

**Destination et sentiment d'injustice : Un cadre exploratoire des étapes émotionnelles qui mènent à la naissance du sentiment d'injustice durant une expérience touristique**

Séverine DALLOZ, doctorante en Sciences de Gestion,  
Laboratoire CRIFP,  
Université de Nice Sophia-Antipolis  
06.16.93.31.77  
[severine.dalloz@laposte.net](mailto:severine.dalloz@laposte.net)

André BOYER, professeur en Sciences de Gestion  
Laboratoire CRIFP,  
Université de Nice Sophia-Antipolis  
[boyer@unice.fr](mailto:boyer@unice.fr)

## **Destination et sentiment d'injustice : Un cadre exploratoire des étapes émotionnelles qui mènent à la naissance du sentiment d'injustice durant une expérience touristique**

**Résumé:** Cet article propose de contribuer à approfondir la relation entre l'injustice perçue et les attentes des consommateurs de services touristiques. Au travers des étapes émotionnelles ressenties au cours d'un voyage d'étude, il dresse le cadre de l'évolution des interactions qui mènent d'un mécontentement à un sentiment d'injustice. L'étude de la perception de la justice durant la consommation et non *post* consommation auprès d'un service des réclamations apporte des éclairages sur les aspects critiques de l'injustice perçue lors d'une expérience touristique.

**Mots clé:** sentiment d'injustice, perception de la justice, choix d'une destination, image d'une destination, voyage d'étude

**Abstract :** The purpose of this paper is to better understand the relation between perceived injustice and tourist expectations while on a guided tour. Studying the emotional stages during a familiarization trip, this article highlights the consequences of service failures going from a simple annoyance to a feeling of injustice. Studying the perceived justice **while** the experience instead of *post* experience through a complaint handling service can shed a new light on the critical aspects of perceived injustice.

**Keywords:** feeling of injustice, perceived justice, destination choice, destination image, familiarization trip

**Destination et sentiment d'injustice : Un cadre exploratoire des étapes émotionnelles qui mènent à la naissance du sentiment d'injustice durant une expérience touristique**

*« Les gens ne supportent pas le sentiment d'injustice. La pauvreté, le froid, même la faim, sont plus supportable que l'injustice » (Millicent Fenwick<sup>1</sup>)*

Cette citation nous permet d'amorcer l'analyse du concept d'injustice dans le cadre des services en général et du tourisme en particulier. Il est un fait constaté, par les actes et par les déclarations de ceux qui s'estiment victimes d'une injustice par rapport à une prestation qu'ils auraient dû obtenir, que le sentiment d'injustice suscite une sorte de révolte mentale qui fait référence à la morale, au sentiment de persécution, à la jalousie face à ceux qui ne la subissent pas. Sentiment complexe, qui marque presque autant celui qui estime la subir que celui qui est la victime d'un vol ou même d'une agression. L'injustice est perçue comme une sorte d'agression morale.

L'objet de cet article est de contribuer à approfondir la relation entre l'injustice perçue et les attentes des consommateurs de services touristiques. Au départ, il y a une promesse suivie d'un contrat et du versement d'une rémunération. Celui qui choisit une prestation touristique *croit* ou *veut croire* aux promesses matérielles et au rêve du dépaysement, de la beauté ou de la convivialité que contient en général une offre de prestation touristique dans un pays comme le Maroc. Il compare les offres, prépare le déplacement, s'engage dans une attente espérée de la prestation qui est naturellement grosse de nombreuses désillusions.

C'est pourquoi l'aspect contractuel de la convention entre le voyageur et le prestataire de services doit être particulièrement précis et clair pour éviter les recours qui peuvent résulter des inévitables déceptions que génèrent autant de la complexité et des faiblesses de l'offre touristique que les fortes attentes des consommateurs que l'on peut juger excessives du côté de l'offre. Ainsi, une préparation au voyage, si elle évite le double écueil de n'être qu'une liste excessive de dangers potentiels ou au contraire une ode lyrique aux merveilles à découvrir, est probablement déterminante pour éviter que la réalisation concrète de la prestation ne génère presque automatiquement un sentiment d'injustice diffus. On peut donc déjà avancer que la nature de l'offre de services dans le domaine touristique est de nature à provoquer des déceptions qui sont susceptibles de générer elles-mêmes un sentiment d'injustice qui va au delà de l'insatisfaction. Ce constat doit naturellement être étayé par une

---

<sup>1</sup> Diplomate américain (1910-1992)

analyse plus fine du contenu d'une prestation touristique. Il nous pousse naturellement à chercher à mettre en place les outils qui permettent de réduire sinon d'éviter les déceptions liées à la prestation et plus exactement, puisque ce sentiment est particulièrement néfaste, à réduire et éviter de générer un sentiment d'injustice. Mais dans un premier temps, il s'agit de définir ce que signifie plus précisément un « sentiment d'injustice » avant de chercher à cerner les facteurs qui le provoquent.

## **1 Sentiment d'injustice et tourisme :**

Lorsqu'un enfant subit une injustice ou s'imagine en subir, il ressent un sentiment proche du rejet. Comme les jeunes enfants pensent que la vie doit se plier à leurs désirs, les litanies des « C'est pas juste » ponctuent leur vie quotidienne. « C'est pas juste qu'il pleuve, on ne peut pas aller au jardin ». Une petite contrariété suffit au jeune enfant pour endosser l'habit de la victime désignée. De plus, l'égalité et la justice ne font qu'un. L'important se situe dans l'intention des parents qui doit être clairement expliquée aux enfants. Il s'agit de répondre avec justesse aux besoins différents de chacun. L'injustice ressentie résulte de la négligence ou de l'ignorance des faits. Il est aisé de faire le parallèle, pour le sentiment d'injustice, entre la relation parent-enfant et la relation prestataire-touriste...

