

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/283343855>

# La lettre de réclamation : une expérience de justice

Conference Paper · January 2006

CITATIONS

2

READS

2,806

2 authors, including:



[Christophe Benavent](#)

Paris Dauphine University

89 PUBLICATIONS 478 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



éthique du care [View project](#)



marketing et récession [View project](#)

## 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 IAE de l'UPPA

Directeur du Centre de Recherche en Gestion

christophe.benavent@univ-pau.fr

### Résumé

Dans cet article, il s'agit en étudiant un corpus de lettres 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 fondent un invariant, l'expérience des sujets est cependant singulière. Construite dans un rapport spécifique à ces catégories, 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 letters 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 typologies 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 plaint 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 rend 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 font 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.

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) 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 et les avantages qu'il retire de son emploi – en la comparant avec celle des autres salariés qu'il considère comme référent. Cette comparaison va s'appuyer sur l'établissement de ratios contributions/rétributions.

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. 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. Se référant à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), Adams établit que 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.

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, souhaiter recevoir exactement la même chose que n'importe qui d'autre (règle de l'égalité ; Lerner, 1974).

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 tout 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. Ce qui est mis en cause est la manière dont les procédures sont mises en oeuvre et non pas la compensation consentie par le tiers en guise de dédommagement (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.

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 : 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 tout 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 oeuvre les procédures destinées à distribuer les rétributions.

La justice interactionnelle touche au concept de l'estime de soi, dimension essentielle de la personnalité.). Pour Leary et al. (2001), 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 des travaux de Bies et Moag (1986), Greenberg (1993) a identifié deux composantes de la justice interactionnelle : 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.

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 typologies 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 ; détruire ou endommager quelque chose ; faire du désordre ; voler afin de récupérer quelque chose de l'entreprise ; faire du bouche à oreille négatif afin de porter préjudice à l'entreprise ; s'en prendre à quelqu'un de l'entreprise.

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, symbolique ou matériel. A la dualité « Exit/Voice », se combine donc une seconde dualité qui concerne la finalité de la réponse : réparation/retaliation.

Champs Finalité	Publique (Voice)	Privé (Exit)
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

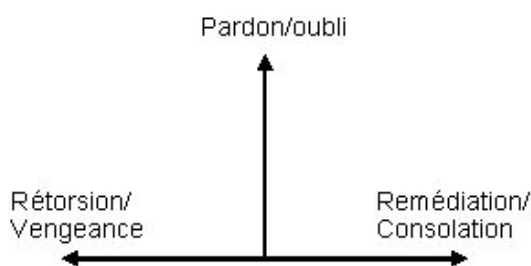
**Figure 1 : les modes de réponse à l'insatisfaction et à l'injustice.**

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.

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.

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 Journal 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.

Le PDG du Titre adresse un courrier à tous les abonnés visant à les rassurer, puis à son tour le Directeur de la diffusion dans lequel ce dernier annonce à chacun des abonnés 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 défaillants, 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.

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 défaillantes..) 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 (Ricoeur, 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 sentiment 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 ?

### 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.

### 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 la logique dans laquelle s'inscrit le réclamant, 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 trois natures comme suit. 1) les coûts physiques : l'énergie déployée et le temps passé pour remédier à la situation ; 2) les coûts économiques : les numéros non livrés payés / les numéros rachetés, les numéros livrés en retard non lus, les frais de télécommunication et postaux / les déplacements à l'édition locale, chez un dépositaire. 3) Les coûts psychologiques liés à la perte d'information en temps réel : des informations « périmées » : les nouvelles du jour livrées dans la journée ou le lendemain perdent de leur intérêt voire leur raison d'être ; une perte d'actualité qui peut se voir dramatisé : 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. Aussi certaines informations perdues sont perçues comme lourdes de conséquences telles les avis de décès. Ces désagréments génèrent des émotions négatives telles que la frustration la déception, l'énervement, la colère, la lassitude ou l'anxiété.

