réponse comportementale. On pourrait naturellement identifier des régularités statistiques par un codage systématique des lettres, mais on ne pourrait capturer la finesse des arguments, le caractère idiosyncrasique de la construction, le large nombre des combinaisons rhétoriques, argumentatives, stylistiques qui peuvent, animés par une même cause, être issus des trois aspects de la justice. Les trois lettres sont le fruit du même signal, elles agissent différemment, perçoivent la même injustice mais la contextualisent différemment. En jouant des trois formes de justice, modulant les effets de l'attribution, interpellant, se plaignant, exigeant, l'abonné élabore une réponse spécifique.

Cette construction s'inscrit dans un rapport qu'institue l'auteur avec son lecteur présumé. Rapport d'égalité, voire partenaires, pour la première lettre, la révolte et la rébellion dans la seconde lettre, un rapport de soumission respectueuse dans le dernier cas. Un certain rapport social structure la lettre. Cette question du positionnement social rejoint celle de l'identité et de l'estime de soi. Les auteurs se fondent sur l'idée qu'ils se font d'eux, d'un certain rapport, d'une certaine posture. On peut s'interroger sur l'ordre des positions et des actions. La soumission conduirait-elle au pardon ? La révolte à la punition ? La reconnaissance à toutes les discussions ?

Enfin, cette construction se bâtit dans un cadre narratif. Deux personnages, le réclamant et l'interlocuteur, parfois plus (lettre 2) ; un argument principal : manifester son mécontentement ; des variations : amorce d'une négociation, début de vengeance, menaces, protestations, signalisation, excuses.... Ces éléments prennent chair dans le style employé, la composition de la lettre, la qualité des mots, le ton. L'administrateur, le révolté, l'ami se dévoilent en quelques paragraphes. Ces trois personnages ne sont que quelques uns d'une

longue galerie qui reste à inventorier. Leurs histoires ne sont que quelques variations parmi une multitude. Chaque plaignant vient raconter son histoire, en éprouve les vertus cathartiques, construit un personnage et invite le lecteur à la partager.

Conclusion

Cette recherche avait pour objet d'explorer plus en profondeur la question de la lettre de réclamation en l'éclairant par les catégories de la perception de la justice, et en profitant d'un corpus particulier dont le trait principal est d'avoir été produit par une expérimentation naturelle. Une compensation insuffisante fait se lever quelques centaines plaintes.

Ce matériau interprété à partir d'une conjecture portant sur le sentiment et l'action de justice contribue à développer une théorie plus complète du rôle de la justice dans les comportements de réclamation. A l'injustice perçue dont les formes multiples sont saisies autour d'une triple structure, correspond l'action de justice, la réparation qui se présente comme une économie de la consolation, de la vengeance et du pardon, dans laquelle l'identité construite du sujet et de son interlocuteur, les processus d'attribution, nourrissent une construction narrative et déterminent une expérience particulière. La lettre nous dit comment la réclamation est pensée, quels sentiments sont éprouvés et dans quelles actions est-elle résolue.

Ce travail s'intéresse aussi à un problème méthodologique fondamental : comment rendre compte du fait que si chaque expérience est singulière, elle s'inscrit dans une universalité. On comprend mieux qu'usant de catégories générales appartenant à la connaissance commune (les formes d'injustices), les sujets les articulent en fonction de leur expérience propre, de leur langage, de leur identité, de leur histoire. L'acte d'écriture révèle cette expérience, cette narration qui noue injustice, attribution, identité, intention, en une posture singulière. L'acte d'écriture appelle la lecture, invitant à reconstruire le sens du texte, à l'interpréter. La méthode ne peut être autre chose qu'une herméneutique.

On soulignera enfin le caractère performatif de la lettre de réclamation. Ecrire soulage, poster la lettre engage un processus, une réponse est attendue. C'est un acte de communication qui agit et appelle l'action. Ce point de vue a une conséquence managériale sensible : dans le traitement de la lettre de réclamation, les résultats de cette étude militent pour une approche personnalisée plus que pour une approche automatisée.

Chaque cas est unique et réclame un traitement humain qui seul peut montrer des caractères d'empathie, de sympathie, de compréhension, de consolation, et résoudre

réellement la blessure occasionnée, d'autant plus qu'elle est profonde. Chaque cas mérite une attention unique, un traitement personnel. Approfondir la connaissance des expressions de la réclamation, permettra aux agents de la réparation (Call Center, SAV, ...) de mieux appréhender chaque client. Une véritable écoute des plaintes nécessite une plus grande capacité à les entendre, les décrypter, les comprendre pour pouvoir y répondre de manière satisfaisante.

