



**HAL**  
open science

## Quand ce que nous mangeons nous met en danger : comment punissons-nous les marques ?

Phuong Thao Bui-Nguyen, Jean-Marc Decaudin

### ► To cite this version:

Phuong Thao Bui-Nguyen, Jean-Marc Decaudin. Quand ce que nous mangeons nous met en danger : comment punissons-nous les marques ?. *Décisions Marketing*, 2022, 3 (107), pp.85-116. 10.3917/dm.107.0085 . hal-03954222

**HAL Id: hal-03954222**

**<https://hal.science/hal-03954222>**

Submitted on 24 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« Quand ce que nous mangeons nous met en danger  
Comment punissons-nous les marques? »**

**Thao BUI-NGUYEN**

Maîtresse de Conférences  
Laboratoire CERTOP – UMR5044  
Université Toulouse Jean-Jaurès  
Email : [thao.bui-nguyen@univ-tlse2.fr](mailto:thao.bui-nguyen@univ-tlse2.fr)

**Jean-Marc DECAUDIN**

Professeur des Universités  
Toulouse School of Management – Université Toulouse 1 Capitole  
Email : [jean-marc.decaudin@tsm-education.fr](mailto:jean-marc.decaudin@tsm-education.fr)

## **« Quand ce que nous mangeons nous met en danger Comment punissons-nous les marques? »**

### **Résumé :**

- *Objectifs de recherche*

Cet article a pour objectif d'étudier le concept de la punition de la marque par le client et ses modalités de mise en œuvre. Le contexte retenu est lorsque le client fait face à une crise alimentaire susceptible de nuire à sa santé. L'article cherche également à comprendre l'effet d'interaction de trois déterminants sur le mécanisme psychologique de punition : la relation affective marque-client, les émotions négatives engendrées par la crise et la gravité perçue de la crise.

- *Méthodologie*

Une revue de la littérature sur les réactions négatives du client, notamment sur la vengeance et les concepts proches, a permis d'introduire le concept de la punition par le client et proposer des hypothèses de la recherche. Une expérimentation mobilisant des dessins animés a été conduite auprès d'un échantillon de 432 répondants afin de tester ces hypothèses.

- *Résultats*

Cet article met en avant le concept de la punition par le client à travers l'élaboration d'une typologie des actions de punition et la clarification de son processus psychologique sous l'influence de la relation affective marque-client. Les résultats soulignent la prépondérance de l'effet « *L'amour se transforme en haine* » de la relation affective marque-client.

- *Implications managériales*

Les marques alimentaires doivent adopter une stratégie de communication réactive, transparente et explicative pour réduire la gravité perçue de la crise. Elles peuvent proposer des actions correctrices pour apaiser l'anxiété du client. Si elle n'est pas responsable de la crise, une stratégie de clarification de la responsabilité de la crise représente une piste intéressante afin d'atténuer la colère du client via la réduction de la gravité perçue. La marque doit également mettre en place une stratégie de gestion de communication à court et à long terme.

- *Originalité*

L'article met en lumière le concept de la punition par le client, encore peu étudié en marketing. La démarche méthodologique des dessins animés permet de favoriser l'immersion du répondant dans l'expérience. Le contexte d'étude d'une crise alimentaire est original car les travaux précédents traitant les réactions négatives du client portent notamment sur les défaillances de service.

- *Mots-clés* : punition par le client, crise alimentaire, relation marque client, émotions négatives, vengeance du client

## « When what we eat puts us in danger »

### How do we punish brands?

#### **Abstract:**

- *Research Objectives*

This article aims to study the concept of brand punishment by the customer and its characteristics. The context chosen is when the customer has to face a food crisis that could harm his health. The article also seeks to understand the interaction effect of three determinants on the psychological punishment mechanism: the brand-customer affective relationship, the negative emotions generated by the crisis, and the perceived severity of the crisis.

- *Methodology*

A review of the literature on negative customer reactions, particularly on customer revenge and related concepts, made it possible to introduce the concept of customer punishment and to propose the research hypotheses. We conducted an experiment using cartoons with a sample of 432 respondents to test these hypotheses.

- *Results*

This article highlights the concept of customer punishment by elaborating a typology of punishing actions and clarifying its psychological process under the influence of the affective brand-customer relationship. The results underline the preponderance of the « *love becomes hate* » effect of the affective brand-customer relationship.

- *Managerial implications*

Food brands must adopt a responsive, transparent, and explanatory communication strategy to reduce the perceived severity of the crisis. They should propose corrective actions to alleviate customer anxiety. If the brand is not responsible for the crisis, clarifying responsibility for the crisis is an interesting strategy of mitigating customer anger by reducing the perceived severity. The brand must also establish a short and long term crisis communication management strategy.

- *Originality*

The article highlights the concept of customer punishment, which has not yet been studied in marketing. The methodological approach of cartoons helps the respondent to immerse in the experience. The context of a food safety crisis study is original because previous works dealing with negative customer reactions have primarily focused on service failures.

- *Keywords:* Customer punishment, food safety crisis, brand-customer relationship, negative emotions, customer revenge

## INTRODUCTION

Nous vivons dans un monde de crises qui nous concernent tous. Des scandales alimentaires comme la crise de la vache folle dans les années 1990, la tromperie de la viande de cheval de Findus en 2013 ou le lait contaminé de Lactalis en 2018 illustrent ces risques. Dans ces crises, le client est victime de sa propre consommation et de sa confiance placée dans la marque alimentaire. Les recherches en gestion s'intéressent à ce phénomène du fait des conséquences sur l'image de la marque en cause mais aussi des stratégies de communication pour atténuer les impacts négatifs de la crise. Si la marque pâtit de ces situations, le client risque de souffrir encore plus car sa santé est mise en danger du fait des produits contaminés. En effet, ingérer un produit susceptible de nuire à sa santé représente une menace sanitaire, voire vitale. De plus, manger n'est pas un acte banal de consommation. C'est avant tout un acte de confiance et d'engagement (Masson, 2011). Hormis l'anxiété que provoque la menace sanitaire, le client se sent trompé par la marque alimentaire choisie. Il a ainsi tendance à se mettre en colère et à réagir pour rétablir la justice pour le mal qu'il a subi (Grégoire *et al.*, 2010). Comme la marque a trahi sa confiance, le client peut réagir de manière forte et « violente ». Sans parler des premières réactions telles que la réclamation (Sabadie *et al.*, 2006), le client, en cas de non-satisfaction, dispose de nombreuses actions possibles pour frapper la marque par des punitions légales comme le boycott, le bouche-à-oreille (BàO) négatif, la plainte, voire des vengeances illégales à savoir le sabotage, le vol, le vandalisme dans les magasins, l'agression du personnel etc. Des recherches en marketing ont abordé le concept de vengeance du client à la suite de défaillances de service afin (1) de comprendre son processus psychologique (Zourrig *et al.*, 2009), (2) d'identifier les déterminants de ces comportements ou (3) de décrire les différentes formes et concepts relatifs tels que la rage du client (McColl-Kennedy *et al.*, 2011). Si, par certains côtés, les crises alimentaires se rapprochent des défaillances de service car l'offre est défectueuse, elles s'en différencient par le risque d'être médiatisée à grande échelle et d'attirer les réactions massives du public. De plus, acheter un produit alimentaire est différent du fait d'acheter une voiture ou un téléphone. L'acte alimentaire est spécifique dans la mesure où il correspond à l'ingestion du produit par le consommateur (Fischler, 1990) et lorsque ce produit est contaminant, il peut représenter un risque parfois vital pour la santé du consommateur. Cette originalité permet d'introduire la question de recherche de cette étude, à savoir l'identification et l'explication des réactions du client confronté à des crises alimentaires mettant en danger sa santé. En s'inspirant des recherches sur la vengeance du client suite aux défaillances de service, l'accent sera mis sur les déterminants de ses réactions

à la marque responsable de la crise alimentaire sous l'influence de la relation affective marque-client. Ce facteur a été démontré jouer un rôle modérateur dans le processus de vengeance du client (Grégoire *et al.*, 2009). Dans un contexte de crise alimentaire, une bonne relation aurait-elle pour conséquence de permettre à la marque d'échapper à la punition par le client ou, au contraire, d'en souffrir plus? Dans un premier temps, une revue de littérature sur les réactions négatives du client permettra d'introduire le concept de punition et de proposer les hypothèses de la recherche. L'étude empirique et ses résultats seront ensuite présentés pour déboucher sur une discussion et la présentation des implications théoriques et managériales de la recherche.

## **I- LES REACTIONS NEGATIVES DU CLIENT**

Plusieurs courants théoriques ont tenté de comprendre les réactions négatives du client face aux défaillances de service. Il s'agit des travaux abordant : les comportements de réclamation (Crié, 2001 ; Sabadie *et al.*, 2006) ; la vengeance du client (Huefner et Hunt, 2000), la résistance (Roux, 2007) ou la rage du client (McColl-Kennedy *et al.*, 2011). L'éventail de ces réactions couvre les réponses à l'insatisfaction du client, le boycott, le B&O négatif, le vandalisme voire le vol à l'étalage. Ces différentes réactions peuvent revêtir des caractéristiques distinctes comme directe *vs.* indirecte, légale *vs.* illégale, ou axée vers soi *vs.* axée vers les autres etc.

### **1.1. La vengeance : une réaction négative adaptée au contexte alimentaire**

Parmi ces concepts, la vengeance du client retient notre attention car selon Khamitov *et al.* (2020), il s'agit de changements comportementaux fortement envisageables par le client face à une crise alimentaire où le produit est contaminé. Une étude de Toluna pour Lsa-conso a montré que 57,2 % des Français avaient changé d'habitudes d'achat lors de la crise des œufs contaminés au fibronil vers l'évitement du produit et/ou de la catégorie de produit (Bray, 2017). Khamitov *et al.* (2020) ont démontré qu'il existait un lien étroit entre les réactions du client en réponse aux trois contextes déclencheurs : les défaillances de service, les transgressions par la marque et les crises de produits défectueux. La vengeance du client a été notamment étudiée en marketing des services. Or, ce concept apparaît également dans le contexte des crises alimentaires où le produit contaminé représente des risques pour la santé du consommateur. Cependant, peu de recherches semblent s'intéresser à ces réactions aux crises alimentaires sous l'angle de la vengeance malgré ses apports potentiels. Par exemple, il

est possible de les étudier en tant que processus et non pas comme résultat. Cela permet d'enrichir la compréhension au niveau des déterminants, des composants et des conséquences comportementales de ces réactions du client.

## 1.2. La vengeance : de la réponse à l'insatisfaction à la quête de la justice

Plusieurs théories ont été mobilisées pour étudier la vengeance du client. Huefner et Hunt (2000) et Bechwati et Morrin (2003) considèrent la vengeance comme une réponse à l'insatisfaction située le long d'un continuum d'actions selon l'approche « *Exit-Voice-Loyalty* » d'Hirschman (1970) : sortir de la relation avec la marque, se plaindre ou émettre un BâO négatif. Quant à Bechwati et Morrin (2003), ils ajoutent un autre comportement de vengeance au choix de sortir de la relation avec la marque : adopter une marque alternative « *suboptimale* ». Il s'agit d'une réaction *proactive* signifiant que le client s'est engagé dans une réponse réfléchie. Grégoire *et al.* (2010) proposent de classifier les actes vengeance en comportements directs *vs.* indirects. La catégorie directe vise n'importe quel élément lié à la marque comme des actes d'agression du personnel (*e.g.* insultes, attaques) ou des actes destructifs (*e.g.* casser les vitrines). Les actions indirectes se déroulent hors du cadre de la marque même si cette dernière reste toujours la cible. En effet, le client ne s'adresse pas directement à la marque mais passe par d'autres voies pour se venger (*e.g.* des proches, des associations de défense des consommateurs). Le BâO négatif est une action de vengeance indirecte. Par exemple, suite au décès par intoxication alimentaire d'un adolescent après un repas chez Quick en 2011 (Pelé, 2011), de nombreux BâO négatifs sont apparus pour inciter le public à boycotter cette enseigne. Le tableau 1 synthétise les actes de vengeance étudiés dans la littérature du marketing.

L'intérêt de ces typologies réside dans leur capacité à dicter les stratégies managériales afin de réduire les conséquences de la vengeance. Par exemple, la vengeance directe implique une forte pression sur le personnel en contact et génère des coûts importants notamment dans la gestion de l'absentéisme. Comme ces actes sont de nature directe, les managers peuvent les repérer rapidement et opter pour des formations de gestion du stress pour le personnel ou des solutions de médiation sur le lieu de vente. En revanche, les comportements indirects provoquent moins de pression sur les employés du *front office*, et touchent plus particulièrement la réputation de la marque. Comme ces actions se déroulent dans un contexte extérieur à l'organisation, il est difficile de les identifier et de les contrôler. L'identification des dimensions favorisant la classification des actions de vengeance devient ainsi cruciale afin de construire des réponses managériales appropriées.

L'analyse des principales typologies de la vengeance montre que les actions entreprises par le client pour se venger peuvent être à la fois légales et illégales. A titre d'exemple, la plupart des actions issues de la typologie de Huefner et Hunt (2000) sont immorales et illégales (5 catégories sur 6 : préjudice financier, vandalisme, vol, saccage, agression du personnel). Dans la typologie de Grégoire *et al.* (2010), les agressions illégales vis-à-vis des employés sont traitées dans le même ordre de vengeance directe que les réclamations du client sur le lieu de vente. Or, la dimension légale et illégale de l'acte engagé par le consommateur pourrait jouer un rôle décisif dans la détermination des stratégies de gestion de la marque face aux situations de vengeance. Ce caractère permet de délimiter le champ des ressources mobilisées par la marque afin de gérer ces actions. Lors d'une vengeance illégale, la marque pourrait éventuellement compter sur d'autres parties (*e.g.* organismes juridiques, forces de l'ordre) dans sa stratégie de gestion. *A contrario*, lorsque la vengeance est totalement légale, il revient à la marque l'entière responsabilité de mener et coordonner sa stratégie de réponse. Cet élément soulève l'intérêt d'étudier des situations managériales où la marque est face à la vengeance légale et doit définir toute seule sa réponse au public. S'appuyant sur cette perspective, ce travail propose d'étudier la punition par le client comme alternative à la vengeance dans le cadre d'une crise alimentaire. Ce concept de punition accorde une importance particulière à la dimension légale de l'acte mené, ce qui sera expliqué de manière plus détaillée dans la partie suivante.

