

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE  
UNIVERSITE PAUL CEZANNE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

CONTRIBUTION DES ELEMENTS DE GESTION  
DES RECLAMATIONS A LA SATISFACTION :  
APPORTS DE LA THEORIE DE LA JUSTICE

*William SABADIE\**  
*Isabelle PRIM-ALLAZ\*\**  
*Sylvie LLOSA\*\*\**

W.P. n° 747

Mars 2006

*\* Maître de Conférences, IAE Université de Lyon 3, équipe IRIS, Centre de recherche de l'IAE de Lyon  
(sabadie@univ-lyon3.fr)*

*\*\* Maître de Conférences, IUT B, Université de Lyon 1 (Isabelle.Allaz@univ-lyon1.fr)*

*\*\*\* Professeur des Universités, Université Jean Monnet Saint-Etienne, PRACTIS, rattachée au CEROG-IAE  
d'Aix-en-Provence, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

# **Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice**

## Résumé :

La gestion des réclamations revêt une importance toute particulière dans le secteur des services. Cette recherche se propose de présenter les apports des théories de la justice pour la gestion des réclamations dans le cadre d'une expérience de service. Le modèle tétra-classe est mobilisé afin d'étudier la contribution des éléments de justice à la satisfaction. De plus, une distinction est réalisée selon le degré de responsabilité de l'organisation perçue par le client.

Cette étude montre que, dans le cadre des relations entre les professionnels de santé et les Caisses Primaires d'Assurances Maladies, il existe différentes logiques de contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction. De plus, ces logiques sont caractéristiques selon que les éléments relèvent de la dimension distributive, procédurale ou interactionnelle de la justice. Les logiques diffèrent également pour partie selon l'origine des responsabilités de l'incident perçue par le client.

## Mots clés :

satisfaction, gestion des réclamations, théorie de la justice, responsabilité, contribution, modèle tétraclasse

## **The contribution of service recovery components to satisfaction : An analysis through the justice theory**

## Abstract :

This research demonstrates how the the justice theory can help customer complaint handling in the context of a service experience. The tetra-class model is used to evaluate justice components according to the level of responsibility held by service providers.

In the context of the relationships between health practitioners and the French social insurance, complaint handling elements participate differently to satisfaction whether they are distributive, procedural or interactional elements. It also shows that the responsibility of service providers has an impact on these logics of contribution on customer satisfaction regarding the complaint handling process and result.

## Key Words :

satisfaction, complaint handling, justice theory, responsibility, contribution, tetra-class model

---

<sup>12</sup> Nous avons choisi de ne pas distinguer les revues de la littérature selon que les études portent sur l'impact de la justice perçue sur la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise ou sur la satisfaction vis-à-vis de la gestion des réclamations. Néanmoins, cette différence conceptuelle est systématiquement mentionnée dans le texte.

Les incidents de services, s'ils doivent être évités, constituent une réelle opportunité pour les entreprises, pour peu qu'ils soient convenablement gérés (Blodgett *et al.*, 1997). A ce titre, la gestion des réclamations doit s'inscrire dans une démarche commerciale relationnelle visant à accroître la satisfaction, l'engagement et la confiance des clients de l'entreprise et à améliorer la qualité des prestations. Cette gestion revêt une importance toute particulière dans le secteur des services où la prestation est à la fois difficile à évaluer pour le client et délicate à contrôler pour l'entreprise. Dans le cadre de relations de service, l'importance du facteur humain, les échanges interpersonnels toujours différents et impossibles à formaliser totalement expliquent les nombreux incidents susceptibles de survenir. Le prestataire ne pouvant éviter complètement ces incidents de service, il se doit de prévenir les dysfonctionnements, mais aussi de prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace (Rust *et al.*, 1996). La gestion des réclamations s'inscrit ainsi parfaitement dans les programmes de management de la qualité (Chébat et Slusarczyk, 2005) et offre de réelles opportunités pour retenir les clients ayant eu des problèmes avec leur prestataire de service, à condition qu'ils soient satisfaits du traitement de leur réclamation (Hart *et al.*, 1990). Des chercheurs suggèrent que la réponse aux incidents peut renforcer la relation entre l'entreprise et le client (Blodgett *et al.*, 1997 ; Maxham et Netemeyer, 2002b).

Le processus de traitement des réclamations implique des « transactions » entre le client mécontent et le prestataire mis en cause. Ces échanges peuvent conduire à des mécanismes de compensation susceptibles de satisfaire les attentes du client (Chébat et Slusarczyk, 2005). Une réclamation est caractérisée par trois éléments : l'émetteur, le motif et l'origine du problème. Nous définissons la réclamation comme une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction, impliquant la responsabilité de l'organisation, telle que perçue par le client. De ce fait, nous restreignons la définition de la réclamation aux situations où le récepteur est l'organisation mise en cause. Le champ inclut, en outre, les réclamations amicales, entendues comme des propositions d'améliorations formulées vers l'organisation (co-auteurs, 2005). La réclamation appartient à un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue (Crié, 2001). Dans la présente étude, elle est considérée comme relevant d'une action explicite d'un client, ou de ses représentants, vers l'organisation concernée. Elle se distingue donc des actions qui ne sont pas orientées directement vers l'entreprise (bouche-à-oreille, plainte auprès d'associations de consommateurs ou de tribunaux, report des achats vers

d'autres fournisseurs, par exemple). Cette distinction est importante car elle souligne l'intérêt stratégique d'un dispositif incitatif de collecte et de gestion des réclamations. Cela doit permettre, d'un point de vue managérial, de prévenir et de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients, d'apprendre de ses erreurs et de participer à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise (Bowen et *al.*, 1999).

Deux éclairages semblent pertinents si l'on va plus avant dans l'analyse des incidents de service : l'étude de la responsabilité de l'incident et les apports de la théorie de la justice.

L'action de réclamation suppose que le client attribue tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction au fournisseur (Chébat et *al.*, 2005). Cette attribution de la responsabilité incombe au client. En effet, même si l'entreprise n'est pas responsable, mais que le client est convaincu du contraire, il attendra une gestion du problème au regard de la responsabilité qu'il attribue à l'entreprise. Ainsi, l'identification du responsable perçu de l'incident est un enjeu critique du processus de gestion des réclamations.

De nombreux travaux ont mobilisé les théories de la justice pour étudier les éléments contributifs à la satisfaction des clients confrontés à un incident de service (Blodgett et *al.*, 1993 ; Hocutt et *al.*, 1997 ; Tax et *al.*, 1998 ; Smith et *al.*, 1999 ; Sabadie, 2000 ; Maxham et Netemeyer 2002b ; Tissot et Chandon, 2004). Ces théories sont pertinentes pour plusieurs raisons. D'une part, il doit exister une promesse implicite de justice dans les services car il est souvent difficile pour le consommateur d'évaluer la prestation avant et parfois après l'avoir expérimentée (Seiders et Berry, 1998). Ainsi, un incident de service rompt les engagements implicites ou explicites pris par le prestataire. D'autre part, la prestation de service met souvent en jeu des relations interpersonnelles de nature coopérative. La relation de service implique que les employés et les clients co-produisent le service. Ces interactions sont des opportunités de construire une relation de long-terme. Dans ce but, le marketing relationnel souligne l'importance de l'équité perçue des échanges pour parvenir à la coopération des acteurs (*e.g.* Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Macneil, 1980). Le besoin de justice est donc primordial dans les services et la réparation d'un incident sera jugée particulièrement en regard de ce critère. 1

Si la littérature étudie la nature des éléments de gestion des réclamations qui contribuent à la satisfaction du client confronté à un incident de service, elle s'intéresse plus rarement aux poids relatifs de ces éléments dans cette satisfaction ce qui permettrait pourtant de hiérarchiser

les priorités d'actions. Cet article met l'accent sur ce point. Par conséquent, son objectif est d'étudier la contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction des clients en intégrant l'idée, largement admise aujourd'hui, selon laquelle ces contributions ne sont pas linéaires (Anderson, 1973, Woodruff et *al.* 1983).

Des éléments de réponses aux questions suivantes sont, ainsi, proposés :

- La contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction du client vis-à-vis de l'incident de service suit-elle différentes logiques ? Existe-t-il des éléments qui influencent le niveau de satisfaction seulement lorsqu'ils sont perçus de façon positive ? ou négative ? Existe-t-il d'autres éléments qui jouent toujours sur la satisfaction quelle que soit leur appréciation par le client ?

- La contribution est-elle différente et caractéristique selon que les éléments relèvent de la justice distributive, procédurale ou interactionnelle ?

