

Louvain School of Management

La gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux

Application au cas de la crise liée à des
allégations de travail forcé des Ouïghours

Auteure : Macha Derine
Promotrice : Valérie Swaen
Année académique 2021-2022
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en Ingénieur de gestion
Horaire de jour

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord remercier ma promotrice Valérie Swaen, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils qui m'ont guidé tout au long de l'avancement de mon mémoire.

Je remercie également les intervenants qui ont bien voulu m'accorder du temps pour répondre à mes questions et apporter leur expertise à ce travail.

Ensuite, je remercie mes parents pour leur relecture et pour m'avoir fait part de leurs critiques constructives.

Finalement, je remercie mes amis et ma famille pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette année de rédaction.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
1. PROBLÉMATIQUE.....	2
2. MÉTHODOLOGIE.....	3
3. DIFFICULTÉS DE LA RECHERCHE.....	4
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
CHAPITRE 1: LA CRISE	6
1. LES CRISES ORGANISATIONNELLES	6
1.1. DÉFINITION	6
1.2. LE CYCLE DE VIE D'UNE CRISE ORGANISATIONNELLE	8
1.3. CONSÉQUENCES D'UNE CRISE	9
1.4. TYPOLOGIE DE CRISES	11
1.4.1. Selon l'origine	11
1.4.2. Selon le contenu.....	12
2. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET LES CRISES.....	13
2.1. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES.....	14
2.1.1. Définitions et caractéristiques de la RSE.....	14
2.1.2. La théorie des parties prenantes.....	16
2.1.3. Les bénéfices d'une implémentation de la RSE	17
2.2. LES CRISES RSE	18
2.2.1. Définition d'une crise RSE.....	19
2.2.2. Enjeux des crises RSE	20
CHAPITRE 2 : LA GESTION DE CRISE.....	21
1. LA COMMUNICATION DE CRISE	21
1.1. OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION DE CRISE	21
1.2. TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DE RÉPONSE.....	22
2. LA SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY.....	24
2.1. DÉFINITION ET ENJEUX DE L'ATTRIBUTION DE RESPONSABILITÉ	25
2.2. IDENTIFICATION DU RISQUE POUR LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE	26
2.2.1. Identification de la responsabilité initiale.....	26
2.2.2. Historique de crise et la réputation relationnelle antérieure	26
2.3. CHOIX DE LA STRATÉGIE DE RÉPONSE ADÉQUATE	27
CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION DE CRISE À L'ÈRE DES MÉDIAS SOCIAUX.....	29
1. DÉFINITION DES MÉDIAS SOCIAUX.....	29
2. LES CRISES À L'ÈRE DES MÉDIAS SOCIAUX	30
2.1. DÉROULEMENT : MODÈLE SMCC	31

2.1.1. Les paramètres du modèle	31
2.1.2. Prédiction du niveau d'acceptation des différentes stratégies de réponse	33
2.1.3. Limites du modèle SMCC	34
2.2. IMPLICATIONS DES MÉDIAS SOCIAUX SUR LE DÉROULEMENT DES CRISES.....	34
2.3. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES D'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX EN TEMPS DE CRISE.....	35
CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	38
PARTIE II : RECHERCHE QUALITATIVE.....	39
1. ÉTUDE DE CAS.....	39
1.1. CONTEXTUALISATION.....	39
2. LES QUESTIONS DE RECHERCHES	41
2.1. LIMITES DE LA RECHERCHE	43
3. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
3.1. ANALYSE DE CONTENU	44
3.1.1. Axe 1 : L'attitude des internautes	45
3.1.2. Axe 2 : L'attitude des marques	45
3.1.3. Axe 3 : L'attitude de l'activiste	45
3.2. ENTRETIENS	46
PARTIE III : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	48
1. PREMIER AXE : L'ATTITUDE DES INTERNAUTES.....	48
2. DEUXIÈME AXE : L'ATTITUDE DES MARQUES	58
3. TROISIÈME AXE : L'ATTITUDE DE L'ACTIVISTE	66
PARTIE IV : CONCLUSION GÉNÉRALE	71
1. CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	71
1.1. DÉROULEMENT DE LA CRISE	71
1.1.1. Les composantes de la SMCC	71
1.1.2. La vitesse, l'engagement et l'ouverture au dialogue	73
1.2. LES BONNES PRATIQUES DE GESTION DE CRISE RSE À L'ÈRE DES MÉDIAS SOCIAUX	74
2. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.	78
BIBLIOGRAPHIE.....	80

INTRODUCTION

Le Dieselgate, la fuite des données de Facebook avec le scandale Cambridge Analytica, ou encore les attentats du 22 mars à l'aéroport de Bruxelles, sont tous des exemples qui témoignent de la présence des crises dans le fonctionnement des organisations, indépendamment de leur secteur ou de leur taille. D'après une étude de PWC menée en 2019, environ 70% des entreprises ont vécu une crise au cours des 5 dernières années (PWC, 2019).

Selon Bundy (2017), le caractère inévitable des crises serait dû à la complexité grandissante de la vie de l'organisation moderne. Ce phénomène de complexification est particulièrement observé dans les chaînes de production des entreprises qui ne cessent de se rallonger avec la présence de sous-traitants. Un manque de contrôle direct dans le processus de fabrication signifie que les entreprises risquent de voir apparaître des conditions de travail ne se conformant pas à ce que la société attend et juge approprié (Tu et al. 2021 ; Nichols et al. 2019). Or, le public attend maintenant de la part des entreprises qu'elles agissent conformément au principe de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), c'est-à-dire en favorisant un bien-être social, au-delà de leurs propres intérêts et de ce qui est requis par la loi (McWilliams & Siegel, 2001). Si les entreprises ne font pas attention et agissent de manière immorale, la situation risque de se transformer en crise RSE (Siano et al., 2017). Afin d'éviter cela, les organisations mettent donc en place toutes sortes de pratiques RSE et ne manquent pas de communiquer à ce sujet auprès des différentes parties prenantes. En agissant selon les attentes de ces différents groupes, la firme espère générer des attitudes positives à son égard. A contrario, lorsqu'une organisation est perçue comme allant à l'encontre de sa responsabilité sociétale, elle s'expose à un risque de crise et à ce que la situation aboutisse à du boycott et à du bouche-à-oreille négatif auprès de ses consommateurs (Sweetin et al., 2013).

De plus, l'avènement des médias sociaux a indubitablement impacté la manière dont se déroulent les crises. D'une part, l'omniprésence des médias sociaux dans la vie des consommateurs implique que ces derniers les utilisent dorénavant comme source d'information (Coombs, 2022) ; d'autre part, parce que les médias sociaux permettent dorénavant aux différentes parties prenantes de faire entendre leurs voix, donnant donc plus de pouvoir aux consommateurs qu'avant (Hansen et al., 2018). En conséquence, lorsqu'une crise prend place sur les médias sociaux, son déroulement est bien plus imprévisible que lorsque la crise se déroule uniquement hors ligne (Rauschnabel et al., 2016).

Outre les dommages sur sa réputation et sur son image à long terme, la crise peut également engendrer des coûts élevés si elle est mal gérée à court terme (Li & Wei, 2016). Dès lors, au vu des risques que présentent les crises RSE et l'impact des médias sociaux sur le déroulement de celles-ci, il semble essentiel pour les entreprises de bien comprendre comment ces dernières prennent place afin de déterminer quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour en mitiger les effets négatifs.

1. Problématique

Ce mémoire porte sur le domaine de la gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux. Cette thématique a été choisie pour deux raisons principalement. La première est l'actualité et l'omniprésence des crises dans un contexte organisationnel. En effet, il n'est pas rare d'entendre à la radio, de lire dans les journaux ou sur les réseaux sociaux qu'une marque est impliquée dans un scandale. D'autant plus que l'origine des crises ne se limite plus à des accidents, incendies ou défauts de fabrication, mais également à des préoccupations éthiques (Sohn et Lariscy, 2014). Le public demande et fait pression auprès des entreprises pour qu'elles agissent de manière responsable, comme le témoigne la prise de décision récente de Décathlon de cesser la poursuite de ses activités en Russie. Ces phénomènes démontrent la dimension protéiforme des sources de crises pour les entreprises. La deuxième raison est la place grandissante qu'occupent les médias sociaux dans la société. Tout particulièrement, ces derniers sont consultés de manière croissante comme source d'information, surtout pour les jeunes (Swart, 2021). Il semble dès lors important pour les entreprises de bien déceler comment se matérialisent les crises sur les médias sociaux.

Afin de limiter les effets négatifs des crises RSE sur les entreprises, nous nous intéressons donc à la façon dont se déroulent les crises RSE sur les médias sociaux pour ensuite, pouvoir proposer des bonnes pratiques lors du déroulement des crises sur les médias sociaux. Dès lors, notre problématique est : « *La gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux* ». Afin d'étudier cette problématique, nous avons conçu une question de recherche, qui est la suivante : « *Comment les médias sociaux sont-ils utilisés par les différents acteurs dans le cadre d'une crise RSE ?* ». Comme nous l'expliquerons dans la partie « recherche et méthodologie », cette question de recherche a été décomposée en plusieurs sous-questions de recherche afin de faciliter son étude.

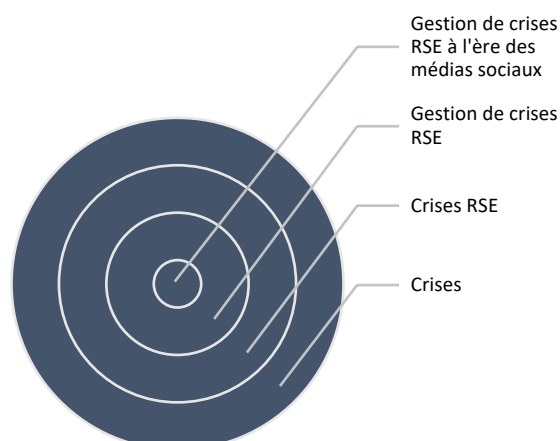


Figure 1 : Remise en contexte du domaine de l'étude

Comme nous pouvons l'observer sur la figure 1, la gestion de crise à l'ère des médias sociaux représente une catégorie très spécifique dans le domaine de la gestion des crises. Cela s'explique par le caractère relativement récent de ces plateformes comparées aux recherches dans le domaine des crises. Cependant, au vu de leur omniprésence dans le quotidien des consommateurs et des autres parties prenantes des entreprises, ainsi que la source d'information qu'ils constituent désormais pour les internautes, les médias sociaux risquent potentiellement de changer certains principes dans le domaine de gestion de crise. Étant donné que les recherches au sujet des crises RSE sont moins développées que celles portant sur les autres crises, nous espérons apporter de nouveaux éléments à la littérature et des pistes de pratiques managériales intéressantes pour les gestionnaires de crises.

2. Méthodologie

La question de recherche a été décomposée en plusieurs sous-questions de recherche afin d'appréhender la manière dont les différents acteurs d'une crise se servent des réseaux sociaux et quelles sont les bonnes pratiques qui peuvent être tirées depuis ces observations. Pour ce faire, nous allons d'abord mener une revue de littérature afin de brosser un tableau des différents éléments constituant la thématique, à savoir : (1) les crises, et les crises RSE plus spécifiquement (2) la gestion de crise, et (3) la gestion de crise à l'ère des réseaux sociaux. Cet état de l'art nous permettra de comprendre les modèles qui existent ainsi que les recommandations actuelles. Ensuite, afin d'analyser si ce qui a été observé s'applique également au cas d'une crise RSE, nous confronterons ces découvertes au travers de notre recherche qualitative. Pour mener cette dernière, nous utiliserons une méthodologie mixte, alliant analyse de cas, analyse de contenu et entretiens qualitatifs.

Premièrement, durant notre étude de cas, nous allons nous concentrer sur le cas de la crise des Ouïghours. Cette crise concerne une multitude d'entreprises accusées de profiter du travail forcé du peuple des Ouïghours dans leur chaîne de production. Cette situation est donc une crise RSE due au problème actuel des complexifications des chaînes de productions des entreprises. Parmi toutes les marques impliquées, nous avons décidé d'en étudier cinq, afin de pouvoir observer si différentes stratégies amènent éventuellement différentes réactions sur les plateformes. L'étude de cas est une méthodologie courante dans la recherche dans le domaine des crises, car elle permet d'observer une situation réelle afin de comprendre quels sont les mécanismes qui façonnent la situation, ce qui permet ultérieurement d'en tirer des conclusions (Rousseau, 2006). En outre, l'étude de cas permettant de brosser le portrait général de la crise sera complétée par une analyse de contenu de publications sur deux médias sociaux. Ainsi, nous pourrons observer les attitudes de différentes parties prenantes.

Ensuite, nous mènerons des entretiens semi-dirigés avec des experts de la communication de crise afin de mettre en perspective les résultats observés durant l'analyse de cas. Ces experts nous permettront particulièrement de mieux comprendre les raisons des agissements des entreprises et de déceler les éventuelles bonnes pratiques mises places par ces dernières.

Finalement, au travers de notre conclusion, nous comparerons les résultats de notre revue de littérature avec notre recherche afin de pouvoir vérifier dans quelle mesure ce qui a été observé pour les crises de manière générale à l'ère des médias sociaux s'applique également à des crises de type RSE. Notre objectif est de présenter les différentes options et de matérialiser grâce à l'analyse de cas les différentes considérations à prendre en compte (risques et avantages potentiels), sans oublier que les réseaux sociaux restent très imprévisibles, ce qui signifie donc qu'il est difficile de tirer des recommandations véridiques absolues.

3. Difficultés de la recherche

Au vu de notre sujet et de notre choix de méthodologie, les difficultés concernent principalement notre choix d'observer les réseaux sociaux. En effet, dans un premier temps, les réseaux sociaux sont relativement récents donc il est parfois difficile de trouver de la documentation au sujet de leur impact dans le domaine des crises organisationnelles ou RSE. Ensuite, au niveau de la collecte d'information, le nombre de posts relatifs à une crise peut être extrêmement élevé. Dès lors, si nous voulons pouvoir analyser les sentiments des utilisateurs

au travers des publications de façon complète, nous sommes contraints de limiter notre récolte de posts à un échantillon, que nous espérons représentatif de la situation.

PARTIE I : Revue de Littérature

CHAPITRE 1: La crise

Dans ce premier chapitre, nous présenterons tout d'abord la définition d'une crise organisationnelle ainsi que son déroulement et les enjeux qu'elle implique. Ensuite, dans un second temps, nous explorerons le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Grâce à cette mise en contexte, nous pourrons enfin apporter une définition du concept de « crise RSE » et explorer les conséquences spécifiques de ce type de crise.

1. Les crises organisationnelles

Le terme de crise est omniprésent et s'apparente à de nombreux domaines. Ainsi, ce phénomène peut se retrouver dans un contexte financier, comme pour la crise des subprimes en 2007, ou encore géopolitique, tel que ce fut le cas de la crise des missiles de Cuba en 1962 par exemple (Libaert et al., 2018). Cependant, dans la suite de ce travail, nous nous référerons au terme de crise dans un contexte organisationnel. Dès lors, nous allons dans un premier temps présenter une définition générale ainsi que le déroulement de ces crises. Ensuite, nous identifierons les risques pour les entreprises lorsqu'elles y sont confrontées. Finalement, nous nous intéresserons aux différents types de crises organisationnelles.

1.1. Définition

La littérature a produit de nombreuses définitions du terme de « crise organisationnelle ». Cependant, pour le reste de ce travail, nous décidons de retenir celle de Coombs (2015) qui offre l'avantage de synthétiser les caractéristiques communes de toutes crises. D'après Coombs (2015, p. 3), une crise organisationnelle désigne « *la perception d'un évènement imprévisible qui menace les attentes importantes des parties prenantes en matière de santé, de sécurité, d'environnement et d'économie, et qui peut avoir un impact sérieux sur les performances d'une organisation et générer des résultats négatifs* ». Cette définition reprend les quatre paramètres d'une crise.

Le premier paramètre est la **perception**, qui souligne l'importance du point de vue des parties prenantes (Libaert et al., 2018). Peu importe si l'entreprise est réellement en crise, si les parties prenantes perçoivent la situation comme étant une crise, elles vont agir en conséquence (Coombs, 2022). Freeman (1984, p. 46) définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou*

individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Un des acteurs clefs dans la formation d'une crise sont les médias, qu'ils soient en ligne ou hors ligne. En effet ils ont le pouvoir de façonner l'appréhension que le public a de la situation, en décidant de couvrir les événements et de les présenter comme constituant une crise pour l'entreprise (van der Meer & Verhoeven, 2013).

Le second paramètre est le caractère **imprévisible** d'une crise. Celui-ci implique le fait que l'évènement ou la série d'évènements déclenchant la crise ne peuvent pas être entièrement prévus par l'organisation (Xu & Li, 2013). En d'autres termes, une organisation peut être consciente du risque qu'une crise naisse, mais ne peut pas prédire exactement le moment où celle-ci éclatera (Coombs, 2007a).

Ensuite, une crise reflète une **violation des attentes des parties prenantes**. Selon Coombs (2007b, p.164), « *un large éventail de parties prenantes est affecté par une crise, notamment les membres de la communauté, les employés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires* ». Au vu des différentes relations que les parties prenantes entretiennent avec l'entreprise, ces transgressions sont susceptibles de se manifester sous différentes formes. À titre d'exemple, le problème d'explosion de batterie du téléphone Samsung Galaxy Note 7, ou les allégations de mauvaises conduites formulées à l'encontre de cadres supérieurs de Google en 2018 ne toucheront pas de la même façon les clients et les employés (Lee & Atkinson, 2018 ; Weaver et al, 2018). En effet, le problème de batterie impacte davantage les clients, qui se préoccupent de la capacité de l'entreprise à délivrer les bénéfices attendus ou de la véracité des propositions clefs de la marque, alors que les employés de Google sont probablement les premiers touchés par le second problème qui concerne les politiques internes de l'entreprise (Dutta & Pullig, 2011 ; Dawar & Lei, 2009).

Finalement, la crise représente potentiellement un **impact négatif** pour l'organisation (Coombs, 2015). D'après Morgan et Wilk (2021, p.2), « *un évènement de crise peut nuire à la stabilité, à la rentabilité et à la légitimité d'une organisation et de sa marque* ». Les effets pour l'entreprise peuvent donc se mesurer à court terme, par exemple avec une diminution des ventes, et à long terme, notamment en dégradant la confiance du consommateur (Li & Wei, 2016). Les crises doivent être surveillées de près par les entreprises, car elles sont susceptibles de mettre en péril leur existence (Libaert et al., 2018). Les différents effets négatifs seront décrits plus précisément dans le point « 1.3. conséquence d'une crise » du chapitre 1.

1.2. Le cycle de vie d'une crise organisationnelle

La crise organisationnelle s'apparente à un processus continu qui peut être décomposé en plusieurs phases (Coombs, 2022). Libaert et al. (2018) synthétisent le déroulement des crises en quatre phases majeures, illustrées à la figure 2 : (1) préliminaire, (2) aiguë, (3) chronique et (4) de cicatrisation. Bien que la délimitation de ces différentes étapes reste quelque peu subjective étant donné qu'aucune crise ne se ressemble et qu'il est parfois difficile d'établir ces frontières dans le flot continu des événements dont elles sont composées, elle constitue un outil facilitant la gestion de crise (Boumrar, 2010). Effectivement, cette décomposition permet aux gestionnaires de comprendre quelles sont les priorités et les actions qu'ils peuvent mettre en place pour chaque phase.

Premièrement, au moment de **la phase préliminaire**, la crise n'est que potentielle. En effet, certains signaux permettent d'identifier l'émergence de la crise, mais cette dernière peut encore être neutralisée (Libaert et al., 2018). Une situation illustrant ceci serait une plainte relative à un délai de livraison risquant de déclencher un effet boule de neige si l'information n'est pas transférée au département apte à gérer le problème (Coombs, 2022).

Ensuite, la **phase aiguë** est l'étape la plus intense, car elle est généralement assez courte dans le temps. L'organisation est alors au centre des discussions et les événements sont largement relatés par les médias sous un angle essentiellement négatif (Libaert et al., 2018). Ce moment survient soit à un instant spécifique, par exemple lors du crash d'un avion ou de la découverte d'opérations frauduleuses, soit lorsque l'organisation réalise que la crise a démarré (Coombs, 2022).

Une fois la phase aiguë passée, l'organisation rentre dans la **phase chronique**. Cette troisième phase prend place lorsque le pic médiatique est passé. En d'autres termes, les nouvelles relatives aux incidents sont toujours relayées par la presse et font partie de l'actualité, mais elles ne font plus « la une ». La durée de cette phase dépend principalement du contexte médiatique. Ainsi, dans le cas où peu de nouveaux événements constituent l'actualité, la crise aura tendance à perdurer plus longtemps dans la phase chronique que dans le cas contraire (Libaert et al., 2018).

Enfin, la crise rentre dans la **phase de cicatrisation** au moment où elle ne fait plus partie de l'actualité médiatique. Cependant, il peut arriver que, pour des raisons commémoratives ou

juridiques, les faits soient à nouveau évoqués par les médias. Par exemple, il n'est pas rare qu'une crise donne lieu à des procès. Ces derniers sont organisés, mais souvent avec un certain délai, ce qui explique pourquoi les crises sont parfois mentionnées à nouveau, des années plus tard, dans les journaux (Libaert et al., 2018).

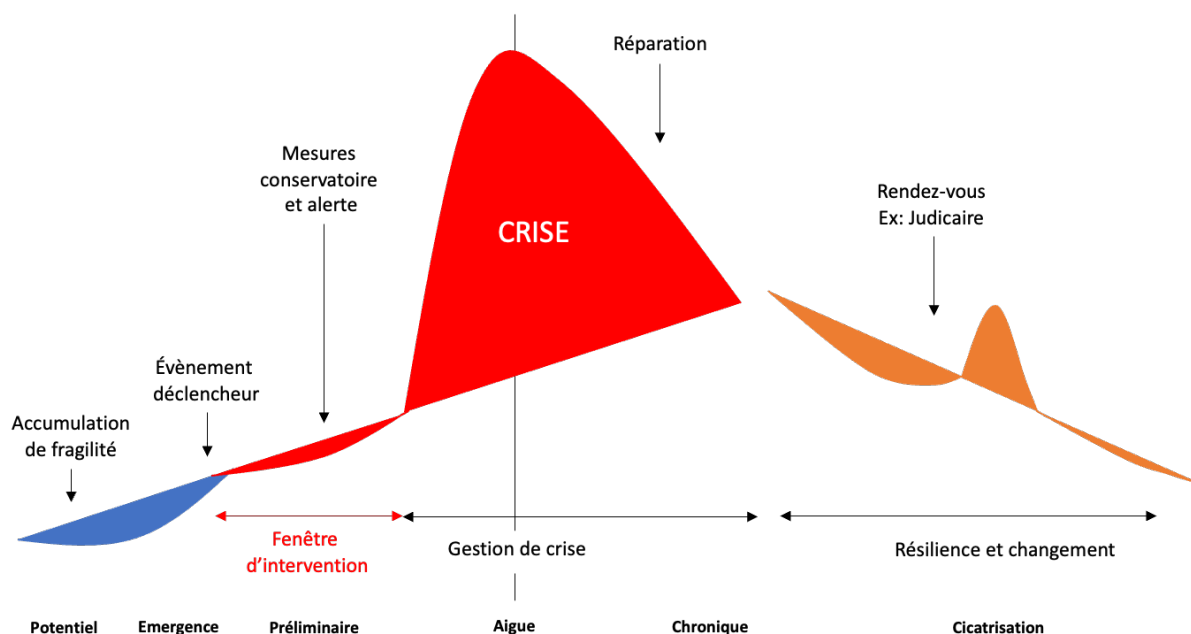


Figure 2 : Schéma des phases d'une crise inspiré par Didier Heiderich (dans Libaert et al., 2018, p.16)

1.3. Conséquences d'une crise

Comme abordé plus tôt, l'une des caractéristiques de la crise organisationnelle est qu'elle est susceptible d'avoir un impact négatif sur l'entreprise. En progressant dans nos recherches, nous avons constaté que les conséquences d'une crise peuvent être classées en deux catégories selon l'objet de leurs effets : (1) performances financières et (2) la marque. Nous allons développer, pour chaque catégorie, les conséquences d'une crise sur l'organisation.

Effets sur les performances financières de l'entreprise

La crise est en mesure d'impacter directement la part du marché ainsi que les performances financières de l'organisation. En effet, lorsque les consommateurs sont informés des événements, leur volonté d'achat peut être altérée. De ce fait, la diminution des ventes entraîne une perte de revenu pour l'entreprise (Cleeren et al., 2013). Enfin, la viabilité de l'entreprise peut également être en jeu si la crise est mal gérée et que les investisseurs perdent confiance en

la firme. Par conséquent, cela pourrait résulter en une perte de valeur pour les actions dans le cas d'une entreprise publique et par une volonté de cesser l'investissement dans le cas d'une compagnie privée (Chen et al., 2009).