Les investissements se réfèrent quant à eux aux caractéristiques personnelles et sociales de l'individu qui déterminent son statut, ainsi que de son expérience passée de l'échange. Certains mettent en avant leur statut de fidèle : ils attendent un traitement particulier, un retour sur investissement : être livré en temps et en heure est un dû. D'autres font valoir leur empathie et leur écoute quant aux difficultés techniques rencontrées par le Journal : l'effort de comprendre voire même de compatir et donc soutenir le Titre en acceptant de subir des désagréments pour en contrepartie se voir rétablir un retour à la normale. La patience face aux désagréments subis est également évoquée : se montrer patient face aux incidents pour en contrepartie se voir rétablir un retour à la normale. Enfin, une partie des réclamants indiquent

qu'ils ont fait un certain sacrifice pour soutenir le Journal en renonçant au bénéfice de la livraison pendant une phase d'une transition.

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 formulées : l'abonné reste axé sur les désagréments de la livraison de son quotidien.

Ainsi, la majorité des rétributions transcrites sur les lettres de réclamation ne sont pas des recettes mais des pertes axées autour 1) des incidents de livraison (dont les détails au cas par cas sont donnés) et qui perdurent ; 2) de la nouvelle présentation du Journal qui déplaît en plus à certains ; 3) la compensation annoncée par le Titre qui ne prend en compte que les coûts économiques supportés et en plus qui s'avère inférieure au préjudice économique effectivement subi : nombre d'abonnés énumèrent un à un les numéros nos honorés.

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 Titre. 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 Journal 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 Titre 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. 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 (un outil de travail pour les professionnels, une activité à part entière pour les retraités, un lien social pour les personnes seules ou isolées, une ressource pour les demandeurs d'emploi), à leur mobilité réduite (du fait de leur âge avancé, d'une maladie, d'un handicap ou de leur situation géographique enclavée éloignée d'un dépositaire) ainsi qu'à leur statut particulier (notoriété ou expatriation)

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 (Certaines zones géographiques sont livrées convenablement et pas d'autres) et enfin entre les abonnés et les prospects du Titre (des opérations promotionnelles sont faites pour conquérir de nouveaux clients lors que les (fidèles) abonnés ne se voient rien proposer)

### 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.

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 autour de trois catégories selon les réclamants : l'accès difficile à un interlocuteur ; 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, reprochant soit une absence d'écoute soit l'impression de se voir imposer une procédure. Concernant le contrôle décisionnel, 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.

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 pour être à même de proposer et de distribuer convenablement une juste compensation : 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. Par ailleurs certains abonnés réglant leur abonnement par prélèvement automatique indiquent que leur créditer des numéros est incompatible avec leur mode de paiement.

### 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. L'attachement au Titre est chez certains des abonnés 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 Journal... 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 : l'intégrité du Titre est remise en cause et la confiance est levée.

Concernant l'injustice informationnelle, un manque de cohérence lié à des contradictions entre les interlocuteurs et les courriers ainsi qu'une incompréhension des procédures sont signalés.

### 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 montré 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 médiation dont la nature et la forme sont très variables et ne sont pas toujours clairement explicitées. Réparer les coûts économiques des numéros défectueux en équilibrant les ratios contribution/rétributions des deux parties est la forme comptable de réparation : prolonger l'abonnement d'autant du nombre de numéros défectueux ou bien rembourser les numéros non livrés elle est souvent formulée et présentée comme un remède évident pour restaurer le sentiment de justice.

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, ponctuellement des cadeaux sont demandés. Une troisième forme de médiation 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. Il souhaite obtenir un geste commercial plus conséquent, soit par une compensation économique plus proche du préjudice effectivement subi, 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. 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.

