

Résoudre ou atténuer le problème en cas de crise ?

Sonia Capelli*

Professeur de marketing, CRCGM EA 3849 Clermont Université

Pascal Legrand

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

DART Bentley University, EA 3849, CRCGM

[F](#)

William Sabadie

Professeur de marketing, Magellan, IAE de Lyon

* IAE de Clermont, Université d'Auvergne, CRCGM, BP 10448, F-63000 CLERMONT-FERRAND, sonia.capelli@u-clermont1.fr

Résoudre ou atténuer le problème en cas de crise ?

Résumé :

Les recherches sur les stratégies de communication en réponse à une crise ont le plus souvent comparé l'efficacité de stratégies extrêmes visant à résoudre le problème : les stratégies de type « déni » et de type « rédemption ». Pourtant, la littérature identifie des stratégies intermédiaires visant à atténuer la crise. Cette communication s'attache donc à comparer l'impact de deux d'entre elles : une stratégie de déresponsabilisation (justification par la généralisation de la pratique aux concurrents) et une stratégie de minimisation des conséquences (renforcement : mise en avant des côtés positifs de la pratique). Seule la stratégie de minimisation des conséquences est plus efficace que le déni, et ce uniquement pour diminuer l'intention de boycott.

Mots clef : communication de crise, responsabilité, déni, renforcement, boycott.

To solve or to soften the issue in a case of a crisis?

Abstract :

Crisis communication theories compared most of the time the efficiency of extreme strategies aiming at solve the issue: deny or apology strategies. However, others middle strategies aiming at soften the crisis have been identified. This communication deals with the compared impact of both of them: an evasion of responsibility strategy (provocation) and a reducing offensiveness strategy (bolstering). The evasion of responsibility is the only one strategy able to challenge deny, and only as far as it may concerns the boycott intent.

Key words: crisis communication, responsibility, deny, bolstering, boycott.

Résoudre ou atténuer le problème en cas de crise ?

Introduction

Faut-il réagir face à une crise ? Comment réagir face à une crise ? Si la réponse à la première interrogation a déjà été tranchée par la littérature qui montre que le silence est la pire des solutions pour les entreprises (auteurs 2011, Coombs, 2007), la seconde est beaucoup plus complexe. Outre le silence, les stratégies de réponses les plus classiquement étudiées dans la littérature sont le déni (l'entreprise nie les faits qui lui sont reprochés) et la rédemption (l'entreprise présente ses excuses). Par exemple, dans le cas devenu exemplaire de la gestion de crise de la marque Perrier lorsque des traces de Benzène ont été détectées dans ses bouteilles, l'entreprise peut dire qu'il n'y a pas de benzène dans les bouteilles qui sortent de ses usines ou s'excuser en invoquant un incident sur la chaîne d'embouteillage. Le déni et la rédemption obtiennent des scores d'impact similaires sur les comportements de consommation envers la marque lorsque l'entreprise doit faire face à un appel au boycott de ses produits ou services. Ainsi, compte tenu des implications juridiques et financières lorsque l'entreprise reconnaît sa responsabilité en s'excusant, le déni apparaît comme la stratégie de réponse la plus prudente (auteurs 2011).

Afin d'enrichir cette approche, cette communication propose de considérer des stratégies de réponses alternatives, moins étudiées dans la littérature marketing. Il s'agit de déresponsabilisation : l'entreprise communique sur le fait que l'ensemble des concurrents agissent de la même manière, et du renforcement : l'entreprise souligne les aspects positifs de la pratique. Si l'on reprend la situation de Perrier, l'incident produit a entraîné un appel au boycott des boissons de la marque au Japon, en Grande-Bretagne et aux USA et le déni n'a pas pu convaincre les consommateurs. La marque a alors considéré d'autres stratégies de

communication alternatives : (1) afficher le fait que depuis bien longtemps, aucune eau pétillante n'est réellement « naturellement gazeuse » et que toute l'industrie ajoute un gaz à l'eau de source (généralisation de la pratique) et (2) expliquer aux consommateurs que le gaz ajouté dans la boisson est meilleur pour la santé que le gaz naturellement présent dans l'eau (renforcement).