Ce type d'étude peut y contribuer de manière directe, d'abord en proposant une ligne de lecture simple : l'analyse du sentiment d'injustice au travers de deux grandes catégories : les formes d'injustice perçues, les finalités poursuivies dans l'acte de (se) rendre justice. Elle peut se prolonger par la construction de « types ». Même si cette recherche n'a pas systématisé l'étude des trois modèles, les méthodes d'analyse de contenu peuvent aisément contribuer à l'élaboration d'idéaux-types, auxquels on tenterait d'élaborer des stratégies de réponses. Cependant l'automatisation des réponses aux lettres ne doit pas être le but principal recherché. Le but principal est que la lettre de réponse correspondent aux mêmes catégories : équité, régularité, dignité. Le personnage qui se construit dans la lettre est le sujet d'une expérience intense, il attend qu'une autre personne s'engage et partage son expérience. Ceci appelle sans doute une approche littéraire de la réponse à la lettre de réclamation.

Références

- Adams, J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", In : L. Berkovitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*. (1), pp. 267-300, New York, Academic Press
- Au, K , Hui M.K et Leung K.(2001), "Who Should Be Responsible ? Effects of Voice and Compensation on Responsibility Attribution, Perceived Justice, and Post Complaints Behaviors Across Culture" *The International Journal Of Conflict Management*, 12, 4, pp. 350-364.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness", In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, pp. 43-55, Greenwich, CT: JAI Press
- Bitner M. J., Blodgett, J. G., Granbois D. H., Walters R. G. (1993), "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions", *Journal of Retailing*, 69, 4, pp. 399-428

Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. S. (1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post complaint Behavior", *Journal of Retailing*, 2, pp. 185-210

Blodgett, J.G., D.H. Granbois, R.G. Walters (1993), "The Effects of Perceived Justice on Complainants Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions", *Journal of Retailing*, 69 (Winter), pp. 399-428

Cho, Y. Il Im, Hiltz, R. (2003), "The Impact of E-Services Failures and Customer Complaints on Electronic Commerce Customer Relationship Management," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, pp.106-118

Crié, D. (2001), "Un cadre Conceptuel d'analyse du comportement de réclamation", *Recherches et Applications en marketing*, 16, 1, pp. 45-54

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997), "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 317-372, New York: John Wiley & Sons

Deutsch M. (1975), "Equity, equality, and need : What determines which value will be used as the basis of distributive justice ?", *Journal of Social Issues*, 31, pp. 137-149

Festinger, Leon. (1954), "A Theory of social comparison processes", *Human Relations*, 7, 2, pp. 117-140

Festinger, L. (1957), "A theory of cognitive dissonance", Evanston, Ill., Row, Peterson.

Fisher, J., Baron, R. (1982), "An equity-based model of vandalism", *Population and Environment*, 5, 3, pp. 182-200

Fleurbaey, M. (1996), "Théories économiques de la justice", Paris : Economica

Foa, Edna.B. & Foa, U.G. (1980), "Resource theory: Interpersonal behavior in exchange", In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, pp. 77-101, New York Plenum Press

Fornell C & Wernerfelt B (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, pp. 337-346

Folger, R. (1977). "Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 2, pp. 108-119

Folger, R. (1986), "A referent cognition theory of relative deprivation", In: Olson, J.M., Herman, C.P., Zanna, M.P. (eds.): *Relative Deprivation and Social Comparison : the Ontario Symposium*, 4, pp. 33-55, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum

Goodwin, C., Ross I. (1989), "Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, pp. 87-92

Goodwin C., Ross I. (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions", *Journal of Business Research*, 25, pp. 149-163

Goodwin, C., Ross I. (1990), "Consumer Evaluations of the Responses to Complaints : What's Fair and Why", *The Journal of Consumer Marketing*, 7, 2 pp. 39-47.

Greenberg J. (1993), "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice", In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, pp. 79-103, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, 1, pp. 9-22

Halsead, D. et Droge, Cornelia (1991) "Consumer Attitude toward Complaining and the prediction of multiple Complaint Response", *Advances in Consumer Research*, 18, pp. 210-216.

Halstead, D., Dröge, C & Cooper M.B. (1993) "Product warranties and post-purchase service: A model of consumer satisfaction with complaint resolution", *Journal of Services Marketing*, 7, 1, pp. 33-40

Héritier F (1996), "Masculin/féminin. 1", *La pensée de la différence*, Editions Odile Jacob

Hirschman, Albert O. (1970), "Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge", Mass., Harvard University Press

Hocutt MA, Chakraborty G, Mowen JC. "The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery", *Advances in Consumer Research*, 24, pp. 457-463

Hoffman DK, Kelly SW.(2000), "Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach"., *European Journal of Marketing*; 34, pp. 418-32

Homans G.C. (1961), "Social Behavior, Its Elementary Forms", London : Routledge & Kegan

Huefner J C., Hunt H. K (2000), "Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, pp. 61-82

Huefner J C., Parry B L., Payne C R., Otto S D., Huff S C., Swenson MJ. and Hunt H. K (2002), "Consumer Retaliation : Confirmation and Extension", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, pp. 114-128

Hunt, HK (1991), "Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior", *Journal of Social*, 47, pp. 107-117

Keng Kau, A., Richmond D., Han S. (1995), *Journal of International Consumer Marketing*, 8, 2, pp. 59-76.