Effets sur la marque

Premièrement, une crise affecte négativement le **capital de marque** (Li & Wei, 2016). Traduit du terme anglais « brand equity », le capital de marque désigne un type d'estimation de valorisation financière d'une marque qui ne se limite pas au chiffre d'affaires ou à la capitalisation boursière de l'entreprise. En effet, le capital de marque intègre d'autres aspects tels que les attitudes ou encore les comportements des consommateurs envers la marque. Dans ce sens, si nous nous en tenons à la définition de Aaker (1991) du capital de marque, les crises altèrent potentiellement: (1) la fidélité, (2) la notoriété, (3) la qualité perçue du produit ou du service, (4) les associations de marques (être à son contact peut générer une attitude positive) et (5) les autres atouts liés à la marque (droits liés à la marque, relation avec les partenaires, etc. ; Bathelot, 2020).

En outre, durant une crise, les médias participent à relayer de l'information négative vis-à-vis de l'entreprise (Libaert et al., 2018). Dès lors, les situations de crise ont le pouvoir d'endommager la **réputation de l'organisation** (Coombs & Holladay, 2002 ; Coombs, 2007b; Nagar & Kour, 2018). Le concept de réputation peut être défini comme étant « *l'agrégation des perceptions d'une seule partie prenante sur la façon dont les réponses organisationnelles répondent aux demandes et aux attentes de nombreuses parties prenantes organisationnelles* » (Wartick, 1992, p. 34). Selon Guèvremont et Grohman (2017), ce sont l'ensemble des interactions et communications de la marque avec les parties prenantes qui façonnent la réputation d'une entreprise. Subséquemment, la réputation d'une entreprise est susceptible d'évoluer avec le temps. Une organisation peut disposer d'une bonne ou mauvaise réputation en fonction de l'information que le public reçoit à son égard. Par conséquent, avoir une bonne réputation est un atout indispensable pour l'entreprise, car elle peut lui permettre d'attirer de nouveaux clients, des investisseurs ou encore des employés talentueux (Coombs, 2007b).

Finalement, une crise implique une **perte de crédibilité** de la marque (Keller, 2005 ; Dutta & Pullig, 2011). Cette dernière dépend principalement de deux facteurs : la fiabilité et l'expertise

de l'organisation. Lorsqu'une marque dispose d'un faible niveau de crédibilité, cela influence négativement le niveau d'estime et de confiance des consommateurs envers la marque (Akli, 2014). Par conséquent, la véracité des informations communiquées par l'entreprise est remise en question et l'efficacité de ses activités marketing se voit détériorée (Van Heerde et al., 2007).

1.4. Typologie de crises

Il existe de nombreuses typologies de crises dans la littérature. Toutefois, au travers de leurs recherches à ce sujet, Li et Wei (2016) identifient deux courants. La première typologie classe les crises selon leurs origines et la seconde selon leur contenu.

1.4.1. Selon l'origine

Coombs (2007b) propose une classification des crises organisée en trois groupes selon un continuum de responsabilité imputé à l'organisation : (1) les crises victimes, (2) les crises accidentelles et (3) les crises évitables.

Dans le cas d'une **crise victime**, l'organisation est jugée peu responsable des événements (Li & Wei, 2016). L'entreprise est perçue comme étant victime de la situation, car elle subit les effets de la crise au même titre que les parties prenantes (Coombs, 2002). De telles situations englobent à titre d'exemples les rumeurs ou encore les catastrophes naturelles. Dans ces circonstances, l'impact de ces événements sur la réputation de l'entreprise est plutôt faible (Rauschnabel et al., 2016).

Ensuite viennent les **crises accidentelles**. Elles sont déclenchées par une action entreprise par l'organisation bien que l'évènement négatif soit considéré comme étant incontrôlable ou non intentionnel (Li & Wei, 2016 ; Coombs, 2007b). Par exemple, il peut arriver qu'une firme ne soit pas assez attentive à la sécurité des conditions de fabrication d'un produit, ou encore qu'un de ses produits doive être retiré des rayons suite à un problème de fabrication. Comparé aux crises victimes, le niveau de responsabilité attribué à la marque est plus élevé. Dès lors, ce type de crise requiert un suivi plus attentif afin d'éviter des représailles pour la réputation de la marque (Rauschnabel et al., 2016).

Finalement, les **crises évitables** sont la résultante d'une décision prise par la firme. Dans ce cas-ci, le public considère que l'entreprise connaissait les conséquences qu'allaient avoir ses

actes. Les organisations se retrouvent dans ce type de situation lorsqu'elles violent les lois ou entreprennent des actions inappropriées (Coombs, 2002). La probabilité que ces crises engendrent des impacts négatifs pour la marque est bien plus élevée que pour les autres types de crises. Cela s'explique par le fait que, dans ce cas, le consommateur juge souvent la marque comme étant fortement responsable des événements (Coombs, 2007b).

1.4.2. Selon le contenu

L'entreprise peut être exposée à deux types de crises selon qu'elle concerne le produit ou l'éthique de la marque : (1) les crises orientées performances ou (2) les crises orientées valeurs. Cette typologie de crise proposée par Dutta et Pullig (2011) s'inspire de la théorie de « brand equity » de Keller (1993) selon laquelle les consommateurs retirent principalement deux sortes de bénéfices lors de l'utilisation d'un bien ou d'un service : fonctionnelles et symboliques (Li & Wei, 2016). Ces derniers seront définis et détaillés plus précisément dans les sections suivantes.

Crises orientées performances

Selon Mullan (2004), les crises orientées performances regroupent les cas où le produit ou le service d'une marque n'est pas conforme aux règles de sécurité ou possède un défaut de fabrication qui risque fortement de porter préjudice au consommateur. En d'autres termes, ce type de crise implique un produit défectueux ou dangereux, qui empêcherait la marque de délivrer le bénéfice fonctionnel attendu (Dawar & Pillutla, 2000 ; Dutta & Pullig, 2011). Pour rappel, le bénéfice fonctionnel correspond à un attribut¹ du produit ou du service qui, par son utilisation, permet au client de répondre à un de ses besoins de type physiologique ou de sécurité, par exemple (Keller, 1993). La perception du bénéfice fonctionnel joue souvent un rôle critique lors de l'achat (Dutta & Pullig, 2011). En résumé, une telle crise implique donc un produit qui n'a pas la qualité ou qui n'atteint pas les performances attendues (Nagar & Kour, 2018).

Souvent, les crises orientées performances sont suivies d'un rappel de produit afin de répondre à des problèmes de sécurité (Chen et al., 2009). La récente crise rencontrée par Ferrero suite à

¹ Un attribut est défini par Keller (1993, p. 4) comme étant un « *élément descriptif qui caractérise un produit ou service – ce que le consommateur pense que le produit ou service est ou [possède comme] caractéristiques et ce qu'implique son achat ou sa consommation* ».

la découverte de salmonelles dans certains de leurs œufs Kinder illustre bien ce cas de figure. Ces derniers, ainsi que d'autres produits Kinder avaient ensuite été retirés des rayons afin d'éviter un risque de contamination par la bactérie (Bosseler, 2022).

Crise orientée valeurs

Dans le cas des crises orientées valeurs, ce sont les intentions sociales et éthiques de la marque qui sont remises en question. La crise ne concerne donc pas directement le produit. En revanche, c'est la capacité de la marque à délivrer les bénéfices symboliques attendus par le consommateur qui est questionnée. Ce type de bénéfice est défini par Keller (1993, p. 4) comme correspondant à des attributs non liés au produit² mais étant « *liés aux besoins sous-jacents d'approbation sociale ou d'expression personnelle et d'estime de soi dirigée vers l'extérieur* ». Dans ce sens, Solomon (1983) affirme que les consommateurs accordent de l'importance au prestige, à la mode ou encore à l'exclusivité d'une marque, et qu'ils transfèrent les caractéristiques du produit qu'ils achètent sur leur perception d'eux-mêmes. Par conséquent, ce type de crise ne concerne pas directement le produit, mais plutôt la marque (Dutta & Pullig, 2011). L'exemple de Nike utilisant des enfants dans sa chaîne de production illustre bien le cas d'une crise orientée valeur (Guèvremont & Grohmann, 2017).

2. La responsabilité sociétale des entreprises et les crises

Afin d'explorer quel est le lien entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les crises organisationnelles, nous allons dans un premier temps brosser le portrait du concept de RSE. Ainsi, nous tenterons dans un premier temps de définir le terme RSE. Ensuite, nous appréhenderons la notion de « parties prenantes » qui se situe au cœur de la RSE et des crises. En outre, nous expliquerons quels sont les bénéfices d'une implémentation de la RSE pour les entreprises. Enfin, une fois le cadre posé, nous définirons le concept de « crise RSE » et aborderons les enjeux que ce type de crise suscite.

² « Un attribut non lié au produit est défini comme étant un aspect extérieur au produit ou service qui est relatif à son achat ou à sa consommation. Les quatre principaux types d'attributs non liés au produit sont : (1) l'information liée au prix, (2) l'information liées à l'emballage ou à l'apparence du produit, (3) l'imagerie de l'utilisateur (c'est-à-dire quel type de personne utilise le produit ou le service), et (4) l'imagerie de l'usage (c'est-à-dire où et dans quels types de situations le produit ou le service est utilisé). » (Keller, 1993, p. 4)

2.1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises

Afin de définir la RSE, nous nous appuierons dans un premier temps sur deux définitions pour extraire les principales caractéristiques du concept. Ensuite, nous détaillerons en quoi consiste la théorie des parties prenantes et nous finirons par indiquer la pertinence de la RSE pour les entreprises.

2.1.1. Définitions et caractéristiques de la RSE

L'idée selon laquelle les entreprises ont des responsabilités envers la société qui s'étendent au-delà de la génération de profit n'est pas nouvelle (Latapí Agudelo et al., 2019). Partant du principe que les firmes ont un impact tangible sur la qualité de vie de la société en général, Bowen (1953) évoque la nécessité que des hommes d'affaires tiennent compte de cet impact dans leurs prises de décisions. De là est née la première tentative de définition de la relation entre l'entreprise et la société : la responsabilité sociétale de l'homme d'affaires, que Bowen (1953, p. 6) caractérise comme suit : « *les obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société* ».

Depuis, l'intérêt apporté à la RSE n'a cessé de croître et le concept a continué d'évoluer, se déclinant vers tout type de domaines et d'industries. De nos jours, la RSE fait partie du vocabulaire courant du monde des affaires et touche les entreprises de toutes tailles qui disposent maintenant des managers, rapports ou encore des projets RSE au travers de leurs différents départements (Dahlsrud, 2008 ; Crane et al., 2013). Cependant, bien que la notion de RSE soit omniprésente dans la littérature, la plupart de ses définitions sont soit trop abstraites, soit trop orientées vers les applications et les intérêts spécifiques du secteur pour lequel elles ont été conçues (van Marrewijk, 2003).

Dès lors, il n'existe pas de définition acceptée universellement de la RSE. Cependant, deux définitions reviennent souvent dans la littérature, celle de Commission européenne et des normes ISO 26000 (présentées dans le tableau 1). Toutes deux ont pour objectif d'être à la fois suffisamment généralisables et complètes pour pouvoir être appliquées à n'importe quel domaine.

Organisme	Définition
Commission européenne	« <i>L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes</i> » (Commission des communautés européennes, 2001, p. 7).
ISO 26000	« <i>La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations</i> » (Cadet, 2017, pp. 31-32).

Tableau 1 : Définitions de la RSE

Ces deux définitions contiennent plusieurs éléments caractérisant la RSE cités dans le travail de Crane et al. (2013) :

- **Une approche volontaire.** Par définition, les activités ne rentrent dans le cadre de la RSE que si elles sont entreprises par l'organisation de manière volontaire. Cela signifie qu'elles visent à répondre aux attentes formulées par la société allant au-delà du cadre des responsabilités imposées par la loi (Carroll, 1991).
- **La gestion des externalités.** Crane et al (2013, p. 7), définissent les externalités comme étant « *les effets secondaires positifs et négatifs du comportement économique qui sont subis par d'autres, mais qui ne sont pas pris en compte dans le processus décisionnel d'une entreprise et ne sont pas inclus dans le prix du marché des biens et des services* ». Un exemple typique de ce qu'est une externalité est la pollution. D'après Husted et Allen (2006), la plupart des activités RSE entreprises par l'organisation ont pour vocation de gérer ces externalités. Selon Porter et Kramer (2011), il est important que les entreprises définissent dans un premier temps les besoins sociétaux auxquels elles peuvent répondre en poursuivant leurs activités, ainsi que les inconvénients et avantages qui découlent de ces dernières.
- **L'orientation vers les parties prenantes.** L'un des éléments importants de la RSE est le fait de prendre en compte les avis des multiples parties prenantes de l'entreprise lors de la prise de décision. Cela insinue que l'entreprise n'a pas des responsabilités uniquement envers ses investisseurs (Crane et al, 2013). La notion de partie prenante

est au cœur de la RSE, c'est pourquoi elle sera développée davantage dans la section suivante.

- **L'alignement des responsabilités sociétales et économiques.** Selon Lee (2008), l'une des caractéristiques de la RSE est qu'elle part du principe que les objectifs économiques et sociaux des entreprises sont compatibles. Les activités à finalité sociale d'une organisation ne doivent néanmoins pas entraver son objectif de génération de profits. En effet, la génération de profits est ce qui assure la pérennité de la firme (Carroll, 1991). L'argent généré permet de payer les fournisseurs, couvrir les salaires des employés, de créer une recette fiscale pour l'État ou encore d'émettre des dividendes pour les actionnaires (Golli & Yahiaoui, 2009). De plus, l'entreprise ne sera capable de répondre à ses autres responsabilités que si elle est capable de survivre sur le marché et dans le temps.

2.1.2. La théorie des parties prenantes

Originaire du travail de Freeman (1984), la théorie des parties prenantes propose un cadre visant à faciliter l'opérationnalisation de la RSE au sein des organisations. Elle cherche à guider les cadres au travers de leurs prises de décisions afin de leur permettre de créer de la valeur tout en adoptant des pratiques éthiques (Freeman et al., 2010). Ce n'est pas parce que cette perspective ne prend pas uniquement la génération de profit comme objectif qu'elle est un frein à de bons rendements financiers. En effet, d'après George (2003) une entreprise qui s'occupe de ses parties prenantes lui permet de s'assurer une croissance et une prospérité à long terme.

Les parties prenantes

Plus précisément, le modèle place l'entreprise au cœur d'un écosystème constitué de relations avec divers acteurs qui sont appelés « parties prenantes ». Pour rappel, ce terme désigne les individus qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les performances de l'entreprise ou d'être impactés lorsque l'organisation poursuit ses activités (Freeman, 1984). Clarkson (1995) propose une classification des parties prenantes en deux groupes, selon la nature de la relation entretenue avec l'entreprise : (1) primaires et (2) secondaires. Ainsi, le premier groupe comprend les clients, les employés, les fournisseurs ou encore les organismes publics qui entretiennent des relations formelles avec l'organisation, alors que le second inclut les médias

ou encore les groupes d'intérêts spécifiques non engagés dans les transactions formelles avec l'entreprise (Clarkson, 1995).

Création de valeur

Pour réussir à créer de la valeur, l'entreprise doit s'efforcer d'en produire dans ses interactions avec toutes ses parties prenantes et non plus uniquement pour les actionnaires (*About Stakeholder Theory*, 2018). Ainsi, cela signifie que chaque partie doit bénéficier de l'échange, sans qu'il y ait trop d'inégalités entre les gains qui découlent de ce dernier (Freeman et al., 2010). Pour y parvenir, cela requiert dans un premier temps une identification et une qualification de l'ensemble des parties prenantes. Ensuite, le cadre doit s'assurer de bien définir les attentes de chacun des acteurs liés de près ou de loin à son activité. En procédant de la sorte, cela permet à l'organisation d'avoir une vue globale sur les différents intérêts des groupes et d'être apte à agir de façon à respecter les obligations morales qui découlent de sa relation avec les divers acteurs (Binninger & Robert, 2011).

Il est capital pour les managers de considérer les intérêts de chacune des parties prenantes comme étant conjoints plutôt qu'opposés afin d'éviter de privilégier certaines relations. En conséquence, il est recommandé de favoriser la recherche d'un intérêt mutuel plutôt que de se concentrer sur les compromis (Horisch et al., 2014). Si cela devait arriver, l'organisation devrait réfléchir à un moyen d'optimiser les compromis avec chacune de parties (Freeman et al., 2010).

2.1.3. Les bénéfices d'une implémentation de la RSE

Comme nous avons pu l'observer dans les deux sections précédentes, la RSE prône la considération des besoins des différentes parties prenantes lorsqu'une entreprise poursuit ses activités. D'une part, cette prise en compte est devenue une nécessité étant donné que les attentes du grand public en termes de contribution de l'entreprise envers la société ont augmenté. En effet, selon Latapí Agudelo et al. (2019), les citoyens réalisent que l'entreprise peut avoir un impact considérable sur des problèmes de société, tels que la croissance de la population ou encore les atteintes à l'environnement. D'autre part, cette considération est motivée par l'impact direct sur les performances de l'entreprise et lui permet de créer un avantage compétitif (Price & Sun, 2017). D'après Smith (2012), la RSE est à l'origine de la construction d'à peu près 40% de la réputation d'une entreprise. En outre, les activités RSE

dans lesquelles elle s'engage lui permettent d'acquérir une certaine légitimité auprès de ses différentes parties prenantes, comme nous allons le voir.

Adopter des politiques RSE permet aux organisations d'entretenir une relation de confiance avec les communautés qui les entourent, en leur montrant qu'elles prennent en compte leurs besoins et qu'elles ont envie de s'investir sur le long terme. En outre, le développement d'une culture RSE au sein d'une entreprise participe à la création d'un cadre de travail positif pour les travailleurs (Rupp et al., 2006). Ce contexte créé de la cohésion au sein des équipes et participe donc à stimuler la productivité et la motivation des employés (Rodrigo & Arenas, 2008). Finalement, un dernier point important est la préoccupation des clients. En effet, d'après les recherches, les populations dans les pays développés sont plus conscientes et intéressées par les activités RSE (Fatma & Rhaman, 2015). Un comportement d'une marque valorisé moralement génère une attitude positive vis-à-vis de celle-ci (Romani et al., 2013). Bien entendu, les clients ne sont pas toujours informés complètement sur les activités de la marque, mais ils affirment y être sensibles lors de leur prise de décision. Ils attendent alors plus de communication et de transparence de la part de la marque sur l'offre afin de pouvoir acheter le plus consciemment possible (Binninger & Robert, 2011). Concrètement, la perception de la RSE par le consommateur est susceptible de l'influencer tout au long de son processus d'achat. De plus, l'implication de l'entreprise en termes de RSE peut consister en un critère d'achat pour le consommateur, au même titre que le prix et la qualité du produit (Arli & Lasmono, 2010). Finalement, les clients ayant acheté un produit provenant d'une compagnie éthique apparaissent être plus satisfaits de leur achat, et ont tendance à partager plus facilement leur expérience positive auprès de leurs entourages (Price & Sun, 2017). De cette manière, ce phénomène génère de la loyauté envers la marque, déclenchant une volonté de payer plus pour un produit ou un service proposé par la marque (Fatma & Rhaman, 2015).

2.2. Les crises RSE

Comme nous avons pu le voir précédemment, les entreprises sont propices à s'engager dans des activités RSE afin de répondre aux attentes de leurs clients. Cela leur permet ainsi de générer une image positive auprès des consommateurs. Une fois qu'une organisation montre aux yeux de tous qu'elle entreprend des activités RSE, le public attend d'elle de toujours agir de manière responsable, comme elle le communique (Coombs & Holladay, 2015). Dès lors, l'entreprise se trouve face à un double risque : le fait de ne pas se conformer aux attentes du public et le fait

de transgresser les valeurs qu'elle proclame. Si ces risques ne sont pas pris en charge par l'organisation, cette dernière est susceptible de subir une crise RSE. Nous allons donc tenter de définir dans la section suivante en quoi ce type de crise consiste et quelles en sont les conséquences.

2.2.1. Définition d'une crise RSE

Au cours de leurs recherches, Sohn et Lariscy (2014, pp. 25-26) définissent une crise RSE de la manière suivante :

« Un évènement majeur qui menace la réputation associée à des normes et à des valeurs chères à la société, ainsi qu'à des obligations socialement attendues. Ces obligations sociales peuvent concerner le respect de l'environnement, l'engagement en faveur de la diversité dans l'emploi, l'implication dans la communauté et les activités philanthropiques de l'entreprise. »

Selon Coombs et Holladay (2015), ce type de crise amène les parties prenantes à questionner le sens des responsabilités ou l'intégrité de l'entreprise. Si une des parties prenantes perçoit que l'organisation a violé l'une de ses attentes en termes de RSE, alors elle déterminera que l'entreprise est en crise. Cela nous rappelle l'importance de la perception dans la formation d'une crise. Quand une action ou une activité de l'entreprise est perçue comme potentiellement irresponsable ou, en d'autres mots, allant à l'encontre des valeurs que l'entreprise proclame, la situation représente un risque de crise pour l'organisation (Siano et al., 2017) ainsi qu'une menace pour sa réputation (Tu et al., 2021). C'est pourquoi selon Coombs et Holladay (2015), une crise RSE représente une catégorie de crise à part entière. Elles portent principalement sur les attentes du public en termes de RSE. Lors d'une crise RSE, il existe une connexion claire entre les pratiques de la firme et le résultat indésirable socialement dans le regard du public. Plus précisément, les consommateurs perçoivent l'organisation comme agissant de manière socialement irresponsable et en connaissant les externalités négatives causées (Campbell, 2007).

2.2.2. Enjeux des crises RSE

À l'instar de toutes les crises organisationnelles, les crises RSE engendrent un impact négatif pour l'entreprise. Nous allons donc observer dans cette section, quelles sont les conséquences spécifiques d'une crise RSE.

Comme nous l'avons observé dans le point « 2.1.3. Les bénéfices d'une implémentation de la RSE », les activités RSE génèrent des attitudes positives de la part des parties prenantes envers l'entreprise. Cependant, en cas de crise, les intentions éthiques de l'entreprise sont remises en question. Une fois que les actions de la firme sont perçues comme étant préjudiciables à l'une des parties prenantes, les associations positives à l'égard de l'entreprise s'estompent. En conséquence, il est probable que le public décide d'entreprendre des actions afin de punir l'entreprise de plusieurs manières : via des manifestations, des boycotts, des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ou encore une baisse des valorisations (Sweetin et al., 2013). Ainsi, les consommateurs seraient prêts à renoncer à un produit si la marque ne leur paraît pas être responsable. Ils sont également susceptibles de propager plus facilement de l'information négative que positive. Apprendre qu'une entreprise a agi de manière irresponsable, met les clients mal à l'aise et les empêche de s'identifier avec la marque. En ce qui concerne les communautés, elles n'apporteront plus de support à l'organisation si elles ont été heurtées par l'une de ses actions. D'après Fombrun et al. (2000) ce genre de situation pourrait les pousser à faire circuler une mauvaise publicité et à s'engager dans des protestations. Ensuite, au niveau des employés, la perception de mauvaises actions pourrait les pousser à vouloir démissionner ou à être moins motivés à travailler et à rendre plus difficile le recrutement de la nouvelle main d'œuvre (Oikonomou et al., 2012). Finalement, pour les investisseurs, cette situation représente un risque, ce qui baisse leur confiance et donc potentiellement une baisse de leur volonté d'investir (Luo et al., 2022 ; Price & Sun, 2017).

CHAPITRE 2 : La gestion de crise

La gestion de crise correspond aux actions et communications entreprises par l'organisation avant, pendant et après l'occurrence d'une crise (Bentley, 2018 ; Caywood & Stocker, 1993). Dès lors, la gestion de crise englobe autant les pratiques mises en place pour mitiger les risques de crises que celles pour faire face à une crise (Simola, 2005). Étant donné que ce travail s'intéresse aux crises une fois qu'elles sont déclenchées, nous nous concentrerons plus précisément sur deux éléments importants de la gestion de crise : les *stratégies de réponses* et la *communication de crise*. Pour ce faire, nous allons définir dans un premier temps en quoi consiste la communication de crise ainsi que ses objectifs et nous apporterons une typologie de réponses que les entreprises peuvent adopter durant une crise. Ensuite, dans un second temps, nous dresserons le portrait de la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) qui constitue un cadre de référence pour les entreprises dans la détermination de leurs stratégies de réponse. Nous aborderons ensuite les différentes composantes de la SCCT.

1. La communication de crise

La communication de crise est un aspect crucial de la gestion de crise (Xu & Li, 2013). Cette communication se fait entre l'entreprise, cherchant à encourager l'empathie du public, et les parties prenantes, demandeuses d'une explication transparente vis-à-vis de la situation (Do & Nham, 2021). D'après Bentley (2018, p. 203), « *la communication de crise implique la gestion de l'information (par exemple, l'analyse des rapports de dommages, la coordination des réponses, la fourniture de consignes de sécurité) ainsi que la gestion du sens* ». La gestion de sens désigne l'ensemble des tentatives entreprises par l'organisation afin de modifier la perception que le public a de la crise. Plus précisément, l'objectif est souvent de diminuer le sentiment négatif créé par la crise et de générer une image positive de l'entreprise auprès des parties prenantes (Xu & Li, 2013 ; Coombs & Holladay, 2002).

1.1. Objectifs de la communication de crise

La communication de crise poursuit un double objectif : réduire les dommages que la crise inflige d'une part aux parties prenantes, et d'autre part à l'organisation (Coombs, 2022). Nous allons examiner ces deux objectifs séparément.