1. Elargir la palette des réponses à une crise

La typologie de Coombs (1995) a été largement reprise dans le domaine des relations publiques. Elle positionne les stratégies de réponse à une crise sur un continuum opposant stratégies défensives (dénier, atténuation...) et stratégies d'accommodation qui consistent à prendre en charge les causes ou les conséquences de la crise (reconstruction, renforcement...). Pourtant, nous en savons très peu quant aux stratégies situées au milieu de ce continuum : les stratégies d'atténuation de la crise. Cet auteur distingue uniquement deux cas dans cette catégorie, le prétexte (le manager nie l'intention de nuire, explique qu'il ne pouvait pas maîtriser l'événement...) et la justification (le manager minimise les dommages perçus). Dans la majorité des études, seules les stratégies extrêmes sont considérées pour montrer des effets différenciants (Coombs et Holladay, 1996 par exemple). A l'inverse, Benoit (1997), en fondant sa démarche sur l'attribution de responsabilité de la crise, détaille les stratégies visant à atténuer la crise. Ainsi, il propose deux grands types de stratégies d'atténuation : soit l'entreprise atténue les conséquences de la crise pour elle-même en adoptant une tactique de déresponsabilisation, soit elle minimise les conséquences de la crise pour le consommateur en réduisant la nocivité perçue des actes qui lui sont reprochés.

Dans cette recherche, nous avons sélectionné une stratégie pour chacune de ces deux catégories. La première consiste à justifier l'acte par un alignement sur les concurrents. Cette stratégie est choisie comme marqueur de la catégorie déresponsabilisation. La deuxième

stratégie a été sélectionnée au sein des réponses visant à réduire les conséquences de l'acte. C'est la stratégie de renforcement, elle souligne les aspects positifs de la pratique de l'entreprise. L'appel au boycott est défini comme une situation de crise (auteurs, 2011). Aussi, il permet d'étudier l'efficacité des stratégies de réponses intermédiaires sur le continuum de Coombs, Notre question de recherche est alors de savoir si, dans le cas d'une crise à forte responsabilité de l'entreprise, les stratégies d'atténuation (renforcement et déresponsabilisation) ne sont pas meilleures que les stratégies de résolution (déni et rédemption) pour conserver les clients de l'entreprise.

2. Méthodologie

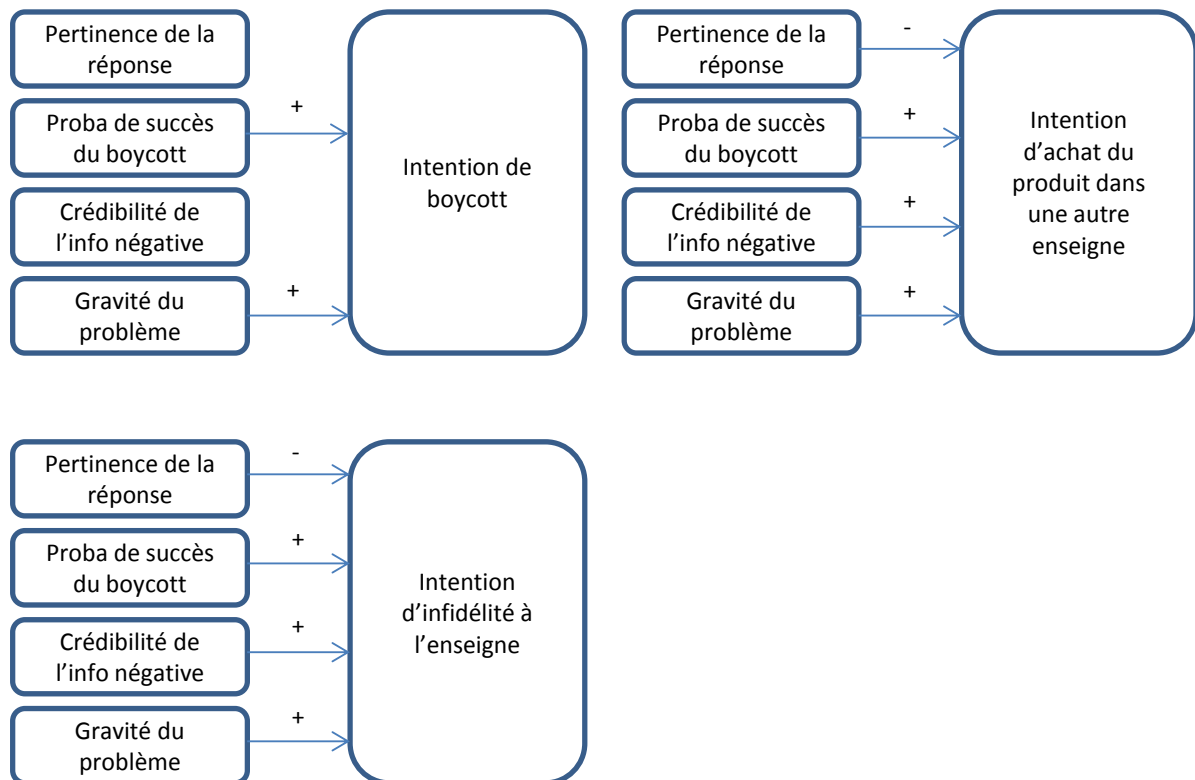
Cette recherche s'intéresse au cas particulier d'une crise produit, mettant en péril la santé des consommateurs et dont l'entreprise est totalement responsable. Par ailleurs, la sévérité de la menace est ici renforcée par le fait que l'entreprise fait l'objet d'un appel au boycott. En effet, le boycott relève d'une action collective qui vient s'ajouter à la perception individuelle de la crise (Friedman, 1999). Afin d'évaluer l'impact des différentes stratégies de réponses face à cette situation, nous avons procédé à une expérimentation *between-subject* en deux temps, à l'aide de la méthode des scénarios. Dans un premier temps, les répondants étaient exposés au message d'appel au boycott (cf annexe 1) et complétaient un questionnaire portant sur leurs habitudes de consommation et leurs intentions de comportement envers l'enseigne et le produit. Dans un deuxième temps, une semaine plus tard, chaque répondant était exposé à l'un des réponses de l'entreprise de façon aléatoire (cf annexe 2). Il devait ensuite remplir un questionnaire administré en tête à tête, sur sa perception du message (crédibilité, pertinence...) et son impact sur son intention de comportement envers l'enseigne et le produit.