- La contribution d'un élément varie-t-elle selon l'origine des responsabilités de l'incident ?

Pour répondre à ces questions, dans un premier temps, une revue de la littérature sur le champ des réclamations souligne l'intérêt des théories de la justice. Puis, les travaux considérant la non-linéarité de la contribution des éléments de service à la satisfaction client sont mobilisés. Ceci conduit à la présentation du modèle tétra-classe de Llosa (1996, 1997) et à son application dans le cadre des relations entre des Caisses Primaires d'Assurance Maladie et les professionnels de santé.

## **LES APPORTS DES THEORIES DE LA JUSTICE POUR LA GESTION DES RECLAMATIONS**

Les chercheurs en marketing utilisent assez largement la théorie de la justice dans le champ du traitement des problèmes survenus lors d'une rencontre de service (Blodgett et *al.*, 1993 ; Tax et *al.*, 1998 ; Smith et *al.*, 1999 ; Sabadie, 2000 ; Maxham et Netemeyer 2002b ; Tissot et Chandon, 2004). En cohérence avec les travaux sur les rencontres de services, les recherches sur le concept de justice ont souligné le rôle joué par le résultat, le processus et l'interaction entre les individus (Folger et Cropanzano, 1998). L'idée de justice correspond à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est, ou non, appropriée compte tenu du préjudice causé par l'incident de service. La théorie de la justice met en exergue trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle.

La dimension distributive concerne le jugement, par le client, de la réponse apportée par l'entreprise par rapport à ce que l'individu pense mériter. La démarche de réclamation vise à rétablir l'équilibre de l'échange entre un client, potentiellement déçu par l'incident de service, et l'entreprise qui n'a pas fourni une prestation à la hauteur de ce qui était attendu/annoncé. Le jugement du client repose sur une évaluation de l'équité perçue (Adams, 1965). L'équité peut être décrite comme un jugement en deux étapes. Dans la première étape, l'individu compare ses « contributions » à ses « avantages » (ou bénéfices) obtenus. Il a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages retirés sont justes au regard de ses contributions. C'est le principe de l'équité interne. La justice distributive perçue dépend également de la perception qu'a l'individu du ratio contributions/avantages d'autres personnes ou d'autres expériences prises en référence. L'individu a le sentiment d'être traité avec équité s'il perçoit que les avantages reçus, relativement à ses contributions, sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ou des expériences avec lesquelles il fait sa comparaison. C'est le principe de l'équité externe.

La dimension procédurale concerne les méthodes utilisées par le prestataire de service pour recevoir et traiter la réclamation. Deux recherches ont notamment contribué à l'émergence de cette dimension : Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980). Thibaut et Walker (1975) soulignent l'importance de la participation au processus, c'est-à-dire la possibilité pour les parties concernées d'exprimer leurs opinions. Dans le cadre d'une procédure de résolution de conflits, ils suggèrent que les décisions prises par une tierce partie sont perçues comme plus justes lorsque les acteurs ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue. Leventhal (1980) a proposé de nouvelles composantes de la dimension procédurale telles que la flexibilité (possibilité de corriger des décisions inappropriées) et la représentativité (prise en compte de toutes les personnes concernées par le problème). En synthèse, la littérature marketing utilise des éléments procéduraux tels que l'accessibilité, la simplicité du processus de réclamation ou la vitesse de réponse (*e.g.* Tax *et al.*, 1998). L'importance de ces éléments tient au fait que le client doit subir les pertes liées aux mauvaises performances du prestataire mais aussi à celles liées aux efforts nécessaires pour résoudre ce problème.

Enfin, la dimension interactionnelle de la justice s'intéresse à la relation entre le client et le personnel en contact. Il s'agit de considérer ce qui est dit au client durant le processus de décision, et comment ceci lui est formulé. On peut distinguer deux types d'éléments de justice interactionnelle (Folger et Cropanzano, 1998) : ceux qui montrent un certain respect de la personne durant la procédure (politesse, empathie, bienveillance) et ceux liés à la décision ou

au problème (explications et justifications). Par exemple, Shapiro (1991) suggère que les individus sont plus tolérants par rapport à une décision qui ne leur est pas favorable lorsqu'une justification adéquate est proposée.

Les éléments de justice procédurale et interactionnelle contribuent à réduire le sentiment de frustration et de colère des clients. Ils participent à diminuer l'impact d'une décision qui n'est pas favorable au client (c'est-à-dire son sentiment d'un défaut de justice distributive suite au refus d'un échange ou d'un remboursement par exemple). C'est ce que Folger et Konovsky (1989) qualifient de « *fair process effect* » (Lind et Tyler, 1988). Par exemple, dans un contexte organisationnel, Folger et Konovsky (1989) montrent que les employés pensant que leur directeur a évalué leurs performances d'une manière juste ont tendance à avoir des niveaux supérieurs de satisfaction vis-à-vis du salaire, de loyauté envers leur organisation et de confiance dans le directeur, indépendamment du montant de salaire reçu. En transposant cette situation dans un contexte commercial, une entreprise qui écoute ses clients mécontents, reconnaît le problème en s'excusant, explique son origine et justifie la manière dont elle y répond, aurait plus de chance de les satisfaire, et ce, indépendamment des éléments distributifs.

L'étude de la justice perçue par les clients pose également la question de la responsabilité de l'organisation. En effet, l'incident de service provoque un déséquilibre dans l'échange entre le client et l'entreprise. Ce déséquilibre se traduit par un sentiment de colère à la condition que l'autre partie soit tenue pour responsable du problème (Lazarus, 1991). Chébat *et al.* (2005) montrent que la responsabilité perçue par le client influence sa propension à formuler une réclamation *via* les émotions ressenties (la colère et l'anxiété, par exemple). Lorsque le client interpelle l'organisation, on peut se demander dans quelle mesure ce mécanisme d'attribution influence le type de gestion attendu de la réclamation. La décision du client de réclamer ou non résulte notamment d'un comparatif entre les efforts et les bénéfices associés à ce comportement (Day, 1984). De la même façon, la gestion de la réclamation peut être décrite à travers un échange dans lequel les deux acteurs vont évaluer leurs gains et leurs pertes. Dès lors, la question de la responsabilité est centrale car elle influence l'ampleur et la nature des gains et des pertes pour chacune des parties. C'est pourquoi, Bitner (1990) et plus récemment Smith *et al.* (1999) suggèrent que l'attribution de la faute est susceptible d'influencer la contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients.

La responsabilité telle que nous l'avons présentée a été étudiée par les théoriciens de l'attribution postulant que l'attribution de la responsabilité d'un événement dépend de trois éléments (Weiner, 1985 ; Kelley, 1972 ; Folkes, 1984, 1988) :

- le *locus* (interne –le client- ou externe - l'organisation ou une tierce personne-) ;
- la stabilité –réurrence ou non de l'événement- ;
- et la possibilité de contrôle de l'événement –capacité de l'organisation à éviter l'incident-.

Parmi les trois dimensions de la théorie de l'attribution, le *locus* est le plus souvent retenu (e.g., Chébat et al, 2005). Le *locus* a un impact sur les réparations attendues par le consommateur suite à un dysfonctionnement du produit. Folkes (1984) établit que lorsque la responsabilité de l'incident incombe, aux yeux du consommateur, à l'entreprise, ce dernier a une préférence accrue pour le remboursement. Boshoff et Leong (1998) montrent que, dans deux contextes différents d'étude (transport aérien et services bancaires), les clients confrontés à un incident de service accordent plus d'importance au fait que l'entreprise accepte la responsabilité de l'erreur qu'à la capacité du personnel à gérer rapidement le problème et à formuler des excuses.

Ces résultats soulignent l'importance de considérer la responsabilité dans la stratégie de gestion des incidents de services. Ils suggèrent que l'attribution par le client de la responsabilité pourrait modérer l'efficacité des stratégies de réponses susceptibles d'être proposées par l'entreprise.