Dans un premier temps, les entreprises doivent agir de manière éthique en respectant le premier objectif, c'est-à-dire en **préservant les consommateurs** des effets négatifs potentiels que la

crise pourrait avoir sur eux. Cela revient donc à prioriser les communications permettant de protéger le consommateur de tous préjudices physiques et moraux que la situation risque d'engendrer. Pour ce faire, l'entreprise diffuse des informations dites d'« instructions » et d'« ajustements » (Liu et al., 2011). Les informations d'instruction permettent d'éviter les dommages physiques découlant de l'utilisation d'un bien ou d'un service. Cela arrive par exemple lorsqu'il y a un défaut de fabrication ou un risque de contamination. Parallèlement, les informations d'ajustement visent à limiter les dommages psychologiques, comme l'angoisse des clients générée par l'incertitude et le danger potentiel que représente la situation (Coombs, 2022). En diffusant ce type d'informations, l'entreprise assouvit le besoin de renseignements du consommateur vis-à-vis des événements. En outre, cela permet à l'organisation de rassurer le consommateur sur la non-réurrence de la crise en partageant les mesures prises à cet égard, et de montrer une certaine préoccupation pour le sort des parties prenantes (Coombs, 2007b ; Liu et al., 2011).

Ensuite, une fois que le premier but est atteint, l'organisation peut poursuivre le second objectif de la communication de crise, à savoir : **limiter les dommages sur l'entreprise**. Selon Coombs (2007b), une gestion de crise réussie implique une préservation optimale de la réputation organisationnelle après une crise. La menace envers la réputation est évaluée en mesurant l'étendue des dégâts que la crise pourrait causer à la réputation si la firme ne réagit pas face à la situation. Cependant, la communication peut également servir à éviter d'autres types d'effets négatifs. En effet, elle vise également à maintenir un bon état des finances de l'entreprise, en évitant par exemple une baisse trop forte du cours de l'action, mais également à limiter l'impact sur la part de marché ou encore les ventes de l'organisation. Également, elle peut être utilisée afin de recréer un comportement positif, en stimulant la volonté d'achat ou le bouche-à-oreille (Coombs, 2022). À long terme, l'objectif est d'encourager des attitudes positives de la part des consommateurs vis-à-vis de la marque (Lee & Atkinson, 2019). Plusieurs critères de réussite peuvent être pris en compte, tels que le coût financier causé par la crise ou encore la restauration de la confiance (Dutta & Pullig, 2011).

1.2. Typologie des stratégies de réponse

L'ensemble des paroles et des actes de l'entreprise déterminent la stratégie de réponse qu'elle adopte. La stratégie choisie permet de déterminer la manière dont l'organisation sera perçue par les parties prenantes durant la crise (Benoit, 1995 ; Coombs, 2022). La mise en place d'une

stratégie de réponse adéquate est cruciale pour mitiger les effets de la crise sur l'entreprise (Benoit & Pang, 2008). Il existe de nombreuses stratégies de réponses différentes ainsi que de modèles les classant (Coombs, 2022). Généralement, les stratégies se distinguent selon le degré de responsabilité endossé par la marque et la quantité d'excuses formulées (Coombs, 2007a ; Li & Wei, 2016). Les réponses peuvent donc être variées, allant d'un déni de l'existence d'un événement ou de l'implication de la marque dans celui-ci, jusqu'à une promesse de réparation des dégâts, entraînant des mesures préventives et correctives (Dutta & Pullig, 2011).

En répertoriant les réactions les plus courantes des entreprises utilisées face à une crise, Coombs (2007b) propose un continuum de stratégies de réponse de la plus défensive à la plus accommodante, représenté dans le tableau 2. Ces différentes stratégies répondent au deuxième objectif de la communication de crise, à savoir limiter les dommages de la crise sur l'entreprise, et plus précisément : préserver la réputation organisationnelle. Les réponses sont classées selon deux catégories : les réponses primaires et les réponses secondaires. Une réponse primaire correspond aux actions qui sont requises au moment où la crise éclate. Ces actions peuvent être exécutées individuellement ou sont intégrées à la réponse secondaire (Do & Nahm, 2021). Une réponse secondaire quant à elle, peut être mise en place à tout moment de la durée de vie de l'entreprise et comprend toutes les activités qui accompagnent la réponse primaire afin de développer une attitude positive des parties prenantes à l'égard de l'image de la marque. Une réponse primaire peut bien entendu être couplée avec une réponse secondaire, dans le but de maximiser les effets. Cependant, il est déconseillé d'utiliser uniquement une stratégie de renforcement, car cette stratégie est jugée comme étant « égocentrique », ce qui risque donc d'entraver l'image de l'organisation (Coombs, 2022).

Caractère défensif	Catégorie	Stratégie de réponse	Définition
Élevé ↑ ↓ Faible	Réponses Primaires		
	Refuser	Attaquer l'accusateur	Le gestionnaire de la crise confronte la personne ou le groupe qui prétend que quelque chose ne va pas dans l'organisation.
		Déni	Le gestionnaire de la crise affirme qu'il n'y a pas de crise.
		Bouc émissaire	Le gestionnaire de la crise rejette la responsabilité de la crise sur une personne ou un groupe extérieur à l'organisation.
	Diminuer	Prétexte	Le gestionnaire de la crise minimise la responsabilité de l'organisation en niant toute intention de nuire et/ou en affirmant son incapacité à contrôler les événements qui ont déclenché la crise.
		Justification	Le gestionnaire de la crise minimise les dommages perçus comme étant causés par la crise.
	Reconstruire	Compensation	Le gestionnaire de la crise offre de l'argent ou d'autres cadeaux aux victimes.
		Excuse	Le gestionnaire de la crise indique que l'organisation assume l'entière responsabilité de la crise et demande le pardon des parties prenantes.
	Réponses Secondaires		
	Renforcement	Rappel	Les parties prenantes sont informées des bonnes actions passées de l'organisation.
		Intégration	Le gestionnaire de crise félicite les parties prenantes et/ou leur rappelle les bonnes actions passées de l'organisation.
		Victimisation	Le gestionnaire de crise rappelle aux parties prenantes que l'organisation est également victime de la crise.

Tableau 2 : Stratégies de réponse selon Coombs (2007b, p.170)

2. La Situational Crisis Communication Theory

Du terme anglais « *Situational Crisis Communication Theory* », la SCCT est un cadre qui permet au manager de comprendre quelle est la communication à adopter selon le type de crise dans lequel son entreprise se trouve afin de préserver au mieux la réputation organisationnelle. Cette théorie stipule qu'une compréhension de la situation et des potentielles réactions des parties prenantes qui en découlent permet aux managers de prendre des décisions adéquates et de communiquer au mieux durant la crise. Comme nous pouvons le voir sur la figure 3, la SCCT observe un lien direct entre la réponse et les émotions, et donc la volonté d'achat du

consommateur, le premier objectif de la SCCT est de préserver la réputation organisationnelle (Coombs, 2007b).

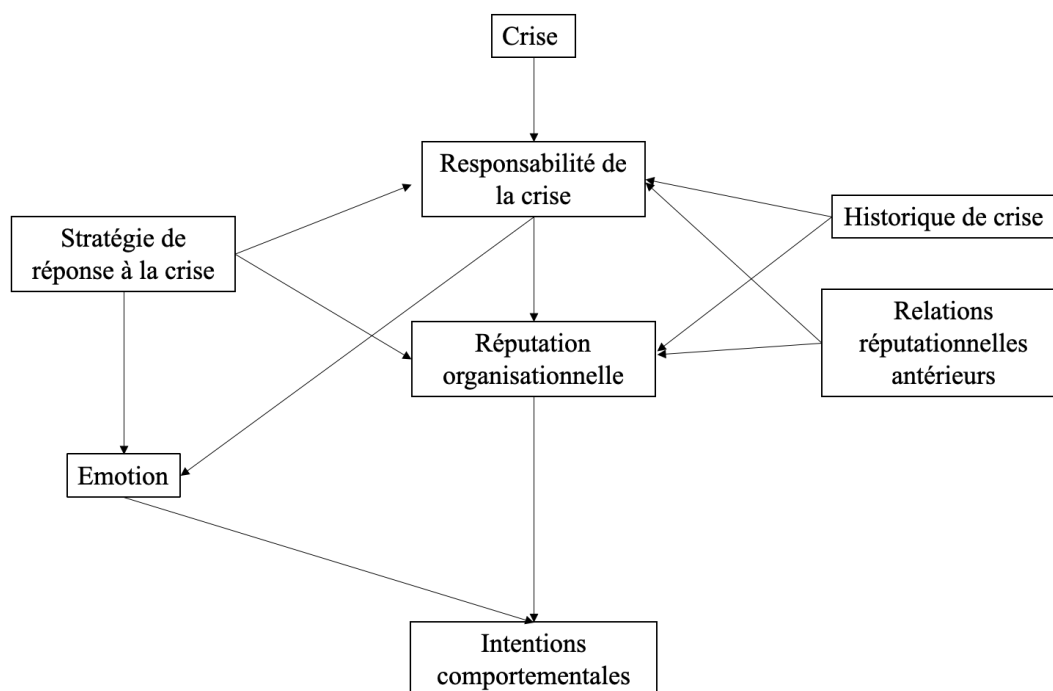


Figure 3 : Schéma de la SCTT inspiré de Coombs (2007b, p. 166)

2.1. Définition et enjeux de l'attribution de responsabilité

La SCCT se base la théorie de l'attribution qui stipule que les gens ont besoin de comprendre ce qui est à l'origine d'un événement (Wiener, 1985). Coombs (2007a) déclare que ce phénomène se retranscrit dans le cas des crises organisationnelles, avec un public qui est à la recherche de la personne ou de la chose à l'origine de l'évènement négatif et inattendu afin de lui attribuer la responsabilité de la situation. Cette notion de l'attribution de la responsabilité est centrale dans la SCCT, car elle a un impact direct sur la réputation organisationnelle ainsi que sur les émotions des parties prenantes à l'égard de l'entreprise, comme nous pouvons l'observer au niveau de la figure 3. Dans le cas d'une crise où la perception de la responsabilité de l'entreprise est élevée, la menace sur la réputation est grande, ce qui augmente donc la probabilité de déclencher des émotions négatives envers l'organisation. Lorsque les émotions sont positives, elles créent de la sympathie et lorsqu'elles sont négatives, elles engendrent un sentiment de colère ou une volonté de nuire à la firme. Ces émotions se traduisent ensuite en intentions comportementales de la part des consommateurs et autres parties prenantes. Des intentions comportementales négatives risquent de : (1) provoquer un arrêt d'achat du produit

et (2) générer un manque de support envers l'entreprise ainsi que la génération d'un bouche-à-oreille négatif (Coombs, 2007b).

2.2. Identification du risque pour la réputation organisationnelle

Afin de déterminer la réponse la plus adéquate pour l'entreprise en temps de crise, il est important d'évaluer dans un premier temps le niveau de risque que la situation représente pour la réputation organisationnelle. Ce niveau de risque est potentiellement influencé par trois facteurs : (1) la responsabilité initiale de la crise (2) l'historique de crise (3) la réputation organisationnelle antérieure (Coombs, 2007a). Ces trois facteurs sont présentés sur la figure 3 et nous allons explorer leur lien avec la réputation organisationnelle dans les prochaines sections.

2.2.1. Identification de la responsabilité initiale

L'identification de la responsabilité initiale est la première étape pour évaluer la menace que représente la crise sur la réputation de l'entreprise. La responsabilité initiale est déterminée par les parties prenantes et dépend de la perception que ces dernières vont avoir du contrôle que l'organisation exerce sur la crise (Coombs & Holladay, 2002). En d'autres termes, à quel point elles pensent que c'est une action de l'entreprise qui est à l'origine de la situation. Au plus une entreprise est jugée comme responsable par un groupe de parties prenantes, au plus la réputation de l'entreprise sera endommagée auprès de ce groupe (Coombs, 2007b). Pour comprendre quel est le degré de responsabilité assigné, il faut regarder dans quelle catégorie de crise se trouve l'entreprise, en examinant la typologie des crises selon leur origine (cf. point 1.4.1 *Selon l'origine* du chapitre 1).

2.2.2. Historique de crise et la réputation relationnelle antérieure

L'historique de crise et les réputations antérieures sont deux facteurs situationnels susceptibles d'influencer la perception de la responsabilité de l'organisation dans la crise et qui ont donc également un impact sur la réputation organisationnelle. Le premier facteur, l'historique de crise, concerne fait que les marques ont déjà eu - ou non - des crises similaires dans le passé. Le second désigne la façon dont les parties prenantes ont l'impression d'être traitées par l'entreprise en dehors de la crise. Tant un historique de crise répétitif qu'un mauvais traitement des parties prenantes amplifieront la perception de responsabilité de la crise. C'est pourquoi ces deux facteurs doivent être pris en compte afin d'adopter la stratégie de réponse la plus

appropriée. À titre d'exemple, la réputation d'une marque vivant une crise de type « victime », mais possédant un historique de crise et/ou une mauvaise réputation de relation antérieure, sera menacée de la même manière que la réputation d'une marque passant par une crise « accidentelle » (Coombs, 2007b)

2.3. Choix de la stratégie de réponse adéquate

Le choix de la stratégie de réponse est fait sur base de l'évaluation de la situation en termes de menace pour la réputation. Le tableau 3 résume les stratégies de réponse préconisées par la SCCT en fonction du type de crise et des facteurs situationnels (Coombs, 2007b).

Degré de responsabilité attribuée	Type de crise	Facteurs situationnels	Stratégie de réponse recommandée
Faible  Minimal	Crise victime	Pas d'historique de crise similaire et réputation antérieure positive ou neutre	Instruction et adaptation de l'information pour expliquer aux gens comment se protéger peut-être suffisant et possibilité de coupler cela avec de la victimisation.
		Historique de crise et/ou réputation antérieure négative	Stratégie « Diminuer »
	Crise accidentelle	Pas d'historique de crise similaire et réputation antérieure positive ou neutre	Stratégie « Diminuer »
		Historique de crise et/ou réputation antérieure négative	Stratégie « Reconstruire »
	Crise évitable	Peu importe l'état des facteurs situationnels	Stratégie « Reconstruire »
	Cas spécifiques		
	Rumeur et crise « challenge »	Pas indiqué	Déni si c'est possible.

Tableau 3 : Résumé des recommandations de la SCCT basé sur les recherches de Coombs (2007b, p. 173)

Comme nous pouvons l'observer sur le tableau 3, les gestionnaires de crises situent dans un premier temps dans quel type de crise ils se trouvent : victime, accidentelle ou évitable. Ensuite, ils évaluent l'état de l'historique de crise et de réputation antérieure. Une fois qu'ils ont déterminé ces trois facteurs, et donc le niveau de responsabilité imputé à l'organisation, ils peuvent choisir une stratégie de réponse pertinente parmi les trois catégories de réponses

primaires qui se situent dans le tableau 2 : refuser, diminuer et reconstruire. En adoptant un comportement adéquat face à la crise, l'entreprise sera capable de limiter l'impact sur la réputation, ce qui permettra ainsi que réduire les émotions négatives à l'égard de l'organisation et finalement, d'éviter des répercussions négatives sur le comportement des parties prenantes (Coombs, 2007b).

CHAPITRE 3 : La communication de crise à l'ère des médias sociaux

Dans ce chapitre, nous allons premièrement définir le concept de médias sociaux. Ensuite, nous expliquerons le lien entre les crises et les médias sociaux. Pour ce faire, nous décrirons la manière dont les crises se déroulent sur ces plateformes grâce au modèle de la *Social Mediated Communication Crisis* (SMCC) et aborderons leurs impacts sur les crises. Finalement, nous évoquerons les recommandations présentes dans la littérature afin d'aider les gestionnaires de crises à faire face à ce phénomène.

1. Définition des médias sociaux

Selon Dollarhide (2021), le terme « média social » représente « *une technologie informatique qui facilite le partage d'idées, de pensées et d'informations par le biais de réseaux et de communautés virtuelles* ». La notion de partage est au cœur du fonctionnement des médias sociaux et désigne le phénomène d'échange de contenu créé par les internautes (Kaplan & Haenlein, 2010). Les organisations ont de plus en plus fréquemment recours aux médias sociaux au travers de leurs différentes activités. Tout particulièrement, l'intégration de l'usage des médias sociaux est devenue essentielle dans les activités de marketing, car elle permet de promouvoir la marque auprès d'une grande quantité de clients potentiels (Aichner & Jacob, 2015 ; Dollarhide, 2021).

Kaplan et Haenlein (2010) identifient six groupes de médias sociaux : les blogs, les réseaux sociaux, les mondes sociaux virtuels, les projets de coopération, les communautés de contenu et finalement, les univers de jeux virtuels. Parmi ces six catégories, les réseaux sociaux sont particulièrement modulés pour faciliter le partage d'informations entre les utilisateurs. Ceci explique également en partie leur grande popularité (Kaplan & Haenlein). Aicher et Jacob (2015, p. 260) décrivent les réseaux sociaux de la manière suivante :

« *Les réseaux sociaux mettent en relation des personnes qui se connaissent, partagent des intérêts communs ou souhaitent s'engager dans des activités similaires. Les utilisateurs ont un profil individuel ; ils peuvent être trouvés par d'autres utilisateurs en utilisant leur nom complet, et ils téléchargent des photos et des vidéos. Les entreprises utilisent les réseaux sociaux en créant un profil d'entreprise afin de positionner certaines marques, d'informer et de soutenir les clients existants ou de gagner de nouveaux clients.* »

Des exemples de réseaux sociaux les plus utilisés sont Facebook, Instagram, Tiktok ou encore Twitter (Dollarhide, 2021). Ces plateformes ont pour spécificité le fait qu'elles sont orientées vers l'interaction entre les différents utilisateurs, contrairement à un média social comme YouTube qui sert principalement à diffuser de l'information. La majorité des marques ont aujourd'hui un compte sur une ou plusieurs de ces plateformes afin de communiquer avec leurs consommateurs (Overlander, 2018). Les caractéristiques des médias sociaux, et particulièrement des réseaux sociaux, rendent ces plateformes particulièrement propices aux développements des crises comme nous allons l'observer dans la section suivante.

2. Les crises à l'ère des médias sociaux

L'utilisation des médias sociaux par le public est grandissante durant les crises (Jin et al., 2014). D'une part, les internautes assouvissent leur besoin de trouver de l'information au sujet de la crise (Coombs, 2022). D'autre part, ces plateformes permettent aux utilisateurs de trouver un soutien émotionnel et constituent un cadre favorisant le partage de sentiments et d'opinions (Jin & Liu, 2010 ; Austin et al., 2012). Par conséquent, les parties prenantes sont beaucoup plus actives lorsque de l'information sur la crise circule sur les médias sociaux que lorsqu'elle est diffusée uniquement par les médias traditionnels. En effet, elles ne font plus que recevoir l'information passivement, elles peuvent maintenant agir en créant et partageant leur opinion sur le sujet (Morgan & Wilk, 2021) grâce à des publications, commentaires ou partages (Pace et al., 2017 ; Rauschnabel et al., 2016). Plus précisément, la participation en ligne du public à une crise comprend le partage d'information, la possibilité d'échanger avec d'autres utilisateurs sur le sujet et, finalement, l'exigence d'explications de la part de la marque concernant la crise (Jin et al., 2014).

En outre, les réseaux sociaux constituent un outil permettant les actions collectives, donnant ainsi plus de pouvoir au consommateur (Rauschnabel et al., 2016 ; Hansen et al., 2018). De ce fait, lorsqu'un problème auquel une entreprise fait face est exposé sur les médias sociaux, son déclenchement et son évolution sont bien plus imprévisibles que lorsqu'il apparaît uniquement hors ligne (Rauschnabel et al., 2016). Il semble donc essentiel pour les organisations de bien comprendre comment faire usage de cet outil de manière stratégique durant leurs communications de crise (Jin et al., 2014).

Dans cette section, nous allons tout particulièrement nous intéresser à la façon dont les crises prennent place sur les médias sociaux grâce au modèle de la SMCC. Ensuite, nous développerons les principales différences et les implications de cette réalité par rapport à la période antérieure à l'avènement des réseaux sociaux.

2.1. Déroulement : modèle SMCC

La *Social Mediated Communication Crisis* (SMCC) est un outil développé dans un contexte où les médias

sociaux prennent de plus en plus de place en temps de crise. Il a pour objectif de faciliter l'intégration des médias sociaux dans la stratégie de gestion de crise de l'organisation de façon optimale (Jin & Liu, 2010). Cela se fait d'une part en expliquant la manière dont la forme et la source de l'information relative à la crise impactent les options de réaction de l'organisation et d'autre part, en fournissant des recommandations de stratégies de réponse par « médiation sociale » (Liu et al., 2011).

2.1.1. Les paramètres du modèle

Afin de proposer une vue d'ensemble sur la manière dont l'information est partagée durant les crises, tout en incluant les médias sociaux, le modèle comprend plusieurs éléments : (1) le type de public, (2) la forme de l'information, (3) la source d'information et (4) les cinq considérations pour le choix de réponse.

Les différents publics

La SMCC identifie trois publics susceptibles de recevoir et partager l'information sur les médias sociaux : (1) les influenceurs des médias sociaux, (2) les suiveurs des médias sociaux et (3) les inactifs des médias sociaux. Le premier groupe représente l'ensemble des organisations (autres que celle subissant la crise) ainsi que les individus qui participent à l'élaboration de l'information qui est ensuite consommée par les autres groupes. Le second groupe désigne toutes personnes consommant l'information créée par le premier groupe. Finalement, le dernier groupe comprend les individus qui consomment indirectement l'information générée par les influenceurs, soit par le biais du bouche-à-oreille avec le premier et le deuxième groupe, soit au travers de médias traditionnels relayant l'information (Liu et al., 2011).

La forme de l'information

La forme quant à elle, représente la manière dont le message est porté (Hung-Baesecke & Bowen, 2017). Cela peut se faire, par exemple, via un attaché de presse, sur Facebook, Twitter ou encore via les médias traditionnels. Dans le modèle de SMCC, il existe trois types de formes : bouche-à-oreille hors-ligne, médias sociaux et médias traditionnels (Liu et al., 2011).

La source d'information

La source information désigne ce qui est à l'origine de l'envoi de l'information. À titre d'exemple, un journaliste, l'organisation concernée par la crise ou encore des blogueurs peuvent constituer en une source d'information. La SMCC regroupe les sources selon deux catégories : (1) l'organisation elle-même et (2) les parties tierces. Le deuxième groupe inclut tout individu ou groupe d'individu externe à l'organisation (Jin et al. 2014).

Les cinq considérations pour le choix de réponse

La SMCC identifie cinq facteurs susceptibles d'influencer la manière dont une organisation répond à une crise : (1) l'origine de la crise, (2) le type de crise, (3) l'infrastructure, (4) la stratégie du message et (5) la forme du message (Jin et al., 2014). Le premier désigne simplement si la source de la crise est externe ou interne à l'organisation. Ce facteur détermine la responsabilité attribuée à l'entreprise et donc le type de crise dans laquelle l'organisation se situe. Pour rappel, les types de crises sont : victimes, accidentelles et intentionnelles. Les deux premiers facteurs sont critiques pour le choix de la stratégie de réponse à adopter, car ils permettent de prévoir de quelle façon et jusqu'à quel point le public est susceptible d'accepter la stratégie de réponse. Ensuite, l'infrastructure spécifie s'il est préférable que la crise soit gérée par un message centralisé ou non, plutôt par les affiliés ou les branches de l'organisation. Finalement, d'après Jin et al. (2014, p. 79) « *le contenu fait référence à l'information incluse dans le message qui aide les publics à répondre à la crise et à lui donner un sens, et la forme est la façon dont le message est transmis* ».

2.1.2. Prédiction du niveau d'acceptation des différentes stratégies de réponse

D'après les résultats de Jin et al. (2014), en liant l'origine de la crise avec la forme et la source de l'information partagée, il est possible de prédire la manière dont le public va réagir à la communication d'une marque en situation de crise. Afin de démontrer cela, nous allons analyser comment l'acceptation de la stratégie de réponse varie en fonction du caractère interne ou externe de la crise par rapport à l'entreprise.

Origine de crise interne

Dans le cas où le public perçoit l'entreprise comme étant responsable de la crise, les événements risquent de susciter chez ce public de fortes émotions négatives, telles que de la colère, du mépris ou du dégoût (Choi & Lin, 2009). Ces émotions peuvent être intensifiées si la source d'information des parties prenantes est une partie tierce agissant sur les médias sociaux. Dès lors, d'après les recherches de Jin et al. (2014, p. 88), « *les gestionnaires de crise devront peut-être se concentrer tout particulièrement sur la manière de gérer les émotions négatives exprimées à l'égard de l'organisation et se préparer à faire face aux informations anti-organisationnelles diffusées par les médias sociaux* ».

Origine de crise externe

Dans le cas où la raison de la crise est externe à l'organisation, le public attribue moins de responsabilités à cette dernière. Dès lors, une réponse évasive pourra être acceptée, à condition qu'elle soit diffusée directement par l'organisation et donc que l'organisation en soit la source. De plus, une réaction proactive via ses propres canaux de médias sociaux est vivement recommandée par la SMCC afin de permettre à tous d'accéder à l'information. En assouvissant le besoin d'accès à l'information, l'organisation s'assure de diminuer les émotions négatives et les incertitudes générées par la crise (Jin & Liu, 2010). Finalement, « *les gestionnaires de crise et les communicateurs devraient envisager de présenter des informations supplémentaires, voire de s'associer à des publics et à des tiers pour faire face collectivement à la situation de crise* » (Jin et al., 2014, p. 89).

