

## **Communication de crise : Le cas d'un appel au boycott ?**

**Sonia CAPELLI**

Professeur de marketing, Clermont Université, Université d'Auvergne, EA 3849, CRCGM

CRCGM, BP 10448, F-63000 CLERMONT-FERRAND

[sonia.capelli@u-clermont1.fr](mailto:sonia.capelli@u-clermont1.fr)

**Pascal LEGRAND**

Enseignant Chercheur, département Business Analytics, Groupe ESC-Clermont,

DART Bentley University, EA 3849, CRCGM

[pascal.legrand@esc-clermont.fr](mailto:pascal.legrand@esc-clermont.fr)

**William SABADIE**

Professeur de marketing, Université de Lyon

EA 4161 COACTIS

[william.sabadie@univ-st-etienne.fr](mailto:william.sabadie@univ-st-etienne.fr)

## Communication de crise : le cas d'un appel au boycott

### Résumé :

---

Dans la plupart des recherches, l'impact des stratégies de réponses des entreprises en situation de crise ont été évaluées directement sur l'image de la marque, l'attitude ou encore, plus rarement, l'intention d'achat. Cette étude propose de considérer le processus par lequel trois stratégies de réponse identifiées dans la littérature – le silence, le déni, et la rédemption – modifient l'intention de boycott et de fidélité à la marque. Le terrain retenu est celui d'un appel au boycott dénonçant l'utilisation de traitements chimiques de la viande vendue en grande distribution. Les résultats montrent que les trois stratégies de réponse ont un impact contrasté sur les inputs du modèle (la probabilité de succès du boycott et la pertinence perçue de la réponse de l'entreprise). De plus, si le silence est une stratégie inefficace, le déni et la rédemption obtiennent des scores d'impact sur les comportements similaires.

**Mots clef :** communication de crise, boycott, crédibilité du message.

---

### Crisis communication: the case of a boycott request

---

### Abstract :

This study deals with the process underlying the impact of three crisis communication strategies – silence, deny and apology – identified in the literature, on boycott intent and buying intent. The case investigated is a boycott request concerning the use of chemical products on meat sold by a supermarket. Results show that the three response strategies impact differently the model inputs (boycott success probability and perceived appropriateness of the firm answer). Moreover, silence is an underperformant strategy compared to deny and apology. Deny and apology score similarly on behaviors intent.

---

**Key words:** crisis communication, boycott, message credibility.

## Communication de crise : le cas d'un appel au boycott

### Introduction

Grignoter une barre chocolatée Kitkat c'est tuer un orang-outang? Greenpeace lance une campagne pour dénoncer l'utilisation par Nestlé d'huile de palme issue de la destruction des forêts tropicales et des tourbières indonésiennes, dans la fabrication de certains de ses produits. Pourtant l'histoire avait bien commencé avec une labellisation « commerce équitable » pour le cacao utilisé pour les barres Kitkat en février 2010. En mars 2010, la campagne initiée par Greenpeace est largement relayée sur Internet, notamment avec l'intervention sur la page Facebook de Nestlé de plusieurs internautes utilisant un avatar détournant le logo « Kitkat » au profit de « Killer ». La réaction officielle de la marque face à cette crise : *« Vos commentaires sont les bienvenus mais merci de ne pas publier de commentaires en utilisant une version détournée de nos logos comme photo de profil- ils seront supprimés »*. S'en suit une avalanche de commentaires des internautes auxquels on impose une censure sur un media social et une réponse emblématique du géant suisse : *« Merci pour la leçon de manières [...] Mais c'est notre page, nous décidons des règles[...] »*. La réponse de l'entreprise envenime encore la situation et le boycott se durcit. Cet épisode pose la question de la façon dont une entreprise peut communiquer pour faire face à un boycott.

Toutes les entreprises connaissent à plus ou moins grande échelle des situations de crise. Selon Malone et Coombs (2009), une crise survient lorsque quelque chose d'inattendu et d'imprévisible se produit, que cela représente une menace importante et appelle une réponse immédiate (p. 121). Ces crises diffèrent par nature (terrorisme, pratiques non éthiques, dysfonctionnements techniques, catastrophes naturelles, défauts des produits, voire tout ce qui est susceptible de nuire aux parties prenantes de l'entreprise) et de nombreuses typologies ont

été proposées dans la littérature. Coombs (2002) distingue les crises selon que la menace concerne la réputation de l'entreprise ou un niveau plus opérationnel nuisant à son bon fonctionnement. Coombs(1995) utilise la théorie de l'attribution pour distinguer quatre types de crises selon leur degré d'intentionnalité et l'appartenance à l'organisation du responsable. Il distingue les accidents (non-intentionnels et internes), des transgressions (intentionnelles et internes), des faux pas (non-intentionnels et externes) et du terrorisme (intentionnel et externe). D'après Benoit (1997), pour qu'il y ait crise, il faut que l'attaque ait deux caractéristiques :l'accusé est considéré comme responsable de l'action et l'acte est considéré comme nuisible. Cette recherche s'intéresse au cas particulier d'une crise produit, mettant en péril la santé des consommateurs et dont l'entreprise est totalement responsable. Par ailleurs, la sévérité de la menace est ici renforcée par le fait que l'entreprise fait l'objet d'un appel au boycott. En effet, le boycott relève d'une action collective qui vient s'ajouter à la perception individuelle de la crise. Friedman (1999) le définit comme un « refus collectif d'acheter les biens ou les services d'une entreprise ou d'un distributeur dont les pratiques commerciales ou sociales sont jugées injustes ».