En effet, le tourisme est une industrie qui fabrique des produits appelés services, prestations, destinations. Pour le consommateur, le tourisme signifie un déplacement temporaire vers un espace touristique. Ce dernier est d'abord un espace mental. Pour qu'il y ait déplacement et départ, il faut que l'ailleurs existe déjà dans l'esprit et l'imagination. Dans l'esprit, parce que c'est un concept qui correspond selon les individus à celui de différence, d'éloignement, de dépaysement, d'évasion, de détente, de farniente, d'aventure : c'est un espace ailleurs disponible. Dans l'imagination, car il revêt les formes les plus diverses, une île solitaire, un hôtel sur la plage, un souvenir antique. Tout espace touristique préexiste donc comme une idée et une représentation dans l'esprit de l'éventuel voyageur. C'est précisément ce qui va l'inciter au départ, le motiver.

L'ailleurs est aussi un espace de désir. L'idée ne suffit pas, il faut qu'il y ait une pulsion. Cet espace de désir s'alimente aux expériences et aux sources les plus diverses : lecture de guides spécialisés, de récit de voyage, de romans, d'albums photographiques, d'Internet, d'actualités télévisées, de publicités de toutes sortes, de bouche à oreille. Il se nourrit autant de la lassitude de l'espace quotidien, du goût de connaître autre chose que du désir de repousser l'horizon, de changer d'air. Espace de désir, un espace touristique est enfin

un **espace de services**. Hors de chez lui, un touriste est une personne en état de **dépendance**, et sur ce point, on retrouve plus précisément l'analogie avec les désirs de l'enfant. Le touriste est « ailleurs » dans un autre espace que le sien où d'ordinaire, il mange, travaille, dort, réside. Il a besoin que d'autres s'occupent de lui, satisfassent ses besoins et ses attentes. Qu'ils le servent.

C'est pourquoi le choix d'une destination touristique est un processus complexe, dans lequel les émotions jouent un rôle déterminant. L'état de dépendance des touristes pendant leur séjour les obligent parfois à accepter des situations négatives, qu'ils n'accepteraient pas nécessairement dans la vie quotidienne et du fait qu'elles leur sont imposées, leur font fortement ressentir qu'elles correspondent à une injustice.

## **2 Analyser l'origine des injustices perçues :**

Le choix d'un voyage implique un processus de décisions qui comprend, entre autres, la détermination des objectifs du voyage : séjour ou circuit, balnéaire ou citadin, culturel ou aventurier, activité ou farniente dont l'enjeu est primordial pour le voyageur puisqu'il s'agit de la réussite des vacances. C'est ainsi que le tour-opérateur Jet Tours en faisait le slogan atypique de sa campagne publicitaire en 2004 : « on peut tout rater, pas ses vacances ».

Si l'on essaye de déterminer ce qui fait la réussite d'un voyage, il convient de placer la sécurité au tout premier rang des besoins des voyageurs. Il va de soi en effet qu'une destination doit avant tout garantir la sécurité de ses visiteurs avant de pouvoir compter parmi les destinations touristiques. À cette condition nécessaire, s'ajoutent naturellement de nombreux autres facteurs, lorsque l'on examine les conditions de succès et non de réalisation, d'un voyage touristique. C'est ainsi, entre autres facteurs, que Bowen et Schneider (1999) ont ajoutés celui de l'attente de traitement juste.

Les études expérimentales en psychologie suggèrent que la justice est une revendication afin primordiale lorsque l'on analyse les relations entre les individus dans une société. Nous examinerons ce sentiment dans le cadre d'une activité touristique, celui où un touriste s'attend à être traité honnêtement lors du choix de sa destination et durant l'expérience touristique qu'il va vivre. Le non-respect de ce besoin de justice peut engendrer des sentiments extrêmes, tels que la colère, qui vont au-delà des concepts de satisfaction ou d'insatisfaction. Il n'est pourtant pas aisé d'identifier les origines de ce qui conduit un consommateur à éprouver un sentiment d'injustice, dans la mesure où ce dernier ne réalise pas de manière spontanée et efficace ce qui le mène à le ressentir. À notre connaissance, la littérature consacrée au

sentiment d'injustice s'est essentiellement attachée à la période *post* consommation et à la réparation d'un dommage par le service des réclamations, plutôt qu'à déterminer les étapes émotionnelles qui mènent à la naissance du sentiment d'injustice durant l'expérience de consommation alors que le client est confronté à une défaillance de service. Pourtant, éprouver un sentiment d'injustice durant un voyage a des conséquences qui peuvent se révéler fortement négatives pour l'image et la qualité perçues de la destination et du prestataire. Il engendre également des coûts pour le prestataire (destination ou tour opérateur) qui doit rendre justice (gestion des réclamations) ou maintenir la relation client que ce sentiment a tendance à briser. Les sites Internet spécialisés dans l'exploitation de l'insatisfaction voir de la révolte des clients sont une illustration manifeste du besoin essentiel de conserver la relation client et d'éviter le bouche à oreille négatif qui suit une mauvaise expérience. Il nous est donc apparu nécessaire de chercher à appréhender le cheminement émotionnel qui provoque un sentiment d'injustice lors de l'expérience touristique. Nous procéderons tout d'abord, en effectuant une revue de la littérature, sur les facteurs de choix d'une destination par les touristes. Nous examinerons ensuite l'origine des sentiments de justice et d'injustice, puis nous expliquerons la méthodologie retenue et présenterons notre étude de cas pour évoquer enfin les apports de la recherche ainsi que ses limites et les voies de recherches futures qu'elle laisse entrevoir.