Un certain nombre de travaux se sont attachés à étudier l'influence des éléments de justice sur la satisfaction des clients. Cependant, comme le font remarquer Blodgett et al. (1997) ou encore Chébat et Slusarczyk (2005), peu de recherches ont permis de mettre en lumière un cadre théorique satisfaisant pour mieux comprendre comment chacune des trois facettes de la théorie de la justice influence l'évaluation de la gestion de la réclamation et les comportements post-réclamation. La hiérarchisation de l'importance des dimensions de la justice fait encore débat. Smith et al. (1999) et Maxham et Netemeyer (2002b) montrent que la dimension distributive est la plus importante pour expliquer la satisfaction des clients vis-à-vis de l'entreprise, leurs intentions d'achat et de bouche-à-oreille<sup>2</sup>. Les stratégies distributives concernent notamment l'assistance, le remboursement et les compensations. Les stratégies

procédurales et interactionnelles se focalisent sur la manière dont l'entreprise propose des solutions suite à un incident de service. La plupart des travaux soulignent notamment l'importance de la rapidité de réponse et de l'attitude du personnel en contact (Blodgett et al., 1993 ; Hart et al., 1990 ; Maxham et Netemeyer, 2002b ; Smith et al., 1999 ; Tax et al., 1998). L'importance des éléments procéduraux tels que l'accessibilité, la simplicité du processus de réclamation ou la vitesse de réponse est la conséquence du coût que représente, pour le client mécontent, la gestion de sa réclamation en sus des coûts initialement générés par le défaut de performance du prestataire. Tax et al. (1998) montrent que la dimension interactionnelle est la plus importante pour expliquer la satisfaction vis-à-vis d'un processus de gestion des réclamations<sup>3</sup>. Les capacités d'écoute et d'empathie du personnel en contact contribuent à réduire le sentiment de frustration et de colère des clients. Des travaux récents (Boshoff et Leong, 1998 ; Maxham et Netemeyer, 2003) soulignent l'impact du comportement du personnel en contact, au-delà des procédures formalisées par l'entreprise (« *extra-role behaviors* » ou « *empowerment* »), sur la justice perçue des clients. Lorsque les procédures de gestion des incidents ne sont pas trop formalisées, le personnel en contact a la possibilité d'évaluer la situation et de s'adapter au contexte en proposant une stratégie de réponse spécifique (Boshoff et Leong, 1998 ; Maxham et Netemeyer, 2002b). Cependant, aucun de ces travaux ne s'est véritablement penché sur la contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction selon le niveau de performance du prestataire. Seuls Chébat et Slusarczyk (2005) montrent que dans le cas de la justice procédurale, la lenteur du traitement de la réclamation entraîne des émotions négatives alors que la rapidité de traitement est associée à des émotions positives. Nous proposons d'étudier plus en avant cette non linéarité des contributions en nous référant aux recherches de Llosa (1996, 1997).

## LA CONTRIBUTION DES ELEMENTS DE GESTION DES RECLAMATIONS A LA SATISFACTION

Pour la majorité des chercheurs, la satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait) - Howard et Sheth, 1969 ; Nicosia, 1971 ; Oliver, 1980 ; Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983 ; Westbrook, 1987 -. Le paradigme de confirmation/infirmation des attentes, abondamment présent dans la littérature sur la satisfaction suppose ainsi que le poids d'un

---

<sup>3</sup> Les résultats de Smith et al. (1999) et Tax et al. (1998) semblent en contradiction. Toutefois, ces derniers étudient la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation tandis que Smith et al. (1999) s'intéressent à la

élément dans la satisfaction du client est prédéfini et demeure constant quelle que soit la façon dont se déroule l'expérience de service (logique de poids fixe). Cependant, ce processus comporte des limites sérieuses telles que la remise en cause de standards de comparaisons toujours pré-établis (Kahneman et Miller 1986 ; Cadotte *et al.* 1987 ; Carman, 1990 ; Iacobucci *et al.*, 1994 ; Grönroos, 1993), la présence de zones d'indifférence (Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983) ou la présence d'effet de seuil (Schneider et Bowen, 1995). Ces limites suggèrent que certains éléments peuvent contribuer à la satisfaction du client différemment selon leur niveau de performance perçue (logique de poids variables). Cette idée est renforcée par d'autres courants de recherche : d'une part, la littérature sur les processus de choix ouvre le champ de réflexion aux modèles d'agrégation non-compensatoires (Myers et Alpert, 1968, Dubois, 1980, Vernet, 1986). D'autre part, les recherches initiées en 1959 par Herzberg *et al.* concernant la satisfaction au travail apportent un éclairage radicalement différent sur la construction de la satisfaction, plaidant pour l'existence de poids dépendant du niveau de performance. Des auteurs en marketing, influencés par ces derniers travaux, considèrent que la satisfaction est bi-dimensionnelle (Swan et Combs, 1976 ; Maddox, 1981 ; Silvestro et Johnston, 1992 ; Smith *et al.*, 1992) : les facteurs qui engendrent la satisfaction sont différents et indépendants de ceux qui engendrent l'insatisfaction. La plupart d'entre eux ajoutent aux facteurs de satisfaction et aux facteurs d'insatisfaction d'autres catégories d'éléments : des facteurs "hybrides" jouant fortement sur la satisfaction et l'insatisfaction ou des facteurs "neutres" ayant toujours un faible impact, quelle que soit leur évaluation par le client. Une troisième catégorie de chercheurs, dans laquelle nous nous inscrivons, réconcilie ces deux visions : la satisfaction est unidimensionnelle, mais la fonction de contribution de certains éléments à la satisfaction est non linéaire. Les méthodes de simulations de Kano *et al.* (1984), de "pénalité/récompense" de Brandt (1988) amélioré par Vanhoof et Swinnen (1996), et Brandt et Scharioth (1998), des deux importances de Venkitaraman et Jaworski (1993), le modèle tétra-classe de Llosa (1996, 1997) ou celui d'Audrain (2004) vont dans ce sens.

Le modèle "tétraclasses" possède en particulier une validité externe solide puisque l'existence de ces quatre types d'éléments n'a pas été infirmée dans diverses recherches fondées sur des activités de services très variées (Llosa, 1997 ; Bartikowski, 1999 ; Lichtlé *et al.*, 2002 ; Clerfeuille et Poubanne, 2002 ; Léo et Philippe, 2003 ; Poubanne, Clerfeuille et Chandon,

---

satisfaction vis-à-vis de l'entreprise suite à un incident de service.

2003 ; Ray et Gotteland, 2005 ; Merdinger-Rumpler, 2004 ; Bartikowski et Llosa, 2004). De plus, la fiabilité de ce modèle est confirmée par les travaux de Ray et Gotteland (2005).

Le modèle de Llosa propose deux logiques principales de contribution, chacune se divisant en deux logiques secondaires (Cf. figure 1) :

**-Insérez figure 1-**

Ce modèle comporte deux axes, l'abscisse représente la contribution des éléments au niveau de satisfaction lorsqu'ils sont perçus de façon négative par les clients, l'ordonnée leurs contributions lorsqu'ils sont perçus de façon positive.

Dans la première logique de contribution, le poids de certains éléments dans la satisfaction globale du client est stable, quelle que soit l'évaluation qui en est faite. Cette contribution stable peut être toujours forte, ce sont les éléments « Clés » ou toujours faible, les éléments « Secondaires ».

Dans la seconde logique de contribution, les éléments contribuent à la satisfaction du client de façon fluctuante. Le poids des éléments dépend de leur niveau de performance perçu par le client. On distingue alors les éléments « Basiques » et les éléments « Plus »: lorsqu'un élément « Basique » est évalué négativement par le client, il influence fortement son niveau de satisfaction globale ; une évaluation favorable, par contre, a peu d'impact sur sa satisfaction, « c'est la moindre des choses ». Les éléments « Plus » ont une logique de contribution inverse, s'ils sont bien perçus ils augmentent le niveau de satisfaction globale, dans le cas contraire ils ont peu d'influence.

Ces logiques de contribution semblent pouvoir s'appliquer à l'analyse de la satisfaction consécutive à la gestion d'une réclamation, et ce au regard des dimensions de la théorie de la justice.

## **METHODOLOGIE**

Le terrain de l'étude a fait l'objet d'un contrat de recherche entre la CNAMTS (Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Sociaux –régime général de sécurité sociale-) et l'IAE de Lyon. L'étude a été réalisée auprès de professionnels de quatre Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM).

Cinq mille questionnaires ont été adressés à la cible des professionnels de santé. Sept-cent-vingt-cinq questionnaires ont été retournés dans les délais<sup>4</sup>. Les relations entre les CPAM et les assurés sociaux sont à distinguer de celles qu'elles entretiennent avec les professionnels de santé. En effet, ces derniers font l'objet d'une attention toute particulière, en bénéficiant, par exemple, de lignes téléphoniques dédiées et de personnels spécialement formés à leurs problématiques. Le système de management de la relation est construit sur le principe du portefeuille clients afin d'assurer un suivi personnalisé.