Krapfel, R.E. (1985), "A consumer Complaint Strategy Model : Antecedents and Outcomes", *Advances in Consumer Research*, 12, pp. 346-350.

Kruglanski, AW. (1975), "The endogenous-exogenous partition in attribution theory", *Psychological Review*, 82, pp. 387-406

Leary, M. R., Cottrell, C. A., & Phillips, M. (2001), "Deconfounding the effects of dominance and social acceptance on self-esteem", *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 5, pp.898-909

Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995), "Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 3, pp. 518-530

Lerner, M. J. (1974), "The justice motive : 'Equity' and 'pairity' among children", *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, pp. 539-550

Lerner, M.J. (1977), "The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms", *Journal of Personality*, 45, 1, pp. 1-52

Leventhal, G. S. (1976), "The distribution of rewards and resources in groups and organizations", In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* ,9, pp. 91-131, New York: Academic Press

Leventhal, G. S. (1980), "What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships", In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchanges : Advances in theory and research*, pp. 27-55, New York: Plenum

Liljander, V (1999), "Consumer Satisfaction with Complaint Handling Following a Dissatisfactory Experience With Car Repair", *European Advances in Consumer Research*, 4, pp. 270-275

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988), "The social psychology of procedural justice", New York: Plenum Press

Maxham, J.G.III, Netemeyer, R.G. (2002), "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, 78, pp. 239-252

Maxham, J.G.III, Netemeyer, R.G. (2003), "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customer Evaluations of Complaint Handling", *Journal of Marketing*, 67,1, pp. 46-62

Merleau-Ponty, M. (1945), "Phénoménologie de la perception", Paris, Gallimard, 1945

Morganosky, M.A. et Buckley, H.M., (1987) "Complaint Behavior : Analysis By demographics, Lifestyles, and Consumer Values", *Advances in Consumer Research*, 14, pp. 223-226

Oliver, R.L. (1987), "An Investigation of the Interrelationship Between Consumer Dissatisfaction and Complaint Reports", *Advances in Consumer Research*, 14, pp. 218-222.

Rawls J. (1971), "A Theory of Justice", trad. C. Audard, Paris, Seuil, réédition, 1987

Ricoeur P. (1986), "Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II", Paris, Seuil

Sabadie W. (2000), "Les apports des théories de la justice au marketing des services", XVIème congrès international de l'Association Française de Marketing, Montréal, 133-147

Schwinger, T. (1980,) "Just Allocation of Goods: Decisions Among Three Principles", In *Justice and Social Interaction : Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*, ed. Gerald Mikula. Bern: Hans Huber

Schwinger, T. (1986), "The need principle of distributive justice", In H. W. Bierhoff & R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*, pp. 211-225. New York: Plenum

Singh, Jagdip (1988), "Consumer Complaint Intention and Behavior : Definitionnal and Taxonomical Issues", *Journal of Marketing*, 52, pp.93-107

Singh, Jagdip (1990), "A Typology Of Consumer Dissatisfaction Response Styles", *Journal of Retailing*, Greenwich, Spring, 66, 1, pp. 57-43

Singh, J. et Wilkes, R.E. (1996), „When Consumers Complain : A path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Responses Estimates", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol 24, n°4 350-365

Smith, A.K., Bolton, R.N & Wagner, J. (1999), " A model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure and Recovery" *Journal of Marketing Research*, August, 36, 3, pp.356-383

Stephens, N & Gwinner, K.P (1998), " Why Don't Some Peaople Complain? A cognitive-Ecomotive Process Model of Consumer Complaint Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 26, 3, pp. 172-189

Tax, SS, Brown, SW, Chandrashekar, M. (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences Implications for relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 62, pp. 60-76

Thibaut, J., & Walker, L. (1975), "Procedural justice: A psychological analysis", Hillsdale, NJ: Erlbaum

Weiner, B., Russel, D., & Lerman, D. (1979), "The cognition-emotion process in achievement-related contexts", *Journal Personality and Social Psychology*, 37, pp. 1211-1220

Westbrook, R.A. (1987) "Product Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes", *Journal of Marketing Research*, 24, 3, pp. 258-270.

Zechmeister, JS, Garcia, F., Romero, C., & Vas, SN (2004), "Don't apologize unless you mean it: a laboratory investigation of forgiveness and retaliation", *Journal of Social and Clinical Psychology*. New York, 23, 4; pp. 532-564.