### **3 Image et choix de la destination touristique :**

Jusqu'à récemment, la littérature s'attachant au choix d'un voyage s'est principalement concentrée sur le choix de la destination. Si le premier choix d'un touriste est en effet de décider de quitter son lieu de résidence, Eymann et Ronning (1992) et Eymann (1995) considèrent que ce choix implique un processus complexe de décisions qui implique de décomposer la situation de choix en de multiples situations hiérarchisées qui deviennent de ce fait plus gérables pour le décisionnaire (Steinbruner, 1974) et qui réduisent en conséquence les incertitudes de la décision.

D'autre part, il est nécessaire de saisir que le choix d'une destination ne peut être pris en compte de façon indépendante mais qu'il constitue un des éléments du choix d'un voyage. Il est influencé par d'autres éléments périphériques comme la desserte aérienne, le budget disponible ou les activités recherchées par le voyageur (Hyde et Laesser, 2008) et il intervient souvent en premier dans la structure organisée du processus de décision (Woodside et McDonalds, 1994). Cependant, à la suite d'une revue de la littérature portant sur 15 études

différentes, toutes concernant l'image de marque d'une destination, Echtner et Ritchie (1991) concluent que les recherches n'ont pas permis d'aboutir à une opérationnalisation de l'image d'une destination.

Mais si la littérature insiste sur la difficulté de prouver la mesure de l'image d'une destination, il reste que la liste de ses attributs est plus largement acceptée. D'après Pike (2002), le postulat principal est que l'image d'une destination joue un rôle majeur dans le processus de décision d'un voyageur. Ainsi, la satisfaction ou l'insatisfaction liée à l'achat d'un voyage est la résultante de la comparaison par le futur touriste de ses attentes de la destination et de la valeur perçue qu'elle est susceptible de procurer. Cette notion de *gap* entre les attentes d'un service et sa qualité perçue a par ailleurs été largement développée par Parasuraman, Zeithaml et Berry depuis 1989 qui ont proposé l'utilisation de l'échelle de mesure de la perception de la qualité SERVQUAL.

Avec la démocratisation des voyages, la concurrence entre les destinations s'est fortement accrue. Les outils marketing pour développer l'image ou la qualité d'une destination sont nombreux et chaque organisme (privé ou public) chargé de promouvoir une destination s'efforce de donner une image positive et de promouvoir des expériences d'exception, alors que le consommateur de son côté a besoin de se rassurer sur son choix et éviter des émotions extrêmes. Bowen et Schneider (1999) ont ainsi démontré que les émotions jouent un rôle croissant sur la satisfaction. Ce que l'on appelle « émotion » peut aussi bien aller d'une simple contrariété à la colère. C'est alors qu'un incident de service peut provoquer un sentiment d'injustice qui place le consommateur en situation de victime. Les émotions engendrées par ce sentiment sont alors plus fortes qu'un simple agacement ou une sensation d'insatisfaction.

#### **4 Sentiment d'injustice et image d'une destination :**

Le mot «sentiment» énonce un état affectif complexe, assez stable et durable, composé d'éléments intellectuels, émotifs et moraux, qui concernent soit le « moi » soit autrui.<sup>2</sup> D'autre part l'injustice est naturellement définie par un acte ou un fait contraire à la justice. Quant au sentiment d'injustice, Zanni Jr. (1995) le définit comme « étant une réponse émotionnelle faisant suite à une situation où les attentes n'ont pas été satisfaites alors que l'infortune subie de ce fait aurait, d'une certaine façon, pu être évitée ». (Zanni Jr, 1995).

---

<sup>2</sup> Source : CNRTL : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales

La littérature consacrée au sentiment d'injustice est abondante lorsqu'il s'agit de l'étude du service des réclamations. (Rio-Lanza and *al.*, 2008, Shoeffler and Ennew, 2005, Chebat and Slusarczyk, 2005, Naxham and Netemeyer, 2002, Martinez-Tur and *al.*, 2006, Karatepe, 2006, Davidow, 2003, Patterson and *Al.*, 2006...). L'étude du sentiment de justice et d'injustice est essentiellement attachée à un cadre *post* consommation évaluant la perception de la réparation d'une défaillance de service. La perception de la justice *a posteriori* est reconnue comme jouant un rôle essentiel sur l'évaluation de la prestation, la satisfaction, le bouche à oreille et la fidélité (Schoefer et Ennew, 2005). Cependant, aucune étude n'évalue si une perception positive de la justice après réclamation permet de remédier totalement à l'impression négative ressentie lors de la défaillance de service. Il semble cependant qu'il en est du sentiment d'injustice comme de la perte d'un client : s'il est difficile d'évaluer le coût potentiel du départ d'un client, chacun s'accorde sur le fait qu'il est certainement moins coûteux de conserver un client que d'en conquérir un nouveau. De même est-il probablement moins coûteux d'éviter l'apparition du sentiment d'injustice que de réparer ses effets sur les choix futurs du consommateur de services touristiques. C'est pourquoi est-il nécessaire de connaître les déterminants qui amènent au sentiment d'injustice afin de tenter d'y veiller en amont et ainsi limiter les réclamations.

Une destination qui véhiculera une image potentiellement capable de susciter un sentiment d'injustice risque fort d'être jugée négativement et d'être écartée de l'ensemble des choix potentiels du voyageur, dans la mesure où son processus de décision vise principalement à limiter les risques.