**Tableau 1 : Les actes de vengeance**

	Acte de vengeance	Description	Auteurs
<b>DIRECT</b>	Préjudice financier	Faire payer des coûts supplémentaires comme passer des fausses commandes	Huefner et Hunt (2000) ; Deffenbacher <i>et al.</i> (2002) ; Harris et Reynolds (2003) ; Grégoire <i>et al.</i> (2010)
	Vandalisme	Détruire ou détériorer les propriétés de la marque	
	Vol	Prendre des produits sans les payer	
	Saccage	Créer du désordre sur le lieu de vente	
	Agression du personnel	Frapper ou agresser verbalement et physiquement les salariés de l'entreprise	
<b>INDIRECT</b>	BàO négatif	Partager les mauvaises expériences avec la marque à son entourage	Smith et Bolton (1998) ; Cronin <i>et al.</i> (2000) ; Bechwati et Morrin (2003) ; Dewitt et Brady (2003) ; Grégoire <i>et al.</i> (2010)
	Choix d'une marque alternative <i>suboptimale</i>	Choisir une marque concurrente qui n'est pas dans le meilleur intérêt du client, mais qui lui permet de causer du mal à la marque initiale.	
	Réclamation ou plainte auprès d'une troisième partie	Faire des réclamations ou déposer des plaintes auprès d'une autre partie qui peut être une association de défense du consommateur, un organisme juridique, ou différents publics ( <i>e.g.</i> les internautes)	
	Boycott	Refuser de manière individuelle ou collective d'acheter les biens et les services d'une entreprise ou d'un distributeur dont les pratiques commerciales ou sociales sont jugées injustes (Friedman 1999 ; Baron 2003)	

### 1.3. La punition par le client

Punition et vengeance suivent le même principe de fonctionnement dans l'objectif de punir la marque (Zaibert, 2006). Au niveau théorique, la définition du concept de vengeance du client associe explicitement ce concept à celui de punition. En effet, le principal objectif d'un client pour se venger d'une marque est de la punir. Grégoire *et al.* (2010) abordent le désir de vengeance comme « *le besoin de punir et de faire payer l'entreprise pour les dommages qu'elle a précédemment causés* ». Zourrig *et al.* (2009) définissent la vengeance comme « *le fait que le client inflige des punitions ou des préjudices à l'entreprise suite à la perception d'une injustice* ». Cependant, il s'agit de deux concepts distincts et l'étude des réactions négatives du client comme la punition permet d'enrichir ce champ théorique. En effet, le cadre théorique des recherches traitant de la vengeance se restreint, à ce jour, à une perspective rétrospective. D'une manière plus spécifique, comme l'individu est un être de raison, il doit réagir face au mal causé par la marque (Tax *et al.*, 1998). La vengeance est donc une réponse réactive à cette situation. L'individu perçoit une injustice, attribue la responsabilité du mal causé à la marque ou perçoit la cupidité de cette dernière et décide de se venger. Le fait qu'il réagisse à ces déterminants cognitifs suit une démarche rétributive. Dans ce cadre, l'individu se réfère exclusivement à ce qui s'est passé en amont pour prendre la décision sur ses réactions comportementales.

Les théories empruntées à la philosophie pénale traitant du concept de punition (Bentham, 1789) suggèrent des perspectives théoriques intéressantes. A travers la punition, il s'agit d'élargir le champ motivationnel de ces réactions négatives vers l'aval du processus. Plus spécifiquement, si le client réagit dans une démarche préventive et prospective, c'est-à-dire s'il se projette en aval de l'acte, la vengeance-punition sert à défendre le bien-être d'autres consommateurs et de prévenir le mal commis. Alors, si la vengeance cherche principalement à rétablir la justice, la punition s'engage à : (1) *rétablir la justice pour le client*, (2) *défendre le bien-être d'autres clients*, (3) *dissuader la marque-auteur de répéter le mal* et (4) *décourager d'autres marques de commettre des erreurs similaires*. Le concept de punition met l'accent sur l'aspect légal des actions mobilisées et souligne l'importance managériale de cette dimension. Face aux actions de vengeance illégales comme le vol, le saccage ou l'agression du personnel, la marque et le personnel de la marque deviennent victimes du client-vengeur et ce dernier devient le malfaiteur. Cette relation du malfaiteur - coupable préserve la marque devant la loi, ce qui lui épargne des efforts managériaux pour gérer ces situations. Comme la loi est de son côté, la marque peut simplement faire appel aux forces de

l'ordre afin de se protéger. Or, dans le cas de la punition, la marque doit élaborer toute seule sa stratégie de gestion face aux actions complètement légales. Pour gérer ces situations, plusieurs métiers en marketing ont été créés tels que les *community managers* qui veillent sur la réputation de la marque ou bien les managers de crise qui gèrent les scandales de communication. Le tableau 2 détaille les similarités et différences entre les concepts de vengeance et punition par le client.

Tableau 2 : Similarités et différences entre la vengeance et la punition

		Vengeance du client	Punition par le client
<b>Similarités</b>	Principe	« <i>A punit B quand A inflige (croit qu'il inflige) de la souffrance à B en réponse au méfait que B a commis (qu'il croit que B a commis). Cela représente exactement le principe de la vengeance. Le vengeur réagit au méfait qu'il croit être causé par l'autre et cherche à lui infliger de la souffrance</i> » (Zaibert, 2006)	
	Déterminants	Perception d'une injustice Attribution de la responsabilité Perception de la cupidité de la marque	
<b>Différences</b>	Approche	<b>Rétrospective et rétributive</b>	<b>Préventive et prospective</b>
	Actions	<b>Toutes les actions légales et illégales confondues</b>	<b>Seules les actions légales</b>

La punition est définie comme *tout type d'action légale menée par le client dont la motivation est de juger une marque lui ayant provoqué un préjudice grave et de donner une leçon à la marque en lui causant du mal dans l'objectif de rétablir la justice*. Trois catégories d'actions légales de vengeance reflètent la punition par le client. Il s'agit de l'évitement-boycott individuel, du Bào négatif et de la plainte. Nous proposons de les classer dans une typologie à trois critères. Les deux premiers critères correspondent aux perceptions des acteurs principaux de la punition : le client – l'auteur et la marque – la punie. Elles forment un continuum variant en fonction de l'engagement dans l'action par le client et de la visibilité de l'action par la marque (Figure 1). Le troisième critère renvoie au champ d'action de la punition qui est en lien avec la notion du public exposé à l'acte.

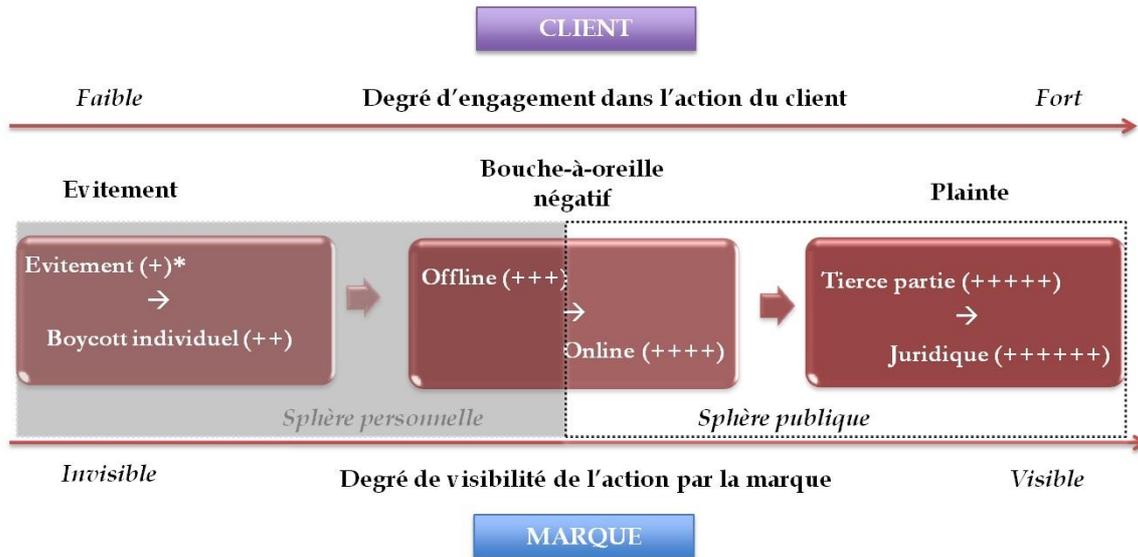
Premièrement, concernant le point de vue du client, la punition relève d'une décision individuelle l'amenant à des engagements spécifiques. Par exemple, une plainte exige un degré d'engagement plus élevé qu'un Bào négatif du fait de la recherche d'une tierce partie (*e.g.* association, tribunal etc.) et de l'investissement en termes de temps et d'argent (*e.g.* engager un avocat). Au contraire, le boycott individuel n'implique ni affrontement direct face à la marque comme la plainte, ni engagement d'une autre partie à convaincre comme le Bào négatif.

Deuxièmement, du point de vue de la marque, le degré de visibilité de l'action correspond au temps nécessaire pour être informée de la punition par le client. En effet, les actions impliquant un affrontement direct comme les plaintes sont les plus visibles alors que le BàO négatif nécessite un travail permanent de veille d'informations pour l'identifier. Le rôle du *community manager* devient primordial dans ce cas.

Troisièmement, l'inspiration des travaux de Crié (2001) sur le comportement de réclamation suggère l'intégration de la dimension : sphère personnelle vs. publique de l'acte. D'après cet auteur, il est possible de classer les comportements de réclamation à travers l'entité visée par la réponse comportementale : **publique** elle inclut le vendeur, le fabricant mais aussi les associations de consommateurs ou la justice, **privée** elle comprend la famille, les amis ou les relations (p. 46 ; Crié, 2001). La dimension proposée dans cette typologie concerne la sphère dans laquelle le client agit : Lorsque le client agit dans sa sphère personnelle, ses décisions ne concernent que lui-même et le cercle de ses relations proches (e.g. famille, amis, entourage). Il peut avoir le choix de dépasser cette sphère personnelle en intégrant la sphère publique où ses décisions de punition ciblent la marque ou tout autre élément lié à la marque (e.g. personnel en contact), mais à travers l'approbation d'une tierce partie qui peut être le grand public, une association de défense des consommateurs ou le tribunal. Cette sphère publique exige de s'adresser à des inconnus et d'être persuasif pour réussir sa punition.

Grâce à cette typologie, la marque pourra identifier des stratégies de gestion spécifiques en s'appuyant sur les caractéristiques de chaque action. Une action de punition peu visible nécessite en effet plus d'efforts de veille et de recherche active de la marque pour la repérer avant de la gérer. Or, une action bien visible permet à la marque d'épargner ces efforts de repérage et de bien concentrer ses forces sur des méthodes correctrices en vue de réduire l'hostilité de la punition. L'annexe 1 détaille les caractéristiques et les stratégies de gestion recommandées.

Figure 1 : Typologie des actions de punition par le client



\* Le signe « + » correspond au niveau d'intensité de l'action en terme de degré d'engagement et de degré de visibilité

La partie théorique suivante explore l'impact potentiel de la relation affective marque-client et les émotions négatives provoquées par la crise alimentaire sur l'adoption des actions de punition. Les développements théoriques mettant en avant la conceptualisation de l'existence d'une bataille émotionnelle au sein du processus psychologique de punition par le client permettront d'introduire le modèle de la recherche.

## II - LA RELATION AFFECTIVE MARQUE-CLIENT ET LES EMOTIONS NEGATIVES PROVOQUEES PAR LA CRISE : UNE BATAILLE EMOTIONNELLE ?

Dans un contexte conflictuel comme une crise alimentaire durant laquelle la santé du consommateur est mise à l'épreuve, la qualité de la relation entre la marque et le client pourra avoir un impact sur les actions adoptées par le client. Ces impacts ont été démontrés dans le cadre des réactions aux défaillances de services du client (Grégoire *et al.*, 2009). Par ailleurs, cette situation implique également l'émergence des émotions essentiellement négatives (Zourrig *et al.*, 2009). Ces facteurs (*i.e.* une bonne relation marque-client ; des émotions négatives) joueraient-ils en faveur ou en défaveur de la marque alimentaire face à cette crise mettant en danger la santé du client? Existe-il un effet cumulatif de ces deux facteurs émotionnels et affectifs ? La relation affective permet-elle d'atténuer l'hostilité ou au contraire, amplifie-t-elle les réactions de punition? Quel rôle joueront les émotions négatives dans ce processus psychologique ?

### 2.1. L'influence de la relation affective marque-client

La relation dans un cadre de consommation correspond à une connexion psychologique que le client maintient avec la marque (Grégoire *et al.*, 2010). Depuis les travaux pionniers de Fournier (1998), une bonne relation affective telle que l'amour (Albert et Valette-Florence, 2008), l'attachement émotionnel (Lacoeuilhe, 2000 ; Khtiri et Michel, 2017), la confiance (Gurviez et Korchia, 2002), l'engagement affectif dans la marque (Morgan et Hunt, 1994) constitue un véritable atout pour tout système de gestion de relation client grâce à ses effets positifs sur les comportements du consommateur. Cependant, dans les cas où le client souffre des dommages causés par la marque, la relation affective marque-client peut le conduire à s'engager dans des actions contradictoires (Grégoire *et al.*, 2009). Il peut être soit plus enclin à pardonner, soit à punir sévèrement la marque. Deux alternatives permettent d'expliquer cette contradiction :

« *L'amour pardonne tout* » : Cet effet salvateur repose sur les biais cognitifs d'assimilation (Herr *et al.*, 1983) et d'interprétation de l'information (Ahluwalia, 2002). Lors d'une crise alimentaire, des informations sont diffusées par de nombreuses sources (*e.g.* journaux, télévision, réseaux sociaux, forums) mais aussi des rumeurs et du BâO. L'abondance des informations place le client dans une situation ambiguë favorisant l'intervention des biais

cognitifs. Le biais d'assimilation doit s'activer pour atteindre une évaluation compatible avec les *a priori* positifs préétablis entre la marque et le client. Ce dernier va soit surestimer, soit sous-estimer cette information incongruente avec ses *a priori* positifs. Par conséquent, le client ayant une bonne relation avec la marque pourrait se sentir moins gêné par la crise. Une fois l'information assimilée, le biais d'interprétation s'active pour maintenir la cohérence entre les *a priori* et la perception des potentiels dommages causés par la crise. Comme le client se sent affectivement attaché à la marque, il pourrait hésiter à la blesser et devient réticent à la mal juger. Il va avoir tendance à réduire sa perception des dommages engendrés sous l'influence de son attachement afin de défendre la marque (Khtiri et Michel, 2017).