Un échantillon de 320 consommateurs de viande bovine a été recruté selon des quotas par âge et par sexe (âge moyen = 34 ans, 60% de femmes). Il n'existe pas de différences significatives

de distribution selon les quatre scénarii concernant les variables âge, sexe et attitude vis-à-vis de la marque, barrière à la sortie et habitudes de consommation ($p > 0,05$).

3. Résultats

Nous avons mené des régressions descendantes hiérarchiques pour identifier les variables qui ont un impact sur les intentions de comportement considérées dans l'étude (voir figure1). Ainsi, nous confirmons l'importance des variables liées au boycott lui-même (probabilité de succès du boycott et gravité perçue du problème) pour l'ensemble des comportements étudiés (Sen et al., 2001 ; John et Klein, 2003 ; Klein et al., 2004), ainsi que l'importance de la crédibilité de la source à l'origine de l'appel au boycott (Garett, 1987). La perception de la pertinence de la réponse apportée par l'entreprise influence positivement l'intention de changer d'enseigne et de circuit de distribution, confirmant les résultats obtenus par Dawar et Pillutla (2000) dans le cas d'un rappel produit.



Les variables descriptives telles que la fréquence de consommation, l'attachement à l'enseigne et la fréquence d'achat ont été intégrées aux analyses de régression mais n'apparaissent pas sur les schémas.

Figure 1 : Les variables qui influencent les intentions de comportement envers l'enseigne

Ensuite, nous étudions l'impact des stratégies de réponse sur les variables de processus liées au boycott et à la perception de la réponse de l'entreprise (nommées « inputs » dans le tableau 1), et sur les variables mesurant l'intention de comportement (nommées « outputs » dans le tableau 1) à l'aide de tests de différences de moyennes.

		Déni (N=80)	Déresponsabilisation (N=85)	Renforcement (N=82)	Rédemption (N=78)
		a	b	c	d
Inputs	<i>Proba. Succès boycott</i>	2,66	3,00	2,84	2,82
	<i>Pertinence de la réponse</i>	3,55^b	2,94^{acd}	3,48^{bd}	3,91^{bc}
	<i>Crédibilité de l'information négative</i>	3,70^c	3,76	4,05^a	3,85
	<i>Gravité du problème(-)</i>	1,99	2,00	2,09	1,91
Outputs	<i>Intention de boycott</i>	2,63	2,73^c	2,21^b	2,63
	<i>Achat du produit dans une autre enseigne</i>	3,33	3,30	3,04	2,88
	<i>Infidélité à l'enseigne</i>	2,40^b	2,90^a	2,63	2,63

La moyenne de la pertinence de la réponse dans le cas du déni (a) est statistiquement différente comparativement à la stratégie de déresponsabilisation (b) et elle ne l'est pas comparativement au renforcement (c) et à la rédemption (d) (p=0,05).