L'objet de cette communication est d'étudier l'efficacité des stratégies de communication que les entreprises peuvent mettre en œuvre dans une situation de crise. L'impact de ces stratégies de réponse est déterminant pour l'entreprise, puisqu'il s'agit de préserver sa réputation (Garrett, 1987 ; Coombs et Holladay, 2008), son image (Bradford et Garrett, 1995 ; Coombs, 1998), son capital de marque (Dawar et Pillutla, 2000) et in fine ses ventes et sa valeur boursière (Pruitt et Friedman, 1986 ; Mitroff, Pauchant et Shrivastava, 1998).

La littérature sur les relations publiques traite particulièrement des stratégies de communication et de leur capacité à préserver l'image et la réputation de la marque. Parallèlement, les travaux menés dans le champ du boycott considèrent les variables qui participent au processus expliquant la réaction des consommateurs. C'est pourquoi cette

communication propose de rapprocher ces deux champs de littérature. Il s'agit de considérer les variables expliquant le processus de décision de boycott (crédibilité de la source, gravité perçue du problème, probabilité de succès du boycott notamment) et d'étudier leur rôle dans un modèle traitant de l'impact des stratégies de réponse de l'entreprise face à une crise sur le comportement des consommateurs. La première partie présentera les théories portant sur les stratégies de communication de crise et celles sur les motivations au boycott. Dans la deuxième partie, l'impact de trois types de réponse (le déni, les excuses et le silence) d'entreprises de grande distribution sera étudié via un protocole expérimental par la méthode des scénarii. La troisième partie traitera des résultats de l'étude. Enfin, la quatrième partie sera consacrée à la discussion des résultats et aux limites et voies de recherche.

## **1. Les apports des théories du boycott pour la communication de crise**

Si les stratégies de réponse à une crise ont été largement identifiées par la littérature dans le domaine des relations publiques, ces études ont peu considéré le processus expliquant l'impact des réponses de l'entreprise sur les comportements. A l'inverse, les recherches traitant du comportement de boycott ont identifié les variables de processus qui amènent à cette décision, sans tenir compte de l'impact d'une éventuelle réponse de l'entreprise sur ces dernières. C'est pourquoi cette étude propose d'éclairer la question de l'efficacité des stratégies de réponse à une crise à l'aide des variables de processus identifiées dans le cas d'un boycott.

### **1.1. Les stratégies de réponses à une situation de crise**

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, le champ de recherche sur les stratégies de communication de crise a connu un essor important dans le domaine académique des relations publiques. Ces travaux se sont appuyés sur la rhétorique et le management des impressions pour comprendre comment la communication peut protéger l'image et la réputation d'une organisation pendant une crise (Benoit, 1995 ; Coombs, 1995). Cette approche, qualifiée

d' « approche symbolique » considère la communication comme une ressource symbolique susceptible de protéger l'image de l'organisation. Dans ce domaine, les études ont donc deux objectifs : d'une part identifier les stratégies de communication de crise et, d'autre part, étudier l'efficacité de ces stratégies.

De nombreuses typologies de stratégies de communication de crise ont été proposées. Ainsi, via l'observation des pratiques, Garrett *et al.* (1989) distinguent, quatre stratégies de communication pour répondre à une accusation d'ordre éthique : le déni, le prétexte<sup>1</sup>, la justification et la concession (reconnaissance d'une responsabilité). Benoit (1997) se base sur la théorie de la restauration de l'image en faisant un parallèle entre les individus et les entreprises confrontées à une crise. Il caractérise une crise par la responsabilité de l'accusé et la nocivité de l'action. Les stratégies de réponse qu'il distingue visent donc à minimiser la responsabilité (déni, déresponsabilisation) et à diminuer les conséquences de l'acte (réduction des conséquences de l'acte, actions correctives). Il propose une dernière réponse qui vise à obtenir le pardon des parties prenantes : la mortification (voir tableau 1).

Par la suite, Coombs(1995) utilise les théories de l'attribution et des institutions pour fonder une nouvelle typologie. Il considère que la responsabilité de l'entreprise dans la crise telle qu'elle est perçue par ses parties prenantes, influence la nature de cette crise et la façon dont elle est appréhendée au regard des normes morales de l'individu. Selon cet auteur, les stratégies de réponse à une crise peuvent être échelonnées sur un continuum opposant stratégies défensives (déni, atténuation...) et stratégies d'accommodation qui consistent à prendre en charge les causes ou les conséquences de la crise (reconstruction, renforcement...).

---

<sup>1</sup> Dans l'ensemble des typologies de réponses présentées ici, le terme anglais « excuse » est traduit par prétexte, car cette stratégie consiste à trouver une bonne excuse pour expliquer le problème. Le terme « apology », qui correspond plus aux excuses dans le sens français, est traduit par le mot rédemption car cette stratégie consiste à accepter la responsabilité du problème et à présenter des excuses aux parties prenantes.