« *L'amour se transforme en haine* » : Cet effet suppose que le client en bonne relation avec la marque éprouve un désir de punition plus fort que celui ayant une moins bonne relation. La bonne relation avec la marque fait qu'il a des attentes plus élevées envers ce qu'il croit mériter. Une crise alimentaire est une situation en contraste avec les attentes du client vis-à-vis de la marque car le risque sanitaire et de sécurité pour la santé représente des preuves de trahison de sa confiance. Ce constat le conduit à un désir de punition plus fort et à des réactions plus conséquentes. L'effet de contraste a été démontré lorsque l'individu doit affronter une situation conflictuelle avec ses *a priori* positifs (Herr *et al.*, 1983).

## 2.2. Les émotions négatives au cœur du processus psychologique de la punition

Une crise alimentaire est une situation stressante qui active le processus d'évaluation cognitive de l'individu (Lazarus, 1991). Face à cette situation, le client s'engage dans un processus psychologique de trois séquences : « *cognition – émotion – action* ». La perception d'un événement négatif tel qu'une crise alimentaire met l'individu dans un état affectif désagréable qui l'amène ensuite à l'acte de vengeance ou de punition. Les déterminants cognitifs recensés sont notamment la perception de l'injustice, de la gravité et de l'attribution de la responsabilité de la crise. Concernant la phase émotionnelle, la colère était considérée comme l'unique catalyseur émotionnel prédisant les actes de vengeance (Zourrig *et al.*, 2009 ; Grégoire *et al.*, 2009 ; McColl-Kennedy *et al.*, 2011). Dans le cadre d'une crise alimentaire, comme le produit en cause peut nuire à la santé du client, il peut également éprouver de l'anxiété en se projetant sur les conséquences et dommages qu'il pourrait subir (Poulain, 2002). Plusieurs parents anxieux et inquiets pour la santé de leurs enfants se sont ainsi réunis pour déposer des plaintes collectives contre Lactalis (Duguet, 2018).

A partir de ce constat, il est possible qu'une bataille émotionnelle ait lieu entre ces éléments affectifs émergeant du processus psychologique de la punition. D'un côté, il s'agit de la relation affective, une connexion psychologique nécessitant un certain délai pour se construire à travers de bonnes interactions et expériences de consommation. De l'autre côté, il s'agit des émotions négatives qu'éprouve le client au moment de l'apparition de la crise. Elles sont également cumulatives au fil du temps (Derbaix et Filser, 2011) pour ensuite développer un sentiment négatif envers la marque, voire de rancœur si la marque ne parvient pas à calmer les émotions initiales suscitées par la crise (Grégoire *et al.*, 2009). Cependant, le contexte d'étude retenu dans cette recherche est le moment où le client découvre la crise – le déclencheur de ses émotions négatives. Sur le plan temporel, les émotions négatives apparaissent sur un délai plus court par rapport au temps passé entre le client et la marque pour construire leur relation. A ce moment, les émotions négatives qu'éprouve le client sont confrontées à la relation affective préétablie. Cette confrontation peut être décrite comme une bataille émotionnelle. En effet, la décision de s'engager dans des actes de punition prouve que les émotions négatives l'emportent sur la relation affective. En revanche, la décision de pardonner sous-tend que la relation affective réussit à empêcher les émotions négatives de pousser l'individu à punir la marque. Plus spécifiquement, les efforts relationnels de cette dernière prouveront leur efficacité dans ce second cas de figure.

### 2.3. La gravité perçue de la crise : un potentiel réconciliateur?

Parmi les déterminants cognitifs de la punition, l'attention devrait porter sur le rôle potentiel de la gravité perçue de la crise qui peut orienter les réactions des parties prenantes de la marque (Hoffman *et al.*, 1995 ; Smith et Bolton, 2002 ; Craighead *et al.*, 2004 ). Selon Fediuk *et al.* (2010) la gravité de la crise correspond aux dommages dus à l'incident. Ces derniers peuvent inclure les dommages matériels, les pertes financières et l'impact de la crise sur la communauté et l'environnement. L'intérêt de ce facteur réside dans son potentiel effet conditionnel de l'intervention des biais cognitifs. La gravité perçue est l'élément crucial décidant si une situation de crise est considérée comme ambiguë ou non. Une situation perçue comme ambiguë conditionne en effet l'apparition des biais d'assimilation et d'interprétation de l'information (Ahluwalia, 2002). Celle-ci peut ensuite engendrer les deux chemins d'action de « *l'amour pardonne tout* » ou de « *l'amour se transforme en haine* » (Grégoire et Fisher, 2006). Lors d'une crise perçue comme peu grave, le client n'est pas sûr des dommages qu'il doit endurer. Il s'agit d'une situation ambiguë favorisant l'apparition de biais d'assimilation et d'interprétation de l'information pour atteindre des évaluations compatibles avec les *a priori*

positifs préétablis entre le client et la marque. Ces biais peuvent ainsi générer l'effet de « *l'amour pardonne tout* ». En revanche, lors d'une crise de forte gravité, les dommages sont tellement concrets et conséquents que le client ayant une bonne relation avec la marque ne trouve pas de recours pour activer les biais d'assimilation et d'interprétation de l'information. L'absence de ces biais l'empêche de s'engager dans « *l'amour pardonne tout* ». Par ailleurs, le client ayant une bonne relation avec la marque espère toujours plus de sa relation (Fournier, 1998). Il peut éprouver un sentiment de trahison qui pourrait supprimer l'effet positif de la relation affective préétablie. Ces éléments entraîneront ainsi le succès des émotions négatives générées par la crise pour dépasser l'influence de la relation affective, d'où l'activation de « *l'amour se transforme en haine* ». Néanmoins, peu de consensus ont été établis concernant l'effet de la gravité perçue de la crise. Ce point développé dans la partie suivante permettra de formuler les hypothèses de la recherche.

### **III\_HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

#### **3.1. La gravité perçue comme stimulateur de la punition par le client ?**

Au sujet de l'effet de la gravité perçue de l'incident, l'intuition peut laisser penser que la gravité perçue de la crise intensifie les réactions négatives du client. Cependant, cet effet n'est pas le même sur les différents types d'actions. Il a été démontré que la gravité perçue était un antécédent direct et positif des actions de vengeance indirectes (*e.g.* BâO négatif ; réclamation en ligne) (Grégoire *et al.*, 2010). Ces résultats sont conformes aux avancées de McCullough *et al.* (2001) d'après lesquelles, la gravité perçue du problème implique probablement la rumination de l'information. Il a été d'ailleurs prouvé dans les travaux de Cissé-Dépardou et N'Goala (2009) que la gravité perçue de l'acte de la marque accroît la décision du consommateur de participer à son boycott— un autre type d'action indirect. Ainsi, l'effet de la gravité perçue de l'incident est bien confirmé sur plusieurs types d'actions de vengeance indirects. Cependant, les actions directes comme les attaques contre les employés du *front office* ne sont pas soumises à l'influence de ce facteur (Grégoire *et al.*, 2010). Or, les travaux de Germann *et al.* (2014) sur les réactions du consommateur face aux rappels de produits ont démontré que la gravité perçue de l'incident accentue les réponses négatives directes du client de manière globale aux niveaux attitudinal et comportemental.

Peu de justifications à notre connaissance ont été avancées pour expliquer ces résultats contradictoires. La dimension légale et illégale de l'acte pourrait éventuellement expliquer l'absence d'impact de la gravité perçue sur les actions dites directes. Pour s'engager dans des

attaques contre le personnel de la marque, c'est à dire une action directe mais illégale ou perçue comme illégale, le client doit faire plus d'efforts motivationnels en adoptant par exemple des techniques de neutralisation (Divard, 2013). Or, lorsque l'acte est totalement légal comme une plainte judiciaire, ces efforts motivationnels ne sont pas nécessaires.

Comme souligné ci-dessus, l'aspect illégal permet aux marques d'avoir recours à d'autres organismes (*e.g.* forces de l'ordre) pour gérer les actions de vengeance du client. Or, dans cet article nous nous intéressons aux actions de punition qui sont toutes légales. L'intérêt managérial de ce choix réside dans le fait d'étudier des situations où la marque se doit de mettre en place des stratégies de réponse pour gérer la crise. Le choix des actions étudiées s'est porté sur le boycott au lieu de l'évitement, et la plainte judiciaire au lieu de la plainte auprès d'une association de consommateur afin de considérer des situations où la tension est plus conséquente pour la marque. En effet, dans une même catégorie d'actions, le boycott est moins avantageux pour la marque que l'évitement et la plainte judiciaire est plus dangereuse pour la marque par rapport à la sollicitation d'une association de consommateur (*cf.* Annexe 1). Concernant le Bào négatif, l'échelle de mesure mobilisée (Maxham et Netemeyer, 2002) ne distingue pas le mode de diffusion du Bào (online *vs.* offline), ce qui fait qu'aucun choix n'a été fixé sur cette catégorie de comportement.

Ces actes étant tous légaux, le client se sent ainsi légitime de les conduire. Il est ainsi possible de supposer que la gravité perçue de la crise intensifiera la punition par le client quelque soit sa dimension directe ou indirecte, d'où l'hypothèse H1. Cette hypothèse est fondamentale pour cette recherche dans la mesure où elle permet de : (1) vérifier le sens du lien dans le cadre spécifique d'une crise alimentaire en dépit des résultats contradictoires démontrés dans d'autres contextes de recherche précédents ; (2) servir comme l'effet principal pour tester les effets modérateurs et médiateurs de la bataille émotionnelle des éléments affectifs dans ce processus psychologique.

*H1 : Plus la crise alimentaire est perçue comme de forte gravité, plus le client s'engage dans les actions de punition*

- *H1a : Plus le client s'engage à boycotter la marque*
- *H1b : Plus le client s'engage dans la diffusion du Bào négatif sur la marque*
- *H1c : Plus le client s'engage à porter plainte contre la marque.*

### 3.2. Les émotions négatives comme l'éventuel accélérateur de la punition ?

D'après les théories de l'évaluation cognitive de l'émotion (Arnold, 1960 ; Lazarus, 1991), la punition peut être conceptualisée comme un processus psychologique contenant trois séquences : « *cognition – émotion – action* ». Le déclenchement de l'émotion nécessite donc une évaluation personnelle sur le plan psychologique de l'individu au niveau des changements de la relation entre celui-ci et son environnement, ses buts et la signification personnelle de la situation. La seconde fonction de l'émotion est la fonction motivationnelle. Cette fonction concerne la capacité de l'émotion à influencer les comportements de l'individu. En effet, les émotions poussent à agir et à réagir. C'est pour cette raison que la motivation a été étroitement associée à l'émotion dès les premières théories motivationnelles et émotionnelles. Nombreux sont les auteurs qui considèrent l'émotion comme « *source de motivation* » (Buck, 1985 ; Westbrook et Oliver, 1991 ; Graillot, 1998). D'après ces auteurs, la motivation est indissociable de l'émotion au sein d'un système primaire unique. Pour Izard (1991), l'émotion est une expérience sensationnelle qui guide, organise et motive l'action et la perception. De ce fait, ces théories préconisent que les émotions incarnent le rôle des médiateurs dans ce processus. Il est reconnu que la colère exerce un effet médiateur sur le lien entre les évaluations cognitives (*e.g.* l'injustice perçue, l'attribution de la responsabilité) et les comportements de vengeance (Gelbrich, 2010). Peu de recherches, *a priori*, ont étudié de manière explicite le rôle de l'anxiété sur les réactions négatives du client face à une crise alimentaire. Or, il est intéressant de se questionner sur son influence au sein du processus psychologique de la punition par le client car la nature de cette émotion se différencie de celle de la colère. En appliquant les enseignements des théories de l'évaluation cognitive de l'émotion, l'analogie de l'effet médiateur de la colère appliquée à l'anxiété suggère de postuler l'hypothèse sur le rôle médiateur de ces émotions. Cependant, la colère est une émotion classée par Zourrig *et al.* (2009) comme axée vers l'extérieur et vers les autres, ce qui signifie que sa fonction adaptative tend à guider l'individu à faire ressortir son émotion et à agir sur les autres. *A contrario*, l'anxiété est une émotion axée vers l'intérieur et vers soi-même (Zourrig *et al.*, 2009) ce qui laisse penser que cette émotion ait peu d'impact sur les actions de punition contre la marque menées auprès d'autres personnes comme le BâO négatif et la plainte judiciaire car il y a un effort de convaincre les autres. Ces justifications permettent de formuler l'hypothèse H2 suivante.

*H2a : La colère que ressent le client face à une crise alimentaire est un médiateur de la relation entre la gravité perçue de la crise et toutes les actions de punition étudiées.*

*H2b : L'anxiété que ressent le client face à une crise alimentaire est un médiateur de la relation entre la gravité perçue de la crise et les actions de punition axées vers soi, de type boycott.*

### 3.3. La relation affective marque-client et les émotions négatives générées par la crise : qui gagne ?

Les explications précédentes ont mis en avant le rôle potentiel de la gravité perçue de la crise pour moduler le résultat de la bataille émotionnelle entre la relation affective marque-client et les émotions négatives provoquées par la crise. Lorsque la crise est perçue comme peu grave, les clients ayant une bonne relation avec la marque seront soumis aux biais d'assimilation et d'interprétation de l'information (Herret *al.*, 1983 ; Ahluwalia, 2002) car il s'agit d'une situation ambiguë. Dans ce cas, les sentiments positifs générés par la relation affective marque-client peuvent dépasser les émotions négatives générées par la crise pour réduire les réactions de punition par le client.