## **5 Le voyage analysé au travers des dimensions de la justice :**

La performance doit donc être évaluée à l'aune de la perception de la justice, que l'on peut généralement définir comme étant un concept tridimensionnel comprenant trois modules : les justices interactionnelle (JI), procédurale (JP) et distributive (JD) :

- La **Justice Distributive** invoque l'évaluation du résultat par le consommateur, c'est-à-dire le produit ou le service distribué par le prestataire.
- La **Justice Procédurale** concerne le jugement d'équité des règles et des procédures utilisées pour déterminer le résultat.
- La **Justice Interactionnelle** désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres. Elle comprend la sincérité et le respect dont



bénéficie un individu de la part d'un autre, la politesse et le respect, la dignité du traitement, les explications fournies et le respect des engagements.

Diverses études consacrées au service des réclamations ont démontré l'existence d'une relation entre la perception de la justice telle que nous venons de la définir, les émotions (Chebat & Slusarczyk, 2005) et la satisfaction (Maxham III & Netemeyer, 2002). Les trois dimensions de la perception de la justice affectent la satisfaction envers le service des réclamations. Parmi les trois composantes de la justice, c'est la justice procédurale qui est la plus influente et celle qui affecte le plus les émotions ressenties (Rio-Lanza et al., 2008).

On peut ainsi avancer que **l'attitude des personnes en contact avec les touristes** est représentative de l'hospitalité de la destination (Kivela & Bralic, 2007). Aussi une expérience négative avec les personnes en contact (guide, personnel hôtelier, vendeurs, restaurateurs ...) vécue lors d'un voyage aura une influence négative généralisée à l'ensemble de la destination, même si les paysages sont féeriques, les hôtels luxueux, les moyens de transport confortables et la nourriture excellente. Plus précisément, lors d'une expérience touristique, les dimensions du construit de la perception de la justice peuvent être illustrées comme suit :

- **Justice Interactionnelle :**

- *Faible* : Le guide disparaît au moment des démonstrations commerciales et laisse les touristes gérer seuls la situation.
- *Élevée* : Le guide reste auprès des participants durant la démonstration, ajoute des commentaires instructifs et rassure sur la liberté de chacun de faire ou non des achats.

- **Justice Procédurale :**

- *Faible* : Le prestataire assure que le magasin visité est le meilleur rapport qualité-prix de la ville pour l'artisanat concerné. C'est pourquoi il n'y aura pas d'autre magasin proposé pour ce type d'artisanat. Les achats s'effectueront dans ce magasin ou nulle part ailleurs.
- *Elevée* : A l'arrivée dans un magasin, le prestataire précise qu'il s'agit d'un magasin avec lequel il a l'habitude de travailler car il a apporté satisfaction aux touristes qui ont accepté de lui faire confiance. Toutefois, si quelqu'un désire en visiter un autre, il reste à la disposition de chacun pour toute information complémentaire et pour proposer une alternative.

- **Justice Distributive :**

- *Faible* : Le vendeur explique que le groupe étant formé d'un nombre restreint de personnes, il ne peut proposer aucune réduction, les tarifs sont affichés, la négociation est inutile.
- *Elevée* : S'agissant d'un voyage d'étude, les magasins proposent un pourcentage de réduction systématique pour tout achat effectué.

## **6 Une approche exploratoire du concept d'injustice dans le cadre d'un voyage touristique :**

Le tourisme est une activité particulière où le consommateur se déplace vers le produit, induisant une très forte implication du consommateur dans la production. Par essence, un produit touristique est immatériel et composé d'une multitude de services interdépendants proposés par des organismes différents ce qui souligne la fragilité de la chaîne qui peut être entièrement mise à mal par un tout petit grain de sable. On comprend également la difficulté, voire l'impossibilité, de standardiser la prestation globale et de garantir aux clients des prestations exactement identiques. Nous devons tenir compte de ces spécificités pour proposer une approche prudente du concept d'injustice dans le cadre d'un voyage touristique. L'approche trichotomique que nous présentons n'épuise pas la complexité de la relation entre l'injustice perçue et la qualité des services offerts par un tour-opérateur, ou tout autre professionnel du tourisme. Notre objectif, dans le cadre de cet article, est de dégager un certain nombre d'hypothèses à tester ultérieurement quant aux relations entre le comportement des professionnels et le sentiment d'injustice. L'écart, nous dirons le GAP, entre ce que les touristes peuvent attendre légitimement et les prestations qu'ils estiment recevoir, constituera la variable critique de notre analyse. L'implication des touristes est choisie comme variable modératrice de la nature et de l'intensité de la réaction des touristes.

Pour construire le schéma hypothétique que nous recherchons, nous avons choisi de présenter une analyse d'une situation vécue de voyage de groupes de professionnels du tourisme. Par ce choix, nous partons de l'hypothèse qu'ils sont mieux à même de porter un jugement objectif sur l'écart entre les prestations attendues et les prestations fournies, sans écarter toutefois l'aspect émotionnel du sentiment d'injustice, qui est au centre de notre réflexion.

## **7 Un scénario de voyage**

Au travers d'un scénario de voyage adressé à des professionnels, nous tenterons de mettre en valeur l'évolution des émotions des participants. Les différentes situations qu'ils rencontrent sont susceptibles de les amener à ressentir un sentiment d'injustice.