Typologie de Benoit (1997)		Typologie de Coombs (2007)	
<b>DENI</b>		<b>DENI</b>	
		Attaque du porteur de l'accusation	<i>Le manager de crise confronte la personne ou le groupe qui dénonce l'organisation.</i>
Déni simple	<i>Nous n'avons pas fait cela</i>	Déni	<i>Le manager de crise dit qu'il n'y a pas de crise</i>
Report du blâme	<i>C'est un autre qui l'a fait</i>	Le bouc émissaire	<i>Le manager de crise impute la crise à une personne ou un groupe de personnes extérieures à l'organisation</i>
<b>ATTENUATION DE LA CRISE</b>			
<b>DES RESPONSABILISATIONS</b>		Prétexte	
Provocation	<i>Nous l'avons fait en réaction à ce qu'ont fait les autres</i>		<i>Le manager de crise minimise la responsabilité de l'organisation en niant l'intention de nuire et/ou en soulignant son incapacité à maîtriser les événements qui ont entraîné la crise</i>
Infaisabilité	<i>Manque d'informations ou de compétences</i>		
Accident	<i>L'acte est lié à une erreur</i>		
Bonnes intentions	<i>En réalité c'était pour bien faire</i>		
<b>REDUCTION DES CONSEQUENCES DE L'ACTE</b>		Justification	
Renforcement	<i>Souligne les aspects positifs</i>		<i>Le manager de crise minimise le dommage perçu de la crise</i>
Minimisation	<i>La nuisance est faible</i>		
Différenciation	<i>C'est l'action la moins nuisible</i>		
Transcendance	<i>Il y a des considérations plus importantes</i>		
Attaque du porteur de l'accusation	<i>Réduction de la crédibilité du porteur de l'accusation</i>		
<b>RECONSTRUCTION</b>			
Compensation	<i>Remboursement des victimes</i>	Compensation	<i>Le manager de crise offre de l'argent ou des cadeaux aux victimes</i>
<b>ACTIONS CORRECTIVES</b>			
<b>MORTIFICATION</b>	<i>Rédemption, excuse pour l'action (demande d'oubli...)</i>	Rédemption	<i>Le manager de crise indique que l'organisation assume toute la responsabilité de la crise et demande aux parties prenantes d'oublier</i>
<b>RENFORCEMENT</b>			
		Souvenir	<i>Le manager parle du bon travail effectué par le passé par l'organisation</i>
		Demande de bonnes grâces	<i>Le manager de crise prie les parties prenantes et/ou leur rappelle le bon travail passé de l'organisation</i>

**Tableau 1 - Les stratégies de réponse des entreprises face à une crise**

Les travaux portant sur l'efficacité des stratégies de réponses ainsi identifiées ont traité essentiellement de la réputation et l'image de l'entreprise, car ils s'inscrivaient, à l'origine, dans le champ des relations publiques. Ainsi, Coombs propose un modèle intégrateur permettant d'expliquer l'impact des stratégies de réponse à une crise sur la réputation de l'entreprise : « la théorie situationnelle de la communication de crise » (SCCT). Il démontre que les stratégies de réponse influencent l'attribution de la responsabilité de la crise et la réputation de l'entreprise (Coombs, 1998).

Cependant, si cette théorie a recueilli un large consensus à partir des années 2000 (Avery et *al.*, 2010), elle considère peu le lien entre la stratégie de réponse et l'intention de comportement de l'individu envers l'entreprise. Au sein de la SCCT, la seule proposition d'explication de ce lien est celle du rôle des émotions produites par le message (Coombs et Holladay, 2008). A notre connaissance, en dehors du champ de la SCCT, la seule étude portant sur cette question de l'efficacité de la réponse à une crise est celle de Dawar et Pillutla (2000). Les auteurs montrent que la pertinence perçue de la réponse de l'entreprise influence positivement l'intention d'achat, dans le cas d'un rappel produit. La présente étude propose d'intégrer des variables cognitives additionnelles, prises en compte par l'individu lorsqu'il est exposé à une réponse de l'entreprise pour expliquer son intention de comportement vis-à-vis de l'entreprise. A cette fin, les résultats mis en avant dans le cas particulier d'une crise liée à un appel à boycott, permettent de mieux comprendre le processus cognitif liant la réponse de l'entreprise et l'intention de comportement de l'individu.

## 1.2. Les antécédents du comportement de boycott

Les travaux sur le boycott visent à définir ses conséquences pour l'entreprise d'une part (Koku et *al.*, 1997; Pruitt et Friedman, 1986) et les types de comportements et de motivations au boycott d'autre part (Kozinets et Handelman, 1998 ; John et Klein, 2003; Klein et *al.*, 2004; Sen et *al.*, 2001). Les boycotts peuvent avoir des conséquences financières (e.g. Pruitt et

Friedman, 1986 ; Koku et *al.*, 1997; Teoh et *al.*, 1999) et marketing, via la réputation de l'entreprise (Garrett, 1987; Putnam and Muck, 1991).

Le boycott est un acte de résistance (Roux, 2007), il s'inscrit dans le cadre des mouvements consuméristes (Kozinets et Handelman, 2004). C'est également une action collective organisée en réponse à un mauvais comportement de l'entreprise ou une malfaçon dans ses produits. John et Klein (2003, p 1198) estiment que « le boycott survient lorsqu'un certain nombre de personnes s'abstiennent d'acheter un produit, au même moment, en réaction au même acte ou comportement grave, mais pas nécessairement pour les mêmes raisons ». La décision d'un individu de boycotter une entreprise est donc à la fois liée à des caractéristiques individuelles, mais également à sa perception de l'action collective.

En premier lieu, les caractéristiques de l'individu dans sa relation au produit ou à la marque ont été largement étudiées. Ainsi, Friedman (1985) distingue le boycott instrumental qui a pour objectif de contraindre l'entreprise à changer ses pratiques (baisser ses prix par exemple) du boycott expressif qui permet à l'individu d'exprimer son mécontentement. Les motivations au boycott ont été analysées sous un angle coût/bénéfice (John et Klein, 2003; Klein et *al.*, 2004; Sen et *al.*, 2001). Plus les consommateurs sont attachés à un produit –ils le consomment régulièrement et ils l'apprécient particulièrement–, plus le coût au boycott est élevé ; à l'inverse plus il existe de substituts au produit et moins le coût est élevé. Ainsi, la fréquence de consommation (Sen et *al.*, 2001 ; Klein et *al.*, 2004) et la qualité de la relation (Cissé-Depardon et N'goala, 2009) ont une influence négative sur la décision de boycott. Les motivations au boycott peuvent également être morales. C'est un moyen pour l'individu d'exprimer ses valeurs et/ou de maintenir son estime de soi (Kozinets et Handelman, 1998 ; Klein et *al.*, 2002, 2004 ; John et Klein, 2003) en dénonçant ou en refusant de cautionner des pratiques en violation avec ses principes moraux. Ainsi, la gravité perçue de l'acte («

*perceived egregiousness* ») influence positivement le comportement de boycott (John et Klein, 2003 ; Smith, 2005).