En revanche, lorsque la crise est perçue comme étant de forte gravité, le sentiment de trahison pourrait provoquer l'effet « *l'amour se transforme en haine* » (Grégoire et Fisher, 2006). En effet, les clients ayant une bonne relation évoquent des attentes plus élevées envers le produit/service fourni qu'ils croient mériter par rapport aux clients n'ayant pas de relation avec la marque (Robinson, 1996). Faire face à une crise alimentaire susceptible de les mettre en danger est une situation fortement en contraste avec leurs attentes, ce qui pourrait les conduire à des réactions plus négatives et à un désir de punition plus fort (Brockner *et al.*, 1992). Par ailleurs, les clients ayant une bonne relation avec la marque sont plus susceptibles à se sentir trahis après un incident négatif tel qu'une crise alimentaire. L'explication tient au fait que ces clients ont attribué leur confiance à la marque et que la crise vient briser cette confiance. Ils peuvent percevoir la crise comme un acte de trahison de la marque qui contribuerait à supprimer l'effet positif de la relation marque-client. Ces éléments peuvent entraîner le succès des émotions négatives générées par la crise pour dépasser l'influence de la relation affective marque-client, d'où l'activation de l'effet « *l'amour se transforme en haine* ». Ils permettent de postuler l'hypothèse H3.

*H3 : La relation affective marque – client modère l'effet de la gravité perçue de la crise sur les actions de punition via les émotions négatives.*

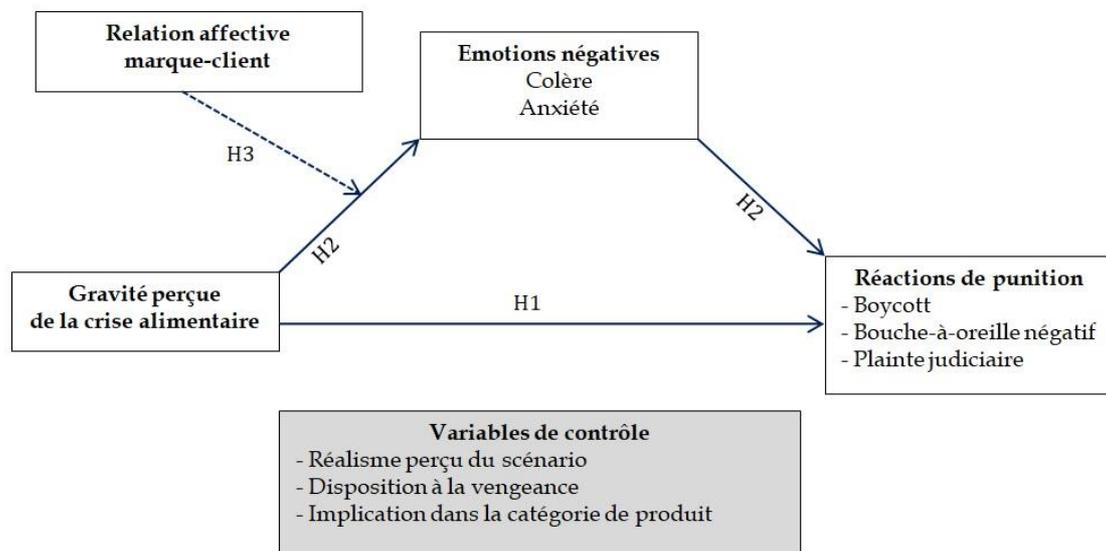
- *H3a : Lorsque la crise est perçue comme de faible gravité, le client ayant une bonne relation affective avec la marque ressent un niveau moins intense d'émotions*

*négligentes et s'engage faiblement dans les actions de punition (« l'amour pardonne tout »).*

- *H3b : Lorsque la crise est perçue comme de forte gravité, le client ayant une bonne relation affective avec la marque ressent un niveau plus intense d'émotions négatives et s'engage fortement dans les actions de punition (« l'amour se transforme en haine »).*

La formulation de ces hypothèses permet d'étudier le modèle de recherche ci-dessous.

Figure 2 : Modèle de la recherche



### III - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

#### 3.1. Choix de la méthode expérimentale

Une démarche expérimentale a été retenue étant donné ses nombreux avantages au regard des caractéristiques de cette recherche. A titre d'exemple, la création des *scenarii* hypothétiques favorise la manipulation des facteurs déterminants de l'étude tels que la gravité perçue de la crise. Cela permet de fournir des *stimuli* standardisés à tous les répondants. De plus, la technique projective ne provoque pas de biais de rappel et de trous de mémoire qui affaiblissent l'approche rétrospective. En revanche, la principale limite de la méthode projective consiste dans sa validité externe. Afin d'améliorer celle de cette expérimentation, la création des *stimuli* s'est basée sur des crises réelles notamment dans la rédaction du contenu des *scenarii*. Plusieurs pré-tests qualitatifs ont été réalisés auprès d'échantillons d'experts et de chercheurs pour accroître le niveau de réalisme du *scenarii*. Des produits de grande

consommation ont été choisis comme objet de la crise. Deux pré-tests ont été réalisés auprès d'un échantillon de 150 individus pour vérifier les validités psychométriques des échelles de mesure mobilisées. Les facteurs manipulés sont : la relation affective marque-client (faible vs. forte) et la gravité perçue de la crise alimentaire (faible vs. forte). Le plan factoriel final comprend quatre cellules et repose sur une affectation aléatoire des répondants à une des quatre conditions expérimentales.

### 3.2. Construction du scénario et choix de la marque

Les travaux employant la méthode expérimentale utilisent majoritairement les *scénarii* - récits comme *stimuli* de l'expérimentation. Un autre choix peut être considéré dans la construction de ces *stimuli* : des vidéos. Son utilisation reste occasionnelle dans les travaux du marketing malgré son indéniable niveau de réalisme. McColl-Kennedy *et al.* (2011) sont parmi les premiers à employer les *scenarii*-vidéos simulés par des acteurs professionnels dans une expérimentation de défaillances de service. D'après ces auteurs, le montage des *scenarii*-vidéos assure un bon niveau de réalisme. De plus, les vidéos permettent d'éviter les biais d'interprétation des mots ou de l'imaginaire qu'engendrent les *scenarii*-récits. Ceci est particulièrement important pour le contexte d'une situation conflictuelle comme les crises alimentaires car le moindre détail durant la crise pourrait impacter l'imaginaire du client.

#### **Encadré 1 : Design expérimental de la recherche**

##### **Opérationnalisation des facteurs manipulés de l'expérience : Relation affective marque-client & Gravité perçue de la crise alimentaire**

Pour créer la relation affective marque-client avec une marque fictive, nous avons réalisé en collaboration avec une équipe de designers professionnels, des dessins animés - *stimuli* décrivant l'histoire du personnage - Marie avec la marque Calilait. Dans un premier temps, il est demandé aux répondants de regarder ce dessin animé décrivant des interactions et engagements entre Marie et la marque Calilait. Les répondants sont affectés de manière aléatoire à un des *scénarii* de l'expérience. Ils évaluent ainsi la qualité de la relation marque-client en fonction de la vidéo à laquelle ils sont exposés (Faible vs. Forte). Ils sont invités ensuite à répondre aux questions comprenant les échelles de mesure de : l'attachement émotionnel, l'engagement affectif et la confiance dans la marque, pour obtenir un score global de la relation affective marque-client.

Dans un deuxième temps, les répondants ont été invités à regarder la suite de l'histoire, qui annonce la mauvaise nouvelle de la marque Calilait, pour évaluer la gravité perçue de la crise. Pour le développement de ce second dessin-animé, nous avons veillé à contrôler l'influence de la crédibilité de la source d'émission d'information. Pour ce faire, nous avons expliqué que Marie a pour habitude de lire la presse le matin. Nous avons pris le soin de ne pas mentionner le nom du journal. La nouvelle n'est pas non plus présentée sous forme d'un article de presse afin d'écartier tout impact provenant du style d'écriture et de présentation. Seul le contenu de la nouvelle est, en effet, important dans cette étude. Le choix du contenu de la crise est inspiré de la crise des traces de benzène dans les bouteilles de Perrier. Cela permet de renforcer la validité externe de l'expérimentation. Les « *phtalates* » - une composante des emballages plastiques - ont été mobilisées comme responsables d'une anomalie dans le lait. Ce choix a été confirmé après discussion avec un professionnel en emballage plastique et deux chercheurs en biochimie (Annexe 3)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Les *stimuli* dessins animés sont disponibles sur demande à l'adresse : [thao.bui-nguyen@univ-tlse2.fr](mailto:thao.bui-nguyen@univ-tlse2.fr)

### Echantillon et procédure

L'expérimentation a été réalisée auprès de 432 répondants issus du panel de la société TolunaQuickSurveys (108 répondants/cellule). Les questions ont été formulées de manière à ce que les participants se mettent à la place du personnage du dessin animé pour répondre au questionnaire. Ce choix est motivé par les avantages de la technique projective. En effet, certains comportements et attitudes sont plus facilement attribuables à d'autres qu'à soi-même. Mobiliser ces techniques permettrait d'aborder les aspects les moins conscients, mais les plus révélateurs, du comportement de l'individu, notamment l'émotionnel et l'affectif (Anzieu et Charbert, 1992). Tous les participants se déclarent issus de la culture française. Le choix s'est porté sur le mode d'administration des questionnaires en ligne pour ses nombreux avantages : économie, gain de temps, dispersion géographique des échantillons, et particulièrement la possibilité d'inclure des stimuli – photos, vidéos, liens vers d'autres sites, etc. L'administration du questionnaire en ligne donne également la possibilité d'effectuer une distribution aléatoire des items pour chaque échelle de mesure. La moyenne d'âge de l'échantillon est de 38,7 ans (Max = 80, Min = 18, Ecart-type = 10,4). L'échantillon comporte une bonne répartition des CSP et des régions (Sud-Est : 23,8% ; Nord-Ouest : 30,1% ; Ile de France : 16,4% ; Nord-Est : 20,1% ; Sud-Ouest : 9,5%). Il est à noter que l'échantillon final représente certains déséquilibres, notamment la proportion élevée des femmes (67,8%) par rapport à celle des hommes (32,2%). Les profils ayant plus de 55 ans (7,1%) semblent être sous-représentés au profit des profils plus jeunes (18-34 ans : 35,9% ; 35-54 ans : 56,9%). En majorité, les caractéristiques de l'échantillon ne s'éloignent pas des répartitions publiées par l'INSEE de la population française.

A partir de ces éléments, il a été décidé de construire des *stimuli* à base de *scenarii*-vidéo. De plus, une approche innovante a été retenue en employant des dessins animés à la place d'acteurs. Ce choix a pour but de réduire l'effet du biais d'identification du répondant. En effet, les caractéristiques physiques des personnages (*e.g.* blond, brun ; taille grande ou petite) peuvent entraîner un sentiment de rejet chez le répondant si ces caractéristiques ne lui correspondent pas. Le style de la personne (*e.g.* façon de s'habiller ; manière de communiquer etc.) est aussi une autre source d'influence pour le participant. En revanche, dans les dessins animés, toutes ces caractéristiques du personnage peuvent être simplifiées, ce qui favorise l'immersion et l'identification de l'individu dans l'histoire. Il s'agit d'un atout incontestable du dessin animé (Chaboud, 1991). Pour cette étude, le personnage principal suit le prototype d'une femme qui s'occupe de l'achat alimentaire du foyer. Il correspond au profil du consommateur moyen : « *la responsable d'achat de moins de 50 ans* ». Le principe de simplification a été mis en œuvre (*e.g.* traits physiques) pour minimiser les risques de rejet dans le développement de ce personnage. Enfin, le dessin animé attire l'attention des répondants par son côté ludique et sympathique. Une marque fictive a été choisie pour minimiser les biais engendrés par une marque existante telle que l'impact des croyances envers la marque, la perception des caractéristiques de la crise, ou l'attitude vis-à-vis de la crise. Le nom Calilait a été choisi après un brainstorming avec des chercheurs, une vérification de sa disponibilité auprès de l'INPI et un pré-test auprès de 35 femmes âgées de 20 à 44 ans.

### 3.3. Echelles de mesure et méthodes d'analyse

Lorsque cela a été possible, des échelles couramment utilisées en recherche sur le comportement du consommateur ont été utilisées afin d'assurer la validité et la fiabilité des mesures. L'annexe 2 présente les échelles de mesure retenues, leurs items ainsi que leurs qualités psychométriques. La procédure de test des instruments de mesure en deux étapes (analyses factorielles exploratoires et analyses factorielles confirmatoires) a démontré des qualités psychométriques satisfaisantes des échelles mobilisées.

#### **IV- RÉSULTATS DE L'ETUDE**

Dans un premier temps, le succès des manipulations expérimentales a été vérifié. Concernant la relation affective marque-client, les résultats des tests  $t$  sur échantillons indépendants montrent que les moyennes des trois construits constituant ce facteur sont significativement différents ( $M_{\text{Attach-Fort}} = 6,18$  vs  $M_{\text{Attach-Faible}} = 4,79$ ,  $t(430) = -13,67$ ,  $p < 0,01$ ) ; ( $M_{\text{Enga-Fort}} = 6,004$  vs  $M_{\text{Enga-Faible}} = 4,39$ ,  $t(430) = -14,73$ ,  $p < 0,01$ ) ; ( $M_{\text{Conf-Fort}} = 6,046$  vs  $M_{\text{Conf-Faible}} = 4,74$ ,  $t(430) = -13,67$ ,  $p < 0,01$ ). Quant à la gravité perçue de la crise, les résultats sont également satisfaisants ( $M_{\text{Gravi-Fort}} = 6,24$  vs  $M_{\text{Gravi-Faible}} = 4,54$ ,  $t(430) = -14,21$ ,  $p < 0,01$ ), ce qui permet de procéder aux tests des hypothèses. Le tableau 3 présente les résultats des traitements statistiques ainsi que la validation des hypothèses de cette recherche.