- **Les acteurs :** l'activité touristique est passionnante, extrêmement vivante et comportant des avantages en nature fort attractifs. Les voyages d'études ou *éductours* en sont une belle illustration... Afin de promouvoir la qualité de ses services, chaque tour-opérateur organise régulièrement des voyages d'étude où sont invités les différents prescripteurs (agents de voyages, chargés de voyage des comités d'entreprises ou d'associations...). L'organisation d'un *éductour* met plusieurs intermédiaires à contribution : la compagnie aérienne partenaire offre les vols, le correspondant local se charge des transports locaux (autocar, bateau, tuk-tuk, éléphant et autre...) ainsi que du guide et les hôteliers allouent gracieusement les chambres et les repas. Le tour-opérateur initie, négocie et coordonne l'opération, il assume la sélection des participants, de l'accompagnement et s'acquitte généralement des taxes aéroportuaires et de divers frais d'animation durant le voyage. Autant dire que l'enjeu est de taille, tant par le coût direct de l'opération que les retombées qu'elle doit engendrer, il est donc dans l'intérêt de chacun que les prestations soient irréprochables ... Autant dire également que les participants à ces opérations ont pris l'habitude d'être extrêmement chouchoutés par les fournisseurs qui rivalisent d'idées insolites, de découvertes lointaines et de luxe discret pour mériter une confiance si délicate à gagner.
- Il est à noter cependant que les participants ne sont pas les consommateurs finaux. En revanche, leur statut de prescripteurs peut nous permettre de connaître ce qui pourrait être anticipé comme potentiellement capable de générer un sentiment d'injustice.
- D'autre part, l'investissement financier des participants est minime (pourboires et souvenirs essentiellement) ce qui, étrangement, n'apporte aucune once de complaisance à leur esprit critique ni leurs exigences diverses. Les participants considèrent majoritairement que l'investissement financier se fait au travers du chiffre d'affaires qui est, a été ou sera réalisé avec le tour-opérateur invitant. Il existe, par ailleurs, un investissement temporel précieux car des jours de congés doivent généralement être posés pour se rendre disponible. Les retours d'expériences de voyage d'étude restent des indicateurs très précieux pour les tour-opérateurs, en assistant intégralement au voyage, l'accompagnateur est au fait de toutes les émotions

ressenties, de leur évolution et de l'appréhension qu'elle peut générer pour recommander et prescrire le voyage.

- Prenons un scénario réel, pour montrer comment d'un programme idyllique les émotions peuvent évoluer vers une expérience faisant naître un sentiment d'injustice. Il s'agit d'un voyage de 4 jours au Maroc au mois de juin pour 12 personnes (dont 2 accompagnateurs du tour-opérateur).
- **Le voyage au Maroc :** le voyage proposé est un moyen-courrier, la distance n'est pas trop longue, le vol se déroule sans encombre, l'accueil à Casablanca est chaleureux et la différence de température plonge immédiatement le groupe dans une ambiance estivale qui met tout le monde en joie. Le voyage débute par un thé à la menthe agrémenté de délicieuses pâtisseries orientales prises dans un charmant café au bord de mer. Les photos de groupe vont bon train et tout le monde est déjà sous le charme de la destination. Les repas sont savoureux et variés, les établissements ont toujours été sélectionnés avec soin et de petites attentions personnalisées ponctuent régulièrement la journée pour le plus grand plaisir des participants. Le premier soir, à Casablanca, l'hôtel est d'un confort simple, mais parfaitement propre. Chacun monte dans sa chambre pour se rafraîchir avant de se retrouver pour l'apéritif de bienvenue pris dans l'hôtel avec des boissons achetées en duty free. L'hôtel a la gentillesse de mettre gratuitement à disposition une partie de son bar pour la circonstance et de fournir les verres, les glaçons, seuls les sodas seront facturés. La générosité des Marocains ainsi que leur sens de l'accueil est largement soulignée et appréciée par l'ensemble du groupe. C'est alors l'occasion pour les participants de faire connaissance et d'échanger leurs premières impressions. Madame X évoque son problème de chambre qui ne ferme pas à clé ce qui a pour effet interactionnel d'encourager d'autres participants à relater leurs ennuis : la climatisation est défectueuse ou bruyante, la salle de bain mériterait une petite touche de fraîcheur, l'eau n'est pas suffisamment chaude, la vue n'est pas dégagée ... Ensemble, ils acceptent et partagent l'idée que la qualité des hôtels au Maroc est très inégale. Soucieux de leur responsabilité lors du choix d'un voyage, ils savent que le confort reste un sujet sensible pour un groupe, il ne doit donc pas être négligé, dans la mesure où le budget le permet, les hôtels de catégorie 4\* doivent être privilégiés. Il est cependant conclu que le niveau de vie au Maroc est bien inférieur à celui dont nous jouissons en France et pourtant, ces conditions n'altèrent nullement la bonne humeur et la chaleur des personnes en contact. Le dîner de poisson en bord de mer réconcilie

tout le groupe et fait vite oublier ces soucis de confort qui sont alors considérés comme mineurs. Le lendemain, la journée à Rabat et Meknès se déroule parfaitement sous un soleil de plomb. Le guide, Samir, séduit chacun des participants par sa connaissance et fait partager l'amour de son pays en général et de sa ville natale, Fès, en particulier. Lors des visites de mosquées, Samir en profite, à plusieurs reprises, pour évoquer certaines valeurs morales de l'Islam parfois méconnues qui suscitent l'admiration et le respect des participants. Une douce ambiance de philosophie orientale plane désormais sur le groupe qui accepte avec joie la chaleur et le rythme soutenu du programme. L'hôtel du deuxième soir est un petit joyau de 4 étoiles luxe situé en plein désert proche de Meknès. Les chambres sont spacieuses et d'un luxe aussi raffiné qu'épuré. Après un bref passage dans les chambres pour revêtir le costume adéquat, le groupe se hâte vers la piscine pour un petit plongeon rafraîchissant bien mérité. Cette fois, les commentaires positifs vont bon train et les renseignements pour l'organisation d'un voyage ultérieur se précisent. Une fois rafraîchis et désaltérés comme il se doit d'un savoureux thé à la menthe, les participants commencèrent à retrouver leur sens pratique et une question restait pendante : quand serait-il possible de faire des emplettes ? Après avoir fait la demande à plusieurs reprises auprès du guide, la réponse avait invariablement été la même : le plus bel artisanat du Maroc se trouve à Fès, il fallait être encore un peu patient et tous les désirs de consommation seraient assouvis dans la plus belle et la plus culturelle des villes impériales marocaine. Néanmoins, durant les deux jours écoulés, le temps avait fâcheusement fait défaut pour la moindre petite dépense en souvenir et Madame Y commençait à se sentir frustrée et à l'exprimer. Elle avait aperçu à plusieurs reprises des bijoux qui lui plaisaient mais elle n'avait pas eu l'opportunité de faire une offre tellement le temps pressait pour garder le *timing* imposé par le programme. Parmi les 10 participants, 8 semblaient être d'ardents acheteurs en mal de consommation. Ils ont ainsi convaincu le reste du groupe à accepter une « légère » modification de programme à Fès pour que le temps consacré aux achats soit prolongé au détriment du culturel. Samir se plia avec politesse aux nouveaux *desiderata* du groupe. Contents de leur négociation et de l'empathie du guide, la dîner se déroula à merveille, demain tout serait arrangé.