Tableau 1 - Moyennes des variables selon les stratégies de réponse de l'entreprise

Si la stratégie de renforcement apparaît comme significativement plus pertinente pour les répondants que celle de déresponsabilisation, elle renforce marginalement la crédibilité de l'attaque portée par les promoteurs du boycott (p=0,1). Parallèlement, elle amoindrit l'intention de boycott de l'individu exposé à la réponse de l'entreprise. Toutefois, cette stratégie de réponse n'entraîne pas de différences significatives en termes d'intentions de comportements comparativement au déni et à la rédemption.

La stratégie de déresponsabilisation est perçue comme moins pertinente que les trois autres types de réponses considérées. Elle obtient des scores similaires à ceux des stratégies de déni

et de rédemption en matière d'intention de boycott et d'achat du produit dans une autre enseigne. Elle se distingue significativement du déni par le fait qu'elle implique une intention d'infidélité plus importante. Ainsi, cette stratégie de réponse semble moins adaptée que les trois autres pour une entreprise qui doit affronter un boycott. Pour conclure, la stratégie qui consiste à mettre en avant les aspects positifs de la pratique incriminée, peut paraître opportune pour une entreprise qui veut prévenir un boycott. Pourtant, elle revient à reconnaître pour partie la responsabilité de l'acte reproché. Ainsi, elle est recommandée surtout dans les cas pour lesquels l'entreprise sait que sa responsabilité sera établie par la justice le cas échéant. En cas de doute, l'entreprise aura toujours intérêt à nier les faits (Coombs et Holladay, 2008).

Conclusion

Cette communication étudie l'impact de stratégies de réponses visant à atténuer les conséquences d'une crise, alors que la littérature avait considéré des stratégies plus extrêmes de résolution : les stratégies de type déni ou de type rédemption. Sur les deux scénarios sélectionnés, c'est la stratégie de renforcement qui semble la plus efficace, puisqu'elle amoindrit l'intention de boycott. Ce résultat peut être rapproché de celui de Darke et *al.* (2008) qui constatent que la stratégie de justification est supérieure au déni et au silence en termes de confiance et d'attitude vis-à-vis d'une marque qui est accusée de publicité mensongère. Le fait de souligner les aspects positifs de la pratique incriminée est une manière d'expliquer les actions de l'entreprise.

Les résultats de cette recherche s'appuient sur des scénarios fictifs, ce qui amoindrit leur validité écologique. Cependant, cette méthode est couramment usitée dans le domaine, car il n'existe aucune autre solution pour comparer des stratégies de réponses entre elles à notre connaissance. De plus, nous avons considéré le cas particulier d'une crise pour laquelle

l'entreprise est totalement responsable. Il convient donc de la répliquer pour d'autres types de crises. Enfin, des réponses mixant les stratégies pourraient être envisagées. .

Bibliographie

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

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. 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.

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.

Darke P., Ashworth L. et Ritchie R.J.B (2008), Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures, *Journal of Marketing*, 72 (nov), 81-97.

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

Garrett D.E.(1987), The effectiveness of marketing policy boycotts : environmental opposition to marketing, *Journal of Marketing*, 51, 2, 46-57.

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.

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

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.

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

Déni : Dans un communiqué de presse, l'enseigne rejette catégoriquement les accusations de l'Union Française des Consommateurs selon laquelle elle aurait recours 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.

Rédemption : 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.

Déresponsabilisation : Dans un communiqué de presse, l'enseigne souligne qu'elle limite strictement l'utilisation de produits chimiques et qu'ils sont utiles à la bonne utilisation des produits carnés. C'est pourquoi ils sont utilisés par la majorité des grandes chaînes de distribution.

Renforcement : Dans un communiqué de presse, l'enseigne souligne qu'elle limite strictement l'utilisation de produits chimiques. Ces produits sont indispensables car ils participent à éviter les intoxications alimentaires qui font suite à une rupture de la chaîne du froid que le consommateur ne peut pas raisonnablement toujours éviter. L'enseigne de distribution contribue ainsi à lutter contre les intoxications alimentaires qui sont responsables de plusieurs centaines de décès par an en France.

Annexe 3 :description de l'échantillon par cases expérimentales

	Déni	Déresponsabilisation	Renforcement	Rédemption
Effectif	80	80	80	77
(Hommes/femmes)	27/52	31/49	38/43	32/45
Age moyen	32,1	36,8	33,9	34,7