**Tableau 3 : Résultats de la recherche**

<b>Hypothèse</b>	<b>Traitement statistique</b>	<b>Résultats &amp; Validation</b>
<p>H1 : Plus la crise alimentaire est perçue comme de forte gravité, plus le client s'engage dans des actions de punition.</p>	<p>- Série de test <i>t</i> sur échantillons indépendants (Comparaison des moyennes des actions de punition pour chaque modalité de la gravité perçue de la crise)</p>	<p><math>M_{\text{Boycott-GraviFort}} = 5,62</math> vs <math>M_{\text{Boycott-GraviFaible}} = 4,59</math> <math>t(430) = -6, p &lt; 0,001</math>  <math>M_{\text{BàO-GraviFort}} = 5,53</math> vs <math>M_{\text{BàO-GraviFaible}} = 4,66</math> <math>t(430) = -6,45, p &lt; 0,001</math>  <math>M_{\text{Plainte-GraviFort}} = 4,88</math> vs <math>M_{\text{Plainte-GraviFaible}} = 4,09</math> <math>t(430) = -4,92, p &lt; 0,001</math>  <b>H1a,b,c validées</b></p>
<p>H2a : La colère que ressent le client face à une crise alimentaire est un médiateur de la relation entre la gravité perçue de la crise et toutes les actions de punition étudiées.  H2b : L'anxiété que ressent le client face à une crise alimentaire est un médiateur de la relation entre la gravité perçue de la crise et les actions de punition axées vers soi, de type boycott.</p>	<p>- Test de la médiation selon la méthode de Preacher <i>et al.</i> (2007) par <i>bootstrap</i>  - Application du modèle 4 (Hayes, 2015) avec le contrôle de quatre variables :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• le modérateur (la relation affective marque-client)</li> <li>• les 3 co-variables (<i>i.e.</i> le réalisme perçu du scénario, l'implication dans la catégorie de produit, la disposition à la vengeance).</li> </ul> </p>	<p><b>La colère médiatrice</b> pour toutes les actions de punition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le boycott (<i>coeff.</i> = ,086 ; <math>t = 3,797</math> ; <math>p &lt; 0,001</math>)</li> <li>• le BàO négatif (<i>coeff.</i> = ,035 ; <math>t = 1,691</math> ; <math>p &lt; 0,1</math>)</li> <li>• la plainte (<i>coeff.</i> = ,092 ; <math>t = 3,935</math> ; <math>p &lt; 0,001</math>)</li> </ul> <p><b>L'anxiété médiatrice</b> pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le boycott (<i>coeff.</i> = ,077 ; <math>t = 3,313</math> ; <math>p &lt; 0,01</math>)</li> <li>• la plainte (<i>coeff.</i> = ,086 ; <math>t = 3,367</math> ; <math>p &lt; 0,001</math>).</li> </ul> <p><b>H2a validée</b>  <b>H2b validée pour le boycott et la plainte judiciaire mais pas pour le BàO négatif</b></p>
<p>H3 : La relation affective marque – client modère l'effet de la gravité perçue de la crise sur les actions de punition via les émotions négatives.</p>	<p>- Test de la médiation selon la méthode de Preacher <i>et al.</i> (2007) par <i>bootstrap</i>  - Application du modèle 8 (Hayes, 2015) avec le contrôle de 3 co-variables du modèle</p>	<p>Vérification de l'effet de la médiation modérée par l'observation des intervalles de confiance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boycott : effet <b>validé</b> pour les deux émotions négatives - les IC excluent zéro : Boycott <math>IC_{1\text{anxi}} = [0,0002 ; ,258]</math> et Boycott <math>IC_{2\text{coler}} = [0,0156 ; ,408]</math>.</li> <li>• BàO négatif : effet <b>non validé</b> - les IC <i>via</i> les deux émotions négatives incluent tous zéro : BàO négatif <math>IC_{1\text{anxi}} = [-0,0001 ; ,254]</math> et BàO négatif <math>IC_{2\text{coler}} = [-0,0365 ; ,241]</math>.</li> <li>• Plainte : effet <b>validé</b> pour la colère – L'IC exclut zéro : Plainte <math>IC_{2\text{coler}} = [0,029 ; ,357]</math>.</li> </ul>

	<p style="text-align: center;">Modèle 8 (Hayes, 2015)</p>	<p><b>Localisation de l'effet de la médiation modérée</b></p> <p><b>(int_1)</b> - l'effet modérateur de la relation affective sur le premier tronçon du lien direct entre la gravité perçue et les émotions négatives (<math>X \times W \rightarrow M</math>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• via la colère : effet <b>validé</b> pour les trois actions (<i>coeff.</i> = ,787 ; <i>t</i> = 3,171 ; <i>p</i> &lt; 0,001).</li> <li>• via l'anxiété, effet <b>validé</b> uniquement pour le boycott (<i>coeff.</i> = ,50 ; <i>t</i> = 2,003 ; <i>p</i> &lt; 0,05).</li> </ul> <p><b>(int_2)</b> - l'effet modérateur (<math>X \times W \rightarrow Y</math>) de la relation affective (W) sur le lien direct entre la gravité perçue de la crise (X) et les actions de punition (Y) : <b>non validé</b> pour tous les comportements étudiés</p> <p>→ l'effet modérateur de la relation affective marque-client n'est significatif qu'à condition de la présence médiatrice de la colère pour les trois actions de punition, et de l'anxiété pour le boycott.</p> <p><b>H3 partiellement validée</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• H3a : Lorsque la crise est perçue comme de faible gravité, le client ayant une bonne relation affective avec la marque ressent un niveau moins intense d'émotions négatives et s'engage faiblement dans les actions de punition (« <i>l'amour pardonne tout</i> »).</li> <li>• H3b : Lorsque la crise est perçue comme de forte gravité, le client ayant une bonne relation affective avec la marque ressent un niveau plus intense d'émotions négatives et s'engage fortement dans les actions de punition (« <i>l'amour se transforme en haine</i> »).</li> </ul>	<p>Vérification du sens des effets de médiation modérée par l'observation des IC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boycott : terme d'interaction positif et significatif à toutes les valeurs du modérateur pour les deux émotions :  Relation-Faible<sub>anxi</sub> (<i>coeff.</i> = ,123 ; IC [,023 ; ,229]) ;  Relation-Forte<sub>anxi</sub> (<i>coeff.</i> = ,207 ; IC [,042 ; ,419]) ;  Relation-Faible<sub>coler</sub> (<i>coeff.</i> = ,063 ; IC [,0002 ; ,201]) ;  Relation-Forte<sub>coler</sub> (<i>coeff.</i> = ,215 ; IC [,020 ; ,476]).</li> <li>• Plainte : terme d'interaction positif et significatif à toutes les valeurs du modérateur pour la colère :  Relation-Faible<sub>coler</sub> (<i>coeff.</i> = ,063 ; IC [,002 ; ,185]) ;  Relation-Forte<sub>coler</sub> (<i>coeff.</i> = ,205 ; IC [,042 ; ,414]).</li> </ul> <p><b>Hypothèse H3a non validée ; H3b validée pour le boycott et partiellement validée pour la plainte</b></p>	

## V- DISCUSSION

L'objectif de cette recherche est d'étudier le concept de punition par le client et de comprendre son processus psychologique face à une crise alimentaire. Pour cela, l'examen de la littérature des réactions négatives du client, notamment la vengeance du consommateur, a permis de mettre en lumière les spécificités de la punition. De plus, ce travail a suggéré le rôle potentiel des trois facteurs : la gravité perçue de la crise alimentaire, les émotions négatives ressenties par le client et la relation affective marque-client sur la décision de punir la marque. Sur la base d'une revue de littérature critique et d'une expérimentation mobilisant la théorie de l'évaluation cognitive des émotions, ce travail ouvre au champ d'application de la gestion des crises alimentaires différentes perspectives, tant théoriques que managériales.

### Apports théoriques

*L'intérêt du concept de la punition par le client* : Dans cet article, il a été proposé d'étudier le concept de la punition par le client qui se différencie de la vengeance par l'aspect légal et les objectifs de l'acte. Si la vengeance englobe des actions légales mais aussi illégales, la punition se focalise exclusivement sur les actions légales. Cet élément joue un rôle crucial dans la stratégie de gestion de ces réactions. En effet, pour maîtriser la vengeance illégale, la marque peut avoir recours aux forces de l'ordre ou à des organismes de justice. Une action illégale condamne, en premier lieu, son auteur et place la marque en position de victime. Ainsi, les répercussions de ces actes illégaux sur la réputation de la marque sont peu importantes à l'égard du public. Au contraire, les actions de punition légales comme le boycott, le BâO négatif et la plainte, exigent pour la marque de déployer une stratégie managériale complète, mobilisant plusieurs domaines pour les maîtriser. Par exemple, les efforts marketing et communication sont indispensables pour gérer les vagues de boycott, les stratégies de *community management* doivent être mises en place pour détecter et contrôler les BâO négatifs. Pour les plaintes, les services juridiques doivent être sollicités.

*L'apport théorique de la typologie des actions de punition* : Cette typologie permet d'orienter l'établissement des stratégies de réponse de la marque vis-à-vis de chaque type d'action. Trois critères de classification sont mis en avant : l'engagement du client dans la punition, la visibilité de l'action par la marque et la sphère personnelle vs. publique de l'acte. Les deux premiers critères vont de pair : plus le niveau d'engagement dans la punition s'intensifie, plus l'action est visible par la marque. Le troisième critère permet d'orienter les stratégies de réponse de la marque. L'annexe 1 indique les solutions précises à adopter pour chaque type

d'action de punition. Deux types de stratégies sont proposées : (1) stratégies globales pour des actions de la sphère personnelle vs. publique ; (2) stratégies spécifiques pour chaque type de punition. Par exemple, face au BâO négatif *online* – une action de punition de fort degré de visibilité par la marque et qui agit dans la sphère publique, la marque peut mettre en place des stratégies globales comme : (1) Activation en permanence des missions du *community management* afin de repérer très rapidement ces BâO ; (2) Choix en priorité d'une stratégie de communication personnelle qui s'adresse de manière individuelle au client-punisseur pour réduire son désir de punition (*e.g.* excuse, action correctrice) ; (3) Rapidité et réactivité de la communication en réponse au BâO. Des stratégies spécifiques pour cette action sont également à déployer : (1) Veille Internet des avis négatifs envers la marque dès l'apparition de la crise ; (2) Identification des profils de clients-influenceurs dont les BâO négatifs diffusés sont efficace – possibilité pour la marque de dresser des critères pour identifier ces profils comme le nombre de réactions favorables au BâO sur les réseaux sociaux, le nombre de participants à la discussion sur les forums, la fréquence de diffusion de BâO etc. ; (3) Contact direct des clients-influenceurs pour proposer des discussions ou négociations afin d'arrêter rapidement la diffusion du BâO ; (4) Mise en place par la marque des réponses personnalisées à chaque commentaire, post, échange pour démontrer la transparence et la volonté de la marque à régler le problème.

*Le rôle de la gravité perçue de la crise* : Dans les travaux précédents, l'effet positif de la gravité perçue de la crise a été démontré pour les actions indirectes comme le BâO négatif, les réclamations en ligne (Grégoire *et al.*, 2010) et le boycott (Cissé-Dépardou et N'Goala, 2009). Les résultats de cette recherche vont dans le même sens et confirment cet effet. Toutefois, il a été prouvé dans notre étude que la gravité perçue intensifie également l'intention de porter plainte - une action de punition directe impliquant un affrontement vis-à-vis de la marque. Ici, ce résultat est intéressant dans la mesure où la plainte est une réaction inhérente au contexte des crises (Bui, 2015) et peu d'études, à notre connaissance, ont étudié les déterminants de ce comportement. Or, parmi les réactions de punition, ce comportement engage la marque dans les démarches les plus coûteuses en termes d'argent (*e.g.* les frais de poursuite de procès-verbaux), ou de temps (*e.g.* longue durée de traitement du tribunal). Comprendre que la gravité perçue de la crise intensifie l'intention de porter plainte du client peut aider la marque à anticiper ces situations. Elle peut proposer des solutions médiatrices (*e.g.* réparation des dommages, excuse, proposition d'un compromis) pour atténuer la perception de la gravité

(Coombs et Holladay, 2010). Ceci pourra réduire l'intention de passer à l'acte de porter plainte par le client et épargner à la marque de lourdes conséquences de cette punition.

*La prépondérance de l'effet « l'amour se transforme en haine »* : Au sujet de la bataille émotionnelle entre la relation affective marque-client et les émotions négatives provoquées par la crise, les résultats de l'étude ont confirmé la prépondérance de l'effet « *l'amour se transforme en haine* » via la colère sur le boycott et la plainte. Une partie de cet effet passe par l'anxiété pour le comportement de boycott. Ces résultats sont conformes aux travaux de Trump (2014) ayant démontré l'existence de cet effet dans le contexte des rappels de produit. Toutefois, Trump (2014) souligne qu'il se produit uniquement lorsqu'une valeur éthique et morale est mise en cause. Or dans notre étude, cet effet nocif s'active dès l'apparition d'un risque sur la santé, quelque soit sa gravité perçue.

Selon les travaux de Khtiri et Michel (2017) sur les crises et ceux de Grégoire *et al.* (2009) sur les défaillances de service, l'effet « *l'amour pardonne tout* » apparaît quand la responsabilité de la marque est perçue comme faible et l'effet « *l'amour se transforme en haine* » émerge lorsque la responsabilité perçue est forte. Notre étude suppose que la gravité perçue, un construit fortement corrélé avec la responsabilité perçue (Folkes, 1984 ; Lee, 2005 ; Lei *et al.*, 2012) permet de moduler l'apparition de ces deux effets. Cependant, l'effet « *l'amour pardonne tout* » est ici rejeté dans tous les cas, même lorsque la crise est perçue comme peu grave. La différence au niveau du contexte de recherche entre notre étude - une crise alimentaire mettant en danger la santé - et les travaux de Khtiri et Michel (2017) - une crise de produit défectueux- et de Grégoire *et al.* (2009) - des défaillances de service - qui ne représentent pas de danger vis-à-vis du client, peut expliquer ce résultat contradictoire. Dans le cadre d'une crise alimentaire, une erreur, même mineure, ne peut pas être pardonnée car les risques sont intolérables.

