



**HAL**  
open science

## Quelle(s) stratégie(s) pour faire face à une crise de réputation ?

Eric Julienne

### ► To cite this version:

| Eric Julienne. Quelle(s) stratégie(s) pour faire face à une crise de réputation ?. 2023. hal-04243985

**HAL Id: hal-04243985**

**<https://hal.science/hal-04243985>**

Submitted on 16 Oct 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.

Copyright

## Quelle(s) stratégie(s) pour faire face à une crise de réputation ?

### Le choix d'Eric JULIENNE du C\*CM

Zhou, Z., Zhang, X., & Ki, E. J. (2022), Crisis response strategy manipulation: A systematic review and a test of nuances, *Public Relations Review*, 48(3), p. 102208.

*Sur les réseaux sociaux, fin 2022, la marque de prêt-à porter Balenciaga est violemment attaquée par les internautes qui lui reprochent une campagne de communication mettant en scène de jeunes enfants entourés d'objets faisant référence au BDSM, tel cet ours en peluche sanglé. Pour reprendre le contrôle de la situation, les responsables de la marque accusent la société qui a réalisé les visuels et annoncent leur décision de l'attaquer en justice, puis, plus tardivement, présentent leurs excuses et prennent l'entière responsabilité des événements.*

### Le problème

Promesse bafouée, menace sur l'intégrité physique des consommateurs, comportements jugés irresponsables et/ou immoraux... autant de facteurs susceptibles de déclencher une crise de réputation. Avec la viralité des réseaux sociaux, le risque de dégradation de l'image de marque est considérablement amplifié. La marque doit apporter des réponses appropriées.

### La question posée par l'article

Quelles sont les stratégies de réponse à une crise de réputation ? Quelles postures et quelles réponses permettent de contenir la crise ?

### L'étude des chercheurs

Dans la littérature, de nombreux articles ont tenté de proposer des stratégies de réponse à une crise de réputation, mais ces travaux ne sont pas coordonnés, ils manquent de cohérence entre eux, les approches sont trop diverses pour que soit possible une synthèse permettant de dégager des conclusions claires. La recherche de Zhu et al. (2022) apporte une clarification grâce à une méta-analyse de 66 articles. Les auteurs recensent 5 principales stratégies de réponse :

1. **La minimisation** : minimiser la responsabilité de la marque (en invoquant par exemple des circonstances exceptionnelles) ou minimiser la gravité de la crise (en minorant ses conséquences négatives), ou souligner le caractère inhabituel de la crise (« *ça ne s'est jamais produit dans le passé* »).
2. **La négation** peut prendre 3 formes : **attaquer l'accusateur** (confrontation avec l'accusateur, menace d'action en justice), **nier la réalité de la crise** (« *ce sont des propos inexacts* »), **se défaire sur un bouc-émissaire** (dans le cas Balenciaga, la société qui a réalisé les visuels de la campagne publicitaire).
3. **L'excuse** peut être **implicite** (« *Nous sommes désolés...* ») ou **explicite** (« *Non seulement nous nous excusons, mais nous prenons l'entière responsabilité de la crise...* »).

4. **L'action corrective** vise à corriger le problème ou empêcher qu'il se produise à nouveau (limiter les conséquences négatives, identifier la cause du problème, empêcher sa répétition ; par exemple un rappel produit).
5. **La compensation** : indemniser financièrement les victimes.

Après avoir identifié les 5 principales stratégies de réponse, les auteurs comparent leur efficacité relative. Pour cela, ils procèdent à trois expérimentations dans lesquelles ils imaginent une crise de réputation d'une marque fictive à la suite d'une contamination alimentaire (méthode des scénarios). Les stratégies les plus efficaces sont celles qui suscitent la meilleure acceptation et le moins d'émotions négatives de la part du public. Trois principales conclusions se dégagent :

1. L'excuse explicite, franche et claire, par laquelle la marque endosse la pleine responsabilité des événements à l'origine de la crise, est mieux acceptée que l'excuse implicite, qui laisse penser au public que la marque n'assume pas les événements, ce qui attise la colère.
2. Les excuses sont plus efficaces lorsqu'elles s'accompagnent d'actions correctives, ce qui signifie que le public n'attend pas uniquement des paroles, mais aussi des actes.
3. Enfin, en cas de recours à la stratégie du bouc-émissaire (accuser un tiers), il vaut mieux choisir un bouc-émissaire externe (une société tierce) plutôt qu'interne (les propres employés de la marque).

### **So what ?**

Lors d'une crise de réputation, les responsables de la marque peuvent être tentés de temporiser, d'autant plus que des excuses explicites entraînent mécaniquement des conséquences financières (rappel produit coûteux, indemnisation des victimes...). Les responsables espèrent probablement qu'il s'agit d'un simple feu de paille qui s'éteindra seul. Mais s'il s'agit d'un véritable incendie, et avant que la forêt ne brûle, la marque devrait assumer pleinement ses responsabilités, plutôt que d'esquiver et prendre le risque d'amplifier encore la crise. Dans tous les cas, la question éthique devrait inciter les responsables de la marque à prendre en compte le degré de gravité de la crise et ne pas se défaire.