En deuxième lieu, la décision de boycott d'un individu dépend de sa perception de l'action collective. Sen et *al.* (2001) montrent que la décision de boycott est fonction de la perception qu'a le consommateur des chances de succès de mouvement, qui sont elles-mêmes liées au nombre de consommateurs susceptibles de s'y associer. Enfin, la participation à un boycott est également fonction de l'effet de source. Garrett (1987) suggère une relation positive entre la crédibilité de l'accusation et la participation au boycott.

## 2. Modèle conceptuel et protocole de recherche

### 2.1. Le modèle conceptuel

Le modèle de recherche propose d'évaluer l'impact des stratégies de réponse à une crise sur les variables identifiées comme des antécédents d'un boycott (cf. figure 1). La première étape de la recherche consiste à valider le modèle de recherche fondé sur trois propositions :

**P1 : les variables issues de la littérature sur le boycott (probabilité de succès, gravité perçue, crédibilité perçue du message) influencent positivement les intentions de boycott et d'infidélité.**

**P2 : les coûts de sortie de la relation (attitude vis-à-vis de l'enseigne, barrières à la sortie, fréquence de consommation du produit et de l'enseigne) influencent négativement les intentions de boycott et d'infidélité.**

**P3 : la pertinence de la réponse de l'entreprise influence négativement les intentions de boycott et d'infidélité.**

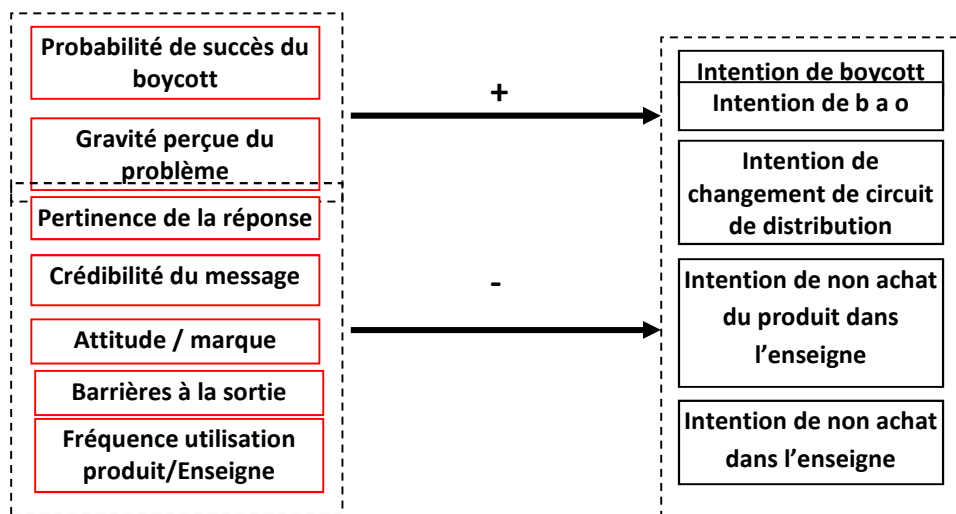
Dans une deuxième étape, l'influence des stratégies de réponse de l'entreprise face à cette crise est considérée. Seules trois catégories de réponses à une crise ont été étudiées : le déni

(stratégie de réponse défensive), la rédemption (stratégies de réponse d'accommodation) et l'absence de réponse (stratégie de silence). Le caractère exploratoire de cette recherche nous conduit à étudier l'influence des stratégies de réponse sur l'ensemble des variables composant le modèle, c'est-à-dire les variables dépendantes et indépendantes. Les études menées dans le champ des relations publiques tendent à montrer la supériorité des stratégies d'accommodation sur les autres stratégies et, à l'opposé, l'effet négatif du silence sur l'image ou l'engagement du consommateur (Bradford et Garrett, 1995 ; Huang, 2008). Ainsi, nous formulons deux propositions de recherche :

**P4 : la stratégie de silence est moins efficace pour l'entreprise que le déni et la rédemption.**

**P5 : la stratégie de rédemption est plus efficace pour l'entreprise que la stratégie de déni.**

Dans ces deux propositions générales, l'efficacité pour l'entreprise est la capacité de la stratégie de réponse à produire des intentions de comportement des consommateurs qui lui sont favorables<sup>2</sup>.



**Figure 1 – Le modèle de la recherche**

<sup>2</sup>Ainsi, dans le modèle de recherche, plusieurs intentions de comportements défavorables à l'entreprise ont été intégrées : intention de boycott, intention de bouche-à-oreille suite à la crise, intention de changement de réseau de distribution, intention de non-achat du produit et de non-achat global dans l'enseigne.

## 2.2. Protocole de recherche

Afin d'éprouver le modèle conceptuel, une expérimentation par la méthode des scénarii a été retenue. Nous avons choisi le cas d'un incident produit concernant la viande bovine pour lequel l'entreprise est totalement responsable. Nous avons renforcé le danger de cette crise au moyen d'un appel au boycott dénonçant la responsabilité de l'entreprise. Le secteur de la grande distribution a été mobilisé car il correspond aux habitudes d'achat des français pour cette catégorie de produits. Enfin, certaines enseignes de distribution ont été accusées d'avoir de mauvaises pratiques en matière de conservation de la viande peu avant l'enquête. Le choix de ce terrain d'étude permet donc d'assurer un bon niveau de validité écologique.