Notre recherche met en lumière le rôle médiateur décisif des émotions négatives (colère, anxiété) dans ce processus psychologique. En effet, l'impact modérateur de la relation affective marque-client passe essentiellement à travers la colère et l'anxiété, pour influencer ensuite le boycott. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'effet médiateur de l'anxiété n'est pas validé, comme prévu, pour le BàO négatif mais significatif pour la plainte judiciaire. Ceci peut être lié à la nature de l'anxiété, une émotion désagréable, axée vers soi-même (Zourrig *et al.*, 2009), qui correspond à l'attente plus ou moins consciente d'un risque ou d'un danger à venir. Cette émotion a tendance à mener l'individu à un évitement ou une esquive, ce qui explique son effet médiateur sur le boycott - une réaction ne nécessitant pas d'effort vis-à-vis

d'un tiers ou d'une relation sociale. Or, faire circuler un BâO négatif demande plus d'efforts dans des échanges sociaux pour convaincre une troisième partie. Concernant la plainte judiciaire, le test de la médiation modérée n'a pas été significatif, ce qui signifie que la relation affective marque-client ne modère pas le lien médiatisé entre la gravité perçue et ce comportement à travers l'anxiété. Cependant, le rôle inattendu de la médiation de l'anxiété sur la plainte judiciaire a été validé (H2b). L'effet de la gravité perçue de la crise sur la plainte passe à travers l'anxiété ressentie par le client. Ce résultat peut être expliqué par le fait qu'il existe un risque sur la santé de l'individu. La plainte judiciaire est une punition exigeant un niveau d'engagement personnel très élevé. Comme cette émotion agit principalement sur le soi de l'individu, cela peut être traduit par son engagement personnel dans sa punition. Ces résultats permettent de guider les réponses de la marque. Il faut proposer des actions correctrices minimisant le ressenti de l'anxiété pour réduire l'intention de boycotter et de porter plainte du client.

### Apports managériaux

#### Les éléments à prendre en compte dans les stratégies de réponse de la marque

*Réduire la gravité perçue de la crise via une stratégie de communication réactive, transparente et explicative* : Il a été démontré dans cette recherche que la gravité perçue de la crise intensifie la punition par le client quelque soit la nature de l'action (directe vs. indirecte). Or, la gravité perçue de la crise correspond aux dommages causés ou au ratio coût/bénéfice à l'égard du client. Il est donc important de réduire cette perception en tentant de souligner les efforts de la marque pour minimiser les conséquences liées à la crise (Sabadie *et al.*, 2006). Une stratégie de communication réactive, transparente et explicative permet d'atteindre cet objectif (Gauzente *et al.*, 2014). La gestion de la crise « *Horsegate* » en 2013 de la marque Findus, considérée comme un modèle de la communication de crise, s'appuie principalement sur ces critères. Dès les premiers traces de l'ADN de cheval identifiées dans la viande de bœuf utilisée par Findus pour ses produits, cette marque s'est lancée dans une communication abondante, réactive et massive en expliquant leur volonté de mettre en lumière les origines et les zones d'ombre de l'affaire. Ils ont également joué la carte de la transparence en communiquant sur les étapes et procédures qu'ils ont engagées pour prouver leur bonne foi et leur innocence. Il s'agit par exemple des dépenses de la marque en tests d'ADN ou en audit chez ses fournisseurs.

*Apaiser les émotions négatives - adopter des actions correctrices pour atténuer l'anxiété et réduire la gravité perçue de la crise pour calmer la colère* : en plus d'une stratégie de communication réactive, transparente et explicative, la marque peut adopter des actions correctrices concrètes pour atténuer l'anxiété qu'éprouve le client. Un produit alimentaire contaminé peut représenter un danger lié à la santé, voire à la survie de l'individu (e.g. intoxication, allergie, suite cancérogène etc.). Les actions correctrices au niveau médical afin de diminuer les conséquences et répercussions sur la santé (e.g. mise à disposition des services de soin, accompagnement psychologique pour les victimes de la crise alimentaire, mise en place d'une *hotline* pour renseigner les consommateurs etc.) peuvent rassurer le client. Dans les scandales liés au lait infantile comme « *le lait contaminé* » de Lactalis en 2018, le « *lait mélaminé* » des industriels chinois en 2008 ou l'affaire du « *tueur de bébés* » de Nestlé en 1974, la prise en charge des frais médicaux, l'intervention des pédiatres auprès des bébés ou l'accompagnement psychologique pour les parents sont des actions concrètes permettant de réduire l'anxiété du client. Il s'agit des actions de réparation qu'attend le client pour rétablir l'injustice qu'il a dû subir (Sabadie *et al.*, 2006 ; Gauzente *et al.*, 2014).

Pour faire face à la colère, il est important de réduire la gravité perçue de la crise mais aussi la responsabilité perçue de la marque car ces deux variables sont fortement corrélées. Lee (2005), dans son étude sur l'évaluation des consommateurs vis-à-vis d'une crise d'*aircrash* mettant en danger la vie humaine, a démontré que l'individu attribuait plus de responsabilité de l'incident à la marque lorsque l'événement provoque de graves dommages et conséquences. Dans le sens inverse, l'ampleur des dommages lors d'une crise relative aux produits nocifs dépend largement de la mesure dans laquelle le consommateur attribue la faute et la responsabilité aux facteurs internes de la marque (Folkes, 1984 ; Lei *et al.*, 2012). Chebat *et al.* (2005) ont d'ailleurs montré que les réactions négatives du client supposent que ce dernier attribue tout ou partie de la responsabilité des dommages qu'il a dû subir de la marque. Même si elle n'est pas responsable de la crise, mais que le client est convaincu du contraire, il attendra une gestion du problème au regard de la responsabilité qu'il lui attribue pour réduire sa colère. Dans ce cas là, une stratégie de clarification si la marque n'est pas responsable de la crise peut être envisagée. Il s'agit du second sésame du succès de Findus dans sa gestion de la crise « *Horsegate* ». Dans le cadre de cette tromperie, la marque a pu démontrer la responsabilité d'acteurs en amont de la chaîne de production, à savoir les fournisseurs Comigel et Spanghero.

*Anticiper l'effet de « l'amour se transforme en haine » - Privilégier la communication aux clients de la marque et s'adresser au public comme s'il s'agit des clients fidèles : l'effet prépondérant de « l'amour se transforme en haine » souligne que les clients ayant une bonne relation avec la marque vont la punir de manière plus intense par rapport aux non-clients. Une stratégie de communication réactive ciblant les profils de client doit être mise en place pour éviter les actions les plus hostiles. Citons l'exemple de la marque Picard, touchée également, par la crise « Horsegate » à cause de l'implication de Comigel, un de ses fournisseurs, dans cette affaire. Pour gérer cette crise, le groupe a privilégié la communication directe avec ses clients via deux e-mails envoyés à leur liste d'environ 500 000 consommateurs pour expliquer leur implication dans la gestion de la crise et les nouvelles mesures de contrôle des produits. Ils ont également mis en œuvre des actions correctrices comme la proposition d'une nouvelle gamme de plats cuisinés, garantie à base de viande de bœuf d'origine française à 60%. Cette stratégie a permis au groupe de rester le distributeur alimentaire français le plus rentable au terme de son exercice 2013-2014. Dans le cas où la marque ne dispose pas d'accès direct à ses clients, elle doit adopter une communication visant le public comme s'il s'agit de ses clients en mettant en avant les actions correctrices destinées à rétablir la confiance et prouver sa bonne foi.*

L'intérêt d'une méthode de gestion de communication de crise à court et à long terme

*Créer une cellule de communication de crise **permanente** : Il est habituel de créer une cellule de communication de crise lorsqu'une crise s'apparaît. Cependant, cette habitude devra évoluer. Le risque prépondérant actuel des actions de punition nécessite une capacité de réaction immédiate de la marque, ce qui n'est possible que lorsque la cellule de crise est déjà créée et s'est déjà entraînée sur des situations équivalentes ou des simulations de *scenarii* de crise. L'histoire a montré que certaines crises ont été aggravées par l'absence de cellule de communication opérationnelle à l'instant de l'incident. Par exemple, Lactalis a été pénalisé par son manque de réactivité et de structure de gestion de communication de crise. Cette cellule de communication permanente doit travailler en étroite collaboration avec le *community management* pour identifier le plus rapidement possible des risques de rumeurs, de crise autour de la marque, conformément aux stratégies recommandées dans l'annexe 1.*

*Communiquer **immédiatement** sur la crise : lorsqu'une crise alimentaire apparaît, différents acteurs de tous ordres (e.g. consommateur, influenceur, journaliste etc.) vont s'exprimer*

immédiatement. Si la marque ne parle pas, seuls les discours non contrôlés par la marque de ces différentes sources seront diffusés dans les médias et les réseaux sociaux. Ces échanges et rumeurs pourraient contribuer à aggraver la perception de la gravité de la crise, car « L'esprit comme la nature a horreur du vide. Dans le vide, la nature met l'amour ; l'esprit, souvent, il met la haine » comme disait Victor Hugo (Hugo, 1869). Les conséquences négatives pour la marque risquent d'être importantes si cette dernière n'exprime pas sa position et ses explications.

## **CONCLUSION : LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Cette recherche n'est pas exempte de limites, qui permettent de proposer des voies de recherches futures. Tout d'abord, il s'agit des limites liées à la conceptualisation des émotions négatives. Derbaix et Filser (2011) recommandent une approche multi-méthodes pour appréhender la mesure des réactions affectives. Les contraintes opérationnelles ont conduit à sélectionner une mesure plus simple, c'est-à-dire une mesure verbale des émotions négatives. Dans les prochaines recherches, il serait intéressant d'adopter des mesures plus complètes des émotions négatives pour approfondir leur rôle explicatif dans les réactions de punition par le client. Il s'agit également d'une piste pertinente pour étudier l'adoption des actions illégales, car des recherches précédentes ont suggéré que les émotions fortes pouvaient être à l'origine des comportements violents (McCollKenedy *et al.*, 2011). La contagion des émotions peut être une source motivant les clients à adopter des actions illégales, notamment dans ce contexte mondial où les réseaux sociaux sont des facilitateurs de diffusion d'information et de propagation d'émotion.

Il existe ensuite des limites liées au protocole expérimental. Certaines sont inhérentes au recours à l'expérimentation. Si ce protocole de recherche permet d'augmenter la validité interne de l'étude, le recours à un *scenarii* fictif peut atténuer sa validité externe. Il serait intéressant de répliquer l'étude avec une approche rétrospective en s'appuyant sur une crise alimentaire réelle. Dans ce cas là, le modèle peut porter sur des comportements réels et ne se restreint pas aux intentions comportementales comme dans la méthode expérimentale, ce qui permet d'accroître la validité externe de la recherche.

Par ailleurs, les limites liées à l'absence du test de l'efficacité des différents types de stratégies de réponse de la marque doivent être évoquées. La mise en lumière du processus psychologique de la punition et de ses facteurs déterminants a fourni des solutions managériales afin d'atténuer ces impacts. Néanmoins, il serait pertinent d'étudier l'efficacité

des types de stratégies de réponse préconisées par la littérature de la communication comme les stratégies de silence, de refus ou de reconnaissance. De plus, il a été démontré que la colère et l'anxiété l'emportent sur la relation affective marque-client et rendent le client plus sévère dans sa punition de la marque (*i.e.* boycott). Une stratégie de réponse basée sur l'émotionnel pour « calmer » les émotions négatives peut être envisagée. Il serait intéressant de confronter son efficacité aux stratégies classiques de réponse en communication de crise. Les futures recherches peuvent également envisager d'évaluer si une même stratégie de réponse pourrait s'adresser à de différents types de client (*e.g.* nouveau client *vs.* client fidèle) ou si des spécificités doivent être prises en compte pour chaque cas.

Enfin, une autre piste de recherche s'ouvre pour l'étude des effets des modalités d'action de punition sur les variables liées à la marque comme l'image, la réputation, l'attractivité de la marque mais aussi sur celles liées au client telles que le bien-être du consommateur ou la satisfaction post-punition.

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions les deux relecteurs de l'article ainsi que les rédacteurs en chef pour leurs conseils avisés qui nous ont permis d'améliorer la qualité de cette recherche. Notre profonde gratitude s'adresse également à Jean-Charles Chébat pour ses précieuses suggestions sur le design de l'étude.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Ahluwalia R. (2002), How prevalent is the negativity effect in consumer environments?, *Journal of Consumer Research*, 29, 270–79.
- Albert M. et Valette-Florence P., (2008), When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions, *Journal of Business Research*, 61, 10, 1062-1075.
- Anzieu D. et Charbert C. (1992), *Les méthodes projectives*, Presses universitaires de France, 342 pages.
- Arndt J. (1967), The role of product-related conversation in the diffusion of a new product, *Journal of Marketing Research*, 1,41, 291-295.
- Arnold M. B. (1960), *Emotion and Personality (vol. 1 & 2)*, New York, Columbia University Press.
- Baron D.P. (2003), Private politics, *Journal of Economics and Management Strategy*, 12, 1, 31-66.
- Bechwati N.N. et Morrin M. (2003), Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal, *Journal of Consumer Psychology*, 13, 440–453.
- Bentham J. (1789), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Oxford: Clarendon Press.