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 six grandes modalités comme suit. 1) Menacer de rompre l'abonnement : 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 la responsabilisation (le Journal est sur le point de contraindre l'abonné à rompre son abonnement à un Titre qui lui manquera...); 2) Se faire justice soi-même : suspendre les prélèvements bancaires ou réduire le montant de l'abonnement; 3) Menacer d'attenter une action en justice; 4) Refuser la compensation tellement elle apparaît dérisoire : sauver l'honneur...l'amour propre; 5) Démystifier le caractère indispensable du Titre : d'autres sources d'information sont autant voire davantage intéressantes; certains remercient même le Titre de les avoir privé de leur information : cela leur a permis de découvrir d'autres médias bien plus pertinents (!); 6) 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.

Si les réclamants ont largement recours à la médiation 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 Titre 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.

### 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 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 ?

13, Allée de l'Autan

256626

2003

g.r. créditer

0561 73 45 50

Au... le 30 Décembre 2003

Monsieur Philippe CHAU...  
Directeur de la diffusion  
A...  
10000 Toulouse Cedex 9

Monsieur,

Je vous accuse réception de votre lettre du 22 décembre 2003 qui nous adresse les vœux de... 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... 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... 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... et en espérant obtenir une réponse satisfaisante, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

min



B. [illegible] 27-1-104  
15 r. [illegible] [illegible]  
Fou [illegible] 2 n° créolites 30 Dec 1043

Cher le Directeur de la Diffusion  
Ma satisfaction s'arrête à la  
nouvelle formule de [illegible] qui  
s'adapte certes davantage à notre temps  
je pense que le "Président" aurait  
pu faire l'économie de cette lettre  
plutôt que nous proposer d'annuler  
pour compenser ceux qui nous  
n'accus pas reçus et qui se chiffrent à  
5/6 milliers.  
Le n'incrimine pas la DAP  
qui reculant avec retard vos quotidiens  
n'étant plus en mesure d'assurer  
convenablement le service  
qu'il faisait à la perfection depuis  
qu'il distribuait votre journal.  
Je faisant pas d'admission - je me  
souviens jadis que j'étais fier de  
recevoir d'un jour.  
Sincères salutations et meilleurs  
vœux pour 1043 au Président du  
Président.

PS : Notez que au en dimanche 22 DEC.  
je n'ai reçu ni journal, ni feuille  
ni journal - [illegible]  
so s'ajoute aux autres ?

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.



26 NOV 2005  
Monsieur le Président-Directeur

Abonné [redacted]  
[redacted] depuis la "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 aux  
relais, il n'avait pas pu être distribué  
(notre porteur ayant par ailleurs une  
autre occupation).  
A ce jour il m'a manqué  
13 numéros en novembre, plus 2 en octobre.  
Vous me proposez d'envoyer 2 numéros,  
de compte à rôt pas tout à fait, sans  
faire de préjudice subit.

D'ailleurs, vous faites beaucoup  
de publicité pour attirer de nouveaux  
abonnés, leur promettant, outre un tarif  
privilegié, de nombreux cadeaux. Le rôt  
abonné que je suis pourait prétendre à  
ces cadeaux, ceux-ci entièrement dévot  
paraît-il !

Je terminai quand même par un  
compliment. 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  
en prenant le petit déjeuner).

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

*J. Duf*

- M. [redacted] Duf  
3, Rue Casselle  
[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.

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. 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. Les auteurs se fondent sur l'idée qu'ils se font d'eux, d'un certain rapport, d'une certaine posture.

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. Approfondir la connaissance des expressions de la réclamation, permettra aux agents de la réparation (Call Center, SAV, ...) de mieux appréhender chaque client. 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 corresponde 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.
- 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
- Cri  , D. (2001), "Un cadre Conceptuel d'analyse du comportement de réclamation", *Recherches et Applications en marketing*, 16, 1, pp. 45-54
- 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, L. (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.
- 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 International 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
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, 1, pp. 9-22
- Halsead, D., Droge, Cornelia (1991) "Consumer Attitude toward Complaining and the prediction of multiple Complaint Response", *Advances in Consumer Research*, 18, pp. 210-16
- 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.
- 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, NY : 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, NY :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", Plenum
- 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. NY: 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", 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.