- À peine arrivé à Fès, Samir mit en garde sur les dangers de la Médina la plus labyrinthique du monde, les risques d'égarement, l'étroitesse des ruelles ... plaçant ainsi le groupe dans une situation de forte dépendance à son égard: il fallait rester bien

groupé et le suivre, surtout ne pas s'arrêter dans des échoppes sans y avoir été invité au risque de se faire grossièrement escroquer. Le tableau commençait à se noircir... La visite de la Médina qui, la veille encore était si prometteuse, s'averra être un parcours interminable de magasins touristiques sélectionnés aux prix exorbitants ponctués de mises en scène grotesques. Toutefois, Samir avait prévenu, sa famille était installée à Fès depuis de nombreuses générations et il y connaissait beaucoup de monde dont pléthore de commerçants en tout genre qu'il voulait faire travailler pour récupérer une commission. La patience des participants à l'égard de cette supercherie trouva sa limite à la suite d'une visite d'un apothicaire le dernier jour. Cette visite était très attendue étant donné que plusieurs membres du groupe avaient à plusieurs reprises exprimé leur intérêt pour être conseillés pour l'achat d'épices et d'huile d'argan. Malheureusement, la visite faisait suite aux marchands de tapis, de broderies, de poteries, d'étain, de tannerie et la redondance de la situation commençait à irriter. La mise en scène est récurrente, parfaitement rodée et aisément applicable à tous les artisanats marocains : elle débute par une visite des ateliers en insistant sur le caractère familial de l'entreprise, la pénibilité du travail et le talent des artisans. Puis le thé est servi durant une démonstration de la diversité des modèles et trois ou quatre vendeurs à l'opiniâtreté infailible viennent lourdement encourager les achats à des prix indécents. L'insistance dont font preuve ces vendeurs est telle qu'elle mettent bien souvent les touristes dans l'embarras ne sachant pas toujours comment se sortir de la situation. Ainsi, l'apothicaire trouva le groupe en de bien mauvaises dispositions. Une situation imprévue vint alors renforcer l'impression de cette déplorable filouterie: à l'arrivée, le groupe était un petit peu « en avance » (ce qui parut bien étrange pour un magasin !) et dû attendre la fin de la « séance » précédente réservée à un groupe d'espagnols beaucoup plus nombreux qui se révélait être plus intéressant pour les vendeurs. À l'issue de la visite et exaspéré d'être considérés comme des vaches à lait, le groupe en avait perdu ses vellétés d'achat et voulu sortir rapidement de l'échoppe. Seulement, c'était vendredi vers midi, heure de prière, et Samir était parti à la mosquée accomplir le rituel hebdomadaire. Le groupe était donc là, dans une petite ruelle désertée, perdu au milieu de l'immense Médina tentaculaire à refuser les ardeurs d'une horde de vendeurs peu scrupuleux en attendant que le guide veuille bien réapparaître pour les emmener déjeuner. Les participants eurent alors la désagréable sensation d'être l'objet d'une conspiration organisée pour leur soutirer le plus d'argent possible et par extension à tous les touristes. Il sentit grandir la lassitude due à

l'accumulation d'évènements désagréables. Puis l'impatience à sortir de cette affligeante situation fit éclater la colère tellement les circonstances s'étaient aggravées par les sollicitations pressantes et les échanges sans intérêt. Pour tous, c'est la pauvreté des échanges et l'attitude des personnes en contact qui étaient harassantes et injustes. Le décalage entre les promesses faites et le service effectivement donné était trop important pour être accepté comme un désagrément. Il a été ressenti comme étant organisé voire manigancé pour répondre à un seul objectif : la cupidité qui est une aspiration bien éloignée de celle des voyageurs à la recherche d'échanges pas uniquement marchands. Le manque d'empathie général était par ailleurs largement souligné et lorsque le guide réapparut, il dut gérer de nombreuses plaintes pour son manque de soutien au groupe. L'attitude du groupe s'en trouva très affectée à l'égard de Samir, tous les éloges qui avaient été faites à son sujet commencèrent à être mises en doute et pointait la désagréable impression d'avoir été bafoués, le sentiment d'injustice était très profondément ancré dans les esprits. La situation avait été subie et, d'une certaine façon, elle aurait pu être évitée. Cependant, l'expérience était considérée comme trop généralisée pour être le simple fait du guide, c'est tout le système touristique qui a été finalement contesté par le groupe, la destination était considérée responsable de cette déplaisante situation d'injustice et pas la qualité du guide, même si des reproches lui ont été adressés.