2.1.3. Limites du modèle SMCC

Le problème de la SMCC est la place centrale que le modèle accorde à l'entreprise ayant déclenché la crise. D'une part, car il insinue que c'est la source principale d'information durant la crise et d'autre part, car il n'est pas fait pour des crises impliquant plusieurs organisations.

2.2. Implications des médias sociaux sur le déroulement des crises

Les principales différences décelées lorsque l'information relative à une crise circule sur les médias sociaux plutôt que d'être diffusé par les médias traditionnels sont les changements dans la vitesse de propagation de l'information, l'engagement des parties prenantes dans la crise et, finalement, l'ouverture au dialogue.

Vitesse de propagation

Les médias sociaux accélèrent la vitesse du fonctionnement de la crise (Overlander, 2018). En effet, la diffusion de l'information y est beaucoup plus rapide. Cette accélération est due au fait que les parties prenantes réagissent très vite sur les plateformes, ce qui permet donc à l'information de circuler bien plus facilement et plus rapidement que via d'autres canaux (Coombs, 2022).

Engagement des parties prenantes

Les médias sociaux offrent l'opportunité aux parties prenantes de prendre la parole et de partager leurs opinions au sujet d'une crise (Lee & Atkinson, 2019). Dès lors, elles participent à faire circuler et à créer du contenu relatif aux événements. Cela peut prendre la forme de posts, de commentaires ou de partages et est appelé le « bouche-à-oreille électronique ». Le bouche-à-oreille est un phénomène qui désigne l'expression des sentiments et des idées des consommateurs vis-à-vis d'une marque (Pace et al., 2017). D'ordinaire, il est déclenché par une envie de partager une forte expérience de satisfaction, ou au contraire, d'insatisfaction du client (Kimmel et Kitchen, 2013). Avec l'apparition des médias sociaux, le bouche-à-oreille électronique permet dès lors aux internautes d'avoir accès à une plus large quantité d'informations par rapport aux médias traditionnels au sujet d'une crise. Le risque pour les entreprises est que les parties prenantes réinterprètent parfois la situation et donnent une signification personnelle aux événements sur les médias sociaux (Pace et al., 2017). En particulier, le partage d'information, de commentaires ou de rumeurs négatifs y est facilité et

prend plus d'ampleur (Lee & Atkinson, 2019). En outre, lorsque le public s'exprime en ligne, il est plus excessif que hors ligne (Overlander, 2018). L'accumulation des réactions des parties prenantes a le pouvoir d'amplifier une crise, constituant parfois une seconde crise à gérer sur les médias sociaux (Coombs & Holladay, 2008).

En outre, d'après Coombs (2022) le contenu circulant sur les médias sociaux est plus engageant et persuasif que dans les médias traditionnels. Les consommateurs durant une crise sont plus actifs sur les médias sociaux, en demandant par exemple à l'entreprise de répondre sur une des plateformes à leurs préoccupations relatives aux événements. L'engagement peut se mesurer par de simples actions, telles que le fait d'aimer ou de partager un post, ou par des actions plus engagées comme le fait de commenter ou de créer une publication (McCorkindale & DiStatso, 2017).

Ouverture du dialogue

Les médias sociaux permettent à l'entreprise de jouer un rôle plus proactif dans la gestion de la crise (Liu et al. 2011). En effet, en communiquant sur les médias sociaux au sujet de la crise, l'entreprise peut créer un dialogue avec les parties prenantes (Coombs, 2022). D'après Liu et al. (2011) ces interactions avec les parties prenantes en temps de crise peuvent avoir de meilleurs effets sur la réputation de la marque que lorsque l'information est reçue uniquement via les médias traditionnels.

2.3. Recommandations générales d'utilisation des médias sociaux en temps de crise

Nous allons maintenant présenter les diverses recommandations de gestion de crise qui ont été identifiées au cours de nos recherches.

Identifier les parties prenantes actives sur les médias sociaux et leurs revendications

Les parties prenantes utilisent les médias sociaux comme un outil leur permettant d'obtenir des réponses à leurs questions liées à la crise. Avec une crise se déroulant sur une plateforme digitale, tout le monde est capable de générer de l'information relative aux événements. Cela peut être positif pour l'entreprise dans le cas où les utilisateurs agissent pour défendre la marque, mais également négatif s'ils créent et partagent du contenu néfaste ou infondé (Coombs, 2022). Par conséquent, il est important pour l'entreprise d'identifier les parties

prenantes clefs ou, en d'autres termes, celles qui ont le plus d'impact, et de comprendre quelles sont les revendications du public de manière générale (Overlander, 2018).

Développer une réaction rapidement

Les crises créent un besoin d'information chez le consommateur (Coombs, 2022). Particulièrement avec les médias sociaux, du contenu relatif aux événements se développe de plus en plus rapidement (Dearnell, 2019). Si les entreprises ne fournissent pas une réponse à leurs interrogations, les consommateurs risquent de chercher à s'informer au travers d'autres sources. Le risque est donc que les parties prenantes reçoivent des informations non vérifiées ou des rumeurs. Afin de permettre aux organisations de faire entendre leur version des faits et de montrer qu'elles contrôlent la situation, Coombs (2022) recommande de développer une réponse rapidement. D'après Dearnell (2019), un délai de réaction de 15 minutes pour Twitter et 30 minutes pour Facebook est préconisé. De plus, une réponse rapide, contrairement au fait de rester silencieux, permet de montrer que l'organisation contrôle la situation et non les parties prenantes. Si l'entreprise n'est pas capable de délivrer des éclaircissements rapidement, il est alors conseillé de prévenir les parties prenantes de cette incapacité (Coombs, 2022).

Identifier les canaux adéquats : choix du digital ou non

D'après Coombs (2022), lorsque les crises apparaissent sur les médias sociaux, l'organisation doit faire en sorte de les intégrer dans sa stratégie de réponse. De plus, l'absence de réponse donne l'impression au public que l'entreprise ne contrôle pas la situation (Coombs, 2022). Afin de créer de la confiance, Dearnell, (2019) conseille également de communiquer les efforts faits dans le but de gérer la situation et permettre la diffusion de l'impact.

Cependant, d'après Overlander (2018), il existe plusieurs cas de figure qui rendent l'utilisation des médias sociaux inadéquats en tant qu'outils de communication en cas de crise. Premièrement, si la crise implique qu'il faille communiquer des informations difficiles ou chargées d'émotions. À titre d'exemple, dans le cas d'une restructuration, il est préférable de prévenir les employés directement et d'éviter ainsi qu'ils ne découvrent la nouvelle sur les médias sociaux. Ensuite, il existe des cas de figure dans lesquels traiter la crise sur les médias sociaux n'est pas productif, car cela pourrait constituer en un moyen pour un groupe de

lobbyiste de nuire à la réputation de l'entreprise. En outre, utiliser les médias sociaux durant une crise n'est pas pertinent si seulement une minorité des parties prenantes est susceptible de consulter ces sites pour recevoir l'information. Finalement, communiquer en temps de crise est déconseillé si l'entreprise n'utilisait pas les médias sociaux avant la crise (Overlander, 2018).

Identifier les canaux adéquats : orienter la communication vers les parties prenantes

La communication de crise peut être hybride entre le digital et les moyens plus traditionnels. La partie digitale est particulièrement intéressante si elle permet de faire passer un message aux parties prenantes ciblées. Dès lors, il est très important de bien comprendre quel média touche quel type de public (Coombs, 2022). Cette compréhension est essentielle également afin d'adapter le discours de manière optimale sur les différentes plateformes en fonction du type de publics qu'elles touchent. Il est également préférable de prendre un ton plus personnel dans les messages diffusés sur les médias sociaux que dans le communiqué de presse, ainsi que d'offrir de l'aide et de la sympathie (Dearnell, 2019).

Communiquer avec transparence et clarté

Afin de communiquer au mieux aux parties prenantes durant les crises, il est important que les marques transmettent des messages clairs et soient transparentes. En effet, le contenu doit être clairement compris par l'utilisateur. De plus, il est recommandé que les marques soient consistantes dans les informations qu'elles donnent afin de gagner la confiance des utilisateurs (Coombs, 2022).

Informers sans engager

Overlander (2018) recommande que les communications sur les médias sociaux soient utilisées afin de transmettre de nouvelles informations, mais pas d'ouvrir des débats ou de se lancer dans des conversations. Plutôt que de dialoguer sur l'espace public des médias sociaux, il est plus approprié de le faire en hors-ligne, directement auprès des personnes concernées. En effet, certains médias sociaux tels que Twitter sont de nature conflictuelle et hostile, ce qui rend difficile un débat nuancé. Très vite, la situation peut être relayée par les médias traditionnels, contribuant donc à maintenir la crise en vie (Overlander, 2018).

Conclusion de la revue de littérature

Au cours du chapitre 1, nous avons appréhendé le concept de crise ainsi que les mécanismes de fonctionnement d'une crise. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux crises RSE, qui semblent appartenir à la catégorie de crises orientées valeurs. En effet, les crises RSE remettent en question la capacité de l'entreprise à agir de manière responsable pour la société et par conséquent, questionnent la véracité des associations éthiques liées à une marque. Comme nous avons pu l'observer, les conséquences des crises RSE ne concernent pas uniquement les consommateurs et les investisseurs, mais diverses parties prenantes de l'entreprise, telles que les communautés ou encore les employés. Néanmoins, l'une des préoccupations de l'entreprise en crise RSE reste la préservation de sa réputation. Pour y parvenir, l'organisation doit prendre des mesures. Cela nous amène donc à la gestion et à la communication de crise, abordée dans le chapitre 2. Ce chapitre explique que la manière dont les entreprises réagissent à la crise a un impact sur le déroulement de celle-ci. Afin de choisir une stratégie de réponse efficace, le modèle de la SCCT propose des recommandations en fonction de l'origine de la crise et de deux autres facteurs situationnels. Ainsi, en évaluant le degré de responsabilité qui lui est imputé, l'entreprise peut réussir à sélectionner la stratégie de réponse optimale. Cependant, le modèle de la SCCT reste assez général et nous ne savons pas dans quelle mesure il s'applique au cas des crises RSE. Ensuite, le dernier chapitre nous a appris qu'avec l'avènement des médias sociaux, le déroulement des crises a évolué. Le modèle de la SMCC nous a permis de comprendre quels étaient les paramètres et les acteurs des crises à l'ère des médias sociaux. Ensuite, nous avons observé qu'avec les médias sociaux trois grands changements ont été identifiés au niveau du déroulement des crises : la rapidité, l'engagement des utilisateurs et la possibilité de dialoguer avec les parties prenantes. Finalement, nous avons également parcouru plusieurs recommandations faites par des experts. Cependant, étant donné la nouveauté des médias sociaux, les recommandations n'ont pas été faciles à trouver. En effet, la littérature attache plus d'importance au fait de comprendre comment les crises se déroulent, plutôt qu'à déceler les bonnes pratiques à mettre en place lors de leur occurrence. En outre, les crises RSE représentent un domaine très spécifique de crises et, en conséquence, nous ne savons pas dans quelle mesure ces recommandations s'appliquent également à ce type de crise.

PARTIE II : Recherche qualitative

La revue de littérature nous a permis de nous familiariser avec les concepts de crise RSE et de communication de crise. Elle nous a également donné l'occasion de mieux comprendre la relation entre les crises organisationnelles et les médias sociaux. Cependant, comme nous avons pu le constater, les découvertes faites au sujet de l'impact des médias sociaux sur le déroulement des crises, ainsi que les recommandations concernant les réactions de l'organisation restent assez générales. Dès lors, nous souhaiterions étudier dans quelle mesure la théorie vue jusqu'ici s'applique en pratique à une crise RSE. Pour ce faire, nous décidons de réaliser une analyse de cas. Dans le domaine de la gestion de crise, cette méthode permet de mettre en avant des recommandations pour les futures prises de décisions en se basant sur l'efficacité de stratégies en réponse à des crises passées (Rousseau, 2006). Notre analyse se concentrera sur le cas de la crise liant certaines marques de l'industrie de la mode au travail forcé des Ouïghours en mars 2020. Cette crise est de type RSE, car elle porte sur l'éthique et remet en question la volonté des entreprises à agir selon leurs responsabilités sociétales. Nous observerons plus précisément la manière dont la crise s'est déroulée sur les médias sociaux et comment les marques impliquées ont décidé d'y répondre.

Dans cette seconde partie « recherche qualitative », nous allons dans un premier temps décrire le cas étudié. Ensuite, nous définirons la question de recherche principale ainsi que nos différentes sous-questions de recherche, et les limites de notre analyse. Subséquemment, nous détaillerons les méthodologies utilisées pour étudier ces questions. Finalement, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus.

1. Étude de cas

Nous allons premièrement décrire ici le contexte dans lequel la crise apparaît grâce à une recherche documentaire sur le sujet.

1.1. Contextualisation

Afin d'établir le contexte dans lequel la crise prend racine, nous allons dans un premier temps explorer la relation entre le gouvernement chinois et la province du Xinjiang, dont sont originaires les Ouïghours. Ensuite, nous aborderons le lien entre cette province et l'industrie du coton. Finalement, nous décrirons l'évènement à l'origine de la crise.

Relations entre la région du Xinjiang et le gouvernement chinois

Le Xinjiang est peuplé principalement par les Ouïghours, une minorité ethnique musulmane, et constitue l'une des cinq régions indépendantes de Chine (Kelly, 2020). Par conséquent, ce statut lui permet de disposer de plus de liberté et d'autonomie d'un point de vue législatif par rapport aux autres régions du pays. Cependant, depuis peu, le gouvernement s'immisce progressivement dans la gestion de la région, sous prétexte d'un problème d'intégration de chinois Han avec le reste des habitants. Cela se traduit par la mise en place de fortes restrictions, des poursuites pénales, de surveillance ainsi que la création de camps de travail forcé (Friedman & Paton, 2021). En effet, depuis 2017, le gouvernement chinois est soupçonné de détenir de nombreux Ouïghours dans des « centres de détention », que ce dernier appelle « centres de formation professionnelle ». D'après les autorités chinoises, l'intégration dans ces centres est faite sur base volontaire et ils serviraient à réduire la pauvreté (Fashion Revolution, 2021) ainsi qu'à éviter le séparatisme et les formes d'extrémisme religieux dans la région à l'origine d'une série d'attentats commis par les Ouïghours (Schaeffer, 2021). En outre, ces programmes seraient pensés, d'après le Parti communiste chinois, de façon à permettre aux Ouïghours de devenir des « travailleurs exemplaires », ou en d'autres termes des citoyens « obéissants » (Friedman & Paton, 2021). Cependant, les critiques internationales dénoncent le travail forcé sur base de plusieurs enquêtes et documents, dévoilant entre autres des abus sexuels, des séparations et stérilisations forcées ainsi que de la torture envers les habitants de la province (Mullen, 2021).

La Chine et le marché du coton

Avec un apport de 22% sur le marché mondial, la Chine est l'un des pays produisant le plus de coton (Schaeffer, 2021). Plus particulièrement, 84% des récoltes de cette matière sur le territoire chinois sont issues de la région du Xinjiang. Le coton sert principalement à produire du tissu destiné à la fabrication de vêtements ou encore à l'ameublement des maisons. De ce fait, le coton est ensuite envoyé vers d'autres pays jouant un rôle dans la chaîne d'approvisionnement du marché du textile (Kelly, 2020). La production de coton originaire du Xinjiang, sert à la constitution de 1,5 milliard de vêtements commercialisés dans le monde par les marques occidentales (Friedman & Paton, 2021).

L'origine de la crise pour les marques

L'Australian Strategic Policy Institute (ASPI) est « un groupe de réflexion australien qui est sur la défense et la politique stratégique fondé par le gouvernement australien et financé en partie par le ministère australien de la Défense et le Département d'État des États-Unis. » (Wikipedia contributors, 2022). Le 1er mars 2020, l'organisme publie le rapport *Uyghurs for Sale* qui accuse 83 multinationales d'entretenir un lien avec des usines chinoises bénéficiant du travail forcé des Ouïghours (Soyez, 2021). Plus précisément, le rapport estime qu'entre 2017 et 2019, le gouvernement chinois aurait orchestré le transfert de 80 000 travailleurs ouïghours de la région du Xinjiang vers des usines partout en Chine. Des grandes marques telles que Adidas, H&M, Apple ou encore Nintendo sont accusées d'avoir des contrats de sous-traitance avec une ou plusieurs de ces usines chinoises (Xu et al., 2020, p.3). Par conséquent, l'ASPI insinue que les entreprises profiteraient indirectement des conditions de travail des Ouïghours, violant le respect des droits humains fondamentaux dans leur chaîne de fabrication (Kelly, 2020). L'organisme australien demande aux entreprises identifiées de s'assurer que leur chaîne de production est exempte de travail forcé. Plus précisément, voici ce qui est indiqué dans le rapport :

" Les entreprises citées dans ce rapport doivent procéder à un contrôle préalable immédiat et approfondi des droits de l'homme en ce qui concerne le travail dans leurs usines en Chine, y compris des audits et des inspections sociales robustes et indépendants. Il est essentiel qu'à travers ce processus, les travailleurs concernés ne soient pas exposés à d'autres préjudices, y compris des transferts involontaires. " (Xu et al., 2020, p. 3).

2. Les questions de recherches

En analysant la manière dont se déroule cette crise liant certaines marques de l'industrie de la mode au travail forcé des Ouïghours, nous souhaitons comprendre la manière dont les médias sociaux sont utilisés par les acteurs dans le cadre de cette crise RSE. Cela nous permettra par la suite d'illustrer les bonnes pratiques que les entreprises peuvent adopter pour gérer les crises RSE à l'ère des médias sociaux. Notre question de recherche générale est donc la suivante :

Comment les médias sociaux sont-ils utilisés par les différents acteurs dans le cadre d'une crise RSE ?

Nous étudierons d'une part **comment une crise RSE prend place sur les médias sociaux** et d'autre part, **dans quelle mesure les entreprises utilisent cet outil pour communiquer durant une crise RSE**. Afin de répondre à ces questionnements, nous avons défini 12 questions de recherches (Q.R.) articulées autour de trois axes : l'attitude des internautes, l'attitude des marques et l'attitude des activistes.

Afin de répondre aux questions de la manière la plus complète possible, nous avons fait le choix d'observer un média social à la fois pour chaque axe. Plus particulièrement, pour les axes 1 et 2, nous nous concentrons sur Twitter. Tout d'abord, car c'est en grande partie sur ce réseau social que la crise s'est inscrite. Et ensuite, parce que Twitter permet une diffusion de l'information en temps réel qui ne peut pas être ignorée par les entreprises au moment de choisir leur stratégie (Gruber et al., 2015). En ce qui concerne le troisième axe, nous nous sommes concentrés sur Instagram, car c'est le principal canal utilisé pour faire passer son message par l'activiste que nous allons étudier.

Premier axe: L'attitude des internautes

Q.R.1. Dans *quelle mesure le rapport publié par l'ASPI « Uyghurs for Sale » a-t-il été mentionné sur Twitter ?*

Q.R.2. Dans *quelle mesure les marques ont-elles été associées au rapport sur Twitter après sa publication ?*

Q.R.3. *Comment les internautes articulent-ils leurs publications pour parler du rapport de l'ASPI sur Twitter ?*

Q.R.4. *Quel est le sentiment des internautes sur Twitter au sujet de la crise ?*

Q.R.5. *Quel type de public crée le plus activement du contenu relatif à la crise sur Twitter ?*

Deuxième axe : L'attitude des marques

Q.R.6. Dans *quelle mesure les marques ont-elles suivi les recommandations de la SCCT en réaction aux accusations du rapport de l'ASPI ?*

Q.R.7. Dans *quelle mesure les marques ont-elles décidé de communiquer sur Twitter suite aux accusations durant le mois de mars ?*

Q.R.8. Dans *quelle mesure les stratégies de réponse des marques étaient-elles pertinentes face à cette crise ?*

Q.R.9. *Quels sont les indicateurs que les entreprises doivent surveiller afin de déterminer la nécessité de réagir sur les réseaux sociaux. ?*

***Q.R.10.** Quelles sont les recommandations des experts quant à la gestion de crise sur les réseaux sociaux ?*

Troisième axe : L'attitude des activistes

***Q.R.11.** Comment les activistes peuvent-ils se servir des réseaux sociaux pour donner plus d'ampleur aux évènements ?*

***Q.R.12.** Quelles sont les bonnes pratiques observées face aux revendications de l'activiste?*

2.1. Limites de la recherche

Pour le reste de l'analyse, nous choisissons de prendre la publication du rapport de l'ASPI comme élément déclencheur de la crise. En outre, nous décidons de nous concentrer principalement sur la phase aiguë de la crise et le début de la phase chronique. Cela signifie donc que notre analyse s'arrêtera au moment où nous constatons que l'attention accordée à la crise commence à s'estomper. Comme nous le constaterons en analysant notre base de données récoltée pour l'analyse de l'axe 1, notre recherche se concentrera sur le mois de mars 2020.

Parmi les 83 marques citées dans le rapport, nous décidons de nous concentrer sur cinq marques de l'industrie de l'habillement, à savoir : Nike, Zara, H&M, Adidas et Lacoste. Nous avons fait le choix d'étudier plusieurs marques pour avoir l'opportunité de comparer l'association des marques avec la crise sur les médias sociaux ainsi que leurs éventuelles différentes stratégies de réponse. La sélection de ces cinq marques s'est faite pour deux raisons. Premièrement, afin de faciliter la comparaison, il était important de sélectionner des marques faisant toutes parties du même secteur et de renommée mondiale. Deuxièmement, comme nous le découvrirons plus tard dans notre analyse, ce sont les cinq premières marques de l'industrie du textile interpellée sur les médias sociaux par un activiste s'intéressant à la crise.

Finalement, la particularité de cette crise est qu'elle oppose deux modes de pensée très différents qui sont d'une part la pensée occidentale en matière de RSE et, d'autre part, les considérations du gouvernement chinois. Dans ce travail, nous allons principalement observer la crise en essayant de déterminer quelles sont les bonnes pratiques que les marques peuvent adopter avec un regard occidental sur la situation. Cependant, lors de leurs prises de décision, les marques prennent également en considération la répercussion de leurs réactions sur les consommateurs chinois. C'est pourquoi nous aborderons tout de même ce point dans l'analyse.

3. La méthodologie de recherche

Afin de répondre de la manière la plus complète possible aux différentes questions de recherche, nous utilisons plusieurs méthodes de recherches qualitatives. La recherche qualitative peut être définie comme étant : « *une approche naturaliste qui cherche à comprendre les phénomènes dans des contextes non contrôlés et spécifiques à chaque situation* » (Harris et al., 2009, p.80). Cette méthode nous semble pertinente pour comprendre quels sont les mécanismes derrière les phénomènes observés ainsi que les raisons de ces derniers. Comme nous l'avons déjà expliqué, nous utilisons dans un premier temps l'étude de cas pour observer la crise liée à des allégations de travail forcé des Ouïghours. Nous ajouterons à cette analyse de cas une analyse de contenu qui nous permettra d'observer la situation sur les médias sociaux. Finalement, nous compléterons nos recherches avec des entretiens nous permettant de récolter des avis d'experts sur le sujet. Nous allons donc détailler la pertinence de l'analyse de contenu et le résultat des entretiens, ainsi que la manière dont nous avons collecté les données.

3.1. Analyse de contenu

Harris et al. (2009, p. 81) définissent l'analyse de contenu comme étant une

« approche de la collecte de données qui consiste à organiser, classer et résumer les données qualitatives ; à rédiger une description cohérente du cadre, du contexte et des personnes ; à découvrir des modèles et des thèmes ; à déterminer la signification des phénomènes pour les participants ; à résumer ce qui a été appris par rapport aux questions de recherche ; à conceptualiser des hypothèses et des théories ; et à décider de ce qu'il convient de communiquer aux autres ».

Cette méthode nous semble particulièrement pertinente pour analyser la manière dont la crise prend place sur Twitter, l'attitude de l'activiste ainsi que la façon dont les marques réagissent à la crise. Nous allons explorer dans les sections suivantes la pertinence de cette méthode ainsi que la manière dont nous nous servons de l'analyse de contenu afin d'observer les différentes attitudes.

3.1.1. Axe 1 : L'attitude des internautes

Afin de pouvoir répondre aux questions du premier axe *attitude des internautes*, nous avons procédé comme suit. Nous avons recensé d'une part les Tweets mentionnant **le nom du rapport *Uyghurs for sale*** et d'autre part les Tweets contenant **le lien vers le rapport sur le site de l'ASPI**. Pour y parvenir, nous nous sommes servi des paramètres de recherches avancées sur Twitter qui permettent de retrouver tous les Tweets contenant une série de mots dans un ordre précis. Nous avons donc conduit deux recherches séparées : dans un premier temps, nous avons recherché tous les Tweets qui contenaient le titre du rapport, à savoir : « Uyghurs for sale ». Ensuite, nous avons recensé tous les Tweets contenant l'URL du rapport.