Une collecte de données en deux temps a été utilisée via un questionnaire administré en face à face. Les répondants ont été sélectionnés sur la base de quotas en termes d'âge et de sexe. Seuls les individus achetant de la viande en grande distribution ont été retenus. Dans un premier temps, chaque répondant donnait des informations générales sur ses habitudes de consommation de viande bovine (fréquence de consommation, lieu d'achat...) puis était exposé à un appel au boycott (cf. annexe1). L'attitude vis-à-vis de la marque et les barrières à la sortie de la relation ont été mesurés par deux items « *J'aime cette enseigne de distribution* » et « *Je trouverais difficile de changer d'enseigne de distribution* ». Une semaine plus tard, chaque répondant était à nouveau interrogé après exposition à une des trois réponses de l'entreprise (cf. annexe 2).

Cette méthode de collecte en deux vagues permettait ainsi de simuler la réalité d'un appel au boycott, même si elle a entraîné une déperdition parmi les répondants. Elle évitait également de renforcer artificiellement la relation entre les variables indépendantes (l'attitude par rapport à la marque et les barrières à la sortie notamment) et les variables dépendantes.

Dans leur étude transversale sur les 66 articles publiés sur le thème de la communication de crise, Avery *et alii* (2009) soulignent la rareté des échantillons composés de la « population

générale » (3 études) au profit d'échantillons de professionnels ou d'étudiants. Afin de répondre à cette critique, et de donner la priorité à la validité écologique de la recherche, un échantillon de 160 consommateurs de viande bovine a été recruté selon des quotas par âge et par sexe (âge moyen = 37 ans, 57,6 % de femmes). Les effectifs pour chaque scénario sont mentionnés en annexe 3. Il n'existe pas de différences significatives de distribution selon les trois scénarii concernant les variables âge, sexe, attitude vis-à-vis de la marque, barrière à la sortie et habitudes de consommation<sup>3</sup> ( $p > 0,05$ ).

### 2.3. Les mesures

La mesure de la pertinence de la réponse a été réalisée à l'aide de l'item « *La réaction de l'entreprise est appropriée* » utilisé par Dawar et Pillutla (2000). La gravité perçue du problème, la crédibilité du message et la probabilité de succès du boycott ont été mesurées par les items « *Je trouve que ce que l'on reproche à cette enseigne de distribution n'est pas si grave* », « *L'information diffusée par l'UFC est crédible* » et « *Je pense que ce boycott va être un succès* » adaptés de Cissé-Depardon et N'Goala (2009). Les répondants devaient donner leurs réponses à l'aide d'une échelle de Likert en cinq échelons.

Pour ce qui concerne la mesure des intentions de comportement des individus confrontés à l'appel au boycott, plusieurs types de comportements ont été distingués. Premièrement le comportement de fidélité à l'enseigne pour la catégorie de produit a été mesuré à l'aide de deux items « *J'achèterai désormais ma viande dans une autre enseigne de distribution* » et « *J'achèterai désormais ma viande dans un autre circuit de distribution (boucherie, producteur, etc.)* ». L'intention de comportement envers la marque a été évaluée à l'aide de l'item « *A l'avenir, j'éviterai de me rendre dans cette enseigne de distribution* ». Ensuite, des items relatifs à une intention de boycott plus engagée ont été formulés « *J'ai l'intention de*

---

<sup>3</sup> A l'exception de la fidélité à l'enseigne qui est significativement plus élevée dans le scénario « silence » (moy = 12,38 contre 8,68 et 7,70 pour les scénarios « déni » et « rédemption »).

*boycotter cette enseigne de distribution* » et « *J'ai l'intention de relayer cette information autour de moi* » qui relèvent plus d'une volonté de nuire à l'entreprise.

### **3. Résultats**

Les résultats présentés dans les annexes 4 et 5 montrent que les variables classiquement utilisées dans le boycott (probabilité de succès, crédibilité de l'information et gravité perçue) ont une influence sur les intentions de boycott et de fidélité. La proposition P1 est donc acceptée. La probabilité de boycott est le principal antécédent de l'ensemble des variables prédites. Ce résultat confirme la pertinence de la dimension collective pour expliquer les intentions de fidélité.

L'influence des variables relatives à la fréquence de consommation du produit, du magasin et de l'enseigne est limitée à la fidélité à l'enseigne relative au produit. Si la fréquence de consommation du produit influence positivement l'intention de fidélité, la fréquentation au magasin et à l'enseigne ont une influence négative. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que plus les individus fréquentent l'enseigne et plus ils ont été exposés aux risques décrits. C'est pourquoi, ce risque les pousserait à ne plus acheter de viande dans cette enseigne, voire à changer de circuit de distribution. Les barrières à la sortie de la relation n'ont d'influence que sur l'intention de boycott, plus le consommateur perçoit des difficultés à changer d'enseigne et moins il a l'intention d'adhérer au boycott. Enfin, l'attitude par rapport à l'enseigne influence positivement la fidélité du consommateur à l'enseigne. Ce résultat souligne l'intérêt stratégique du capital de marque en cas de crise (Aaker et al, 2004). La proposition P2 est donc partiellement vérifiée.