- **Épilogue :** Après de vives explications avec le guide, ce dernier a accompagné le groupe dans un Palace à l'accueil irréprochable où un somptueux couscous royal attendait les hôtes. Au cours de cet agréable repas avec une vue imprenable sur la Médina, le guide a eu le talent de détendre l'atmosphère et laisser une bien meilleure impression de l'expérience marocaine. Cependant, il faut souligner que l'année suivant ce voyage d'étude, 80% des participants ont organisé un voyage avec le tour-opérateur invitant, aucun n'a choisi le Maroc...

## **8 Analyse du mécontentement à la naissance du sentiment d'injustice, les étapes émotionnelles :**

Dès l'arrivée, tout est en parfaite adéquation avec l'image véhiculée par la destination soutenue par de nombreuses campagnes de communication<sup>3</sup> : l'accueil chaleureux et

---

<sup>3</sup> Le slogan de la dernière campagne lancée en octobre 2008 est « il y a des pays qui font grandir l'âme »



irréprochable confirme les projections des touristes. Les anecdotes du guide relatant les valeurs humaines de la population, contées avec une exaltation empreinte de la tradition orientale, finissent de parfaire le tableau exotique recherché. Le client est conforté dans ses choix : il va trouver ici, en voyage, ce qu'il ne voit plus à domicile. Plongé dans un scénario idyllique, ses attentes et ses désirs se trouvent renforcés par de premières émotions très positives.

Les divers petits ennuis matériels rencontrés au début de voyage n'altèrent pas l'impression générale, ils ont, de plus, été bien gérés par le guide (justice procédurale). L'interactivité au sein du groupe, encore très positif en ce début de parcours, joue en faveur de la destination, les désagréments matériels sont unanimement considérés comme n'étant pas, eux seuls, susceptibles de provoquer des émotions intenses (justice interactionnelle). Cette première remarque a même pour effet de renforcer le cercle vertueux installé : inspirant un respect grandissant pour les Marocains qui parviennent à une qualité de prestations notable en dépit d'une situation matérielle aussi difficile. Le rêve continue.

La richesse des diverses expériences, telles que la qualité gustative des services de restauration (justice procédurale), l'empathie du guide (justice interactionnelle), les échanges vécus au cours des rencontres (justice interactionnelle), contribuent à compenser les décalages qui peuvent exister entre la promesse de l'offre et la prestation effectivement produite. En revanche, lorsque ce gap (Parasuraman et al., 1988) prend une importance telle qu'il est ressenti comme de la malhonnêteté et non plus assimilé à une défaillance de service, les touristes ne font plus preuve d'aucune indulgence. Le rêve est brisé, la colère monte.

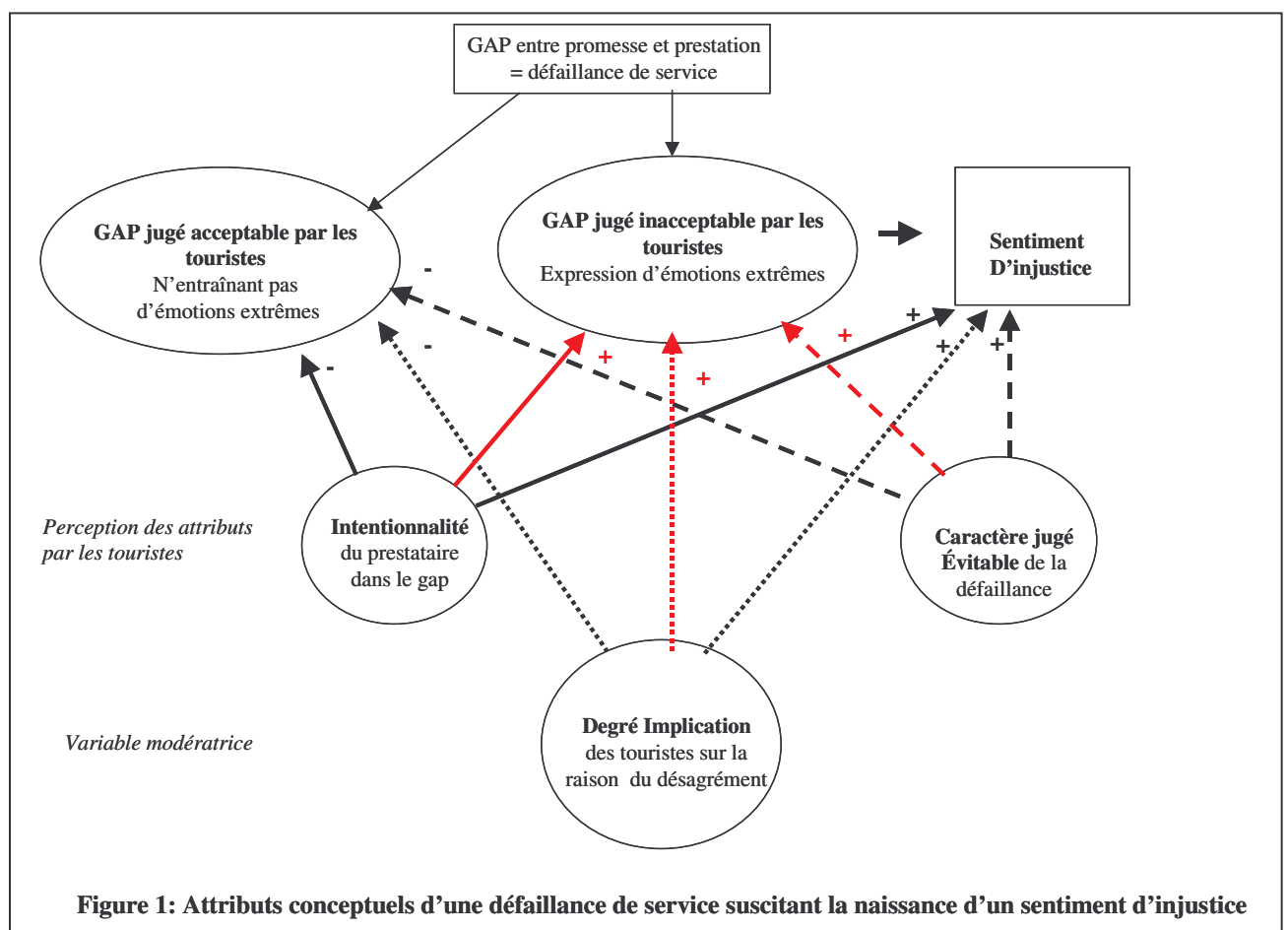
À Fez, le groupe s'est retrouvé directement impliqué dans une situation non désirée, sans issue possible et pour une longue période (un jour et demi sur quatre jours de voyage). Lors des précédentes remarques, les griefs portaient sur des éléments tangibles et l'implication des participants était très faible : ils étaient les hôtes d'un établissement qui proposait un service optimum avec les moyens qui étaient plus ou moins conformes à un standing 3\*. Si les remarques concernant le confort étaient justifiées, le désagrément fût accepté pour deux raisons majeures. Tout d'abord ce désagrément était évitable, les hôtels de catégorie 4\* proposent un meilleur confort donc avec un budget adapté, une large gamme d'hôtels confortables était disponible. D'autre part, les remarques concernant l'hôtel de Casablanca, n'avaient pas donné le sentiment qu'elles étaient intentionnelles. Par la suite, à Fez, les éléments n'étaient plus présents à l'identique : l'implication dans la visite des artisans à Fez, était importante, elle ne présentait pas de possibilité d'être évitée et l'origine du désagrément semblait intentionnelle. S'ajoute également le fait que jusqu'alors l'attitude du