Si ce terrain présente de nombreuses contraintes (secteur non concurrentiel des services publics, impossibilité de rupture, etc.), il présente néanmoins des avantages. Cette étude ne repose pas sur des scénarii ou des intentions de comportement mais sur des situations réelles de réclamations. De plus, l'ensemble des situations de réclamations concerne un seul et unique interlocuteur. Le questionnaire débute par une question ouverte demandant si les professionnels de santé ont récemment eu un problème avec leur CPAM et si tel est le cas de décrire, de façon très détaillée, l'objet et la nature du problème les ayant conduits à faire une réclamation auprès de leur Caisse. La définition de ce que représente une réclamation est précisée dans la question (« demande d'explication, de rectification, de compensation et/ou d'amélioration de la qualité »). Un double codage<sup>5</sup> des réponses permet d'extraire 342 réclamations dont 188 pour des problèmes de création/gestion des dossiers, 280 pour des problèmes de règlements financiers, 221 pour des problèmes de qualité de service (rapidité, écoute, etc.). Le nombre de motifs est supérieur au nombre de réclamations car une réclamation pouvait faire l'objet de plusieurs motifs.

Les items du questionnaire relatifs à la gestion de la réclamation traitent les trois dimensions de la justice. Ces items sont issus de la synthèse réalisée par Tax et *al.* (1998) qui reprend et valide empiriquement la structure tri-dimensionnelle de la justice organisationnelle (Folger et Cropanzano, 1998). Ils ont fait l'objet d'une validation auprès de personnels en contact et de cadres lors de deux tables rondes préliminaires. Ces items ont été associés à des échelles de type Lickert en six points. Un item de contrôle a été utilisé pour s'assurer que la réclamation relatée correspondait bien à une source d'insatisfaction (« quel était le niveau de votre insatisfaction concernant le problème rencontré »). Les individus ne se déclarant pas

---

<sup>4</sup> Ce faible taux de retour s'explique en partie par trois faits : délai de réponse imparti très court, erreur de routage sur l'une des caisses et faiblesse de la qualification de l'échantillon constitué aléatoirement. Cependant, la taille de l'échantillon est relativement importante si l'on considère la nature des relations étudiées qui peut être assimilée au champ du marketing industriel.

<sup>5</sup> Les divergences ont fait l'objet d'une recherche systématique de compromis.

insatisfaits sur cet item ont été écartés de l'échantillon. La satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation et le *locus* du problème ont été mesurés par un item unique : « Globalement, êtes-vous satisfait(e) du traitement de votre réclamation » et « La CPAM était responsable du problème rencontré ». L'étude de l'impact de la responsabilité sur la contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients se limite donc au *locus*, c'est-à-dire à l'origine de l'incident. Nous avons choisi de distinguer les cas où l'organisation est perçue comme étant totalement responsable de ceux où le professionnel de santé accepte tout ou partie de la responsabilité. Le questionnaire est présenté en annexe 1.

Les mesures utilisées dans cette recherche sont toutes mono-item. Ce choix est dicté par deux types de considérations, de natures académique et managériale. La réflexion menée par Rossiter (2002) permet de penser que dans le cas de la mesure d'attributs simples, un item unique peut suffire, voire améliorer la qualité des résultats. En effet, l'auteur considère que, dans ces cas, la multiplication du nombre d'items implique la mesure d'attributs proches mais différents (Rossiter, 2002, p. 314)<sup>6</sup>. D'un point de vue managérial, la parcimonie du nombre d'items s'explique également par les contraintes liées au partenariat avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie. En contrepartie, ce partenariat permet l'analyse de cas réels à partir d'incidents rencontrés par des professionnels de santé. Deux intérêts majeurs de ce terrain d'étude peuvent également être mis en avant. D'une part, l'ensemble des situations de réclamations concerne un seul et unique interlocuteur. D'autre part, la taille de l'échantillon est relativement importante si l'on considère la nature des relations étudiées qui peut être assimilée au champ du marketing industriel.

#### *La méthodologie du modèle Tétraclasse*

Le modèle tetra-classe, initié et développé par Llosa (1996), respecte les spécificités et la nature du construit de satisfaction, car les clients sont interrogés sur leur perception de différents éléments d'une expérience de service qu'ils viennent réellement de vivre. De plus les contributions sont déduites de l'analyse statistique et non déclarée par le client. La

---

<sup>6</sup> Les concepts (« attributs ») utilisés dans cette recherche, comme par exemple, l'origine de la responsabilité perçue (*locus*) correspondent à ce cas de figure. Les éléments de justice relèvent d'une situation plus complexe. Certains d'entre eux sont des attributs simples, d'autres, comme par exemple la confiance, sont des attributs formatifs. Dans ce cas, Rossiter (2002) suggère qu'il peut être approprié de ne mesurer que les attributs les plus pertinents, tels que reconnus par des experts du domaine. Dans le cas présent, les mesures sont issues de la synthèse proposée par Tax et al. (1998).

contribution des éléments à la satisfaction est calculée grâce à une analyse factorielle des correspondances d'un tableau de contingence comprenant :

- en colonne, les modalités d'un indice global de satisfaction réduit à deux classes (satisfaction positive / satisfaction négative) par une analyse de la médiane ;

- en ligne, les éléments susceptibles de jouer sur la satisfaction. Deux lignes ont été consacrées à chaque élément de l'expérience de service : l'une concerne son évaluation positive, l'autre son évaluation négative.

Le raisonnement suivant est adopté : un seul axe factoriel suffit à expliquer 100% de la variance de l'ensemble étudié et peut être interprété comme un axe de satisfaction. Sur cet axe de satisfaction figurent deux modalités de satisfaction globale ainsi que deux modalités de chaque élément (évaluation positive et négative). Plus les éléments de service sont positionnés aux extrémités de cet axe, plus ils contribuent positivement ou négativement à la satisfaction du client. Un pliage de l'axe permet la visualisation de chaque élément étudié, par un point sur une carte : l'abscisse d'un point correspond à la contribution de l'élément au niveau de satisfaction lorsqu'il est évalué de façon négative. Son ordonnée est sa contribution au niveau de satisfaction lorsqu'il est évalué de façon positive. Les coordonnées de l'indice global de satisfaction permettent d'établir les frontières et de distinguer les quatre catégories d'éléments.

## **PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION**

L'analyse des contributions des éléments de justice à la satisfaction vis-à-vis de la gestion des réclamations a été conduite sur trois échantillons non indépendants :

- ensemble des professionnels de santé. Cet échantillon a ensuite été scindé pour donner deux sous-ensembles ;
- professionnels de santé indiquant que la CPAM est entièrement responsable de leur problème<sup>7</sup> ;
- professionnels de santé indiquant que la CPAM est partiellement responsable du problème.

La figure 2 et le tableau 1 indiquent qu'il existe différentes logiques de contribution.

---

<sup>7</sup> Réponse 6 sur l'échelle de réponse à la question « La CPAM était responsable du problème rencontré ».

**-Insérez la figure 2 -**

**- Insérez le tableau 1 -**

Les professionnels de santé sont particulièrement exigeants quant à la qualité de la gestion de leur réclamation. En effet, de nombreux éléments font partie de la catégorie basique soulignant qu'un niveau irréprochable de performance va de soi.

Les éléments de justice distributive sont classés dans la catégorie « Clés ». La réponse apportée par l'organisation influence fortement la satisfaction des professionnels quelle que soit la performance associée à cette réponse. Ces résultats confirment le caractère central de la réponse obtenue à l'issue du traitement de l'incident (Smith et *al.*, 1999 ; Maxham et *al.*, 2002b). L'entreprise doit donc porter une attention toute particulière au type de réponse à donner (compensation et/ou réparation par exemple). La cohérence entre la nature du problème rencontré par le professionnel de santé et la réponse apportée par l'organisation contribue toujours fortement au niveau de satisfaction.

Les contributions des éléments de justice procédurale sont relativement hétérogènes. L'accessibilité du processus de réclamation et la prise en compte de l'opinion des professionnels de santé influencent le niveau de satisfaction uniquement lorsqu'ils sont évalués négativement (éléments « basiques »). Les efforts des CPAM pour faciliter la réclamation et l'écoute du point de vue des réclamants sont des éléments fondamentaux pour lesquels l'organisation doit fournir un niveau de performance en adéquation avec les attentes des professionnels. Au contraire, la rapidité, la capacité d'adaptation et la simplicité du processus contribuent fortement à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement (éléments « plus »). Les CPAM ont tout intérêt à fournir des niveaux de qualité élevés sur ces points lorsque l'investissement nécessaire ne paraît pas exagéré. Il se pourrait que les attentes des professionnels soient relativement modeste à ce jour sur ces points et qu'ils puissent encore être agréablement surpris par de bons niveaux de performance. Enfin, la possibilité laissée au professionnel de contester la réponse de l'organisation contribue plus faiblement à la satisfaction (élément secondaire). En d'autres termes, les professionnels de santé attendent une démarche pro-active. Ils ne considèrent pas la possibilité d'avoir « une seconde chance » comme un élément déterminant du traitement de la réclamation. Leur temps étant compté, il est important de répondre correctement à leurs attentes en première instance.