- Borau S., El Akremi A., Elgaid L., Hamdi L., Ranchoux C. (2015). L'analyse des effets de médiation modérée : une application en Marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 30, 4, 95-138.
- Bray F. (2017), Crise du fipronil : ce qu'en pensent les Français (Sondage exclusif), <https://www.lsa-conso.fr/crise-du-fipronil-ce-qu-en-pensent-les-francais-sondage-exclusif,264432>
- Brockner J., Grover S., Reed T.F. et DeWitt R.L. (1992), Layoffs, job insecurity and survivors' work effort: evidence of an inverted U relationship, *Academy of Management Journal*, 35, 2, 413- 425.
- Buck R. (1985), Prime theory: an intergrated view of motivation and emotion, *Psychological Review*, 92, 389-413.
- Bui P.T. (2015), « Pardonner ou se venger ? » Le rôle de l'affectif dans le processus psychologique de vengeance du client, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Toulouse School of Management, Toulouse, France.
- Capelli S., Legrand P. et Sabadie W. (2012), Se taire, nier ou s'excuser : Comment répondre à un appel de boycott?, *Décisions Marketing*, 68, 71-82.
- Chaboud J. (1991), *La bande dessinée, outil de communication des entreprises*, Eyrolles, Paris.
- Chebat J.C., Davidow M. et Cadjovi I. (2005), Silent voices why some dissatisfied consumers fail to complain, *Journal of Service Research*, 7, 4, 328-342.
- Cissé-Dépardon K. et N'Goala G. (2009), Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 1, 43-67.
- Coombs W.T. et Holladay S.J. (2010), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley – Blackwell.
- Craighead C.W., Karwan K.R. et Miller J.L. (2004), The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies, *Production and Operations Management*, 13, 4, 307-321.
- Crié D. (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 1, 45-63.
- Cristau C. (2006), L'attachement à une marque : conjonction de la dépendance et de l'amitié, *Revue Française du Marketing*, 207, 2, 5, 5-24.
- De Wulf K., Oderkerken-Schröder G., et Lacobucci D. (2001), Investment in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration, *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- Derbaix C. et Filser M. (2011), *L'affectif dans les comportements d'achat et de consommation*, Paris, Economica.
- Divard R. (2013), Comprendre les comportements non éthiques du consommateur : les apports de la théorie de la neutralisation, *Management & Avenir*, 60, 2, 53-73.
- Duguet M. (2018), L'article à lire pour comprendre le scandale du lait infantile contaminé, France Télévision, [https://www.francetvinfo.fr/sante/alimentation/lait-infantile-contamine/l-article-a-lire-pour-comprendre-le-scandale-du-lait-infantile-contamine\\_2562521.html](https://www.francetvinfo.fr/sante/alimentation/lait-infantile-contamine/l-article-a-lire-pour-comprendre-le-scandale-du-lait-infantile-contamine_2562521.html).
- Fediuk T.A., Coombs W.T. et Botero I.C. (2010), Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. In Coombs W.T., & Holladay S.J. (Eds.), *The handbook of crisis communication*, 636-, Chichester: Wiley-Blackwell.

- Fedor D.B., Davis W.D., Maslyn J.M. et Mathieson K. (2001), Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem, *Journal of Management*, 27, 79-97.
- Fischler C., 1990, *L'omnivore*, Paris, O. Jacob.
- Folkes V.S. (1984), Consumer reactions to product failure: An attributional approach, *Journal of Consumer Research*, 10, 398-409.
- Fournier S. (1998), Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Friedman M. (1999), *Consumer boycotts: effecting change through the marketplace and the media*, New York, Routledge.
- Fullerton G. (2005), The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 22, 2, 97-110.
- Gelbrich K. (2010), Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 567-585.
- Germann F., Grewal R., Ross W.T.Jr et Srivastava R.K. (2014), Products recalls and the moderating role of brand commitment, *Marketing Letters*, 25, 179-191.
- Godes D. et Mayzlin (2004), Se servir des conversations en ligne pour étudier le bouche-à-oreille, *Recherche et Applications en Marketing*, 89-111.
- Graillot L. (1998), Emotions et comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1, 5-23.
- Grégoire Y. et Fisher R.J. (2006), The effects of relationship quality on customer retaliation, *Marketing Letters*, 17, 31, 46.
- Grégoire Y., Tripp T. et Legoux R. (2009), When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance, *Journal of Marketing*, 73, 18-32.
- Grégoire Y., Laufer D. et Tripp T.T. (2010), A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 738-758.
- Gurvies P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherches et Applications en Marketing*, 17, 41-61.
- Hayes A.F. (2015), An index and test of linear moderated mediation, *Multivariate Behavioral Research*, 20, 1-22.
- Herr P.M., Sherman S.J. et Fazio R.H. (1983), On the consequences of priming: Assimilation and contrast effects, *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 323-340.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hoffman M.L. (1977), Empathy, its development and prosocial implications, *Nebraska Symposium on Motivation*, 25, 169-217.
- Huefner J.C. et Hunt H.K. (2000), Consumer retaliation as a response to dissatisfaction dissatisfaction and complaining Behavior, *Journal of Consumer Satisfaction*, 13, 61-82.
- Izard, C.E. (1991), *The psychology of emotions*, New York: Plenum Press.
- Kamat V.V et Parulekar A.A. (2007), Brand Love - the precursor to loyalty, *Advertising and Consumer Psychology Proceedings*, Santa Monica, 94-98.

- Khamitov M., Grégoire Y. Et Sury A. (2020), A systematic review of brand transgression, service failure recovery and product-harm crisis: integration and guiding insights, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 3, 9, 519-542.
- Khtiri R. Et Michel G. (2017), Repenser le rôle de l'attachement dans la défense des marques : Et si les individus n'avaient pas besoin d'être clients de la marque pour la défendre; Acte du 33ème Congrès International de l'AFM, Tours.
- Klein J.G., Smith N.C. et John A. (2002), Exploring motivations for participation in a consumer boycott, in S. Broniarczyk et K. Nakamoto (coord.), *Advances in Consumer Research*, 29, Provo, Utah, Association for Consumer Research, 363-369.
- Lacoeuilhe J. (2000), L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 4, 61-77.
- Lazarus R.S. (1991). *Emotion and adaptation*, New-York, Oxford University Press.
- Lei J., Dawar N. and Gürhan-Canli Z. (2012), Base-rate information in consumer attributions of product-harm crises, *Journal of Marketing Research*, 336 - 348.
- Lombardot E. (2004), Nudité et publicité: impact de l'utilisation de personnes nues en communication persuasive sur la formation des attitudes des consommateurs, Thèse de doctorat, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Masson E. (2011), Représentations de l'alimentation : crise de la confiance et crises alimentaires, *Bulletin de psychologie*, 514, 307-314.
- Maxham J.G. et Netemeyer R.G. (2002), Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent, *Journal of Retailing*, 78, 239–252.
- McCullough M.E., Bellah C.J., Kilpatrick S.D. et Johnson J.L. (2001), Vengefulness: Relationships with forgiveness, rumination, well-being, and the big five, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 601–610.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Park C.W., MacInnis D.J., Priester J., Eisingerich A.B. et Lacobucci, D. (2010), Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers, *Journal of Marketing*, 74, 1-17.
- Pelé A. (2011), Quick d'Avignon : l'adolescent est bien mort de son repas, *LeFigaro*, <https://www.lefigaro.fr/actualites/2011/02/18/01001-20110218ARTFIG00660-quick-d-avignon-l-adolescent-est-bien-mort-de-son-repas.php>.
- Poulain J.P.(2002). *Sociologies de l'alimentation*, Paris, Presses universitaires de France.
- Preacher K.J., Rucker D.D. et Hayes A.F. (2007), Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42, 1, 185–227.
- Raïes K. et Marie-Laure Gavard-Perret (2011), Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : Le rôle dual de l'engagement, *Recherche et Application en Marketing*, 26, 3, 24-43.
- Richins M. (1997), Measuring emotions in the consumption experience, *Journal of Consumer Research*, 24, 127–146.
- Robinson S.L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574 –599.

- Roux D. (2007), La résistance du client: Proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 59-80.
- Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : Les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-63.
- Smith A.K. et Bolton R.N. (1998), An experimental investigation of service failure and recovery: paradox or peril?, *Journal of Service Research*, 1, 1, 65-81.
- Strazzieri A. (1994), Mesurer l'implication durable vis-à-vis d'un produit indépendamment du risque perçu, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 1, 73-91.
- Stuckless N. et Goranson R. (1992), The vengeance scale: Development of a measure of attitudes toward revenge, *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 1, 25-42.
- Tax S.S., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Thomson M., MacInnis D.J. et Park C. W. (2005), The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands, *Journal of Consumer Psychology*, 15, 1, 77-91.
- Trump R.K. (2014), Connected consumers' responses to negative brand actions: The roles of transgression self-relevance and domain, *Journal of Business Research*, 67, 1824-1830.
- Hugo V. (1869), *L'homme qui rit*, roman philosophique, livre de poche, paru en janvier 2002.
- Westbrook R.A. et Oliver R.L. (1991), The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 18, 1, 84-91.
- Witte K. (1992), Putting the fear back into fear appeals: the Extended Parallel Process Model, *Communication Monographs*, 59, 113-134.
- Zaibert L. (2006), Punishment and revenge, *Law and Philosophy*, 25, 1, 81-118.
- Zourrig H., Chebat J.C. et Toffoli R. (2009), Consumer revenge behavior: a cross-cultural perspective, *Journal of Business Research*, 62, 995-1001.

## ANNEXE 1 : Caractéristiques des actions de punition et stratégies recommandées pour la marque

Action	Descriptif	Engagement du client dans l'action	Visibilité de l'action par la marque	Stratégies recommandées pour la marque
<b>Évitement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eviter d'acheter des produits de la marque susceptibles de plaire au client.</li> <li>- Ne signifie pas l'arrêt total de l'achat de la marque</li> <li>- Tentative de dépassement de ses envies par le client : réduction des fréquences et des quantités d'achat ; ne pas passer devant les rayons où les produits de la marque sont mis en vente pour ne pas faire naître des impulsions d'achat.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Très faible</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très faible degré d'engagement du client par rapport à d'autres actions.</li> <li>- Possibilité pour le client de rester dans la relation commerciale avec la marque.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Très faible</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu visible par la marque</li> <li>- Existence d'autres sources pour ce changement comportemental, hormis la punition, (e.g. évolution des situations d'achat, attirance par d'autres marques concurrentes etc.)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SPHERE PERSONNELLE</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Stratégies globales : La communication PUBLIQUE face au punisseur INVISIBLE</i></p> <p>Punition dans la sphère personnelle : faible degré de visibilité de l'action par la marque ; client dans l'ombre et marque sous la lumière. Obligation pour la marque d'adopter une stratégie de communication auprès du grand public pour améliorer son image.</p> <p><b>Pour minimiser dès leur apparition les dégâts des actions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Surveillance, dès l'apparition de la crise, des données de panels consommateurs pour identifier des modifications comportementales : réduction d'achat, arrêt d'achat.</li> <li>→ Veille des accusations envers la marque pour repérer les mauvaises images diffusées.</li> </ul> <p><b>Pour se battre contre l'invisible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Choix en priorité d'une communication mettant en avant les actions correctrices de la marque pour réduire les dégâts de la crise auprès du grand public.</li> <li>→ Valorisation ensuite de la bonne foi et la volonté de la marque de gérer les conséquences de la crise.</li> <li>→ Renforcement enfin de la communication sur l'image, les engagements et les valeurs de la marque.</li> </ul> <p><i>Stratégies spécifiques pour l'évitement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Client qui laisse encore une possibilité à la marque de reconstruire leur relation : en parallèle d'une stratégie de reconstruction de l'image de la marque post-crise alimentaire, mise en place de méthodes d'incitation à l'achat (e.g. promotion, échantillon gratuit, bon de</li> </ul>
<b>Boycott individuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêt définitif de la relation avec la marque</li> <li>- Boycott sous un angle individuel : acte de résistance personnel de l'individu vis-à-vis de la marque (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Faible</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'engagement dans le boycott individuel plus important par rapport à l'évitement.</li> <li>- En cas d'attachement émotionnel à la marque, efforts conséquents pour le client de surmonter ses envies (e.g. plaisir hédoniste) afin de punir la marque</li> <li>- Sacrifices à faire comme s'abstenir de consommer le produit habituel.</li> <li>- Décision : dilemme social car choix entre l'intérêt personnel et l'intérêt de sa punition envers la marque.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Faible</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportement peu visible pour la marque.</li> <li>- Plus visible par rapport à l'évitement car le client arrête sa relation commerciale avec la marque.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SPHERE PERSONNELLE</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Stratégies globales : La communication PUBLIQUE face au punisseur INVISIBLE</i></p> <p>Punition dans la sphère personnelle : faible degré de visibilité de l'action par la marque ; client dans l'ombre et marque sous la lumière. Obligation pour la marque d'adopter une stratégie de communication auprès du grand public pour améliorer son image.</p> <p><b>Pour minimiser dès leur apparition les dégâts des actions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Surveillance, dès l'apparition de la crise, des données de panels consommateurs pour identifier des modifications comportementales : réduction d'achat, arrêt d'achat.</li> <li>→ Veille des accusations envers la marque pour repérer les mauvaises images diffusées.</li> </ul> <p><b>Pour se battre contre l'invisible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Choix en priorité d'une communication mettant en avant les actions correctrices de la marque pour réduire les dégâts de la crise auprès du grand public.</li> <li>→ Valorisation ensuite de la bonne foi et la volonté de la marque de gérer les conséquences de la crise.</li> <li>→ Renforcement enfin de la communication sur l'image, les engagements et les valeurs de la marque.</li> </ul> <p><i>Stratégies spécifiques pour l'évitement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Client qui laisse encore une possibilité à la marque de reconstruire leur relation : en parallèle d'une stratégie de reconstruction de l'image de la marque post-crise alimentaire, mise en place de méthodes d'incitation à l'achat (e.g. promotion, échantillon gratuit, bon de</li> </ul>

<p><b>BàO négatif offline</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication orale négative d'une personne à une autre liée à un produit (Arndt, 1967).</li> <li>- Dénigrement de la marque auprès de la sphère personnelle du client (e.g. famille, amis, proches, entourage).</li> </ul>	<p><b>Moyen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'engagement requis plus élevé que le boycott individuel dû à l'ajout de l'effort de convaincre les autres.</li> <li>- Tendance du client ayant déjà boycotté une marque à diffuser de BàO négatifs pour réussir son boycott grâce à la puissance collective de l'action (Cissé-Dépardou et N'Goala, 2009).</li> </ul>	<p><b>Moyenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour la marque, niveau moyen de visibilité de l'action</li> <li>- Repérage de la circulation du BàO négatif facilité par la veille d'information dans le cadre d'une stratégie de mesure du BàO (Godes et Mayzlin, 2004) → Possibilité rendant le BàO plus visible que le boycott individuel.</li> </ul>	<p>réduction) ciblant les consommateurs ayant modifié leurs comportements d'achat.</p> <p><u>Stratégies spécifiques pour le boycott</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Veille sur les appels au boycott afin d'éviter que les boycotts individuels soient motivés par ces appels.</li> <li>→ Contact immédiat des organisateurs du boycott pour mettre en place rapidement des négociations avec eux.</li> </ul> <p><u>Stratégies spécifiques pour le BàO négatif offline</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ A travers le BàO négatif <i>online</i>, identification de la chaîne des individus susceptibles de propager de BàO négatifs dans la sphère personnelle (personnes qui approuvent, <i>via</i> leurs réactions, les BàO négatifs <i>online</i> d'un ou d'autres individus).</li> </ul>
<p><b>BàO négatif online</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication et diffusion du BàO en ligne via les avis et commentaires sur des réseaux sociaux, des forums de consommateur, des blogs etc.</li> <li>- Tentative de convaincre les internautes à suivre le client dans sa punition.</li> <li>- Passage de la sphère privée à la sphère publique : Pas seulement des décisions de punition qui ne concernent que le client et ses relations proches mais efforts persuasifs vis-à-vis des inconnus.</li> </ul>	<p><b>Assez fort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de plus d'engagement du client par rapport à celui dans le BàO <i>offline</i>.</li> <li>- Pour rendre le BàO persuasif vis-à-vis des inconnus de la sphère publique, il faut prendre soin de la préparation des preuves, de la recherche des canaux de communication pertinents et des arguments mis en avant.</li> </ul>	<p><b>Assez forte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportement plus visible que celui du BàO <i>offline</i> pour la marque grâce à la gestion de l'e-réputation par le <i>community management</i> (facilitée par l'essor des nouvelles TIC).</li> <li>- Identification des échanges dans une sphère publique plus simple que dans un cadre privé où l'observation directe est habituellement difficile à réaliser (Godes et Mayzlin, 2004).</li> </ul>	<p><b>SPHERE PUBLIQUE</b></p> <p><b>Stratégies globales : La communication PERSONNELLE face au punisseur VISIBLE</b></p> <p>Fort degré de visibilité de l'action par la marque lorsque la punition a lieu dans la sphère publique. Client identifiable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Activation en permanence des missions du <i>community management</i> afin de repérer très rapidement les actions de punition dans la sphère publique (e.g. BàO négatif <i>online</i>, plainte auprès d'une tierce partie, plainte judiciaire).</li> <li>→ Choix en priorité d'une stratégie de communication personnelle qui s'adresse de manière individuelle au client-punisseur pour réduire son désir de punition (e.g. excuse personnel, action correctrice personnelle).</li> <li>→ Rapidité et réactivité de la communication en réponse à ces actions.</li> </ul>
<p><b>Plainte auprès d'une tierce partie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision du client de se plaindre contre la marque auprès d'une tierce partie (souvent une association de défense des consommateurs).</li> </ul>	<p><b>Fort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de plus d'engagement de la part du client par rapport aux BàO négatifs car il doit construire un dossier solide avec des preuves.</li> </ul>	<p><b>Forte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaintes repérées de manière rapide par la marque pour deux raisons : <ul style="list-style-type: none"> <li>o premièrement, tendance à attirer les médias et facilement</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Stratégies spécifiques pour le BàO négatif online</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Veille Internet (e.g. les réseaux sociaux, les forums et les blogs) des avis négatifs envers la marque dès l'apparition de la crise. Utilité cruciale du <i>community management</i>.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ médiatisables</li> <li>○ deuxièmement, accusation par une association de consommateur engendre une démarche juridique qui oblige d'informer le coupable présumé. Ainsi, marque mise au courant de la démarche sans effort.</li> </ul>	<p>→ Identification des profils de clients-influenceurs dont les BâO négatifs diffusés sont efficaces. Plusieurs critères choisis par la marque peuvent contribuer à dresser ce critère d'efficacité : nombre de réactions favorables au BâO sur les réseaux sociaux (e.g. aimer, partager, adorer sur Facebook, re-tweet sur Tweeter, commentaire favorable), longueur de la discussion sur le BâO négatif, nombre de participants à la discussion sur les forums, fréquence de diffusion du BâO sur les blogs etc.</p> <p>→ Contact direct des clients-influenceurs en proposant des discussions ou négociations pour arrêter rapidement la diffusion du BâO.</p> <p>→ Mise en place des réponses personnalisées à chaque commentaire, post, échange pour démontrer la transparence et la volonté de la marque à résoudre le problème.</p>
<b>Plainte judiciaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision du client de porter plainte contre la marque avec ses propres ressources et son propre avocat.</li> <li>- Aide éventuelle par une organisation de défense des consommateurs.</li> </ul>	<p><b>Très fort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement très fort du client dû à l'absence d'aide d'autres parties (e.g. association de défense du consommateur)</li> <li>- Investissement en termes de temps et d'argent.</li> </ul>	<p><b>Très forte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Médiatisation possible de la plainte</li> <li>- Plainte portée contre une marque auprès du tribunal = attaque frontale</li> <li>- Marque amenée à traiter l'affaire et à être convoquée par le tribunal selon les termes de la procédure judiciaire entamée.</li> <li>- Action la plus visible de toutes pour la marque</li> </ul>	<p><u>Stratégies spécifiques pour la plainte auprès d'une tierce partie</u></p> <p>→ Proposition d'actions correctrices (e.g. excuse publique, compensation financière, prise en charge des frais générés par la crise pour le client etc.) si la marque se considère comme en tort et responsable de la crise alimentaire.</p> <p>→ Argumentation auprès de la tierce partie avec ouverture et bienveillance afin d'apaiser la situation si la marque se considère comme victime de la crise. Proposition d'actions correctrices pour minimiser les dégâts subis par le client.</p> <p><u>Stratégies spécifiques pour la plainte judiciaire</u></p> <p>→ Proposition d'un arrangement à l'amiable.</p> <p>→ Préparation d'une argumentation à développer dans un éventuel procès.</p> <p>→ Création d'une communication auprès du grand-public afin d'atténuer l'impact de la plainte judiciaire sur les consommateurs et de montrer la volonté et la transparence de la marque.</p>

**ANNEXE 2 – Echelles de mesure et qualités psychométriques des construits (N=432)**

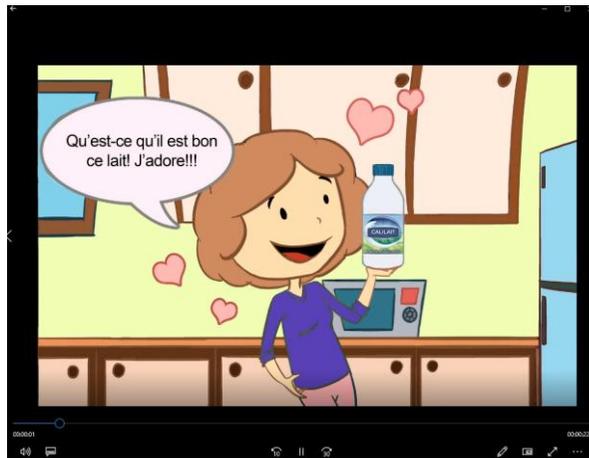
<b>Echelle de mesure</b>	<b>Items</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Contributions factorielles (AFC)</b>	<b>Fiabilité (Rhô)</b>	<b>AVE</b>	<b>Root AVE</b>
Gravité perçue de la crise – adaptée de Witte (1992)	Gravi1 : Ce qu’a fait la marque Calilait est très grave	0.889	0,938	0,90	0,75	0,87
	Gravi2 : Ce qu’a fait la marque Calilait a des conséquences négatives sérieuses		0,956			
	Gravi3(i) : Ce qu’a fait la marque Calilait n’est pas dramatique		0,691			
Emotions négatives – développée et adaptée de Richins (1977)	En apprenant cette nouvelle, Marie pourrait ressentir un certain nombre d’émotions face à cet événement. Penseriez-vous que Marie se sent...	0.856		0,86	0,67	0,82
	Coler1 : en colère		0,898			
	Coler2 : frustré		0,674			
	Coler3 : irritée		0,876			
	Anxi1 : nerveuse	0.919	0,888	0,92	0,80	0,89
	Anxi2 : anxieuse		0,979			
	Anxi3 : inquiète		0,824			
Confiance dans la marque (Gurviez et Korchia, 2002)	Crédit1 : Marie a confiance dans la qualité des produits de la marque Calilait	0.889	0,877	0,91	0,78	0,88
	Crédit 2 : Les produits de cette marque apportent à Marie de la sécurité		0,904			
	Crédit 3 : Acheter des produits de cette marque, c’est une garantie		0,878			
	Bienv1 : La marque Calilait fait attention à ce qui convient le mieux à Marie	0.886	0,865	0,86	0,76	0,87
	Bienv2 : La marque Calilait propose ce qui correspond le mieux aux attentes de Marie		0,883			
Attachement émotionnel à la marque (Lacoeuilhe, 2000)	Attach1 : Marie a beaucoup d’affection pour la marque Calilait	0.933	0,882	0,91	0,78	0,88
	Attach2 : L’achat de cette marque lui procure beaucoup de joie, de plaisir		0,888			
	Attach3 : Marie trouve un certain réconfort à acheter ou posséder cette marque		0,801			
	Attach4 : Marie est très attirée par la marque Calilait		0,862			
Engagement affectif – adaptée de Fullerton (2005) et de Raïes	Eng1 : La marque Calilait a une grande signification personnelle pour Marie	0.901	0,91	0,90	0,76	0,87
	Eng2 : Marie ressent un fort sentiment d’identification envers la marque		0,918			
	Eng3 : Marie trouverait difficile de changer de marque de lait		0,787			

et Gavard-Perret (2011)						
BàO négatif - adaptée de Maxham et Netemeyer (2002)	BàO1 : Marie diffuserait du bouche-à-oreille négatif de la marque Calilait BàO2 : Marie dénigrerait la marque Calilait à ses proches BàO3 : Lorsque ses proches cherchaient des produits laitiers, Marie leur dirait de ne pas acheter la marque Calilait	0.895	0,838 0,919 0,825	0,89	0,74	0,86
Boycott – échelle adaptée des Capelli <i>et al.</i> (2012)	Boycot1 : Marie a l'intention de boycotter la marque Calilait Boycot2 : Marie va boycotter la marque Calilait	0.972	0,983 0,962	0,97	0,94	0,97
Plainte – échelle développée	Plainte1 : Marie a l'intention de porter plainte contre la marque Calilait Plainte2 : Marie participerait aux plaintes collectives contre la marque Calilait	0.906	0,984 0,843	0,91	0,83	0,91
Disposition à se venger – adaptée de Stuckless et Goranson (1992)	Ven1 : C'est important pour moi de rendre la pareille à quelqu'un qui m'a blessé Ven2 : J'essaie d'équilibrer le score avec ceux qui m'ont fait mal Ven3 : Il n'y a rien de mal à s'en prendre à quelqu'un qui t'a fait du mal Ven4 : Je ne me fâche pas, je prends ma revanche Ven5 : Je crois à la devise « <i>oeil pour oeil, dent pour dent !</i> » Ven6 : Si quelqu'un me cause des ennuis, je trouverai des moyens de lui faire regretter	0.86	0,808 0,824 0,802 0,815 0,846 0,852	0,92	0,68	0,80
Implication dans la catégorie de produit – adaptée de Strazzieri (1994) et de Lombardot (2004)	Imp1 : Les produits laitiers sont des produits qui m'intéressent Imp2 : J'aime particulièrement parler des produits laitiers Imp3 : Les produits laitiers sont des produits auxquels j'accorde une importance particulière	0.836	0,917 0,717 0,758	0,84	0,64	0,80
Réalisme perçu – adaptée de Fedor <i>et al.</i> (2001)	Réal1 : Je trouve que cette histoire est réaliste Réal2 : Cette situation pourrait se produire, ou s'est déjà produite, à moi ou à quelqu'un que je connais	0.72	0,874 0,737	0,78	0,65	0,80

	Gravité	Colère	Anxiété	Crédibilité	Bienveillance	Attachement	Engagement	BàO	Boycott	Plainte	Disposition	Implication	Réalisme
Gravité	0,87												
Colère	0,58	0,82											
Anxiété	0,55	0,80	0,89										
Crédibilité	0,19	0,17	0,157	0,88									
Bienveillance	0,21	0,18	0,155	0,90	0,87								
Attachement	0,23	0,22	0,152	0,83	0,91	0,88							
Engagement	0,11	0,16	0,08	0,76	0,77	0,85	0,87						
BàO	0,02	0,39	0,38	0,15	0,16	0,12	0,02	0,86					
Boycott	0,46	0,43	0,41	0,08	0,01	0,06	0,01	0,70	0,97				
Plainte	0,37	0,39	0,39	0,13	0,12	0,09	0,11	0,62	0,70	0,91			
Disposition	-0,004	0,12	0,18	0,09	0,03	0,04	0,08	0,15	0,21	0,30	0,80		
Implication	0,34	0,36	0,34	0,32	0,31	0,34	0,29	0,29	0,22	0,21	0,19	0,80	
Réalisme	0,52	0,43	0,48	0,20	0,28	0,27	0,17	0,45	0,47	0,35	0,13	0,41	0,80

ANNEXE 3 – Captures d'écran des *stimuli* de l'expérience

Relation : Forte



Gravité perçue : Forte

Relation : Faible



Gravité perçue : Faible

---



Les traces de phtalates, un additif utilisé couramment dans les emballages plastiques, ont été retrouvées à fort dosage dans le lait demi-écrémé de Calilait. Cinq personnes ont été hospitalisées en urgence hier pour soupçon d'intoxication à cause de la contamination de lait par les phtalates. Elles souffrent de plusieurs signes d'allergie tels que des troubles respiratoires, de la fièvre et des vomissements. Un rappel de produit est lancé aujourd'hui dans toute la France.

Les phtalates sont un groupe de substances chimiques, qui aident à rendre le plastique d'emballage plus souple et flexible. Cependant, ils sont connus pour être toxiques, non seulement à cause de leur fort pouvoir allergisant mais aussi pour leurs conséquences cancérigènes. Plusieurs études scientifiques ont montré que les phtalates sont à l'origine du cancer des reins et du foie.



Les traces de phtalate, un additif utilisé couramment dans les emballages plastiques, ont été retrouvées dans le lait demi-écrémé de Calilait. Un rappel de produit est lancé aujourd'hui dans toute la France. Les phtalates sont un groupe de substances chimiques, qui aident à rendre le plastique d'emballage plus souple et flexible. Cependant, ils sont connus pour être toxiques à cause de leur fort pouvoir allergisant.