guide avait été irréprochable et soudainement, la personne qui était censée servir les intérêts du groupe semblait privilégier ses intérêts personnels. Le gap entre la promesse et la prestation s'accroissait, le groupe a ressenti un sentiment d'injustice et la colère s'est installée.

## 9 Conclusion :

Le schéma ci-dessous résume les interactions que nous avons mises en avant à partir des concepts que nous avons développés et de l'analyse du voyage d'études :



Ce sont les relations entre ces différents GAP que nous souhaitons tester au travers d'une double enquête, qualitative et quantitative auprès de deux échantillons de touristes, en choisissant une ou deux destinations tests, avec deux objectifs :

- Un objectif scientifique consistant à mettre en place un outil de mesure de l'injustice perçue lors d'un voyage touristique, en prenant en compte les facteurs comme les effets de

cette injustice perçue. Nous chercherons donc à définir l'injustice perçue comme un processus dont les composantes et les relations doivent être mises en exergue

- Un objectif managérial pour les tours opérateurs et autres professionnels du tourisme en proposant un outil qui leur permette de déterminer les aspects critiques de l'injustice perçue par les touristes afin d'y porter une attention particulière. Nous postulons en effet que l'effort préalable à l'organisation du voyage est moins coûteux pour l'organisateur que celui qui consiste à offrir des compensations après que cette injustice perçue ait émergé.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bigne E. et al., (2008) “The functional-psychological continuum in the cognitive image of a destination: A confirmatory analysis”, *Tourism Management* , doi:10.1016/j.tourman.2008.10.020
- Cazalais Norman, « Étrangers d’ici et d’ailleurs : un tourisme à visage humain », XYZ Éditeur, 1995, pp19-20
- Chebat JC, Slusarczyk W. (2005) “How emotions mediate the effect of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study.” *Journal of Business Research*; 58:664–73.
- Davidow M. (2003) “Have you heard the word? the effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling.” *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*;16:67–80
- Franck P. Zinni, Jr. (1995) “The sense of injustice: the effects on situation, beliefs, and identity”, *Social science quarterly*, Vol.76, N°2
- H. San Martí’n, I.A. Rodri’guez del Bosque (2008) « Exploring the cognitive–affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation” *Tourism Management* 29 263–277
- Karatepe OM. (2006) “Consumer complaints and organizational responses: the effects of complainants’ perceptions of justice on satisfaction and loyalty.” *International Journal of Hospitality and Management*;25:69–90.
- Kenneth F. Hyde, Laesser, C., (2008) “A structural theory of the vacation”, *Tourism Management*, doi:10.1016/ j.tourman.2008.06.006
- Kivela J., Bralic V. (2007), « Tourist’s experiences with service providers while on holidays in Croatia» , *Tourism* Vol. 55, N°2, 177-196
- Martinez-Tur V, Peiró JM, Ramos J, Moliner C.(2006) “Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural and interactional justice”. *Journal of Applied Social Psychology* ;36(1):100–19.
- Maxham III JG, Netemeyer RG. (2002) “Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent.” *Journal of Retailing*; 78(4):239–52.

- Patterson P, Cowley E, Prasongsukarn K. (2006) “Service failure recovery: the moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice”. *International Journal of Research in Marketing*;23(3):263–77.
- Rio-Lanza AB, et al. (2008) “Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses”, *J Bus Res*, doi:10.1016/j.jbusres.2008.09.015
- Schneider, B.; Bowen, D. E. (1999) , “Understanding customer delight and outrage”, *Sloan Management Review*, Fall99, Vol. 41 Issue 1, p35-45, 11p
- Schoefer K, Ennew C. (2005) “The impact of perceived justice on consumer emotional responses to service complaints experiences.” *Journal of Services Marketing*;19(5): 261–70.
- Woodside, A., MacDonald, R., & Burford, M.. (2004) “Grounded theory of leisure travel”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(1), 7–39.