Nous avons donc été capables de comptabiliser le nombre de Tweets écrits pendant le mois de mars 2020. Ensuite, comme nous l'avons mentionné dans les limites de la recherche, notre analyse se concentre principalement sur la phase aiguë de la crise. Le pic étant identifié le 2 mars, nous avons décidé de retranscrire l'ensemble des Tweets publiés entre le 1 et le 2 mars dans un tableau que nous avons complété avec les informations suivantes: « date », « compte », « certification », « contenu », « image/vidéo », « likes », « retweets », « commentaires » (voir annexe 1.1.). Au total, nous avons recensé 475 Tweets sur la période concernée. Cette base de données se trouve à l'annexe 1.1. et nous sert de support pour répondre aux questions de recherches 1 à 5.

3.1.2. Axe 2 : L'attitude des marques

Nous analysons les stratégies de réponses adoptées par les cinq marques sur le mois de mars. Pour ce faire, nous basons notre analyse sur les communiqués de presse de H&M, Zara, Nike et Adidas, car ils représentent des informations assez complètes sur leurs réponses. En ce qui concerne Lacoste, nous observons sa réponse grâce à un extrait d'interview dans un média français. Ensuite, nous regardons les publications des marques durant le mois de mars sur leurs comptes officiels, pour les communications relatives aux services clients et sur le compte des CEO des marques. Ces données nous permettront de répondre aux questions 6 et 7.

3.1.3. Axe 3 : L'attitude de l'activiste

Afin d'étudier la manière dont les activistes se servent des médias sociaux pour intervenir durant une crise, nous avons décidé de sélectionner un activiste fortement présent dans la crise

que nous analysons. Plus précisément, il s'agit de Raphael Glucksmann, un homme politique français travaillant au Parlement européen. Ce dernier a participé relayer de façon intensive l'information relative à la crise sur les réseaux sociaux, se servant principalement d'Instagram. Sa plus grande présence sur ce réseau social explique pourquoi nous nous concentrons sur l'analyse de son activité sur ce réseau social. Pour répondre à la question de recherche 10, nous avons analysé l'ensemble des postes de Raphael Glucksmann depuis la création de son compte jusqu'à 6 mois après la publication du rapport de l'ASPI. L'idée ici, est de mieux comprendre la manière dont il procède et l'impact de ses actions sur les événements (en termes de likes, partages ou commentaires). La sélection de cet activiste justifie également le choix des cinq marques, car ce sont les premières de sa campagne de mobilisation. Les publications nécessaires à la compréhension de notre analyse sont tirées de son compte Instagram « raphaelglucksmann » et se trouvent à l'annexe 2. Cela nous permettra de répondre à la question 11.

3.2. Entretiens

Afin de compléter et de mettre en perspective les données récoltées grâce à l'analyse de contenu, nous avons mené une série d'entretiens avec des experts dans le domaine des crises organisationnelles. Selon (Peyers, 2021), cette méthode est particulièrement pertinente pour appréhender des motivations, attitudes et processus de prise de décision d'un phénomène. Dans notre cas, nous allons discuter avec les experts dans le but de discuter des éléments observés durant la crise sur les réseaux sociaux, ainsi que les raisons qui ont poussé les marques à privilégier une stratégie de réponse plutôt qu'une autre. Également, nous souhaitons connaître le point de vue des experts afin de comprendre quels sont les avantages et inconvénients des stratégies adoptées par les marques afin de pouvoir proposer des recommandations pour la gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux. Lors de nos rencontres, nous leur avons donc posé des questions d'une part sur les phénomènes observés sur les réseaux sociaux sur base de notre analyse de cas et, d'autre part, sur les réactions des marques.

Afin de récolter différents points de vue, nous avons recherché des experts travaillant sur le terrain de la gestion de crise, plus particulièrement en agence, et d'autres faisant des recherches à ce sujet dans un contexte universitaire. Ainsi, nous avons pu confronter une approche plus pratique et une autre plus théorique sur le cas de la crise observée. Nous avons donc contacté plusieurs agences de communications belges et françaises spécialisées dans la communication

de crise. Akkanto et Whyte sont les deux agences qui ont accepté les demandes de rencontre. Ensuite, nous avons contacté des intervenants, professeurs et chercheurs spécialisés dans la gestion de crises organisationnelles au sein des universités de l'UCLouvain, de l'Université Libre de Bruxelles et finalement de l'UGent. Tous les détails relatifs au parcours professionnel de chacun des intervenants se trouvent dans l'annexe 3, avec les retranscriptions des entretiens. Notons toutefois que l'un des intervenants ne souhaitait pas être cité dans le cadre de ce travail. Dès lors, son nom a été modifié pour respecter cette demande. Nous avons décidé d'arrêter de mener de nouvelles interviews au moment où nous arrivions à la saturation de l'information, et que nous constatons que les nouveaux entretiens n'apportaient plus de nouvelles perspectives. Pour compléter le point de vue des experts, nous avons également essayé de contacter les cinq marques pour connaître leur vision de la situation, mais aucune n'a répondu favorablement à notre demande d'entretien. Au final, nous avons donc conduit six interviews semi-structurées avec des experts, d'une durée variant entre 35 minutes et 1h20. La retranscription de ces interviews est disponible à l'annexe 3. Les données collectées grâce à ces entretiens nous ont permis de répondre aux questions de recherche 5, 8, 9, 10, 11 et 12.

PARTIE III : Résultats de la recherche

Dans cette partie, nous allons répondre à chacune des questions de recherche grâce aux données récoltées grâce à notre étude de cas, à l'analyse de contenu et aux entretiens avec les experts.

1. Premier axe : L'attitude des internautes

Q.R.1. Dans quelle mesure le rapport publié par l'ASPI « Uyghurs for Sale » a-t-il été mentionné sur Twitter ?

Cette question a pour objectif d'analyser dans quelle mesure la crise se propage sur Twitter. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps observé la fréquence des mentions de ce rapport sur Twitter. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les sources des publications récoltées. Finalement, nous avons observé quels étaient les Tweets ayant eu le plus d'impact.

Durant le mois de mars, 860 Tweets contenant soit le nom du rapport, soit l'URL de ce dernier sont publiés. Sur ces 860 Tweets, plus de la moitié a été publiée entre le 1er et le 2 mars 2020, avec un total de 475 Tweets comptabilisés pour ces deux jours. Le pic du nombre de publications par jour est atteint le 2 mars avec 267 Tweets évoquant le rapport. Ce nombre ne cesse de baisser les jours suivants et finit par ne jamais dépasser plus de 10 Tweets par jour après le 11 mars.

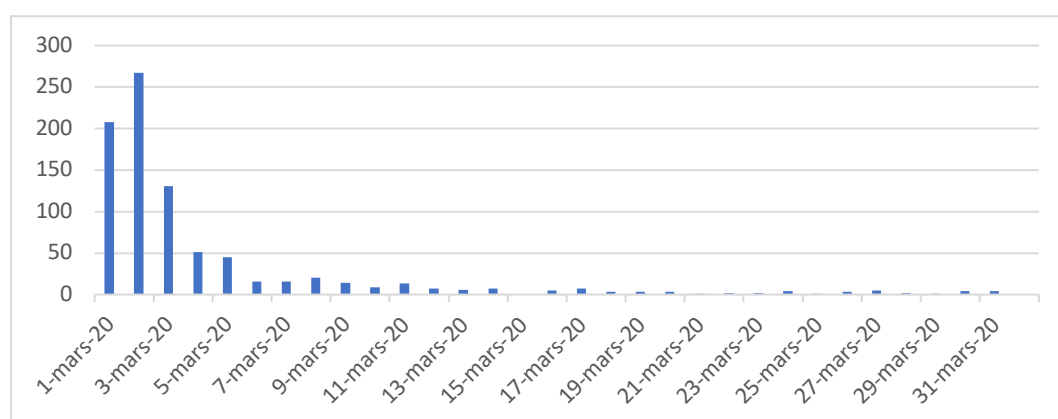


Figure 4 : Graphique de l'évolution du nombre de Tweets durant le mois de mars 2020

Parmi les Tweets recensés, seulement une minorité provient de comptes certifiés. Plus précisément, 90% des comptes divulguant de l'information à ce sujet ne sont pas certifiés. Nous notons également que les comptes certifiés disposent d'une moyenne de likes et de partages de

leurs posts plus élevée. En effet, en moyenne un post d'un internaute certifié comptabilisera 86 likes et partages, alors que les publications d'utilisateurs non certifiés comptent en moyenne 12 likes et 13 partages.

L'ASPI, qui est à l'origine de ce rapport, possède deux comptes certifiés qu'il utilise pour communiquer au sujet du rapport : *ASPI_org* et *ASPI_ICPC*. Selon les descriptions des deux comptes, le premier est relatif aux informations et communications générales de l'organisation, alors que le second est plus particulièrement orienté vers certains sujets tels que la cyber tech, l'intelligence artificielle et la désinformation. Au total, durant le mois de mars, l'organisation publie 17 Tweets mentionnant le nom du rapport : « Uyghurs for sale ». Cependant, les publications de l'organisme australien ne disposent pas d'une grande visibilité. En effet, le post le plus partagé de l'organisation est celui de *l'ASPI_org* datant du 2 mars et il se limite à 114 retweets.

En regardant de plus près les cinq publications ayant eu le plus d'impact, mesuré en termes de likes et de retweets, nous réalisons que quatre d'entre elles proviennent de journalistes et une de la Commission exécutive du Congrès sur la Chine (CECC)³. Trois des cinq auteurs sont certifiés. De plus, presque l'entièreté des messages est rédigée en anglais, à l'exception d'un Tweet écrit en français. Cela reste assez représentatif des 475 Tweets enregistrés entre le 1er et le 2 mars, qui sont majoritairement rédigés en anglais. Finalement, lorsque nous nous concentrons plus précisément sur le nombre de likes, retweets et commentaires des cinq posts repris dans le tableau 4, nous réalisons que les posts restent relativement peu visibles sur Twitter.

Date de publication	Certification du compte	Contenu du Tweet	Nombre de likes	Nombre de retweets	Nombre de commentaires
01/03/2020	non	A lot of big companies are going to face some pressure over the allegations in this report regarding the use of Uighur forced labour in #China including Apple, BMW, Gap Nike, Samsung... https://aspi.org.au/report/uyghurs-sale	1268	1161	87

³ La Commission exécutive du Congrès sur la Chine (CECC) est : « une agence indépendante du gouvernement américain qui surveille l'évolution des droits de l'homme et de l'état de droit en République populaire de Chine » (Wikipedia contributors, 2021)

01/03/2020	oui	Painstaking research by @xu_xiuzhong and the @ASPI_org team shows that at least 80,000 Uyghurs have been transferred out of Xinjiang to work in factories and undergo ideological training, all under constant surveillance. Their full report is out now: https://aspi.org.au/report/uyghurs-sale	987	1005	41
01/03/2020	oui	Mind blowing stuff by @xu_xiuzhong & @ASPI_ICPC Uyghurs are being sold, mass-transferred & compelled to work in forced conditions across China, while being politically indoctrinated. A new phase of the Chinese government's crackdown #Uyghurs #Xinjiang https://aspi.org.au/report/uyghurs-sale	873	897	37
01/03/2020	non	Sur un million d'Ouïghours musulmans internés par l'État chinois, au moins 80 000 détenus ont été envoyés en travail forcé dans les usines de sous-traitance de l'occident, selon une enquête d'une ONG australienne. Voici les 83 marques qui en profitent. https://aspi.org.au/report/uyghurs-sale	564	1166	19
02/03/2020	oui	Today's #China Read: Re-education, forced labor and surveillance beyond #Xinjiang. https://aspi.org.au/report/uyghurs-sale... 1/2	1079	1109	59

Tableau 4 : Informations relatives aux cinq Tweets avec la plus grande visibilité, extraits de l'annexe 1

En observant le contenu du tableau 4, nous remarquons que les cinq posts comportent le lien vers le rapport de l'ASPI, et que quatre publications donnent quelques informations contenues dans le rapport, comme la notion de travail forcé. Nous remarquons également que toutes les publications ne mentionnent pas les marques accusées et qu'elles utilisent des hashtags spécifiques. Nous allons davantage analyser ces caractéristiques en répondant aux questions suivantes.

Q.R.2. *Dans quelle mesure les marques ont-elles été associées au rapport sur Twitter après sa publication ?*

Cette question vise à mesurer le danger que représente la situation sur Twitter pour les marques. Pour comprendre ceci, nous analysons si les internautes associent les cinq marques au travail

forcé des Ouïghours dénoncé dans le rapport. Cette association s'est matérialisée sur Twitter principalement de deux manières. La première est la mention des marques dans le contenu de la publication. La seconde est la diffusion d'images, et plus précisément de la liste des 83 marques présentes dans le rapport.

En analysant les Tweets de la base de données, nous avons observé que 108 Tweets mentionnaient au moins l'une des marques. Cela représente donc 23% du nombre total de publications faisant allusion au rapport. Le tableau 5 reprend le nombre de mentions par marque pour les Tweets publiés entre le 1er et le 2 mars. Comme évoqué dans la question 1, ces deux jours recensent plus de la moitié du nombre de Tweets sur le rapport au mois de mars. En analysant le contenu du tableau, nous constatons que la fréquence des identifications varie selon la marque. Par exemple, la marque Nike est bien plus citée que les autres organisations, avec un total de 90 mentions. En d'autres mots, le nom de la marque apparaît dans presque un Tweet sur cinq. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que l'un des trois cas étudiés dans le rapport porte directement sur Nike et l'une de ses usines de production de chaussures. Ensuite viennent Adidas, H&M et Zara, qui sont mentionnés entre 12 et 22 fois. Finalement, Lacoste semble être la marque la plus épargnée parmi les cinq. Notons également que dans la majorité des cas, les marques ne sont pas mentionnées de manière individuelle, mais plutôt avec un autre groupe de marques. En outre, la grande majorité des Tweets mentionnant l'une des 5 marques ne disposent pas d'une grande visibilité. En effet, 82% des publications ne détiennent pas plus de 7 likes ou partages. Parmi les publications citant les marques, 29% n'ont ni like, ni partage, ni commentaire. Cette faible visibilité nous permet de conclure que l'association du travail forcé des Ouïghours avec les marques reste relativement limitée.

Marque	Nombre de mentions de la marque dans la base de données	Pourcentage du nombre de mentions de la marque vis-à-vis du nombre total de Tweets
Adidas	22	5%
Nike	90	19%
Lacoste	6	1%
H&M	15	3%
Zara	12	3%

Tableau 5 : Nombre de mentions par marque

Outre les mentions des marques dans le contenu des Tweets, les marques peuvent également être associées au travail forcé par le biais d'images contenues dans les publications.

Nous retrouvons principalement deux sortes d'images qui associent les marques directement. La première sorte représente un schéma de la chaîne de production d'usines de marques telles que Nike, Fila ou encore Adidas. Il existe plusieurs schémas de ce type qui sont présents à l'annexe 1.2. La figure 5 illustre l'un de ces schémas. Nous observons cependant que la présence de ce type d'images reste extrêmement faible, car elles ne sont présentes que dans 1,2% du nombre de Tweets publiés entre le 1er et le 2 mars. La deuxième sorte d'images est une capture d'écran de la liste des 83 marques mentionnées dans le rapport, comme représenté à la figure 6. 16 utilisateurs ont complété leur post avec la liste en image. Encore une fois, ce nombre reste très faible comparé aux 475 Tweets mentionnant le rapport. Cependant, nous notons toutefois que l'impact des Tweets comprenant la liste est plus élevé que la moyenne des autres Tweets évoquée à la question 1. En effet, le nombre en moyenne de likes est de 98, 174 pour les partages et 5 pour les commentaires. Nous pouvons donc conclure qu'ils suscitent globalement un intérêt plus important sur Twitter.



Figure 5 : Schéma d'une chaîne de production présente dans le rapport de l'ASPI (voir annexe 1.2., figure 8)

In all, ASPI's research has identified 83 foreign and Chinese companies directly or indirectly benefiting from the use of Uyghur workers outside Xinjiang through potentially abusive labour transfer programs as recently as 2019: Abercrombie & Fitch, Acer, Adidas, Alstom, Amazon, Apple, ASUS, BAIC Motor, BMW, Bombardier, Bosch, BYD, Calvin Klein, Candy, Carter's, Cerruti 1881, Changan Automobile, Cisco, CRRC, Dell, Electrolux, Fila, Founder Group, GAC Group (automobiles), Gap, Geely Auto, General Electric, General Motors, Google, H&M, Haier, Hart Schaffner Marx, Hisense, Hitachi, HP, HTC, Huawei, iFlyTek, Jack & Jones, Jaguar, Japan Display Inc., L.L.Bean, Lacoste, Land Rover, Lenovo, LG, Li-Ning, Mayor, Meizu, Mercedes-Benz, MG, Microsoft, Mitsubishi, Mitsumi, Nike, Nintendo, Nokia, The North Face, Oculus, Oppo, Panasonic, Polo Ralph Lauren, Puma, Roewe, SAIC Motor, Samsung, SGMW, Sharp, Siemens, Skechers, Sony, TDK, Tommy Hilfiger, Toshiba, Tsinghua Tongfang, Uniqlo, Victoria's Secret, Vivo, Volkswagen, Xiaomi, Zara, Zegna, ZTE. Some brands are linked with multiple factories.

Figure 6 : Liste des 83 marques mentionnées dans le rapport (voir annexe 1.2., figure 23)

Q.R.3. *Comment les internautes articulent-ils leurs publications pour parler du rapport de l'ASPI sur Twitter ?*

Premièrement, nous observons que 95% des Tweets constituant notre corpus d'analyse contiennent un lien vers une page internet. Ces liens redirigent principalement vers le rapport de l'ASPI, dont le lien est présent dans 398 Tweets. Ce résultat n'est pas surprenant étant donné que les Tweets ont été recensés en partie parce qu'ils contenaient le lien. À côté de cela, les autres liens présents redirigent vers des articles de presse à propos du rapport et de la présence de travail forcé que ce dernier dénonce. L'article le plus cité est celui du journal australien *The New Daily* qui a publié un article le 1er mars. D'autres articles plus anciens sont également cités tels que celui de la BBC sorti le 24 novembre 2019 abordant la présence de camps de travail pour les Ouïghours au Xinjiang.

Ensuite, l'utilisation des images pour illustrer les propos des utilisateurs reste assez faible. En effet, seulement 9% des auteurs des publications utilisent une ou plusieurs images dans leurs Tweets (voir annexe 1). Parmi les images, 83% proviennent directement du rapport, reprenant soit des images du rapport soit des captures d'écran de partie du texte. Dans le second cas, il s'agit alors principalement de la liste des 83 marques accusées, représentée à la figure 6. Concernant les images, ce sont les dessins des camps, les photos des Ouïghours ou finalement les schémas des chaînes de production. Il existe également un dernier type d'images présentes qui consiste en caricatures. Cependant, leur présence reste très faible (environ 1% des images recensées). Finalement, seule une vidéo a été utilisée. Cette dernière reprend l'extrait d'un reportage réalisé sur la situation des Ouïghours en Chine.

Nous allons maintenant identifier les principaux hashtags présents dans les publications des internautes. Cet élément est crucial en temps de crise, car il permet aux utilisateurs de partager ainsi que de retrouver de l'information relative à la crise (Reilly & Vicari, 2021). 21% des publications contiennent des hashtags. Nous avons identifié un total de 295 hashtags pour l'ensemble des publications. Le « top 5 » des hashtags se trouve dans le tableau 6 et nous permet de constater qu'encore une fois, Nike est davantage associée au scandale que les autres marques. En outre, nous notons que la majorité de ces hashtags sont en anglais. Nous notons toutefois qu'il n'y a pas de hashtags qui se créent pour démarquer cette crise RSE que vivent les marques de la crise plus générale et politique concernant la manière dont le gouvernement chinois est suspecté de traiter le peuple des Ouïghours. En effet, avec le #Uyghurs, #China ou #Xinjiang, l'association des cinq marques avec la présence de travail forcé dans leurs chaînes de production n'existe pas.

Nom du hashtag	Fréquence
#Uyghurs	37
#China	30
#Uyghur	16
#Xinjiang	16
#Nike	10

Tableau 6 : Fréquence des 5 hashtags les plus utilisés

Q.R.4. *Quel est le sentiment des internautes sur Twitter au sujet de la crise ?*

Pour répondre à cette question, nous avons analysé le contenu des publications de notre base de données. Nous avons découvert que le contenu des Tweets peut être classé en plusieurs catégories selon le ton du message.

La première catégorie de Tweet est composée soit du titre du rapport, soit de phrases contenues dans celui-ci ou encore des résumés de ce dernier, comme nous pouvons l'observer sur les publications représentées à la figure 7. Dans le dernier cas, nous remarquons que l'information est plus complète que la reprise d'une partie du rapport ou tout simplement son titre. L'intention est alors de partager les découvertes de l'ASPI sur la situation des Ouïghours en Chine. Comme nous pouvons le constater dans les Tweets de la figure 7, le message est plutôt factuel et le

sentiment partagé par les auteurs varie entre « neutre » et « négatif ». En effet, certains auteurs ne donnent pas leur propre avis, mais partagent plutôt un « avant-goût » du rapport et poussent les autres internautes à se renseigner davantage en mettant à disposition des liens où l'information sur le sujet peut être trouvée. Alors que d'autres relatent les faits du rapport et critiquent l'agissement des marques. Cette catégorie de Tweets est celle observée la plus fréquemment dans notre base de données.

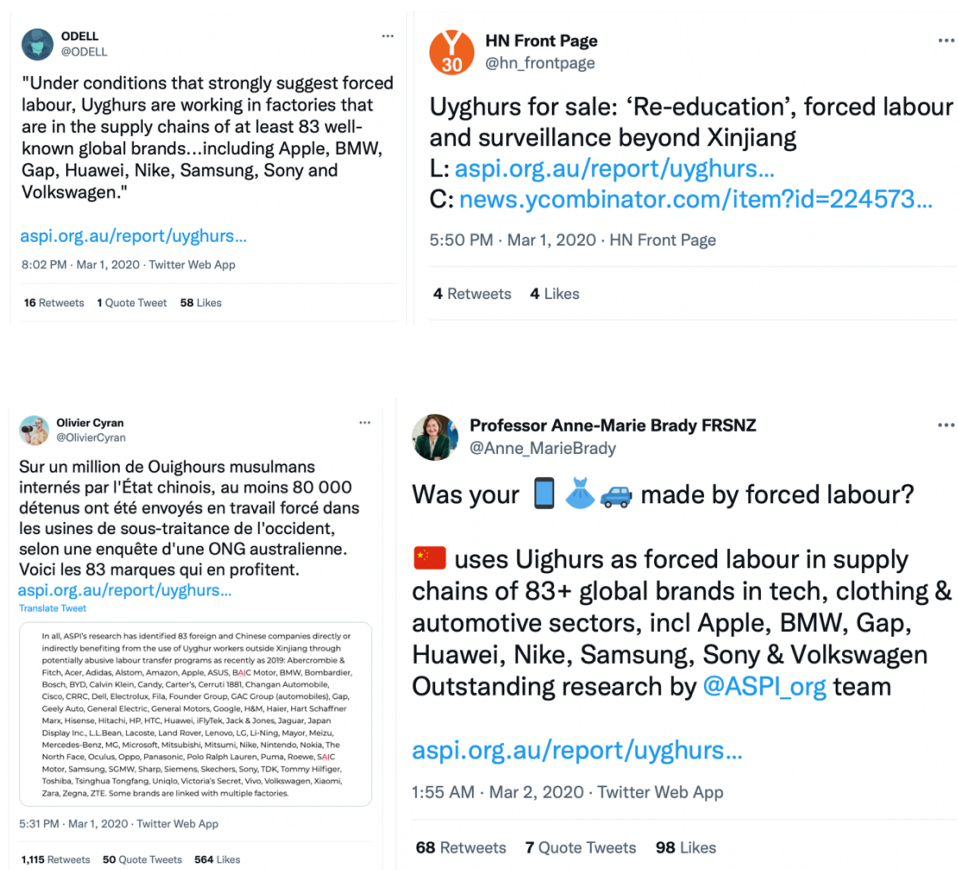


Figure 7 : Première catégorie de Tweets

La deuxième catégorie de Tweets appelle au boycott, comme nous pouvons l'observer à la figure 8. Le sentiment partagé par les internautes n'est alors plus neutre et pousse les autres utilisateurs à passer à l'action. Les Tweets sont soit relatifs à la Chine, soit relatifs aux marques directement. Bien que nous n'apercevions pas toujours directement dans la publication le nom des marques impliquées. En effet, il faut que les autres utilisateurs appuient sur le lien. Nous remarquons que cette catégorie de Tweets est très peu fréquente, ne représentant uniquement 2% des Tweets de notre base de données et que ces publications ne possèdent donc pas une grande visibilité.



Figure 8 : Seconde catégorie de Tweets

Finalement, le dernier type de Tweets s'adresse directement aux marques. En effet, les utilisateurs identifient les marques et leur posent une question. Cette question est relative au rapport et demande des justifications : les internautes souhaitent comprendre quelles sont les mesures prises par la ou les marques citées pour éviter la présence de travail forcé ou désirent comprendre si les accusations du rapport sont justes. L'idée ici est de confronter directement les marques. Tout comme la seconde catégorie, ce type de Tweets n'est pas le plus fréquent, représentant uniquement 4% des publications reprises dans la base de données.