Cinq éléments de justice interactionnelle sur six appartiennent à la catégorie éléments « Basiques ». Ce résultat complète les travaux de Tax *et al.* (1998) qui soulignent l'importance de l'interaction entre le personnel et les clients. Les professionnels ont un certain niveau d'attentes concernant l'écoute, la courtoisie et l'implication du personnel en contact. Ces éléments sont considérés comme faisant partie du service minimum attendu. Il s'agit donc de pré-requis dont le prestataire ne peut se dispenser. Il est donc important de respecter constamment ces standards relationnels. Les explications des causes du problème contribuent quant à elle relativement plus faiblement à la satisfaction des professionnels.

Globalement, la catégorisation est relativement stable si l'on considère le rôle de la responsabilité de l'organisation (Cf. tableau 1). Sept éléments ne changent pas de catégories, sept évoluent. Cela confirme les résultats obtenus dans une précédente recherche (Poubanne *et al.*, 2003).

**- Insérez les figures 3 et 4 -**

En cas de forte responsabilité de l'organisation, on remarque tout d'abord que tous les éléments (exceptée la courtoisie) deviennent plus déterminants lorsqu'ils sont mal évalués par le client. Les éléments de la carte se décalent vers la droite (figure 3). Les professionnels accordent plus d'importance à l'adaptation des procédures et aux explications visant à régler le problème (éléments « clés »). Les professionnels de santé demandent une démarche positive consistant à débloquer la situation de manière souple et transparente compte tenu de l'implication de l'organisation. Au contraire, ils accordent relativement moins d'importance à la simplicité de la procédure et à la politesse du personnel en contact (éléments « secondaires »). Une fois la responsabilité établie, les professionnels de santé accordent moins d'importance à des éléments qui pourraient sembler évidents. Toutefois, on remarquera que la contribution réelle de ces éléments ne varie pas fortement par rapport aux résultats observés sur l'échantillon total.

En cas de responsabilité partagée, les professionnels semblent moins exigeants vis-à-vis de l'organisation. Les représentations graphiques (cf. figures 3 et 4) montrent un plus faible nombre d'éléments classés dans les catégories clés et basiques relativement à la situation de forte responsabilité de l'organisation. Les professionnels semblent notamment moins sensibles au respect de leurs souhaits et aux explications visant à régler le problème quand ces éléments sont insatisfaisants (éléments « plus »). Néanmoins, ils accordent plus d'importance

à l'accessibilité de la procédure de réclamation et à l'empathie du personnel (éléments « clés »).

Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de considérer le niveau de responsabilité perçu dans son processus de gestion de la réclamation. Les discussions préliminaires avec le client donnent au personnel l'opportunité d'évaluer la perception du client et, par conséquent, ses attentes. Ainsi, un des rôles du personnel peut être de clarifier les responsabilités et de diminuer la frustration du client lorsque l'entreprise n'est pas entièrement responsable du problème. En effet, dans une situation de responsabilité partagée, les professionnels de santé sont prêts à accepter une réponse différente de ce qu'ils souhaitent en formulant leur réclamation. Cette situation traduit le fait que le professionnel de santé, se sentant responsable, attend malgré tout que sa situation soit considérée et traitée dans de bonnes conditions sans se sentir désigné comme le « coupable idéal ». En contrepartie, ses attentes en matière de réparation (« j'ai eu la réponse que je souhaitais ») sont très largement minorées. Une autre implication liée à ces résultats est la nécessaire prise de conscience par l'organisation des efforts de communication qu'elle doit faire pour mieux informer (et former) les professionnels de santé à ses pratiques et procédures. Ceci permettrait d'une part de fixer le niveau des attentes, de prévenir les déceptions et, d'autre part, de définir plus clairement les responsabilités de chacune des parties. Mieux avertis, les professionnels de santé devraient se sentir plus impliqués et responsables.

## CONCLUSION

Rust et *al.* (1996) soulignent la nécessité et l'intérêt d'encourager les consommateurs insatisfaits à formuler une réclamation. Ainsi l'entreprise a la double opportunité de conserver les gains futurs associés à la rétention des clients et d'améliorer la qualité de ses prestations. Néanmoins, ce raisonnement suppose que l'organisation propose un processus de gestion des réclamations efficace. En effet, si le client est prêt à laisser une seconde chance au prestataire, la répétition des dysfonctionnements finit par être nuisible (Maxham et Netemeyer, 2002a).

Cet article apporte un éclairage sur les différentes logiques de contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients suite à un incident de service. Le modèle tétraclasse de Llosa (1997) permet de considérer la variabilité des poids des éléments de justice dans le contexte des relations entre les professionnels de santé et les Caisses Primaires d'Assurance Maladie. En synthèse, les résultats de la recherche contribuent à répondre trois interrogations formulées en introduction. Il existe différentes logiques de contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction des professionnels de santé. La contribution s'est avérée, pour partie, caractéristique selon que les éléments relèvent de la justice distributive, procédurale ou interactionnelle. Enfin, l'origine des responsabilités de l'incident a un impact sur la logique de contribution.

En terme d'implications managériales, ce schéma d'analyse peut aider l'organisation à concentrer ses ressources sur les éléments les plus prioritaires. En effet, les éléments interactionnels, notamment, influencent le niveau de satisfaction seulement lorsqu'ils sont perçus de façon négative. L'organisation doit s'atteler à maintenir un bon niveau de performance sur ces éléments « basiques ». Il est, de ce fait, nécessaire de standardiser au maximum les processus sur ces éléments afin de garantir une performance minimale. Pour cela, il est possible de s'inspirer des démarches d'assurance qualité.

Les éléments procéduraux tels que l'adaptation, la rapidité et la simplicité des procédures contribuent à expliquer la satisfaction lorsqu'ils sont évalués de façon positive. Dans une perspective de traitement différencié, ces éléments peuvent contribuer à rehausser le niveau de satisfaction des professionnels de santé. Ici les stratégies d'*empowerment du personnel en contact* prennent toute leur valeur puisque les adaptations rapides à un problème inattendu aboutissent à une véritable satisfaction. L'idée est de traiter l'imprévu de façon rapide et adaptée créant ainsi une agréable surprise. Dans ce cas, la standardisation du processus n'est pas possible (imprévu) ou pas souhaitable car elle aboutirait à une banalisation de ces éléments qui deviendraient attendus et perdraient de leur charme. L'objectif est que le personnel dispose d'un jeu varié et renouvelé d'éléments « plus », d'attentions, qu'il va présenter ou non au client selon la situation. Cette aptitude à sortir « la bonne carte » nécessite souvent un changement de culture et un apprentissage subtil fondé sur l'exemple, la mise en situation et l'expérience.

D'autres éléments jouent sur la satisfaction quel que soit le niveau de performance, en particulier les éléments de justice distributive. De bonnes performances sur ces éléments

« clés » permettent de satisfaire les professionnels de santé. Ces éléments sont saillants et peuvent donc être utilisés dans les supports de communication de l'organisation.

Les managers doivent analyser ces résultats plus finement au regard de la responsabilité perçue de l'entreprise. En effet, un des apports de cette étude est l'utilisation du concept de responsabilité pour caractériser une réclamation. C'est l'attribution de tout ou partie de la faute (réelle ou perçue) au prestataire qui conduit le client à formuler une réclamation (Day, 1984). Dans cette étude, le fait d'avoir la réponse souhaitée est relativement moins important dans un contexte de responsabilité partagée. Au contraire, les éléments interactionnels tels que l'écoute et l'implication contribuent toujours de la même manière à la satisfaction.