Les résultats confirment également les travaux de Dawar et Pillutla (2000) selon lesquels la pertinence perçue de la réponse de l'entreprise face à une crise influence l'intention d'achat des consommateurs. La pertinence de la réponse influence positivement la fidélité à

l'enseigne pour ce qui est de la catégorie produit. En revanche, elle n'a pas d'effet sur la fidélité à l'enseigne et sur les variables de boycott. La proposition P3 est donc partiellement vérifiée.

Le modèle de la recherche étant confirmé, l'influence des stratégies de réponse de l'entreprise sur les variables indépendantes et dépendantes est étudiée via une analyse de différences de moyennes. En premier lieu, les inputs du modèle ne sont pas influencés de la même manière par les réponses de l'entreprise. Comparativement aux deux autres stratégies de réponse, le jugement du client quant au succès du boycott est significativement plus élevé lorsque l'entreprise ne réagit pas.

La perception de la pertinence de la réponse est significativement plus élevée lorsque l'entreprise réagit, et ce quelle que soit sa réaction (dénier ou excuses). La réponse est jugée plus appropriée lorsque l'entreprise s'excuse, bien que la différence de moyenne avec le déni ne soit que marginalement significative ( $p < 0,07$ ). Enfin, nous n'observons pas de différences de moyennes significatives concernant la crédibilité du message et la gravité du problème.

En deuxième lieu, l'étude de l'impact des réponses sur les intentions de comportement révèle également des résultats contrastés selon les stratégies de réponse. Généralement, la rédemption est préférable à l'absence de réaction (excepté dans le cas de la fidélité à l'enseigne) mais elle ne produit pas d'effets supérieurs à ceux de la stratégie de déni. La proposition P4 est partiellement vérifiée. La rédemption est plus efficace que le silence mais elle ne produit pas de réactions différentes comparativement à une stratégie de déni. La proposition P5 est donc rejetée. Si l'entreprise opte pour une stratégie de non-réponse, conformément aux préconisations de la théorie de l'attribution, dans le cas d'un stimulus négatif (par exemple un appel au boycott), l'individu s'appuiera d'autant plus sur l'information que celle-ci est perçue comme négative. Ainsi, la stratégie de non-réponse est d'autant plus nuisible à l'entreprise que l'individu perçoit le problème comme grave.

#### 4. Discussion, limites et voies de recherche

Les résultats de cette recherche montrent l'intérêt de croiser la littérature sur le processus de boycott et celle traitant des stratégies de communication de crise. En effet, la stratégie de réponse de l'entreprise influence la probabilité de succès perçue du boycott ainsi que la pertinence de la réponse, et ces deux éléments déterminent l'ampleur d'un boycott. De plus, cette étude élargit l'étude de l'impact des stratégies de réponse en considérant plusieurs niveaux d'intention de comportement. Cette démarche permet de mettre en avant la nécessité de répondre pour une entreprise soumise à un appel au boycott. Contrairement aux prédictions concernant la préservation de l'image de l'entreprise, une stratégie de réponse accommodative (les excuses) n'est pas plus efficace qu'une stratégie défensive (dénier) en matière de comportement du consommateur. Les excuses semblent intuitivement une réponse appropriée lorsque l'entreprise est prise en défaut. Toutefois, elles présentent deux inconvénients du fait que l'entreprise reconnaît sa responsabilité. D'une part, les excuses peuvent provoquer une dissonance cognitive qui pousse l'individu à remettre en cause la confiance qu'il plaçait dans l'organisation. D'autre part, une réponse reconnaissant la responsabilité de l'entreprise peut avoir d'importantes conséquences financières (Coombs, 2008). Au contraire, avec les stratégies de silence ou de déni, l'entreprise conserve le bénéfice du doute.

Cette étude expérimentale implique de nombreux choix qui limitent la généralisation des résultats. Tout d'abord, seul le cas d'une crise particulière (un boycott produit) a été considéré alors qu'il existe de nombreux types de crises qui conditionnent l'efficacité des réponses (Coombs et Holladay, 1996). Ensuite, cette étude ne tient pas compte du média utilisé pour relayer le message d'appel au boycott et la réponse de l'entreprise (Stephen et Malone, 2009), ni de la forme de la réponse (Huang, 2008). Enfin, cette recherche s'est limitée à la gestion d'une crise et non à la politique de communication préventive des crises, sans tenir compte de la

continuité des actions dans le temps. Cette première étape ouvre des voies de recherche relatives à l'intégration d'autres type de crises en faisant varier la responsabilité perçue de l'entreprise (Coombs et Holladay, 1996) et en élargissant le spectre des stratégies d'accommodation (Coombs et Holladay, 2008). Sur le plan du processus qui sous-tend l'efficacité des stratégies de communication de crise, il convient également de s'interroger sur le rôle du capital relationnel de l'entreprise. (Cissé-Depardon et N'goala, 2009 ; Hubert *et al.*, 2009) comme antécédent du modèle proposé dans cette recherche ou encore comme output (Huang, 2008).

### **Bibliographie**

Aaker J., Fournier S. et Brasel S.A. (2004), When Good Brands Do Bad, *Journal of Consumer Research*, 31, Juin, 1-18

Avery E.J., Lariscy R.W., Kim S. et Hocke T. (2010), A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009, *Public Relations Review*, 36, 190-192.

Benoit W.L. (1997), Image repair discourses and crisis communication, *Public Relations Review*, 23, 177-186.

Benoit W.L. (1995), *Accounts, Excuses and Apology : A theory of image restoration*, State University of New-York Press , Albany, NY.

Bradford J.L. et Garrett D.E. (1995), the effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior, *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.

Cissé-Depardon K. et N'Goala G. (2009), les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-a-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott, *Recherche et Applications en Marketing*, 24,1, 43-67.

Coombs W.T. (1995), Choosing the right words: the development of guidelines for the

selection of the 'appropriate' crisis response strategies, *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.

Coombs W.T. (2002), Deep and surface threats: conceptual and practical implications for 'crisis' vs 'problem', *Public Relations Review*, 28, 339-345.

Coombs W.T. et Holladay S.J. (2008) Further explorations of post-crisis communication : effects of media and response strategies on perceptions and intentions, *Public relations Review*, 35, 1-6.

Coombs W.T. et Holladay S.J. (1996), Communication and attributions in a crisis: an experimental study in crisis communication, *Journal of Public relations Research*, 8, 4, 279-295.

Coombs W.T., (2007), Protecting organization reputations during a crisis : the development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs W.T.(1998), A analytic framework for crisis situations : better responses from a better understanding of the situation, *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.

Dawar N. et Pillutla M.M.(2000), Impact of product-harm crises on brand equity : the moderating role of consumer expectations, *Journal of Marketing Research*, 27, 215-226.

Friedman M. (1985), Consumer boycotts in the United-States 1970-1980 :Contemporary events in historical perspective, *Journal of Consumer Affairs*, 19, 1, 96-117.

Friedman M. (1999), *Consumer boycotts: effecting change trough the marketplace and the media*, New-York, NY: Routledge.

Garrett D.E., Bradford J.L., Meyers R.A. et Becket J.L. (1989), Issues management and organizational accounts: an analysis of corporate responses to accusations of unethical business practice, *Journal of Business Ethics*, 8, 507-520.

Garrett D.E. (1987), The effectiveness of marketing policy boycotts : environmental

opposition to marketing, *Journal of Marketing*, 51, 2, 46-57.

Huang Y.H. (2008), Trust and relational commitment in corporate crises : the effects of crisis communicative strategy and form of response, *Journal Public relations Research*, 20, 297-327.

Hubert F., Vollhardt K., Matthes I. et Vogel J. (2009), Brand misconduct : consequences on consumer-brand relationships, *Journal of Business Research*, 1-8.

John A. et Klein J.G. (2003), The boycott puzzle: consumer motivations for purchase sacrifice, *Management Science*, 49, 9, 1196-1209.

Klein J.G., Smith N.C. et John A. (2004), Why we boycott: consumer motivations for boycott participation, *Journal of Marketing*, 68, 3, 92-109.

Koku P.S., Akhigbe A. et Springer T.M. (1997), The financial impact of boycotts and threats of boycott, *Journal of Business Research*, 40, 1, 15-20.

Kozinets R.V. et Handelman J.M. (1998), Ensouling consumption : a netnographic exploration of boycotting behavior, *Advances in Consumer Research*, UT : association for consumer Research, 475-480.

Malone P.C. et Coombs W.T. (2009), Introduction to special issue on crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, 21,2, 121-122.

Mitroff I.I., Pauchant T.C. et Shrivastava P. (1998), The structure of man-aid organizational crisis : conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management, *Technological Forecasting and social change*, 33, 2, 83-107.

Pruitt S.W. et Friedman M. (1986), Determining the effectiveness of consumer boycotts : a stock price analysis of their impact on corporate targets, *Journal of Consumer Policy*, 9, 375-387.

Putnam T. et Muck T. (1991), Wielding the boycott weapon for social change, *Business and Society Review*, 78, 5-8.

Roux D. (2007), La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 59-80.

Sen S., Gürhan-Canli Z. et Morwitz V. (2001), Withholding consumption: a social dilemma perspective on consumer boycotts, *Journal of Consumer Research*, 28, 3, 399-417.

Smith N.C. (2005), Consumer activism: boycotts, brands and marketing communications, in G. Menon et A.R. Rao (coord.), *Advances in Consumer Research*, 32, Duluth, MN, Association for Consumer Research, 494-494.

Stephen K.K. et Malone P.C. (2009), If the organizations want to give us information... : The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue, *Journal of Public relations Research*, 21, 2, 229-239.

Teoh S.H., Welch I. et Wazzan P.C. (1999), The effect of socially activist investment policies of the financial markets : evidence from the south african boycott, *Journal of Business*, 72, 1, 35-89.

## Annexe 1 : l'appel au boycott

Les journaux télévisés relayent une information publiée par le journal Le Monde selon laquelle l'Union Française des Consommateurs (UFC), première association de consommateurs en France, appelle au boycott de votre enseigne de distribution.

En effet, après 6 mois d'étude, l'UFC révèle que votre enseigne de distribution utilise des produits chimiques dangereux dans le but d'allonger la durée de conservation de la viande vendue au rayon libre-service. Les effets néfastes de ces produits sur la santé (cancers et dégénérescence du système nerveux entre autres) sont établis depuis de nombreuses années et leur utilisation est strictement interdite par la législation française.

L'Union Française des Consommateurs appelle tous les consommateurs à exprimer leur mécontentement et leur volonté de supprimer ces pratiques. L'UFC appelle également à signer la pétition nationale et à la diffuser le plus largement possible.

## Annexe 2: les réponses de l'entreprise

**Silence :** Deux semaines après cette information, l'entreprise n'a pas communiqué sur ce thème malgré les sollicitations des journalistes.

**Déni :** Dans un communiqué de presse, l'enseigne rejette catégoriquement les accusations de l'Union Française des Consommateurs selon laquelle elle aurait recouru à des produits chimiques dangereux pour la santé de ses clients. L'enseigne souligne qu'elle limite strictement l'utilisation de produits chimiques, que ces produits sont réputés inoffensifs pour la santé des consommateurs et qu'ils sont autorisés par la législation française particulièrement sévère en la matière.

**Excuses :** En réponse à l'enquête menée par l'UFC, l'enseigne de distribution ne peut que regretter que de telles pratiques aient pu avoir lieu. Elle présente ses excuses à l'ensemble de ses clients. Elle les assure des efforts mis en œuvre pour mettre fin à cette situation et plus généralement pour garantir la qualité des produits proposés. L'enseigne a mis à pied les responsables dès que les faits ont été avérés. Le système de mesure et de contrôle de l'ensemble de la chaîne de distribution a été revu afin que de tels agissements ne puissent se reproduire.

## Annexe 3 :description de l'échantillon par case expérimentale

	Absence de réponse	Déni	Excuses
Effectif	50	48	62
(Hommes/femmes)	19/31	18/30	29/33
Age moyen	37,38	37,18	35,48

	Intention de boycott (N=160, R <sup>2</sup> ajusté= 0,46)				Intention de relayer l'information (N=160, R <sup>2</sup> ajusté= 0,26)				J'achèterai désormais ma viande dans une autre enseigne de distribution (N=160, R <sup>2</sup> ajusté= 0,37)				J'achèterai désormais ma viande dans un autre circuit de distribution (N=160, R <sup>2</sup> ajusté= 0,25)				A l'avenir, j'éviterai de me rendre dans cette enseigne de distribution. (N=160, R <sup>2</sup> ajusté= 0,32)			
	B (ET)	β	t	p	B (ET)	β	T	p	B (ET)	β	t	p	B (ET)	β	t	p	B (ET )	β	t	p
Constante	.98 (.39)		2.53	0.01	2.28 (.44)		5.17	0.0	3.11 (.46)		6.18	0.00	2.68 (.56)		4.83	0.00	2.18 (.57)		3.81	0.00
Je pense que ce boycott va être un succès	.51 (.09)	.49	5.88	0.00	.29 (.09)	.30	3.42	0.0	.34 (.09)	.30	3.80	0.00	.23 (.08)	.22	2.72	0.01	.42 (.07)	.40	6.01	0.00
La réaction de l'entreprise est appropriée	-	-	-	-	-	-	-	-	-.29 (.06)	-.31	- 4.58	0.00	-.11 (.06)	-.13	- 1.79	0.08	-	-	-	-
L'information diffusée par l'UFC est crédible	.27 (.09)	.20	3.05	0,00	.22 (.10)	.18	2.15	0.02	.21 (.10)	.15	2.18	0.03	.27 (.09)	.21	2.87	0.01	.20 (.10)	.15	2.08	0.04
Je trouve que ce que l'on reproche à cette enseigne de distribution n'est pas si grave (-)	-.14 (.07)	-.12	- 1.96	0.05	-.24 (.08)	-.23	- 3.11	0.00	-.22 (.07)	-.18	- 3.10	0.00	-.15 (.07)	-.13	- 2.10	0.04	-.13 (.07)	-.11	- 1.91	0.06
J'aime cette enseigne de distribution	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.17 (.09)	-.12	- 1.78	0.08	-.36 (.10)	-.26	- 3.48	0.00
Je trouverais difficile de changer d'enseigne de distribution	-.14 (.07)	-.15	- 2.03	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combien de fois par mois vous rendez-vous dans ce magasin ?	-	-	-	-	-	-	-	-	.04 (.02)	.10	1.74	0.08	.05 (.02)	.13	2.49	0.01	-	-	-	-
Depuis combien d'années fréquentez-vous cette enseigne de distribution ?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.02 (.01)	.17	2.03	0.04	-	-	-	-
Combien de fois par semaine mangez-vous de la viande ?	-	-	-	-	-	-	-	-	-.09 (.03)	-.19	- 3.23	0.00	-.06 (.03)	-.13	- 2.12	0.04	-	-	-	-

**Annexe 4 – Résultats des analyses de régression**

	<b>Silence (N=52)</b>	<b>Déni (N=51)</b>	<b>Rédemption (N=65)</b>	
	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	
<b>Inputs</b>	Je pense que ce boycott va être un succès	3,26 <sup>bc*</sup>	2,60 <sup>a</sup>	2,77 <sup>a</sup>
	La réaction de l'entreprise est appropriée	1,81 <sup>bc</sup>	3,58 <sup>ac**</sup>	3,99 <sup>ab</sup>
	L'information diffusée par l'UFC est crédible	3,77	3,69	3,86
	Je trouve que ce que l'on reproche à cette enseigne de distribution n'est pas si grave (-)	1,6	2,04	1,96
<b>Outputs</b>	J'ai l'intention de boycotter cette enseigne de distribution	3,17 <sup>c</sup>	2,77	2,68 <sup>a</sup>
	J'ai l'intention de relayer cette information autour de moi	3,93 <sup>c</sup>	3,5	3,15 <sup>a</sup>
	J'achèterai désormais ma viande dans une autre enseigne de distribution	3,93 <sup>bc</sup>	3,27 <sup>a</sup>	2,80 <sup>a</sup>
	J'achèterai désormais ma viande dans un autre circuit de distribution (boucherie, producteur, etc.)	3,70 <sup>c</sup>	3,31	3,03 <sup>a</sup>
	A l'avenir, j'éviterai de me rendre dans cette enseigne de distribution	3,06 <sup>b</sup>	2,46 <sup>a</sup>	2,65

\* la probabilité de succès du boycott est significativement supérieure dans le cas du silence (m=3,26 et p<0,05) par rapport aux stratégies de déni et de rédemption.

\*\* les exposants en gras : p<0,05, les exposants non gras : p<0,1

### **Annexe 5 - Moyennes des variables selon les stratégies de réponse de l'entreprise**