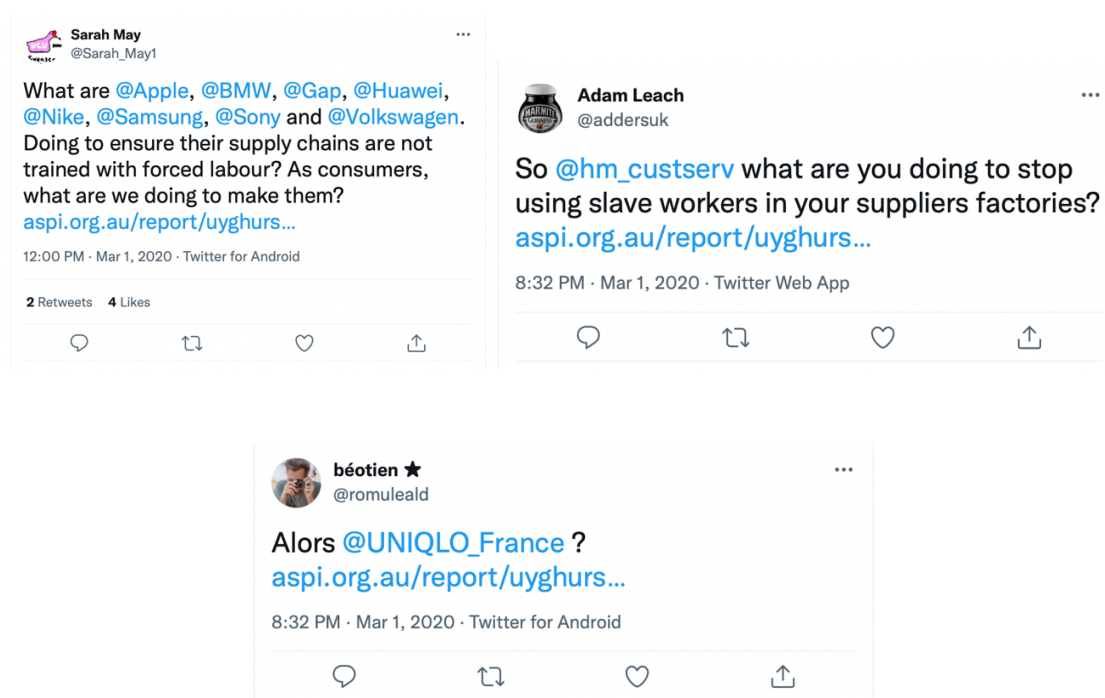


Figure 9 : Troisième catégorie de Tweets

Q.R.5. Quel type de public crée le plus activement du contenu relatif à la crise sur Twitter ?

Nous avons discuté, avec les différents experts rencontrés, des découvertes faites au travers des questions de recherche précédentes. Nous souhaitons connaître leurs avis sur la présence de

messages négatifs à l'égard des compagnies ainsi que sur l'appel au boycott. En mélangeant nos constatations avec leurs expériences, il a été possible d'identifier plus précisément le type de public qui se sent concerné par les événements.

Premièrement, si nous regardons d'un point de vue géographique, il semblerait que la crise ne se limite pas aux frontières de l'Australie. En effet, notre base de données démontre que les auteurs des Tweets proviennent de différents pays et que les publications sont rédigées dans d'autres langues que l'anglais. Le fait que les réseaux sociaux participent à **exporter la crise** est un phénomène que Sandrine Agi aborde dans son interview. En effet, selon elle, *« cela peut très vite se répandre sur les réseaux sociaux avec d'autres personnes qui suivent la marque et qui trouvent peut-être la situation problématique ou scandaleuse »*. En d'autres termes, le fait que la crise se propage sur les réseaux sociaux représente un risque pour les organisations, car cela signifie pour Mathieu van Overstraeten que l'information peut potentiellement toucher *« une grande partie de leurs clients ou de leurs potentiels clients »*.

Bien que nous ayons observé que les réseaux sociaux permettent à l'information de traverser les frontières, les experts constatent qu'elle se propage principalement dans des communautés qui peuvent être restreintes. An-Sofie Claeys nomme ce phénomène la **« polarisation des opinions »**. Dans le cas ici, certaines personnes vont se sentir fort touchées par la problématique de présence de travail forcé et par les questions d'éthique au niveau de la fabrication de leurs vêtements, alors que d'autres personnes ne sont pas sensibilisées à ces problématiques *« tant qu'ils peuvent acheter leurs t-shirts H&M à 5 euros »* selon Philippe Massart. En outre, d'après d'autres intervenants, les auteurs des publications négatives sur les réseaux sociaux **ne seraient pas nécessairement clients des marques**. En effet, la situation peut poser problème uniquement pour un segment des consommateurs, qui sont sensibles à la problématique des droits humains fondamentaux. Cela s'avère particulièrement être vrai en ce qui concerne le boycott. Certains intervenants ont pu observer à travers leur expérience que les personnes appelant au boycott ne sont pas les clients, mais plutôt une communauté sensibilisée à la cause. Finalement, il arrive que ce type de public soit particulièrement virulent sur les réseaux sociaux. Selon Emmunel Goedseels, ces publics recherchent à attaquer l'entreprise, peu importe la raison.

2. Deuxième axe : L'attitude des marques

***Q.R.6.** Dans quelle mesure les marques ont-elles suivi les recommandations de la SCCT en réaction aux accusations du rapport de l'ASPI ?*

Comme nous l'avons découvert dans notre revue de littérature, la SCCT est une théorie qui recommande aux entreprises d'adopter une réaction proportionnelle au risque que la crise représente pour leur réputation. Nous allons donc dans un premier temps reprendre les différents critères de la théorie et évaluer dans quelle situation les entreprises se trouvent. Ensuite, nous décrirons la manière dont les cinq marques ont décidé de réagir aux accusations présentes dans le rapport. Finalement nous comparerons leur stratégie avec celle recommandée par la SCCT.

Recommandations de la SCCT

Pour ce qui est du type de crise, nous ne pouvons pas savoir si, en interne, les compagnies étaient au courant de la présence de travail forcé et si c'était le cas, dans quelle mesure elles ont entrepris certaines choses pour l'éviter. Par exemple, si les entreprises ne savaient pas qu'un de leurs sous-traitants avait recours au travail forcé des Ouïghours, alors dans ce cas il s'agirait d'une crise de type accidentelle. Cependant, la perception du public joue un grand rôle dans la détermination du type de crise. Par conséquent, même dans le cas où les entreprises n'étaient pas au courant, si le public pense qu'elles savaient, alors la crise sera de type « évitable ». D'ailleurs, d'après An-Sofie Clayes, cela se transforme rapidement en une crise évitable sur les médias sociaux. Étant donné les inconnues auxquelles nous sommes confrontés, nous situons **la crise comme étant entre accidentelle et évitable.**

Ensuite, en ce qui concerne l'historique de crise, nous pouvons affirmer que les cinq marques ont toutes déjà été impliquées dans au moins une crise. Cela s'explique en grande partie par la complexification des chaînes d'approvisionnement qui amène les entreprises à avoir de moins en moins de contrôle direct sur les conditions de fabrication et donc à être sujettes à des crises de plus en plus fréquemment. En effet, nous retrouvons par exemple H&M impliqué dans le scandale de l'effondrement du Rana Plaza, Nike accusé de faire fabriquer ses ballons par des enfants (Amelon et al., 2010) et finalement les clients de Zara à Istanbul qui retrouvent des messages de détresse sur les étiquettes de leurs vêtements (Vanity Fair, 2018). En ce qui concerne Lacoste, ils ont récemment dû annuler deux contrats avec leurs égéries qui étaient

accusées d'agressions sexuelles (Le point, 2020). Enfin, Adidas a été lié scandale de corruption dans le monde du basket universitaire américain (Anyanwu, 2017). Par conséquent, nous établissons que **les marques ont toutes un historique de crise** plus ou moins lourd.

Le dernier élément présent dans la SCCT est l'évaluation des réputations relationnelles antérieures. Cependant, nous n'aurons pas besoin d'aborder ce point, car les résultats des évaluations des deux premiers éléments permettent déjà de prédire la réaction conseillée. En effet, étant donné que les marques ont toutes un historique de crise, que ce soit une crise évitable ou une crise accidentelle, la SCCT recommande la même stratégie de réponse, de type « **reconstruire** ». Cela signifie que l'organisation est supposée adopter une action de compensation ou de présenter des excuses, comme indiqué sur le tableau 7 (Coombs, 2007a).

Réponses des marques

Les 5 marques ont décidé de répondre aux accusations du rapport de l'ASPI via des communiqués ou via la presse. Parmi les 5 marques étudiées, Adidas, Nike, H&M et Zara réagissent via des communiqués (Adidas, 2020 ; Hennes & Mauritz, 2020 ; Inditex, 2020 ; Nike, 2020). La dernière, Lacoste, se sert d'un média français pour partager sa réaction au rapport (Nadau, 2020).

En analysant le contenu des réactions des marques, nous constatons premièrement que les 5 entreprises ont presque toutes adopté la même stratégie. En effet, nous retrouvons dans leurs messages, les mêmes composantes. Nous avons associé les composantes, avec les stratégies de réaction de la SCCT lorsque nous l'avons pu.

Élément de réponse	Type de stratégie de la SCCT
Les éléments décrits dans le rapport les préoccupent.	/
Elles interdisent la présence de travail forcé au sein de leurs chaînes de production et elles citent les mesures qui sont mises en place dans ce but.	Intégration (renforcement)
En ce qui concerne leurs liens avec les usines dans le rapport : soit elles disent ne pas avoir de contrats avec les usines citées, soit les usines citées dans le rapport n'emploient pas de travailleurs du Xinjiang.	Déni (diminuer)
Elles vont prendre des mesures pour résoudre la situation	/

Tableau 7 : Analyse des différentes composantes des réponses des marques

Comparaison

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 7, parmi les éléments de réponses des marques, deux ont pu être reliés à la SCCT et deux n'ont pas pu l'être totalement. Nous allons donc revoir chacun de ces éléments séparément avant de commenter les réponses apportées dans leur ensemble. Le premier élément montre que les marques se préoccupent de la situation. Le second élément a été identifié à une stratégie « d'intégration », car il vise à rappeler les bonnes actions passées des firmes, à savoir l'interdiction de la présence de travail forcé dans leurs chaînes de production ainsi que la mise en place de mesures à cet effet. La stratégie d'intégration appartient à la famille du « renforcement » et ne peut pas être l'unique composante de la stratégie de réponse. Cette recommandation de la SCCT Coombs a été suivie par les marques, car, comme nous pouvons l'observer, elles ont également ajouté un élément de réponse primaire à leur stratégie. Cet élément est le « déni ». En effet, les marques nient en quelque sorte l'existence d'une crise en proclamant que les accusations du rapport de l'ASPI sont infondées. Finalement, le dernier élément indiquant que les entreprises vont « prendre des mesures pour » ressemble à une stratégie « reconstruire », car elles cherchent à empêcher la répétition de la crise, sans assumer pleinement cette stratégie étant donné qu'aucune compensation n'est proposée aux victimes et que les entreprises ne reconnaissent pas leur culpabilité.

En conclusion, nous constatons que les marques n'ont pas intégré l'aspect « reconstruire » recommandé par la SCCT dans le cas de figure que représente cette crise, même si cet aspect est légèrement représenté par le dernier élément de réponse. En outre, il y a une certaine contradiction dans le message de réponse, car d'une part les entreprises nient les accusations, mais, d'autre part, elles disent qu'elles vont entreprendre des mesures pour éviter la présence de travail forcé.

***Q.R.7.** Dans quelle mesure les marques ont-elles décidé de communiquer sur Twitter suite aux accusations durant le mois de mars ?*

Après avoir analysé les publications des cinq entreprises sur Twitter, au cours du mois de mars 2020, sur leur compte général, support client et sur les comptes de leurs CEO, nous ne retrouvons aucune mention du rapport de l'ASPI ou de leurs positionnements face aux accusations de ce dernier. Cela nous permet de conclure que les marques ont décidé ne pas

communiquer leurs réponses sur Twitter. Elles ne répondent pas non plus aux posts des internautes leur demandant des justifications, à l'exception de H&M. En effet, H&M se sert de son compte *hm_custserv* pour répondre à un Tweet d'un utilisateur lui demandant de s'expliquer face aux accusations de l'APSI (voir annexe 1.3.). H&M redirige la conversation vers l'extérieur du réseau social en invitant l'auteur de la publication à aller consulter leurs politiques concernant le travail forcé sur leur site.

Nos discussions avec les experts sur les réactions des marques nous ont permis de mettre des mots sur la stratégie adoptée par les marques : « **take it offline** ». D'après Jean Reynaert, les entreprises adoptent cette stratégie afin d'éviter « *d'alimenter la polémique sur les réseaux sociaux* ». Nous allons explorer la pertinence de cette stratégie face à la situation en répondant à la question suivante.

***Q.R.8.** Dans quelle mesure les stratégies de réponse des marques étaient-elles pertinentes face à cette crise ?*

Afin de déterminer si le choix des entreprises de ne pas faire part de leurs réactions sur Twitter est pertinent, nous allons présenter les avis des experts ainsi que les différents paramètres auxquels nous nous intéressons.

Au cours des entretiens avec les experts, un élément qui revenait souvent était le fait que les entreprises souhaitent **limiter l'association** que les parties prenantes pouvaient établir entre la crise et les marques. Parmi les parties prenantes, elles se soucient particulièrement de leurs clients qui, en prenant connaissance du lien entre l'entreprise et le rapport dénonçant la présence de travail forcé dans leurs usines, pourraient décider ne plus acheter. Par conséquent, d'après Jean Reynaert, l'objectif premier des organisations est de ne pas apporter l'information elles-mêmes si le public, et surtout les clients, n'a pas encore été confronté aux faits. Ensuite, puisque plusieurs entreprises sont accusées dans le rapport, le risque ici serait d'être la première à prendre la parole et de s'attirer les foudres du public. D'après Emmanuel Goedseels, à partir du moment où une des marques parle sur sa page, elle attire particulièrement l'attention sur elle, alors que pour l'instant, comme le dit An-Sofie Claeys : « *now it is divided between several companies, and there's not really a focus on [the five brands]* ». Sandrine Agi ajoute que certaines marques ont de toute façon une plus grande visibilité que d'autres, ce qui signifie que

celles moins connues vont passer sous le radar. Ces deux éléments expliqueraient donc pourquoi les entreprises n'ont pas relayé leur positionnement suite aux accusations. En outre, d'après plusieurs experts, les dirigeants des entreprises ont dû estimer ici que l'ampleur des Tweets sur les réseaux sociaux ainsi que l'impact sur leurs ventes étaient relativement limités. En outre, comme le dit Sandrine Agi, une crise RSE est moins aiguë que d'autres crises. Cela s'explique par le fait que les crises RSE n'ont pas de caractère « urgent » nécessitant de prendre la parole contrairement à une situation où, par exemple, les entreprises doivent s'assurer de la sécurité des clients. Les cinq marques ont dès lors du juger qu'il n'était pas nécessaire de communiquer dessus sur Twitter. En communiquant, mais uniquement via des communiqués comme elles l'ont fait, elles peuvent dire « *we did respond, but in a matter that doesn't draw a lot of extra outrage of attention on social media* », selon An-Sofie Claeys.

En outre, les experts estiment que les marques ont décidé de se diriger vers des canaux plus traditionnels pour leurs communications, car **il est difficile pour les entreprises d'arriver à faire entendre leur voix** sur Twitter. D'après Emmanuel Goedseels, « *au plus [une entreprise] va donner des arguments pour montrer qu'elle a raison (...), au plus elle va avoir un retour de flamme* ». Selon lui, les gens vont rarement être d'accord avec une entreprise. Selon Sandrine de chez Agi, cela s'explique par le fait que les réseaux sociaux, « *c'est aussi le réservoir de tous les opposants, la plateforme qu'on ouvre aussi à tous les opposants pour déverser tous leurs arguments contre, voir leur haine sans filtre* ». De plus, comme nous avons pu l'observer avec la question de recherche 5, souvent lorsque les gens prennent part à une crise sur les réseaux sociaux, ils ont déjà choisi leur camp et ils se tiennent à leur opinion. C'est pourquoi il est difficile en temps de crise d'arriver à faire changer les gens d'avis, et tout particulièrement sur les réseaux sociaux selon Philippe Massart: « *les extrêmes qui sont positionnés, elles vont rester dans leur camp et le fait d'aller discuter et dialoguer sur les réseaux sociaux ne va pas les faire changer d'avis* ». Par conséquent, l'avantage d'utiliser le communiqué de presse tel qu'elles l'ont fait, c'est qu'elles ont plus de contrôle sur ce qui est dit et sur l'information que les gens reçoivent. D'après An-Sofie Claeys, ce canal est plus prédictible pour les marques que les publications sur les réseaux sociaux. En outre, cela leur permet d'avoir un plus grand contrôle sur la situation.

Pour juger de la pertinence du choix des marques, il n'est pas possible d'ignorer le point de vue des consommateurs chinois. En effet, d'après An-Sofie Claeys, c'est un élément que les

marques prennent en compte lors de la formulation de leurs réponses. Si les marques décident par exemple de dire qu'elles condamnent la manière dont le gouvernement chinois traite les Ouïghours, elles risquent de se mettre à dos les consommateurs chinois. Elles doivent donc considérer l'audience occidentale *et* asiatique, qui représente une grosse part de leur marché. Cela expliquerait donc pourquoi d'après certains experts, les marques ont souhaité éviter de communiquer leur positionnement sur Twitter.

Cependant, d'après An-Sofie Claeys, « *everyone is on social media, and everyone expects you to communicate on social media* ». Étant donné que les marques utilisent énormément les réseaux sociaux pour communiquer sur toutes sortes d'aspects de leurs business, autant marketing que « corporate » par exemple, les gens s'attendent à retrouver de l'information concernant la crise sur ces plateformes également. Par conséquent, d'après An-Sofie Claeys, la décision de rester silencieux dans des situations de crises peut sembler hypocrite pour le public. En outre, les internautes n'iront pas nécessairement consulter le site internet des marques et si ces dernières ne communiquent sur la crise que via ce canal, les utilisateurs n'auront peut-être jamais accès à leur réponse qui peut être positive, ou en tout cas dans le sens de ce qu'ils attendaient. En outre, la stratégie « take it offline » est à double tranchant, car, d'après Jean Reynaert, « *si à un moment ça bascule justement et que ça commence à vivre un peu partout, à ce moment-là, [le public] pourrait reprocher à l'entreprise de ne pas avoir communiqué suffisamment rapidement* ».

Q.R.9. *Quels sont les indicateurs que les entreprises doivent surveiller afin de déterminer la nécessité de réagir sur les réseaux sociaux. ?*

Dans un premier temps, plusieurs experts recommandent d'exécuter une veille sur les réseaux sociaux durant la crise afin de déterminer quand il devient nécessaire pour les marques d'agir. L'anticipation permet aux marques d'éviter le boycott, car elles situeront mieux l'ampleur des événements et, en conséquence, elles pourront adopter une réponse proportionnelle à la situation, selon Mathieu van Overstraeten. Ce dernier ajoute également : « *si vous identifiez rapidement qu'il y a un problème, vous pouvez agir très vite et donc vous n'allez peut-être pas laisser la situation dégénérer jusqu'à l'appel au boycott* ». Mathieu van Overstraeten conseille plus particulièrement de s'intéresser à trois indicateurs : l'ampleur, le ton et les auteurs.

Le premier élément signifie que nous nous intéressons à la masse de Tweets publiés sur le sujet. D'après Philippe Massart, il est important de regarder la situation d'un point de vue proportionnel à l'entreprise. En effet, 50 clients mécontents n'auront pas le même impact sur une multinationale que sur une startup par exemple. Les questions que peut alors se poser l'entreprise selon Mathieu van Overstraeten sont : « *quel est le nombre de messages ou le nombre de conversations qui sont en train d'avoir lieu sur cette sur ce sujet ?* » et « *quelle est la croissance de la crise ?* ». La situation devient particulièrement préoccupante si la crise connaît une croissance exponentielle sur les réseaux sociaux.

Ensuite, il est important de surveiller le ton employé dans les messages sur les réseaux sociaux au sujet de la crise. Selon un des experts de chez Akkanto, cela signifie observer la nature du post et se poser la question : « est-ce que le Tweet ou le post est positif, neutre ou négatif ? ». Pour y parvenir, les entreprises peuvent utiliser des logiciels d'analyse de posts sur les réseaux sociaux. Cependant, il est parfois compliqué pour ces derniers de bien saisir les subtilités de la langue (ironie, abréviations...) et donc, à côté de ça, il faut s'assurer de bien suivre également le dernier élément : « qui est à l'origine des posts ? ». Cela nous permet également de déterminer les « *opinions leaders* », qui ont un plus grand impact. « *Parce qu'effectivement, si parmi tous ces gens, des personnes ont beaucoup d'impact, ont beaucoup d'influence (...), ça commence à devenir urgent* » (Mathieu van Overstraeten). Par conséquent, l'identification des « *opinions leaders* » permet aux marques de cerner la dangerosité de la situation et d'avoir une stratégie adaptée.

Parallèlement à la veille sur les réseaux sociaux, les entreprises devraient regarder qui s'intéresse aux événements et plus particulièrement si leurs clients se sentent concernés. Car le risque selon Jean Reynaert, si une majorité des clients n'a pas entendu parler du problème, c'est que les entreprises créent un problème là où il n'y en avait pas pour leurs clients. En effet, d'après An Sofie Claeys « *because on social media, something can easily become a big deal but that doesn't necessarily translate to our buying behaviour* ». Afin de déterminer dans quelle mesure la crise impacte les clients, Emmanuel Goedseels conseille aux entreprises de suivre attentivement l'état des ventes.

***Q.R.10.** Quelles sont les recommandations des experts quant à la gestion de crise sur les réseaux sociaux ?*

Premièrement, les experts recommandent aux entreprises de faire **attention au timing**. Car si une entreprise réagit trop rapidement, cela peut donner l'impression qu'elle était au courant du problème et qu'elle n'a rien fait pour gérer cela. Mais si elle prend trop de temps, le public peut également penser qu'elle adopte la politique de l'autruche. Afin d'éviter de laisser les gens dans le silence, une stratégie intéressante pour l'entreprise peut être de dire qu'elle est au courant de la situation et qu'elle est en train d'investiguer. Aussi, selon Mathieu van Overstraeten, il est important d'informer sur les prochaines mesures pour démontrer que ça ne se passera plus et il estime que c'est le type de communication qui passe le mieux avec les réseaux sociaux. D'autant plus que, comme l'a dit Sandrine Agi, les crises RSE ne sont pas aussi aiguës que les autres, car, comme nous l'avons déjà expliqué en répondant à la question de recherche 8, elles ne comportent pas un caractère urgent. Cela laisse donc plus de temps aux entreprises pour s'assurer des faits qu'elles apportent dans leur réponse. De cette manière, elles évitent de changer de stratégie en cours de route et de perdre leur crédibilité.

Un autre élément important, souligné par les experts, consiste dans le fait d'accompagner **les communications d'actions concrètes**. En effet, si les entreprises affirment ne pas vouloir avoir de présence de travail forcé dans leurs usines, alors selon Emmanuel Goedseels leurs déclarations doivent « *s'accompagner de certaines mesures de contrôle (...) ou elles doivent demander à des organismes indépendants de vérifier* ». Sandrine Agi indique également que les communications ne peuvent pas être dissociées du management. Selon elle, « *si une entreprise décide qu'elle va continuer, qu'elle veut utiliser encore des productions dans des centres de travail d'Ouïghours, ça va être difficile avec la meilleure communication du monde de changer la perception* ».

Un élément important pour la communication de crise est l'**utilisation des canaux que les entreprises maîtrisent**. D'après Emmanuel Goedseels « *l'entreprise en tout cas doit faire connaître son point de vue sur des canaux qu'elle maîtrise un peu mieux et qui créent un peu moins d'interactivité* ». C'est pour cela que cet expert recommande particulièrement aux entreprises de s'exprimer sur leurs « owned medias » (site internet, communiqués de presse, etc.) ou en réponse à des journalistes qui seront plus raisonnables que les internautes sur les

réseaux sociaux. En outre, il est important de s'assurer que le noyau de la communication « corporate » est solide avant d'aller le décliner sur les réseaux sociaux. Ensuite, si les entreprises décident tout de même de communiquer sur les réseaux sociaux, alors Sandrine Agi leur conseillerait de le faire avec le compte approprié, plutôt dédié à la communication « corporate », car *« effectivement si on commence à diffuser sur un compte qui est plutôt « fashion » un communiqué sur les Ouïghours là, on va se retrouver à faire une confusion des genres qui ne va pas être très positive »*. Mathieu van Overstraeten recommande d'utiliser *« le réseau où vous êtes le plus actif et le plus présent, et où donc les gens vont vous trouver et vous entendre »*.

Finalement, l'une des règles d'or de la communication de crise selon Mathieu van Overstraeten, c'est *« soyez présents là où les gens sont en train de parler de vous »*. Cela permet d'identifier où il est important de communiquer le message de l'entreprise pour s'assurer que ceux à qui la situation pose un problème le reçoivent. Le risque de publier uniquement la réponse sur le site internet alors que les utilisateurs parlent de la crise sur un certain réseau social, c'est de ne pas avoir assez de visibilité. Dès lors, d'après l'un des experts de chez Akkanto, les internautes mentionnent l'entreprise sur un certain canal, il faut s'assurer que la réponse arrive sur ce canal. Si vraiment l'entreprise juge que c'est trop difficile, un des experts conseille aux entreprises de s'assurer que le message passe sur les médias sociaux. Cela pourrait être par exemple en donnant une interview avec un média et que ce dernier la relaye sur ses réseaux sociaux.