Face à la colère et à la frustration du client, l'entreprise dispose de deux stratégies. La première stratégie consiste à influencer le ratio coût/bénéfice perçu par le client en tentant de souligner la qualité des prestations et/ou l'ampleur des efforts qu'elle déploie pour satisfaire ses clients et minimiser les pertes liées à l'incident. La seconde stratégie vise à réduire la responsabilité de l'entreprise afin de diminuer le ressentiment du client à son égard et ses attentes de réparation. Quelle que soit la solution choisie, il est donc nécessaire de cerner la responsabilité de l'entreprise aux yeux du client. Les résultats de cette étude montrent l'impact de la responsabilité perçue sur la contribution des éléments de justice à la satisfaction des clients. En cas de forte responsabilité, les professionnels sont plus attentifs aux efforts d'adaptation de l'organisation. Ils sont moins exigeants dans une situation de responsabilité partagée. Par exemple, le respect des souhaits du professionnel, un élément de justice distributive, contribue faiblement au niveau de satisfaction lorsqu'il est évalué négativement. A l'inverse, l'empathie du personnel influence fortement la satisfaction. Ainsi, les résultats de cette étude confirment l'importance des éléments distributifs, souvent les plus coûteux. Ils démontrent également que l'entreprise doit se focaliser sur d'autres éléments de gestion de la réclamation lorsque sa responsabilité n'est pas totalement engagée.

Cette recherche reste cependant confrontée à un certain nombre de limites. Tout d'abord, le choix du terrain d'étude, les relations entre les professionnels de santé et leurs Caisses Primaires d'Assurance Maladie, peut être sujet à critique. Il s'agit là d'une organisation publique à but non commercial avec laquelle les professionnels de santé sont obligés de travailler. Il convient de souligner que l'étude aurait pu mieux prendre en compte la spécificité du contexte en considérant des effets de lassitude ou de dévouement par rapport à la situation de monopole de la CPAM. Cependant, les démarches d'amélioration de la qualité

de service sont de plus en plus présentes dans ces organisations où l'utilisateur devient progressivement client (Sabadie, 2003). De plus, le choix de ce terrain répond à un nécessaire arbitrage entre la liberté totale d'action du chercheur dans le cadre d'études reposant sur des scénarios auprès de populations choisies (dont Chébat et Slusarczyk -2005- soulèvent les limites) et les limites imposées par un partenariat donnant accès à des données relatives à des situations « réelles ».

D'autres limites, d'ordre méthodologiques, peuvent être soulevées. Le choix de la méthode proposée par Llosa (1996) peut être discutée au regard des travaux de Ray et Gotteland (2005). Notamment, la méthode développée par Vanhoof et Swinnen (1996) fait état de la meilleure validité convergente concernant la catégorisation des éléments d'évaluation. Néanmoins, sur le critère de la fiabilité, le modèle tétra-classe obtient des performances supérieures aux quatre autres méthodes testées.

La mesure de la responsabilité perçue peut également être critiquée dans la mesure où seule la dimension du « *locus* » a été retenue. Cette dimension est la plus présente dans la littérature. L'étude des deux autres dimensions (stabilité et contrôle) permettrait d'affiner les résultats obtenus. Notamment, la prise en compte de la récurrence de l'incident permettrait d'aborder la gestion des réclamations de façon dynamique et de voir si les contributions sont stables ou, comme le laissent penser Maxham *et al.* (2002), évoluent au fil des incidents. De même, le degré de contrôle de l'organisation sur l'incident influence probablement les attentes des clients en matière de gestion des réclamations.

Une autre limite, inhérente à la méthodologie, repose sur le classement de certains éléments à la frontière entre deux catégories de contribution. Il faut alors dépasser l'analyse quantitative et la stricte classification statistique et s'ouvrir à un regard plus qualitatif en intégrant notamment l'expérience des hommes de terrain.

Ces limites représentent autant de voies de recherche auxquelles d'autres pistes peuvent être ajoutées. Il serait souhaitable de répliquer cette étude dans un contexte marchand et librement concurrentiel. Il serait également intéressant d'étudier l'influence d'un certain nombre de variables sur la contribution des éléments de justice :

- des variables individuelles comme par exemple l'agressivité (Richins, 1983) ou la propension à réclamer -*Seeking Redress Propensity*- (Chébat *et al.*, 2005) ;

- des variables situationnelles telles que le type et l'ampleur du problème (Levesque et McDougall, 2000) ou sa récurrence (Maxham *et al.*, 2002a) ;
- des variables environnementales comme l'apparence des éléments physiques (Bitner, 1992) ;
- ou encore, des variables organisationnelles telles que la présence d'un médiateur pour gérer les conflits.

Enfin, seule la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation a été étudiée dans cette recherche. Il serait pertinent d'étendre l'analyse à la satisfaction globale vis-à-vis de la relation avec l'entreprise ou encore à la fidélité du client. L'étude du rôle de la responsabilité perçue de l'organisation sur l'ensemble de ces liens offre également de réelles perspectives de recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S. (1965), Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Anderson R.E. (1973), Consumer Dissatisfaction : The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 10, February , 38-44.
- Audrain A.F (2004), Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? Une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction, *Revue Française du Marketing*, 197-2/5, mai 2004, 24-39.
- Bartikowski B. (1999), La satisfaction des clients dans les services : Une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments, *W.P. n°542 IAE d'Aix-en-Provence*, Février.
- Bartikowski B., Llosa S. (2004) Customer Satisfaction Measurement: Comparing Four Methods of Attribute Categorizations *Service Industries Journal*, 24, 4, 67-82.
- Bitner M.-J. (1992), Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71
- Bitner M.-J. (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54, 2, 69-82.
- Blodgett J. G., Hill D. J., Tax S. S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.
- Blodgett J.G., Granbois D.H. et Walters R.G. (1993), The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions, *Journal of Retailing*, 69, 4, 399-428.
- Boshoff C. and Leong J. (1998), Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery, An Experimental study, *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, 24-47.
- Bowen D.E., Gilliland S.W. et Folger R. (1999), HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills over to Customers, *Organizational Dynamics*, 27, 3, 7-23.

- Brandt R.D. (1988), How service marketers can identify value-enhancing service elements, *The Journal of Services Marketing*, 2, 3, 35-41.
- Brandt R.D. et Scharioth (1998), Attribute life cycle analysis - Alternatives to the Kano method, *Actes de la 50ème conférence de l'ESOMAR*, 413-429.
- Cadotte E; Woodruff R; Jenkins R. (1987), Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, August, 305-14.
- Carman J. (1990), Consumer perceptions of service quality : an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, Spring, 33-55.
- Chébat J.-C. et Slusarczyk W.(2005), How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations : an Empirical Study ; *Journal of Business Research*, 58, pp. 664-673.
- Chébat J.-C., Davidow M. et Codjovi I. (2005), Silent Voices, Why some Dissatisfied Consumers Fail to Complain, *Journal of Service Research*, 7, 4, 1-15.
- Clerfeuille F. et Poubanne Y. (2002), Contribution des éléments de satisfaction à la satisfaction, l'engagement et aux parts d'achats du consommateur : une étude exploratoire à partir du modèle tétraclasse. *Actes du 18<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing*, Lille.
- Crié D. (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 1, 45-54.
- Day R. (1984), Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction with Durable Products, *Advances in Consumer Research*, 11, 496-99.
- Dubois P.L. (1980), Le concept de Relief des attributs, *Revue Française du Marketing*, février, 19-30.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. & Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relations, *Journal of Marketing*, 51 (April), pp.11-28.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, McGraw Hill.

- Folger et Konovsky (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger R. et Cropanzano R. (1998), *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications.
- Folkes V.S. (1984), Consumer reactions to product failure: an attributional approach, *Journal of Consumer Research*, 10, March, 398-408.
- Folkes, V.S. (1988), Recent attribution research in consumer behavior: a review and new directions, *Journal of Consumer Research*, 14, March, 548-65.
- Grönroos C. (1993), Toward a Third Phase in Service Quality Research : Challenges and Future Directions, *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 49-64.
- Hart C.W.L., Heskett J.L. et Sasser W.E., (1990), The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, 68, July-August, 148-156.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The motivation to work* New York : John Wiley and sons, Inc.
- Hocutt M. A., Chakraborty G., Mowen J. C. (1997), The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery, *Advances in Consumer Research*, 24, 457-463.
- Howard J. et Sheth J. (1969), *The theory of buyer behaviour*, New York John Wiley and sons.
- Iacobucci D., Grayson K., Ostrom A. (1994), The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction : Theoretical and Empirical Differentiation and Integration, *Advances in Services Marketing and Management : Research and Practice*, 3, 1-67.
- Kahneman D., Miller D. (1986), Norm Theory : Comparing Reality to its Alternatives, *Psychological Review*, 93, 2, 136-153.
- Kano (1984), Myrioku-teki Hinshitu to Atari-mae Hinshitu, (Attractive quality and Must-be Quality). Hinshitu (Quality, *the Journal of the Japanese Society for Quality Control* ), 14, 239-48.

- Kelley H. (1972), Causal Schemata and the Attribution Process, in *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, Edward E. Jones et al., eds., Morristown, NJ : General Learning Press, 151-174.
- Lazarus R.S. (1991), Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion, *American Psychologist*, 46, 819-34.
- Léo P.Y., Philippe J. (2003) Positionnement concurrentiel des zones commerciales et satisfaction du consommateur., *Recherche et applications en Marketing*, 18, 3, 45-63.
- Leventhal G. S. (1980), *What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationship*, in K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges : Advances in theory and research*, 27-55, New York : Plenum.
- Levesque T. J. et McDougall G. H. (2000), Service Problems and Recovery Strategies : An Experiment, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 1, 20-37.
- Lichtlé M.C., Llosa S., Pichon V. (2002), La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 23-34.
- Lind E. et Tyler T. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York : Plenum.
- Llosa S. (1996), L'analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction. Thèse pour le Docotrat ès-sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.
- Llosa S. (1997) L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle « tétraclasse » *Décisions Marketing*, 10, janv-avril, 81-88.
- Macneil I.R., 1980, *The New Social Contract*, Yale University Press.
- Maddox R.N. (1981), Two factors theory and consumer satisfaction : replication and extension, *Journal of Consumer Research*, 8, 1, 97-102.
- Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002a), A Longitudinal study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, *Journal of Marketing*, 86, October, 57-71.

- Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002b), Modeling customer perceptions of complaint handling over time : the effects of perceived justice on satisfaction and intent, *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- Maxham J.G. III et 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*, Janvier, 67, 1, 46-62.
- Merdinger-Rumpler C. (2004), Contribution des elements de service à la satisfaction du patient hospitalise: le cas d'un service de chirurgie de court séjour, *Actes du XX<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Marketing*, 6 et 7 mai Saint Malo.
- Myers J. et Alpert M. (1968), Determinant Buying Attitudes : Meaning and Measurement, *Journal of Marketing*, 32, October, 13-20.
- Nicosia F. (1971), *Processus de décision du consommateur*, Paris, Dunod, Englewood-Cliffs, Prentice Hall.
- Oliver R.L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469.
- Poubanne Y., Clerfeuille F. et Chandon J-C. (2003), Variabilité catégorielle des éléments de service participant à la satisfaction des clients : une approche segmentaire *Actes du 19<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing*, 9 et 10 mai, Tunis.
- Ray D. et Gotteland D. (2005), Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction: comparaison de la validité convergente de cinq méthodes, *Recherche en Applications en Marketing*, 20, 1, 1-19.
- Richins M. (1983), An analysis of consumer interaction styles in the marketplace, *Journal of Consumer Research*, 10, 73-82.
- Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 305-335.
- Rust R.T., Zahorik A.J. et Kenningham T.L. (1996), *Service marketing*, New York : Harper Collins.

- Sabadie W. (2003), Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, 1-24.
- Sabadie W. (2000), Les apports des théories de la justice au marketing des services, *Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 133-147.
- Schneider B. et Bowen D. (1995), Winning the service game, *Harvard Business Edition* .
- Seiders K. et Berry L. L. (1998), Service fairness : what it is and why it matters, *Academy of Management Executive*, 12, 8-20.
- Shapiro D. L. (1991), The effects of explanations on negative reactions to deceit, *Administrative Science Quarterly*, 36, 614-630.
- Silvestro R. et Johnston R. (1992), The determinants of service quality : hygiene and enhancing factors, *Quality in Services Conferences*, The Business Research Institute at John's University, New York.
- Smith A. K., Bolton R.N. et Wagner J. (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, August, 356-372
- Smith W., Weatherly K. et Tansik D. (1992), A customer based service quality study : use of the sorting/cluster analysis methodology, *2<sup>ème</sup> Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service*, La Londe les Maures.
- Swan J.E. et Combs L.J. (1976), Product performance and consumer satisfaction : a new concept, *Journal of Marketing*, 40, 2, 25-33.
- Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-67.
- Thibaut J. et Walker L. (1975), *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Tissot M. & Chandon J.-L. (2004), Modeling the Service Recovery Impact on Dissatisfied Consumers : The Moderating Impact of « Estimated Knowledge », *Proceedings of the*

*International Research Seminar in Service Management*, La Londe les Maures, Université d'Aix en Provence, June, 765-787.

Vanhoof K. et Swinnen G. (1996), Attribute Performance: Assessing Non-linear Patterns of Factors Contributing to Customer Satisfaction, Symposium ESOMAR-EMAC Research Methodologies for the New Marketing, Latimer, Royaume-Uni, 160-171.

Venkitaraman R.K et Jaworski C. (1993), Restructuring customer satisfaction measurement for better resource allocation decisions : an integrated approach , *4<sup>ème</sup> forum annuel sur les techniques de recherche avancées*, American Marketing Association, 15 juin.

Vernette E. (1986), *Comparaison des méthodes d'identification des critères de choix d'un produit*, Thèse pour le Doctorat d'Etat es Sciences de gestion, Université de Paris X Nanterre

Weiner, B. (1985), Spontaneous causal thinking, *Psychological Bulletin*, 97, 1, 74-84.

Westbrook R.A. (1987), Product/consumption-based affective responses and post purchase processes, *Journal of Marketing Research*, 24, 3, 258-270.

Woodruff R.B., Cadotte. B.E. et Jenkins R.L. (1983), Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms, *Journal of Marketing Research*, 20, 3, 296-304.

## ANNEXE 1 –Extrait du questionnaire

(Les éléments de la fiche signalétique ne sont pas présentés ici par soucis de concision).

**Pourriez-vous nous décrire, de façon très détaillée, l'objet et la nature d'un problème qui vous a conduit à faire une réclamation à la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, c'est-à-dire à faire une demande d'explication, de rectification, de compensation et/ou d'amélioration de la qualité des services. Merci de bien vouloir préciser si le problème concerne un règlement financier, la facilité d'accès à un service et/ou la relation avec le personnel.**

<b>1. Merci de cocher la case correspondant à votre avis</b>	Pas du tout d'accord	Tout à fait d'accord
La CPAM était responsable du problème rencontré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

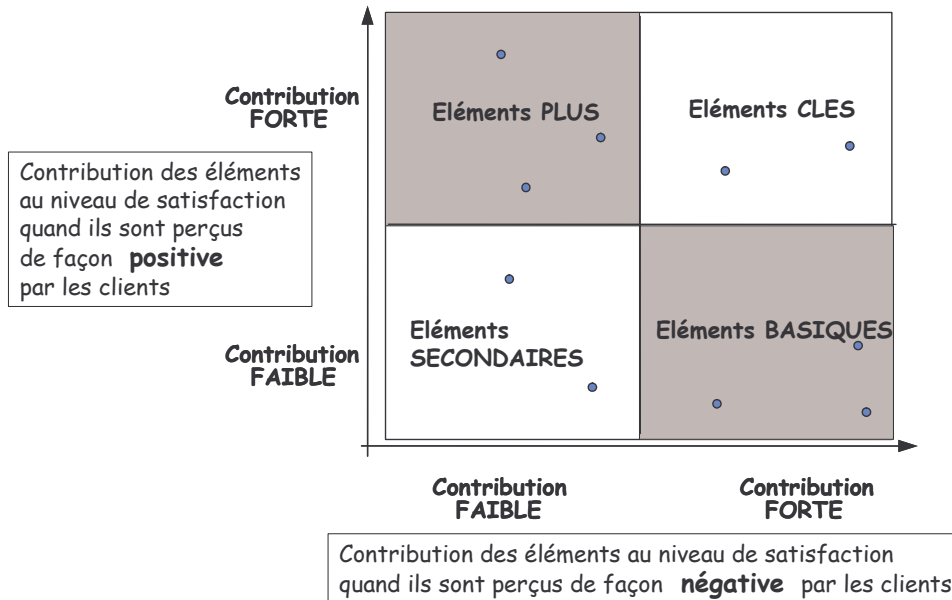
  

<b>2. Merci de cocher la case correspondant à votre avis</b>	Pas du tout insatisfait	Tout à fait insatisfait
Quel était le niveau de votre insatisfaction concernant le problème rencontré ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>3. En comparaison à vos attentes, pouvez-vous évaluer la réponse de la CPAM à votre réclamation sur les points suivants :</b> (veuillez s'il vous plaît répondre à toutes les questions en ne cochant qu'une case par proposition)	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel semblait vraiment concerné par mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel a pris le temps d'écouter ma réclamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM a répondu rapidement à ma réclamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM a adapté ses procédures pour pouvoir régler mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La réponse faite par le personnel de la CPAM m'a inspiré confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel m'a bien expliqué les causes du problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel m'a expliqué clairement comment résoudre le problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM m'a donné la possibilité de contester la réponse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel a répondu de manière courtoise à ma demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel a réellement essayé de régler mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il a été facile d'accéder à un moyen de réclamation de la CPAM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les procédures de réclamation sont simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La CPAM a pris en compte mon opinion pour régler mon problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai eu la réponse que je souhaitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

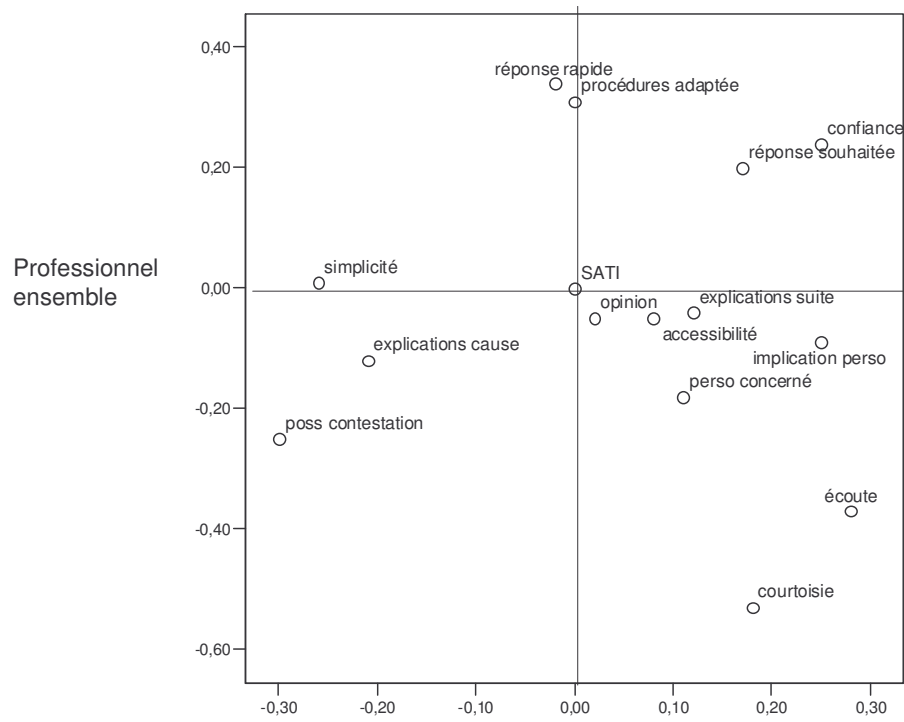
<b>4.</b> (veuillez s'il vous plaît ne cocher qu'une case par proposition)	Pas du tout satisfait			Tout à fait satisfait		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalement, êtes-vous satisfait(e) du traitement de votre réclamation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Figure 1- Les différentes logiques de contribution à la satisfaction du modèle Tétraclasse (adapté de Llosa, 1996)**

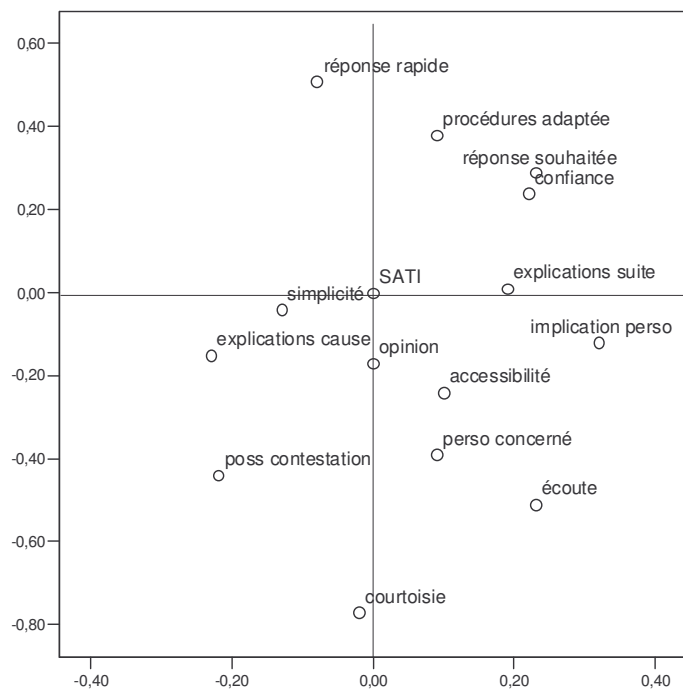


Légende : les cases grisées correspondent aux logiques de contribution fluctuantes ; les cases blanches correspondent aux logiques de contribution stables.

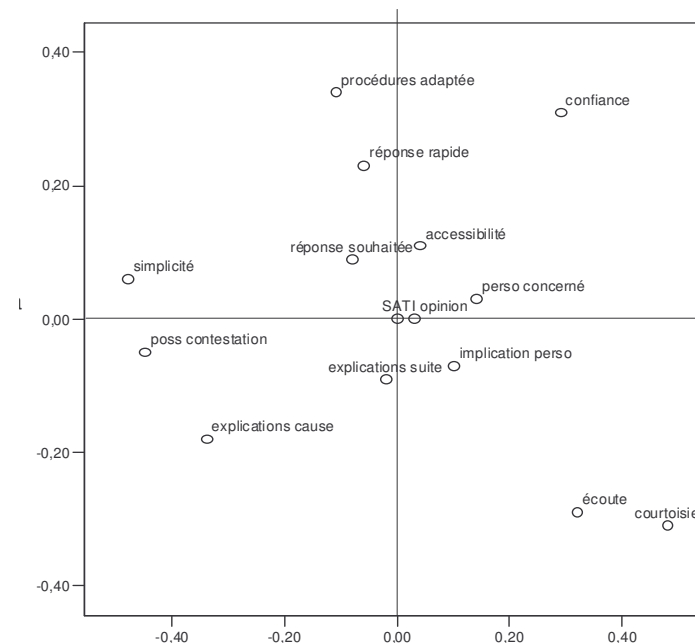
**Figure 2– Contribution des éléments de justice – échantillon global**



**Figure 3 - Contribution des éléments de justice - Responsabilité totale de la CPAM**



**Figure 4 - Contribution des éléments justice - Responsabilité partagée entre le professionnel et la CPAM**



**Tableau 1 – Récapitulatif des contributions des éléments de justice à la satisfaction vis-à-vis de la gestion de la réclamation**

<b>Justice distributive</b>	<b>Cat.</b>	<b>Justice procédurale</b>	<b>Cat.</b>	<b>Justice interactionnelle</b>	<b>Cat.</b>
<b>Confiance :</b> La réponse faite par le personnel de la CPAM m'a inspiré confiance	C C C	<b>Rapidité :</b> La CPAM a répondu rapidement à ma réclamation	P P P	<b>Empathie :</b> Le personnel semblait vraiment concerné par mon problème	B B C
<b>Souhait :</b> J'ai eu la réponse que je souhaitais	C C P	<b>Flexibilité :</b> La CPAM a adapté ses procédures pour pouvoir régler mon problème	P C P	<b>Ecoute :</b> Le personnel a pris le temps d'écouter ma réclamation	B B B
		<b>Contestation :</b> La CPAM m'a donné la possibilité de contester la réponse	S S S	<b>Explications (1) :</b> Le personnel m'a bien expliqué les causes du problème	S S S
		<b>Accessibilité :</b> Il a été facile d'accéder à un moyen de réclamation de la CPAM	B B C	<b>Explications (2) :</b> Le personnel m'a expliqué clairement comment résoudre le problème	B C S
		<b>Simplicité :</b> Les procédures de réclamation sont simples	P S P	<b>Politesse :</b> Le personnel a répondu de manière courtoise à ma demande	B S B
		<b>Participation :</b> La CPAM a pris en compte mon opinion pour régler mon problème	B B B	<b>Implication :</b> Le personnel a réellement essayé de régler mon problème	B B B

---

*Légende pour chacun des éléments de service : 1<sup>ère</sup> ligne : échantillon global, 2<sup>ème</sup> ligne responsabilité CPAM, 3<sup>ème</sup> ligne responsabilité partagée.*

*C pour Clé, B pour Basique, S pour Secondaire, P pour Plus.*