3. Troisième axe : L'attitude de l'activiste

***Q.R.11.** Comment les activistes peuvent-ils se servir des réseaux sociaux pour donner plus d'ampleur aux évènements ?*

Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'étudier le contenu de Raphael Glucksmann, un homme politique français travaillant au Parlement européen qui a particulièrement communiqué sur les réseaux sociaux au sujet des Ouïghours. Pour comprendre l'impact qu'il a eu sur la crise, nous avons analysé les publications du député depuis la création de son compte. La première mention du député de la situation avec les camps de travail est le 25 septembre 2019 (voir annexe 2, figure 1). Raphael Glucksmann aborde la situation des Ouïghours avec le gouvernement chinois sans lier les marques avec la situation. Il utilise également son compte pour donner et relayer des informations relatives aux réfugiés syriens ou à des violences

policières. Depuis la publication du rapport en mars 2020, une grande partie des publications sur son compte sont relatives au travail forcé des Ouïghours. Le 2 mars, il publie un post sur Instagram à propos du rapport de l'ASPI et il mentionne certaines marques (voir annexe 2, figure 2). Nous voyons que le nombre de likes est de 32.458. Il publie le 3 mars, ce qu'il appelle la « liste de la honte » et qui reprend les 83 marques citées dans le rapport (voir annexe 2, figure 3).

Afin de faire réagir les marques face à la polémique, il envoie une lettre aux entreprises et appelle les utilisateurs à identifier le compte de la marque en commentaire (voir annexe 2, figure 4). Cela permet de s'assurer que l'organisation ciblée voie le post. Comme nous pouvons le constater dans le tableau 8, les posts de demande de rendez-vous gagnent en visibilité au fil du temps. Les lettres ont pour objectif de demander aux marques de se justifier face aux accusations du rapport et de prouver que des mesures ont été prises afin de s'assurer qu'il n'y a aucune trace de travail forcé dans leurs chaînes de production. Les cinq marques (H&M, Zara, Lacoste Adidas et Nike) acceptent sa demande de rendez-vous, ce que Raphael Glucksmann partage sur son compte également. Finalement, après chaque rendez-vous il informe sa communauté de si oui ou non, selon lui, la marque est transparente en ce qui concerne le travail forcé. Il indique que trois des marques interpellées (H&M, Lacoste et Adidas) se sont engagées à ne plus avoir recours au travail forcé, et les valide donc. Cependant, il ne valide pas Zara et Nike qui, d'après lui, ne donnent pas d'informations suffisamment claires sur les liens avec leurs fournisseurs ni concernant les mesures préventives prises. Des exemples de ces phénomènes de validations sont représentés par les figures 6 et 7 à l'annexe 2.

Date de demande de rendez-vous	Marque	Nombre de likes
14 juin	Adidas	20.198
19 juin	Lacoste	10.964
29 juin	Nike	72.674
30 juillet	Zara	82.995
3 septembre	H&M	49.130

Tableau 8 : Information sur les posts de demandes de rendez-vous

En regardant les chiffres du tableau 8, nous constatons que le député a contribué à donner de l'ampleur à la crise. Afin de conférer plus de poids à ses revendications, il a incité les internautes à agir avec lui. Plus précisément, il propose dans un premier temps aux utilisateurs de passer à

l'action « hors ligne », via le boycott et l'organisation de marches. Ensuite, il incite les gens « en ligne » à identifier les marques en commentaire, à signer et partager des pétitions et, finalement, partager ses posts.

***Q.R.12.** Quelles sont les bonnes pratiques observées face aux revendications de l'activiste?*

Le fait que l'activiste prenne la parole sur les réseaux sociaux en confrontant les marques est le résultat de la stratégie « take it offline » de ces dernières. En effet, d'après Mathieu van Overstraeten, « *clairement ce député, puisque les entreprises ne réagissent pas, il continue quelque part à alimenter la polémique* ». Le risque est alors pour les entreprises de redonner de la visibilité aux accusations ainsi qu'à l'association des marques avec le travail forcé.

Nous constatons encore une fois que, quelle que soit la stratégie de réponse des marques, elles ont encore une fois décidé de ne pas communiquer individuellement, via leurs comptes, à propos du sujet. En effet, aucune des trois marques ne mentionne leur changement de politiques sur leurs comptes privés sur le réseau social. Nous pouvons penser qu'encore une fois elles ne souhaitent pas informer les personnes qui ne sont pas au courant, d'une part, et que d'autre part selon Mathieu van Overstraeten, le fait de revenir sur ce qu'elles avaient dit pourrait amener le public à penser qu'elles ont menti. Pour commencer, il y a le fait que, comme dans la question 8, les marques préfèrent **éviter de divulguer l'information auprès d'un public qui n'était pas au courant des événements**. En effet, d'après Jean Reynaert : « *même si c'est un message positif, si les gens n'ont pas encore été confrontés à ce message-là, ils vont se dire « mmmh... donc ils étaient quand même dans la bande des méchants à la base* » ». Cela signifie donc que les entreprises risquent d'être associées à une thématique négative.

En outre, ce qui se passe une fois que le député « valide », c'est que **directement l'entreprise touche la bonne cible**. Cela signifie donc qu'il ne faut pas nécessairement communiquer en plus, au risque de peut-être informer - bien que la nouvelle aille dans le sens des revendications - une population qui n'était pas au courant du problème. D'après Sandrine Agi, « *si Raphael Glucksmann les a validés lui-même (...), c'est encore plus fort que si la marque le dit* », d'autant plus que d'après elle, l'activiste est externe à l'entreprise et qu'il est connu pour être intransigeant sur ce sujet. Par conséquent, lorsqu'il valide les entreprises, il a beaucoup de crédibilité. Pour justement garder de la crédibilité face aux événements, Sandrine Agi conseille

de « *laisser le stakeholder externe agir seul et pas trop interférer et même pas trop communiquer de son côté* ».

De plus, d'après Philippe Massart, l'activiste permet aux entreprises d'être « *garant que chacun peut s'exprimer calmement, raisonnablement* », sans que ça ne devienne « *un déchaînement de haine* ». Avoir un relais de leurs décisions via ce député est dès lors très intéressant pour les entreprises qui ont généralement du mal à créer une discussion sur les réseaux sociaux dans le cadre d'une crise.

La réponse du CEO de Lacoste à la demande de rendez-vous

Une seule de ces marques, le CEO de Lacoste, a réagi directement, en commentant, aux interpellations de l'activiste sur Instagram (voir annexe 2, figure 5). Le CEO dit qu'il n'accepte pas la situation et qu'il la trouve très préoccupante. D'après Philippe Massart, cette entreprise s'est sentie plus concernée et obligée de répondre étant donné qu'il s'agit d'un député français et que la marque Lacoste est d'origine française. D'après Emmanuel Goedseels : « *peut-être effectivement, qu'une entreprise, quand c'est un député de son propre pays, aura tendance à être un peu plus réactive. Aussi voilà, parce que c'est une marque française donc ça peut jouer* ». Nous allons donc discuter de la pertinence de cette stratégie en présentant les avantages et désavantages de cette action.

Premièrement, le fait d'utiliser une communication du CEO démontre que l'entreprise se soucie et **accorde réellement de l'importance** au problème. En effet, d'après Sandrine Agi, cela démontre que « *jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise c'est un sujet qu'on ne veut pas laisser passer* ». D'après Mathieu van Overstraeten, en reconnaissant le problème et en montrant que c'est un sujet qui le touche personnellement, le CEO, Lacoste a adopté une bonne stratégie. En outre, pour ce type de crise, c'est une bonne idée d'utiliser son CEO, quand « *il s'agit par exemple de mettre l'accent sur les valeurs, sur l'éthique* » qui est questionnée (Mathieu van Overstraeten). Le risque cependant, selon Jean Reynaert, c'est que « *si la situation évolue de façon négative, il n'y a plus personne encore en haut qui peut à ce moment-là prendre la parole* ». En effet, d'un point de vue hiérarchique, le CEO se trouve au plus haut niveau de l'organisation. Dès lors, personne n'a plus d'autorité auprès du public que lui en ce qui concerne l'entreprise.

Ensuite, le fait que le CEO ait choisi de mettre ça en commentaire plutôt que dans un post, cela fait **preuve de proximité**. Plus précisément, d'après Jean Reynaert, « *c'est pour montrer probablement que ça le touche personnellement et pour éviter qu'on ne puisse croire que c'est quelqu'un d'autre qui a écrit le texte* ». D'après Sandrine Agi, le fait de commenter le post, « *ça crée plus la dimension « a envie de dialoguer avec vous »* ». Alors qu'un post, ça fait tout de suite le CEO de Lacoste, ouvrez les guillemets, dit que « ... » donc ça fait moins ce côté dialogue ». Selon An-Sofie Claeys, le commentaire permet de montrer un juste niveau de préoccupations, il montre qu'il se soucie, mais s'ils avaient fait un post, cela aurait presque créé une crise : « *by responding to a comment, you don't put that much weight to it. It's not an official statement, it's a dialogue, it's a reaction. So I think you avoid making it into a larger thing* » cependant, d'après Jean Reynaert, le risque de cette stratégie est que le commentaire ne soit pas visible et qu'il se noie dans « *la totalité de tous les messages et toutes les réponses et les réactions* ». De plus, Sandrine Agi fait remarquer que, bien qu'il soit important de montrer une certaine ouverture au dialogue, cela n'est vrai que si l'entreprise a des choses à apporter : « *il faut après s'engager dans le dialogue, en sachant qu'on a quand même des choses peut-être à apporter* ». Car le risque si les parties prenantes réalisent que l'entreprise ne change pas au final, cela peut avoir un effet contre-productif.

PARTIE IV : Conclusion générale

Au travers de notre conclusion, nous souhaitons présenter les différentes options qui existent au niveau de gestion de crises RSE à l'ère des médias sociaux. Pour ce faire, nous allons comparer les résultats de notre recherche avec l'état de l'art établi dans la partie 1 de ce travail afin de vérifier si ce qui est établi pour les crises en général s'applique également au cas des crises RSE. Cette partie *conclusion* comporte donc dans un premier temps les conclusions générales et les implications managériales qui ont été identifiées. Ensuite, dans un second temps, nous présenterons les limites de notre analyse ainsi que les pistes de recherches futures dans ce domaine.

1. Conclusions générales et implications managériales

Cette section a pour objectif de mettre en évidence les différences et les ressemblances entre les observations de la partie 1 *revue de littérature* et la partie 3 *résultats de la recherche*. Plus précisément, nous nous intéressons dans un premier temps à la manière dont la crise se développe sur les médias sociaux en observant la manière dont les différents acteurs de la crise se servent des médias sociaux durant celle-ci. L'analyse du déroulement de la crise et de l'attitude des parties prenantes est cruciale, car elle permet aux entreprises d'identifier le danger de la situation pour leur réputation et de mesurer l'étendue de la crise. En évaluant l'ampleur des événements, les gestionnaires de crises seront capables de construire une stratégie de réponse appropriée. Les bonnes pratiques de gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux que nous avons identifiées seront donc présentées dans un second temps.

1.1. Déroulement de la crise

Afin de présenter nos conclusions relatives au déroulement de la crise RSE observée, nous comparerons nos résultats de la partie 3 de ce travail avec d'une part le modèle de la SMCC et d'autre part, les constatations reprises dans la section 1.2. *Implications des médias sociaux sur le déroulement des crises* du chapitre 3 de la revue de littérature.

1.1.1. Les composantes de la SMCC

Pour rappel, la SMCC a pour objectif d'expliquer le déroulement des crises à l'ère des médias sociaux. Nous allons donc dans un premier temps observer si les composantes décrites dans le

modèle se retrouvent également dans le cas d'une crise RSE. Nous constatons deux similitudes et une dissemblance.

Premièrement, tout comme l'avait prédit la SMCC, nous pouvons différencier les types de publics présents sur les réseaux sociaux durant une crise selon leur influence. La SMCC présente deux catégories d'acteurs sur les réseaux sociaux : les influenceurs et les suiveurs. D'après notre analyse de cas, nous constatons que les publications ont différents niveaux de visibilité et donc elles n'ont pas toutes le même impact. Cela s'est particulièrement avéré être le cas lors de notre analyse de l'attitude de l'activiste. Nous avons découvert que ce dernier dispose d'une visibilité et suscite un engouement auprès des autres utilisateurs, ce qui lui permet d'interpeller les marques impliquées dans la crise. En détenant un rôle d'« influenceur » dans la crise, le poids de ses publications est donc plus impactant que celui d'un internaute sur Twitter relayant l'information du rapport de l'ASPI, avec peu de likes ou de partages, qui a plutôt alors un rôle de « suiveur ».

Deuxièmement, au niveau de la source de l'information, dans le cas observé cette dernière vient de toute sorte d'internautes (ASPI, journalistes...), mais jamais des marques. Ces dernières décident de rester silencieuses sur leurs comptes et de privilégier une stratégie « take it offline ». Comme nous avons pu le constater, cette stratégie a mené les marques par la suite à être exposées une à une sur le compte de l'activiste français. Obligées de répondre à sa demande au vu de l'engouement que sa cause suscite auprès des Français, le positionnement des marques a fini par être relayé sur les réseaux sociaux. Comme nous l'avons constaté, au cours de nos entretiens avec les experts, les cinq organisations profitent de la visibilité de l'activiste pour toucher leur cible et ne pas devoir s'exprimer sur leurs comptes Instagram respectifs et risquer d'informer leurs clients non avertis par la crise.

Finalement, la source de la crise peut être considérée comme étant interne. Dès lors, selon la SMCC, la crise est censée générer de fortes émotions négatives. Cependant, comme nous l'avons constaté en répondant à la question de recherche 3, la majorité des Tweets sont de nature informative et ont un ton neutre. Certes certains Tweets critiquent, interpellent les marques et appellent au boycott, mais ils ne représentent pas la majorité de notre corpus. Cette différence entre la théorie de la SMCC et notre analyse prend peut-être racine dans le choix de notre échantillon de Tweets relatifs à la crise (voir annexe 1). En effet, comme nous l'avons déjà

expliqué, nous avons récolté les publications, car elles contenaient le nom du rapport ou son URL. Si les gens mentionnent le rapport, cela signifie qu'ils mettent l'accent sur l'information. Dès lors, nous sommes peut-être passés à côté de certains Tweets, ne mentionnant pas le nom du rapport, de nature moins objective, dont le but premier n'était pas d'informer.

1.1.2. La vitesse, l'engagement et l'ouverture au dialogue

Pour rappel, nous observons dans la littérature que l'impact des médias sociaux sur le déroulement des crises se matérialisait principalement de trois façons : la vitesse, l'engagement et l'ouverture du dialogue. Nous allons donc analyser dans quelle mesure ces éléments ont été présents dans le déroulement de la crise liée à des allégations de travail forcé des Ouïghours.

Au niveau de la vitesse de propagation, nous constatons en effet que le pic est très vite atteint (le deuxième jour de la publication du rapport). Néanmoins, comme nous l'avons mentionné dans l'analyse de la source, l'activiste redonne de la visibilité à la crise quelques mois plus tard étant donné que les marques ne réagissent pas directement. En conséquence, nous remarquons qu'une fois que la phase aiguë est passée, la crise s'étire dans le temps. C'est-à-dire que nous remarquons que 6 mois après la parution du rapport de l'ASPI à l'origine de la crise, les marques sont encore associées aux événements sur les médias sociaux. De surcroît, une autre constatation qui a été faite au niveau de la propagation de la crise est que les réseaux sociaux lui permettent de s'étendre au-delà des frontières. Ainsi, l'information est susceptible de toucher un large public et donc potentiellement les clients des entreprises.

En ce qui concerne l'engagement des parties prenantes, nous avons vu lors de notre revue de littérature que les réseaux sociaux avaient le pouvoir de l'exacerber et qu'il existait différents niveaux d'intensité. Ainsi, le fait de liker ou de partager demandera moins d'efforts que de commenter ou créer du contenu. Sur Twitter, nous constatons que les utilisateurs s'impliquent dans la crise, mais l'engagement des internautes est particulièrement stimulé par l'activiste sur Instagram. En effet, ce dernier crée du contenu au sujet de la crise, et incite le public à partager et à commenter. Dès lors, nous remarquons que face au mouvement lancé par l'activiste, les autres utilisateurs adoptent une attitude plus proactive qu'au début de la crise. En outre, nous apercevons que les parties prenantes se servent des réseaux sociaux pour faire part de leurs attentes. Cela se reflète sur Twitter avec l'identification des marques dans leurs commentaires ou encore via les posts de l'activiste.

De plus, le dernier point concerne le fait que les réseaux sociaux offrent l'opportunité aux entreprises de jouer un rôle plus proactif dans la crise, en établissant un dialogue et en interagissant avec les parties prenantes sur les plateformes. Il est difficile d'étudier ce point dans le cas de la crise RSE observée, car les entreprises ont décidé de ne pas s'engager dans un dialogue au sujet de la crise sur les réseaux sociaux. D'après nos discussions avec les différents experts, le lancement du dialogue pour une crise de type RSE sur les réseaux sociaux est quelque chose de très risqué pour les marques. Nous développerons davantage ce point dans la partie 1.2. *Les bonnes pratiques pour une gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux.*

Finalement, notre analyse de cas nous a permis d'apporter un nouvel élément concernant le déroulement des crises à l'ère des réseaux sociaux, qui est *la polarisation des opinions*. C'est-à-dire qu'une situation peut parfois prendre beaucoup d'ampleur sur les réseaux sociaux, mais sans jamais sortir de la bulle dans laquelle elle naît. Le concept de bulle désigne l'idée qu'il existe différents publics sur les réseaux sociaux qui se rassemblent par leur partage d'intérêts communs, mais que ces différents publics évoluent séparément sur les plateformes, sans se confronter les uns aux autres. Ce phénomène peut s'expliquer en partie par la présence d'algorithmes sur les réseaux sociaux qui visent à proposer du contenu sur le fil d'actualité qui correspond uniquement aux centres d'intérêt de l'utilisateur (Swart, 2021). Étant donné que la crise RSE touche particulièrement un public sensible à l'éthique, elle peut générer de nombreux posts au sein d'une communauté sans jamais qu'une autre communauté, moins sensible à la cause, ne soit confrontée aux événements. En conséquence, il est possible que l'appel au boycott et la génération d'une image négative sur les médias sociaux soient créés au sein d'un environnement dans lequel les clients des marques n'évoluent pas.

1.2. Les bonnes pratiques de gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux

Nous allons ici discuter des bonnes pratiques de gestion de crise RSE à l'ère des médias sociaux qui peuvent être mises en place. Pour ce faire, nous allons comparer les recommandations présentes dans notre revue de littérature avec les résultats de notre analyse de cas et des discussions avec les experts. Notre objectif est de présenter les potentielles options qui s'offrent aux gestionnaires de crises et de décrire les risques et avantages de chacune. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que les réseaux sociaux restent très imprévisibles et donc, qu'il n'existe pas de recommandations valides de manière absolue dans toutes les situations.

- *Identification des parties prenantes.* Dans notre revue de littérature, nous avons vu qu'il était important pour les entreprises d'identifier les leaders d'opinion et leurs revendications. Cette pratique a été confirmée par les experts que nous avons interviewés qui expliquent que cela peut se faire grâce à une **veille des réseaux sociaux**. Cette dernière va permettre aux gestionnaires de crise de cerner la dangerosité de la situation et donc d'adopter une stratégie adaptée. Plus précisément, voici les quatre points que les entreprises doivent surveiller : (1) le ton employé (positif, neutre ou négatif), (2) l'évolution des messages (nombre de messages et croissance), (3) les leaders d'opinion (qui sont-ils et quelle est l'étendue de leur influence) et (4) l'impact sur les ventes (observation d'une potentielle décroissance dans les ventes).
- *Développement d'une réponse rapide.* Pour rappel, les auteurs préconisaient un délai de 15 à 30 minutes. Cependant, nous constatons que d'une part ce délai n'a pas été respecté par les entreprises et que d'autre part, la recommandation d'intervenir en maximum une demi-heure s'adresse probablement principalement à des situations où la propagation de l'information est nécessaire afin de préserver certaines personnes d'un danger. Dans ce type de situation, le délai est crucial, car une communication rapide permet de mettre en sécurité les parties prenantes comme dans le cas de l'attentat à l'aéroport de Bruxelles ou lorsqu'un produit est défectueux. Or, dans le cas d'accusations d'irresponsabilité sociétale, comme dans le cas de la crise RSE que nous observons, cette dimension d'urgence est moins présente. Par conséquent, ce qui est le plus important d'après les experts, c'est de **s'assurer de la véracité des faits apportés en réponse aux accusations**. Prendre le temps d'enquêter en interne pour y parvenir prévaut donc sur la rapidité de diffusion. Cependant, pour ne pas donner l'impression aux internautes que l'entreprise nie la crise, les experts recommandent de publier peut-être une déclaration disant qu'elles sont en train d'enquêter et qu'elles prennent la situation au sérieux. Des illustrations de ce type de déclarations sont par exemple Adidas qui mentionne dans sa réponse que la société « *traite très sérieusement les allégations détaillées dans le rapport de l'ASPI* » (Adidas, 2020, p. 1) ou encore H&M qui déclare : « *compte tenu de la complexité de la situation, nous sommes en permanence en contact étroit avec des experts en droits de l'homme, d'autres marques et des parties prenantes, afin d'évaluer comment nous pouvons encore renforcer notre diligence raisonnable et traiter la situation de manière responsable* » (Hennes & Mauritz, 2020, p. 1).

- *Identification des canaux adéquats : choix du digital ou non.* Ce point est crucial pour une bonne gestion de la crise et l'identification des canaux adéquats peut être faite en poursuivant une veille des réseaux sociaux. Nous avons vu dans notre revue de littérature qu'il est important de toujours répondre là où la crise se passe. Mais cela ne semble pas toujours être une stratégie adéquate. D'une part, décider de ne pas s'exprimer au sujet de la crise sur les réseaux donne l'impression que l'entreprise ne contrôle pas la situation. En effet, comme nous l'avons observé dans le déroulement de la crise, le fait que les marques n'aient pas pris la parole sur les réseaux sociaux explique probablement, en partie, le fait que l'activiste ait décidé de redonner de la visibilité à la crise des mois plus tard. Les posts de l'activiste donnent l'impression que les entreprises n'ont pas réagi correctement suite aux accusations de l'ASPI. Cependant, comme nous avons pu le voir en analysant leur réponse en mars à la question de recherche 6, les organisations affirmaient toutes n'avoir rien à se reprocher. Les revendications de l'activiste à leur égard décrédibilisent donc les discours initiaux des marques. Mais d'autre part, comme nous l'avons observé dans le déroulement de la crise, il y a potentiellement un phénomène de bulle sur les réseaux sociaux. En conséquence, les entreprises ont jugé qu'il valait mieux ne pas donner plus de visibilité à la crise en répondant sur leurs pages respectives, sachant que s'exposer aux critiques représente un risque d'entacher leur image. Ici, d'après les experts, ramener dans un premier temps la communication de l'entreprise sur **des canaux qu'elle maîtrise** tels que leur site ou dans des communiqués semblait être la décision la plus pertinente. Une fois que le cœur de la réponse est clair et bien établi sur ces médias plus gérables, les entreprises peuvent décliner leur réaction sur les réseaux sociaux. Pour ce faire, les experts recommandent d'utiliser leur compte relatif aux services client ou aux communications « corporate » plutôt que le compte de la marque dédié aux communications « marketing ». Les comptes orientés vers les communications plus institutionnelles ont souvent un nombre d'abonnés plus limité et donc une moins grande visibilité que les comptes principaux des marques orientés vers le marketing, cela permet donc préserver l'image de la marque en limitant l'association avec la crise auprès du grand public. Néanmoins, amener la discussion au sujet de la crise sur les réseaux sociaux reste quelque chose de risqué pour les organisations. Nous allons explorer ces risques dans le point suivant.

- *Informers sans engager.* L'ouverture du débat n'est pas forcément validée par les experts dans le cas d'une crise RSE. Ils justifient cela par le fait que les réseaux sociaux sont également l'endroit où tous les opposants de la marque se trouvent et qu'il est difficile d'avoir un débat rationnel avec eux sans quelqu'un pour le temporer. En outre, les marques n'ont pas toujours les ressources pour pouvoir répondre à chaque message relatif à la crise. D'autant plus que les avis sont très tranchés et que ce n'est pas en temps de crise que les entreprises vont réussir à changer les opinions sur la marque. C'est pourquoi il est important **d'amener le débat à l'extérieur des réseaux sociaux** lors d'une crise RSE.
- *Identifier les canaux adéquats : orienter la communication vers les parties prenantes.* Les marques ont réussi à communiquer leurs messages par le biais de l'activiste aux bonnes personnes, à savoir celles se préoccupant de l'éthique des compagnies. Parvenir à toucher la cible au travers des communications est essentiel. Dans la littérature, cela revient à communiquer là où les gens parlent des organisations. Mais comme nous l'avons vu, la difficulté de la gestion de crise RSE est d'arriver à rassurer le public des intentions éthiques de la firme tout en ne prévenant pas les parties prenantes qui n'avaient pas connaissance des agissements non responsables de la firme. Elle ne peut donc pas simplement publier sa réponse sur sa page et diffuser en masse l'information. Dans le cas de la crise observée, les entreprises arrivent à toucher le public préoccupé par les événements en se servant de la visibilité du compte de l'activiste. En outre, en étant validé par une partie tierce à l'organisation, cela donne plus de poids et de véracité à leur réponse.
- *Communiquer avec transparence et clarté.* Cette recommandation a également été faite par les experts, bien que la véracité de ce conseil ait été plus difficile à juger, car les entreprises n'ont presque pas communiqué sur leurs réseaux sociaux directement. Une bonne pratique observée et validée globalement par les experts a été l'utilisation du CEO par Lacoste en réponse à l'activiste. En effet, laisser le CEO s'exprimer sur le sujet témoigne de la préoccupation pour le sujet de la part de la marque. En outre, cela donne un ton plus authentique et donne une impression de proximité. Cette stratégie est donc particulièrement pertinente pour les crises RSE qui questionnent l'éthique de l'entreprise.

- *Limiter l'association avec la crise.* Ceci est la recommandation qui est ressortie de nos entretiens avec les experts. Cela signifie qu'il est important d'éviter d'avertir les clients qui n'ont pas encore été informés, tout en arrivant à rassurer ceux qui l'ont déjà été. Étant donné que les crises peuvent parfois évoluer dans des bulles restreintes, les entreprises doivent s'assurer avec leur veille de bien localiser celles-ci. Le risque serait d'informer soi-même les clients des mauvaises pratiques. Cela s'avère d'autant plus exact dans le cas analysé, car d'après les experts, d'une part il s'agit d'une crise collective et que donc l'attention est partagée entre plusieurs compagnies et d'autre part, la crise oppose la vision éthique de la Chine et de l'Occident, qui représente deux gros marchés que les entreprises ne peuvent pas se permettre de perdre.

Comme nous l'avons abordé au cours des entretiens des experts, les entreprises ont réussi à limiter l'association tout en touchant leur cible clef en profitant de la visibilité de l'activiste. Mais uniquement compter sur la visibilité de l'activiste est une stratégie risquée, car attendre qu'un activiste s'empare de la crise avant de répondre sur les médias sociaux, c'est donner l'impression qu'elles souhaitent étouffer l'affaire et donc cela risque de générer une image négative. Donc comme nous le verrons dans les limites et pistes de recherche futures, dans ce cas-ci, le fait que plusieurs compagnies soient impliquées dans la crise leur permet probablement d'utiliser cette stratégie. Or, si une entreprise uniquement était concernée, elle n'aurait peut-être pas pu se permettre de ne pas communiquer sur les réseaux sociaux.

2. Limites et pistes de recherche futures.

Cette section a pour objectif de présenter les différentes limites auxquelles l'étude a été confrontée. Subséquemment, nous présenterons les pistes de recherches futures dans le domaine de la gestion des crises RSE à l'ère des médias sociaux.

Une limite importante des conclusions que nous avons tirées est qu'elles proviennent d'un cas particulier. La crise que nous avons analysée contient deux spécificités. D'une part le fait que ça soit une crise collective. Comme nous l'avons observé, le fait que plusieurs organisations soient concernées par la crise influence leur stratégie de réponse. Ensuite, la deuxième spécificité de ce cas est que cette crise RSE confronte deux points de vue sur la notion de l'éthique. Plus précisément, les Occidentaux qui considèrent que le travail forcé des Ouïghours est à bannir et d'autre part le point de vue des consommateurs chinois qui sont prêts à boycotter

les marques qui arrêtent de collaborer avec la région du Xinjiang. Bien que nous ayons appréhendé la situation avec un regard occidental, les marques elles ne peuvent pas ne pas considérer les deux points de vue étant donné qu'ils représentent des parts importantes de leurs ventes.

Une seconde limite de l'étude est relative à la taille de l'échantillon des 475 Tweets publiés entre le 01/03/2020 et le 02/03/2020. Afin de comprendre la manière dont la crise s'est déroulée sur les réseaux sociaux et d'être capables d'analyser les publications relatives à la crise, nous avons été contraints de devoir restreindre notre échantillon. Pour ce faire, nous avons décidé d'y parvenir d'une part en limitant l'étendue de la recherche sur Twitter en ne sélectionnant que les posts sur Twitter durant le mois de mars qui mentionnaient le rapport de l'ASPI à l'origine de la crise. Et d'autre part, limité dans le temps. Le risque est alors que cet échantillon ne reflète pas l'ensemble des sentiments des publications relatives à la crise sur Twitter. En outre, notre analyse de l'attitude des internautes porte sur le court terme, car nous avons décidé de nous concentrer sur la phase aiguë de la crise. Il pourrait donc être intéressant d'analyser si ces attitudes évoluent au fur et à mesure et de comprendre si un modèle les expliquant peut être établi. De plus, pour analyser le comportement des internautes, nous nous sommes concentrés uniquement sur Twitter. Une piste de recherche future pourrait être d'observer s'il y a des différences qui existent dans la manière dont une crise RSE peut potentiellement se développer sur les réseaux sociaux.

Enfin, cette recherche apporte des bonnes pratiques sur base d'une analyse de cas et du point de vue des experts. Mais étant donné la place centrale du consommateur dans la crise, il serait intéressant de mener une enquête qualitative et quantitative auprès de ces derniers afin de mieux comprendre leur point de vue sur la situation. Cela permettrait également de confirmer ou infirmer les recommandations que nous avons retenues en percevant l'opinion du client ou de l'utilisateur des réseaux. Cette enquête et ces entretiens pourraient être réalisés en proposant différents scénarios, par exemple en comparant une situation où les marques répondent sur les réseaux sociaux par rapport à un cas de figure où elles ne s'expriment pas sur les plateformes.

Bibliographie

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.

About Stakeholder Theory. (2018). Stakeholder Theory. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse

<http://stakeholdertheory.org/about/>

Adidas. (2020, 16 mars). *adidas' response to research findings published by the Australian Strategic*

Policy Institution[Communiqué de presse]. [https://media.business-](https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/adidas_Response_BHHRC_16March2020.pdf)

[humanrights.org/media/documents/files/documents/adidas_Response_BHHRC_16March2020](https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/adidas_Response_BHHRC_16March2020.pdf)
.pdf

AFP. (2020, 19 septembre). Lacoste lâche Moha La Squale et Roméo Elvis, accusés d'agressions sexuelles. *Le Point*. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse

[https://www.lepoint.fr/culture/lacoste-lache-moha-la-squale-et-romeo-elvis-accuses-d-](https://www.lepoint.fr/culture/lacoste-lache-moha-la-squale-et-romeo-elvis-accuses-d-agressions-sexuelles-19-09-2020-2392615_3.php)
[agressions-sexuelles-19-09-2020-2392615_3.php](https://www.lepoint.fr/culture/lacoste-lache-moha-la-squale-et-romeo-elvis-accuses-d-agressions-sexuelles-19-09-2020-2392615_3.php)

Aichner, T., & Jacob, F. (2015). Measuring the Degree of Corporate Social Media Use. *International Journal of Market Research*, 57(2), 257-276. <https://doi.org/10.2501/ijmr-2015-018>

Akli, A. M. (2014). Affichages responsables et préférence des consommateurs : quel rôle pour la marque ? *Management & ; Avenir*, N° 69(3), 52-69. <https://doi.org/10.3917/mav.069.0052>

Amelon, J., Cardebat, J., & Idrac, A. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ?* (1^{re} éd.). DE BOECK SUP. [https://books.google.be/books?id=-](https://books.google.be/books?id=-Oa5O4djFGkC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=nike+présence+enfant+production+ballon&source=bl&ots=tuC3sZ8anj&sig=ACfU3U2Tv2mDOIHCy6hEyUHkP2bOSNgWg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiQgq7T4f_4AhWoNOwKHcvMBkQQ6AF6BAGiEAM#v=onepage&q&f=false)

[Oa5O4djFGkC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=nike+présence+enfant+production+ballon&so](https://books.google.be/books?id=-Oa5O4djFGkC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=nike+présence+enfant+production+ballon&source=bl&ots=tuC3sZ8anj&sig=ACfU3U2Tv2mDOIHCy6hEyUHkP2bOSNgWg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiQgq7T4f_4AhWoNOwKHcvMBkQQ6AF6BAGiEAM#v=onepage&q&f=false)
[urce=bl&ots=tuC3sZ8anj&sig=ACfU3U2Tv2mDOIHCy6hEyUHkP2bOSNgWg&hl=fr&sa=](https://books.google.be/books?id=-Oa5O4djFGkC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=nike+présence+enfant+production+ballon&source=bl&ots=tuC3sZ8anj&sig=ACfU3U2Tv2mDOIHCy6hEyUHkP2bOSNgWg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiQgq7T4f_4AhWoNOwKHcvMBkQQ6AF6BAGiEAM#v=onepage&q&f=false)
[X&ved=2ahUKEwiQgq7T4f_4AhWoNOwKHcvMBkQQ6AF6BAGiEAM#v=onepage&q&f=](https://books.google.be/books?id=-Oa5O4djFGkC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=nike+présence+enfant+production+ballon&source=bl&ots=tuC3sZ8anj&sig=ACfU3U2Tv2mDOIHCy6hEyUHkP2bOSNgWg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiQgq7T4f_4AhWoNOwKHcvMBkQQ6AF6BAGiEAM#v=onepage&q&f=false)
false

Anyanwu, O. (2017, 28 septembre). Adidas éclaboussé par le scandale de corruption dans le basket universitaire américain (P. Kaplan, Trad.). *FashionNetwork.com*. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse [https://fr.fashionnetwork.com/news/adidas-eclabousse-par-le-scandale-de-](https://fr.fashionnetwork.com/news/adidas-eclabousse-par-le-scandale-de-corruption-dans-le-basket-universitaire-americain,874250.html)
[corruption-dans-le-basket-universitaire-americain,874250.html](https://fr.fashionnetwork.com/news/adidas-eclabousse-par-le-scandale-de-corruption-dans-le-basket-universitaire-americain,874250.html)

Arli, D. I., & Lasmono, H. K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, 34(1), 46-51. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00824.x>

- Austin, L., Fisher Liu, B., & Jin, Y. (2012). How Audiences Seek Out Crisis Information : Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
- Bathelot, B. (2020, 22 mai). Capital de marque - Définitions Marketing. Définitions Marketing. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/capital-de-marque/>
- Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses, and apologies. State University of New York Press.
- Benoit, W. L., & Pang, A. (2008). Crisis communication and image repair discourse. *Public relations: From theory to practice*. 244–261.
- Bentley, J. M. (2018). What Counts as an Apology ? Exploring Stakeholder Perceptions in a Hypothetical Organizational Crisis. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 202-232. <https://doi.org/10.1177/0893318917722635>
- Binninger, A., & Robert, I. (2011). *La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory »?* Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-5-page-14.htm>
- Bosseler, J. (2022, 7 avril). Affaire Kinder : « La présence de salmonelles a été détectée le 15 décembre ». *Le Soir*. Consulté le 24 mai 2022, à l'adresse <https://www.lesoir.be/434840/article/2022-04-07/affaire-kinder-la-presence-de-salmonelles-ete-detectee-le-15-decembre>
- Boumrar, J. (2010). La crise : levier strategique d'apprentissage organisationnel. *Vie & ; sciences de l'entreprise*, 3-186(185-186), 13-26. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Cadet, I. (2017). Chapitre 2. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une norme éthique ?. Dans : Joan Le Goff éd., *Puissances de la norme: Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (pp. 31-51). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.legof.2017.01.0031>

- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways ? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Caywood, C., & Stocker, K. P. (1993). The ultimate crisis plan. In J. Gottschalk (Ed.), *Crisis response: Inside stories on managing image under siege* (pp. 409 – 428). Washington, DC: Gale Research.
- Chen, Y., Ganesan, S., & Liu, Y. (2009). Does a Firm's Product-Recall Strategy Affect Its Financial Value ? An Examination of Strategic Alternatives during Product-Harm Crises. *Journal of Marketing*, 73(6), 214-226. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.214>
- Choi, Y., & Lin, Y.-H. (2009). Consumer response to crisis : Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relation Reviews*, 35(1), 18-22.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.009>
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cleeren, K., van Heerde, H.-J. & Dekimpe, M.-G. (2013). Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises. *Journal of Marketing* 77, 55-77. doi:
<https://doi.org/10.1509/jm.10.0414>
- Commission des communautés européennes. (2001, juillet). *Livre Vert | Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (COM(2001) 366 final).
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)
- Coombs, T. (2015). *Ongoing crisis communication : Planning, managing, and Responding* (4^e éd.). SAGE Publications.
- Coombs, T. (2022). *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding* (6^e éd.). SAGE Publications.

- Coombs, T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk : expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications : An International Journal*, 20(2), 144-162.
<https://doi.org/10.1108/ccij-10-2013-0078>
- Coombs, W. T. (2007a). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting Organization Reputations During a Crisis : The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
<https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies : Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001>
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2019). Activist stakeholders challenging organization: Enkindling stakeholder-initiated engagement. Dans K.A. Johnston, & M. Taylor (Eds), *Handbook of Communication Management*, 20(4), 381-395
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2013). Corporate Social Responsibility : in Global Context. Dans *Corporate Social Responsibility : Readings and Cases in Global Context* (p. 3-20). London : Routledge.
https://www.researchgate.net/publication/228123773_Corporate_Social_Responsibility_In_Global_Context
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined : an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dawar N, Pillutla MM. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: the moderating role of consumer expectations, *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–27. Doi:
<https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.215.18729>

- Dawar, N., & Lei, J. (2009). Brand crises : The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*, 62(4), 509-516.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.001>
- Dearnell, A. (2019, 31 octobre). Crisis Communications In The Age Of Social Media. *Forbes*.
 Consulté le 11 juin 2022, à l'adresse
<https://www.forbes.com/sites/adriandearnell/2019/10/31/crisis-communications-in-the-age-of-social-media/>
- Do, B.N., Nham, T.P. (2021). Brand Crisis Response Strategies: À Typologies Continuum. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 146-158. Doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12586>
- Dollarhide, M. (2021, août 31). *Social Media : Sharing Ideas and Thoughts*. Investopedia. Consulté le 11 juin 2022, à l'adresse <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp>
- Dutta, S. & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies, *Journal of Business Research* 64 (2011), 1281-1287. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises : The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>
- Fashion Revolution. (2021, 13 avril). *statement on Uyghur forced labour*. Consulté le 28 mai 2022, à l'adresse <https://www.fashionrevolution.org/fashion-revolution-statement-on-uyghur-forced-labour/>
- Fatma, M., & Rhaman, Z. (2015). Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda. *Management Research Review*, 38(2), 195-216.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-09-2013-0223/full/html>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets : Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
<https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy)*(First éd.). Harpercollins College Div.

- Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, D. S. (2010). *Stakeholder Theory : The State of the Art* (Illustrated éd.) [E-book]. Cambridge University Press.
- Friedman, V., & Paton, E. (2021, 29 mars). Why H&M, Nike and Others Are Being Boycotted in China. *The New York Times*. Consulté le 25 mai 2022, à l'adresse <https://www.nytimes.com/2021/03/29/style/china-cotton-uyghur-hm-nike.html>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & ; Avenir*, n° 23(3), 139-152. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter : Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.006>
- Guèvremont, A., & Grohmann, B. (2017). Does brand authenticity alleviate the effect of brand scandals ? *Journal of Brand Management*, 25(4), 322-336. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0084-y>
- Hansen, N., Kupfer, A. K., & Hennig-Thurau, T. (2018). Brand crises in the digital age : The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), 557-574. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.08.001>
- Harris, J. E., Gleason, P. M., Sheean, P. M., Boushey, C., Beto, J. A., & Bruemmer, B. (2009). An Introduction to Qualitative Research for Food and Nutrition Professionals. *Journal of the American Dietetic Association*, 109(1), 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2008.10.018>
- Hennes & Mauritz. (2020, 23 mars). *H&M's response* [Communiqué de presse]. https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/HM_response_0.pdf
- Horisch, J., Freeman, R.-E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management : Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>

- Hung-Baesecke, C.-J. F., & Bowen, S. (2017). Ethical Engagement at a Time of Crisis in the Social Era. Dans L. Austin & Y. Jin (Éds.), *Social Media and Crisis Communication* (1^{re} éd., p. 68-80). Routledge.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise : strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>
- Inditex. (2020, 11 mars). *Inditex' response* [Communiqué de presse]. https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/Inditex_response_0.pdf
- Jin, Y., & Liu, B. F. (2010). The Blog-Mediated Crisis Communication Model : Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455. <https://doi.org/10.1080/10627261003801420>
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite ! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Keller, K.-L. (2005). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing Research*, 29, 1-22. <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%203/Keller.pdf>
- Kelly, A. (2020, 23 juillet). « Virtually entire » fashion industry complicit in Uighur forced labour, say rights groups. *The Guardian*. Consulté le 25 mai 2022, à l'adresse <https://www.theguardian.com/global-development/2020/jul/23/virtually-entire-fashion-industry-complicit-in-uighur-forced-labour-say-rights-groups-china>
- Kimmel, A.J., & Kitchen, P.J. (2013). Word of mouth and social media. *Journal of Marketing Communications* 20(1-2):2-4, 20(1-2), 2-4. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.865868>

- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility : Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lee, S. Y., & Atkinson, L. (2019). Never easy to say “sorry” : Exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies. *Public Relations Review*, 45(1), 178-188.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.007>
- Li, M., & Wei, H. (2016). How to Save Brand after Crises ? A Literature Review on Brand Crisis Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(2), 89-96.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.62008>
- Libaert, T., Baygert, N., Motulsky, B., Vanderbiest, N., & Vicherat, M. (2018). *Communication de crise* : Pearson.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies : The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004>
- Luo, J., Bi, M., & Jia, D. (2022). Corporate Social Responsibility Risk and Firm Performance : A Network Perspective. *International Journal of Financial Studies*, 10(2), 40.
<https://doi.org/10.3390/ijfs10020040>
- McCorkindale, T. & DiStato, M. (2017). The Role of Influencers: An Analysis of Social Media Discussion Across Platforms Trough a Sustained Crisis. Dans L. Austin & Y. Jin (Éds.), *Social Media and Crisis Communication* (1^{re} éd., p. 374-385). Routledge.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility : a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

- Morgan, A., & Wilk, V. (2021). Social media users' crisis response : A lexical exploration of social media content in an international sport crisis. *Public Relations Review*, 47(4), 102057.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102057>
- Mullen, A. (2021, 9 octobre). *Xinjiang timeline : key dates, events as China denies Western forced labour allegations*. South China Morning Post. Consulté le 28 mai 2022, à l'adresse
<https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3145489/xinjiang-timeline-key-dates-events-china-denies-western>
- Nadau, L. (2020, 2 mars). Apple, Nike, BMW, Alstom, Lacoste. . . 83 grandes marques liées au travail forcé des Ouïghours en Chine, selon une ONG. Marianne. Consulté le 30 juin 2022, à l'adresse <https://www.marianne.net/monde/apple-nike-bmw-alstom-lacoste-83-grandes-marques-liees-au-travail-force-des-ouighours-en-chine>
- Nagar, K., & Kour, P. (2018). Measuring Young Consumers' Response to Brand Scandals : À Brand Love Perspective. *FIIIB Business Review*, 7(4), 304-315.
<https://doi.org/10.1177/2319714518806712>
- Nichols, B. S., Stolze, H., & Kirchoff, J. F. (2019). Spillover effects of supply chain news on consumers' perceptions of product quality : An examination within the triple bottom line. *Journal of Operations Management*, 65(6), 536-559. <https://doi.org/10.1002/joom.1033>
- Nike. (2020, 10 mars). *Nike's response* [Communiqué de presse]. https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/NIKE_STATEMENT_ON_XINJIANG_FINAL.pdf
- Oikonomou, I., Brooks, C., & Pavelin, S. (2012). The Impact of Corporate Social Performance on Financial Risk and Utility : A Longitudinal Analysis. *Financial Management*, 41(2), 483-515.
<https://doi.org/10.1111/j.1755-053x.2012.01190.x>
- Overlander, B. (2018). *Managing the unmanageable*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/corporate-finance/deloitte-uk-managing-the-unmanageable.pdf>
- Pace, S., Balboni, B., & Gistri, G. (2017). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis : Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135-148. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.966478>

- Pleyers, G. (2021). *Marketing Research : Qualitative Studies* [Diapositives]. Moodle UCLouvain.
https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/293845/mod_resource/content/1/Marketing%20research%20-%20G.Pleyers%20-%205%20-%20Qualitative%20studies.pdf
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Price, J. M., & Sun, W. (2017). Doing good and doing bad : The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>
- PWC. (2019). *PwC's Global Crisis Survey 2019*. <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>
- Rauschnabel, P. A., Kammerlander, N., & Ivens, B. S. (2016). Collaborative Brand Attacks in Social Media : Exploring the Antecedents, Characteristics, and Consequences of a New Form of Brand Crises. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(4), 381-410.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1205452>
- Reilly, P., & Vicari, S. (2021). Organizational Hashtags During Times of Crisis : Analyzing the Broadcasting and Gatekeeping Dynamics of #PorteOuverte During the November 2015 Paris Terror Attacks. *Social Media + Society*, 7(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1177/2056305121995788>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs ? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility : The Role of Gratitude and Altruistic Values. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 193-206. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1337-z>
- Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “Evidence-Based Management” ? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility : an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>

- Schaeffer, F. (2021, 25 mars). Ouïghours : la Chine pousse les marques étrangères à se positionner. *Les Echos*. Consulté le 30 mai 2022, à l'adresse <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/ouighours-la-chine-impose-aux-marques-etrangees-de-choisir-leur-camp-1301477>
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F., & Amabile, S. (2017). "More than words" : Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
- Simola, S. K. (2005). Organizational crisis management : Overview and opportunities. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 57(3), 180-192. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.57.3.180>
- Smith, J. (2012). The companies with the best CSR reputations. *Forbes*. Consulté le 20 juillet 2020, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/12/10/the-companies-with-the-best-csr-reputations/?sh=16a646a34404>
- Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis : Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 23-43. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2013.795865>
- Solomon, M. R. (1983). The Role of Products as Social Stimuli : A Symbolic Interactionism Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10(3), 319. <https://doi.org/10.1086/208971>
- Soyez, N. (2021, 27 février). Travail forcé en Chine : les Ouïghours de France portent plainte contre Nike. *TV5MONDE*. Consulté le 19 juillet 2022, à l'adresse <https://information.tv5monde.com/info/travail-force-en-chine-les-ouighours-de-france-portent-plainte-contre-nike-398208>
- Swart, J. (2021). Experiencing Algorithms: How Young People Understand, Feel About, and Engage With Algorithmic News Selection on Social Media. *Social Media + Society*. <https://doi.org/10.1177/20563051211008828>
- Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H., & McQueen, K. S. (2013). Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1822-1830. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.003>

- Tu, C. C., Chang, M. L., & Chiao, Y. C. (2021). Are we all in the same boat ? Appropriate response strategies to collective CSR crises. *Asia Pacific Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1007/s10490-021-09789-3>
- van der Meer, T. G., & Verhoeven, P. (2013). Public framing organizational crisis situations : Social media versus news media. *Public Relations Review*, 39(3), 229-231.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.001>
- Van Heerde, H., Helsen, K. & Dekimpe, M.-G. (2007). The impact of Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *Marketing Science* 26(2); 230-245. Doi: 10.1287/mksc.1060.0227
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability : between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023331212247>
- Vanity Fair. (2018, 4 février). Après le scandale des messages de détresse, Zara est de nouveau dans la tourmente. *Vanity Fair*. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse
<https://www.vanityfair.fr/actualites/articles/apres-le-scandale-des-messages-de-detresse-zara-est-de-nouveau-dans-la-tourmente/60049>
- Wartick, S. L. (1992). The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49. <https://doi.org/10.1177/000765039203100104>
- Weaver, M., Hern, A., Bekiempis, V., Hepler, L., & Feroso, J. (2018, 1 novembre). Google walkout : global protests after sexual misconduct allegations. *The Guardian*. Consulté le 23 juillet 2022, à l'adresse <https://www.theguardian.com/technology/2018/nov/01/google-walkout-global-protests-employees-sexual-harassment-scandals>
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.92.4.548>
- Wikipedia contributors. (2021, 20 octobre). *Congressional-Executive Commission on China*.
 Wikipedia. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse
https://en.wikipedia.org/wiki/Congressional-Executive_Commission_on_China
- Wikipedia contributors. (2022, 15 février). *Institut australien de stratégie politique*. Wikipédia.
 Consulté le 19 juillet 2022, à l'adresse
https://fr.wikipedia.org/wiki/Institut_australien_de_strat%C3%A9gie_politique

Xu, K., & Li, W. (2013). An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication : A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 371-386.

<https://www.jstor.org/stable/42001855>

Xu, V. X., Cave, D., Leibold, J., Munro, K., & Ruser, N. (2020, mars). *Uyghurs for sale*. ASPI.

<https://www.aspi.org.au/report/uyghurs-sale>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm