

Louvain School of Management

Influence des parties prenantes sur l'image d'une marque

Le cas du scandale JD Sports

Auteur : CHARDON Aurélien

Promoteur(s) : KERVYN DE MEERENDRE Nicolas

Année académique 2019-2020.

Remerciements

Avant toutes choses, je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin et à leur manière, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie, tout d'abord, le Professeur Nicolas Kervyn de Meerendré pour la confiance qu'il m'a accordée, pour ses précieux conseils, ses recommandations avisées ainsi que pour sa disponibilité tout au long de l'avancement de ce mémoire.

Je remercie également l'ensemble des Professeurs de la Louvain School of Management, en particulier ceux de la majeure Consumer Insights, pour leurs enseignements qui m'ont permis d'avoir un esprit critique et éclairé face aux problématiques abordées dans ce mémoire.

Je souhaite également remercier Mr. Julien Huart qui m'a accordé quelques minutes de son temps ainsi que Mme. Sophie Tran, sans qui cette interview n'aurait pas pu être réalisée.

Enfin, je remercie ma famille et mes proches pour leur soutien sans faille, leurs encouragements et leur confiance tout au long de mes études et de ce mémoire. Je tiens à remercier tout particulièrement Eva et mon papa Christophe pour la relecture de ce mémoire et leur feedback pertinent.

Table des matières

Introduction	1
---------------------------	----------

Partie I : Revue de la littérature.....	3
--	----------

1. Changements technologiques, culturels et sociaux.....	3
1.1. Contexte	3
1.2. Marketing-service.....	3
1.3. Évolution de la relation entre les entreprises et les consommateurs.....	6
2. Conséquences du changement de paradigme.....	7
2.1. Image de marque et expérience de consommation.....	7
2.2. Parties prenantes multiples.....	11
2.3. Consommateur plus actif	15
3. Communautés.....	17
3.1. Définition.....	17
3.2. Implications	19
4. Scandale de marque.....	21
4.1. Définition.....	21
4.2. Communication de crise.....	22
4.3. Attribution causale	26

Partie II : Cas de JD Sports	29
---	-----------

1. Méthodologie	29
1.1. Exploration de l'incident	30
1.2. Récupération des données.....	30
1.2.1. Commentaires Facebook	30
1.2.2. Entretien Médiacité	31
1.2.3. Réaction de la LDNA	32
1.3. Analyse des données qualitatives	33
1.3.1. Commentaires Facebook	33
1.3.2. Entretien Médiacité.....	34
1.3.3. Réaction de la LDNA	34
2. Récapitulatif des évènements	34
3. Réactions des consommateurs sur les réseaux sociaux.....	38
3.1. Critiques envers JD Sports.....	39

3.1.1. Gestion de l'incident.....	40
3.1.2. Communication	41
3.1.3. Quelles mesures pour la suite	42
3.1.4. Marque elle-même	42
3.1.5. Conséquences.....	42
3.2. Boycott	43
3.2.1. Boycott personnel	43
3.2.2. Boycott général et pillage.....	43
3.3. Défense JD.....	44
3.3.1. Bonne décision	44
3.3.2. Faute de l'employé	45
3.3.3. JD est une marque ouverte	45
3.4. Défense employée.....	46
3.4.1. Pas de faute	46
3.4.2. Défense contre acharnement.....	46
3.5. Pillages et représailles	47
3.5.1. Condamnation pillages	47
3.5.2. Appel au calme	47
3.6. Gestion de l'incident par Médiacité	47
4. Entretien Médiacité	48
4.1. Relation entre Médiacité et JD Sports.....	48
4.2. Gestion par Médiacité	49
4.3. Gestion par JD Sports	50
4.4. Opportunités de crise.....	51
5. Réaction Ligue de Défense noire Africaine (LDNA).....	52
<i>Partie III : Discussion</i>	<i>54</i>
1. Mise en lien de la théorie et de l'étude empirique	54
1.1. Relation entre marque et consommateur.....	55
1.2. Influence des parties prenantes	57
1.3. Consommateurs et communauté de marque	59
1.4. Scandale de marque	61
1.5. Communication de crise.....	62
2. Implications managériales.....	63
2.1. Gestion des parties prenantes	64
2.2. Gestion de crise	66

3. Limites et pistes de recherches futures.....	67
<i>Conclusion</i>	70
<i>Bibliographie</i>	73
<i>ANNEXE</i>	79
1. Retranscription Interview J. Huart.....	79

Introduction

L'évolution d'Internet et des réseaux sociaux, ainsi que le développement des marques et de la culture qui leur est associée, ont renforcé et complexifié les relations entre les marques et ses multiples parties prenantes. Ces relations sont à double sens : la marque écoute ses parties prenantes en répondant aux besoins de chacune d'elles et celles-ci participent à l'élaboration de la valeur perçue de la marque et à son image.

La qualité du produit vendu par une marque n'est plus le seul élément qui va influencer une décision d'achat. Désormais, la marque doit proposer une véritable expérience de consommation aux consommateurs en leur offrant un ensemble d'attributs qui vont influencer cette expérience et créer un lien affectif entre les deux parties. La valeur de cette relation sera déterminée par un ensemble de facteurs comme l'image de la marque et la confiance envers celle-ci.

L'image d'une marque et la confiance envers elle, telles qu'elles sont perçues par les consommateurs, sont influencées par les interactions qu'ils ont avec les différents points de contacts qu'ils ont avec la marque. Cela signifie que la valeur d'une marque et son image sont déterminées par la marque elle-même mais également par ses parties prenantes.

Dans ce mémoire, nous allons identifier quelles sont les parties prenantes déterminantes de l'image d'une marque et de la confiance en celle-ci. Nous allons également analyser comment ces parties prenantes influencent la perception de la valeur d'une marque par les consommateurs. Ensuite, nous allons définir les implications de cette influence pour une marque, pour ses consommateurs et pour les autres parties prenantes, lorsque cette influence dépasse la capacité de contrôle de la marque et que la marque se retrouve dans une situation de crise à cause de l'action ou des propos d'une de ses parties prenantes. Enfin, nous allons énoncer quelques recommandations managériales pour canaliser cette influence, permettre à la marque de garder un certain contrôle sur celle-ci ainsi que sur la gestion d'une crise.

Dans un premier temps, nous allons explorer ce qui a déjà été abordé par la littérature au sujet de la relation entre la marque et ses multiples parties prenantes, de l'influence de celles-ci sur l'image de la marque ainsi que de l'activité des consommateurs et des communautés de marque dans la création de valeur d'une marque. Nous allons également analyser ce que la littérature scientifique peut nous apprendre sur les scandales de marques, leur gestion ainsi que sur la question de l'attribution causale.

Dans un deuxième temps, nous allons étudier le cas pratique d'un scandale de marque qu'a vécu la marque JD Sports à cause de propos racistes tenus par un de ses employés. Nous allons procéder à une analyse qualitative de réactions et d'interviews de plusieurs parties prenantes de la marque JD Sports afin de comprendre quelle influence celles-ci ont eue sur la marque et sur le scandale, d'analyser comment ce scandale a été géré et d'observer quelles ont été les réactions des parties prenantes à cette gestion.

Après avoir analysé et étudié la gestion du scandale par JD Sports et ses implications, nous tenterons d'établir des connexions entre nos observations de cette crise et ce que la littérature nous a appris à ce sujet. Cela nous permettra de proposer des recommandations managériales. Ces recommandations donneront aux marques quelques pistes de mesures à appliquer afin de contrôler cette influence des parties prenantes et d'éviter que cette influence ne crée des situations de crise comme celle qu'a vécu la marque JD Sports. Nous aborderons également les limites de notre étude ainsi que d'éventuelles pistes de recherches qui permettraient d'approfondir le sujet de ce travail ou d'améliorer les résultats de cette étude.

Enfin, nous terminerons par une conclusion qui rassemblera les différents enseignements que nous aurons pu tirer de notre étude.

Partie I : Revue de la littérature

1. Changements technologiques, culturels et sociaux

1.1. Contexte

Afin de comprendre de manière optimale les concepts que nous allons aborder dans cette partie théorique, il est nécessaire de resituer le contexte dans lequel ceux-ci ont émergé et de redéfinir le paradigme du marketing actuel. Ces concepts seront également utiles pour l'étude du cas JD Sports que nous allons analyser dans la partie empirique de ce mémoire.

Le développement d'Internet, des médias digitaux et des réseaux sociaux a largement modifié de nombreux aspects du marketing, tant d'un point de vue technologique, que culturel ou social. Un exemple notable est l'évolution de la manière dont les interactions entre la marque et ses nombreuses parties prenantes se déroulent aujourd'hui, autant dans les échanges plus traditionnels que dans les échanges en ligne. Ces interactions deviennent de plus en plus fréquentes et complexes grâce à de nouvelles pratiques digitalisées qui apparaissent et se perfectionnent constamment : e-mails, QR codes, publicités en ligne ou encore les nombreux réseaux sociaux (Iglesias & Bonet, 2012). De nouvelles stratégies de marketing se développent également afin de prédire les comportements de plus en plus complexes des consommateurs dans un milieu culturel imprévisible et dynamique, ainsi que pour identifier de nouveaux marchés de niches (Banet-Weiser & Lapsansky, 2008). Toutes ces évolutions forment les bases d'un nouveau paradigme pour le marketing, centré sur les interactions entre la marque et ses parties prenantes.

1.2. Marketing-service

Vargo et Lusch (2004) décrivent dans leur article une évolution des processus et des stratégies marketing au cours des 100 dernières années, pour aller vers un nouveau mode de fonctionnement plus centré sur l'offre de services en complément du produit

en tant que tel. Le marketing avait une vision centrée sur le produit et a évolué petit à petit vers une vision dominée par les services, où les relations sont essentielles (Figure 1).

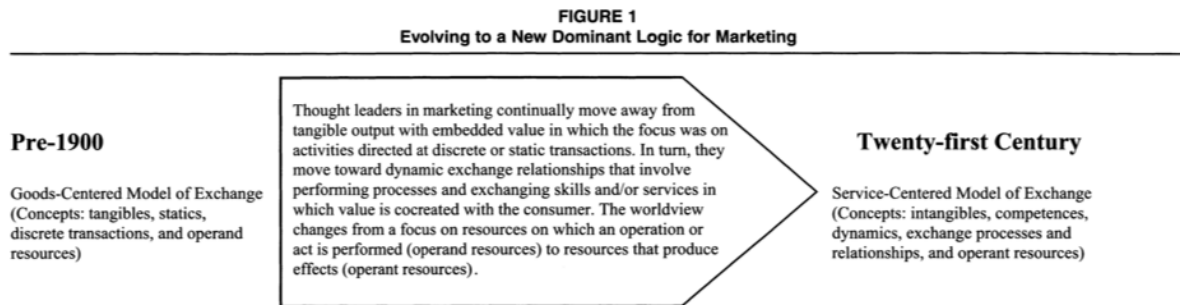


Figure 1 - *Evolution vers le marketing-service* selon Vargo et Lusch (2004, p.4)

Il nous semble important de préciser que la notion de service évoquée par Vargo et Lusch (2004) ne se limite pas au service, au sens d'un bien intangible qui ne peut être vendu, qui ne sert qu'à améliorer un autre bien, ou faisant partie de l'industrie des services (l'éducation, les soins de santé, etc). Dans ce cas-ci, les services sont une application de savoir-faire, de compétences et de connaissances pour le bénéfice d'autrui.

Auparavant, le marketing fonctionnait de manière très centrée sur le produit en lui-même, dans un contexte où l'économie tournait autour de la production et de l'échange de biens qui pouvaient ensuite être revendus ou consommés. Ces biens possédaient une valeur, une utilité, et pour qu'ils soient vendus, cette valeur devait être supérieure à celle des biens proposés par les entreprises concurrentes. Le principe régissant chacune des décisions de l'entreprise se résumait essentiellement à la maximisation du profit. C'est pour cela que les processus de production et les biens produits sont devenus standardisés, réglementés et en recherche d'amélioration de productivité permanente afin d'avoir une efficacité maximale (Vargo & Lusch, 2004).

Les entreprises fonctionnent aujourd'hui bien différemment. Leur avantage compétitif ne provient plus uniquement de l'utilité que le consommateur tire du produit, mais également du savoir-faire de la marque, de sa connaissance de ses consommateurs, de ses compétences en tant qu'entreprise et de sa capacité à offrir une meilleure expérience d'achat aux consommateurs. Pour cela, les entreprises identifient des

consommateurs potentiels qui seraient susceptibles de vouloir bénéficier de ces services. Ensuite, elles construisent et entretiennent un dialogue avec ceux-ci afin de savoir ce qu'ils recherchent, dans le but de répondre à leurs besoins de manière plus efficace. Elles peuvent ainsi leur proposer des produits personnalisés, modifiés et plus compétitifs et répondre à leurs attentes plus précisément.

En contrepartie, les consommateurs s'engagent à donner un feedback qui permet à l'entreprise de s'améliorer en matière de performance de production et d'offre à ses consommateurs. La valeur d'un bien est donc définie par le consommateur lui-même et celui-ci participe également à la création de cette valeur.

Même lorsqu'une entreprise vend des biens tangibles, ceux-ci sont considérés comme des dispositifs qui fournissent un service. Les consommateurs doivent apprendre à utiliser et à entretenir ces biens afin que leur utilisation se fasse de manière optimale. Cela signifie que le consommateur qui utilise un produit va rester dans le processus de création de valeur via ses potentiels feedback, de même que l'entreprise reste dans le processus d'éducation de consommateur via un échange de compétence, ce qui est une spécificité du modèle du marketing-service (Vargo & Lusch, 2004).

Le modèle du marketing-service est indissociable de concepts nouveaux et innovants tels que la coproduction avec le consommateur, la personnalisation des biens, les échanges constructifs entre les deux parties et l'accent mis par les entreprises sur leur relation avec les consommateurs. Une conséquence importante de cette évolution est que le succès d'un produit proviendra de la satisfaction des consommateurs plutôt que du nombre d'unités vendues.

De plus, la création d'une relation entre le consommateur et le producteur va éclipser la transaction en tant que telle car elle va les encourager à échanger des savoirs et des compétences. Ces échanges vont dépasser le simple cadre économique d'un échange de biens et cela permettra à ces deux parties d'évoluer, d'apprendre et de grandir individuellement, mais aussi de travailler ensemble lors d'échanges de feedback et d'idées. (Vargo & Lusch, 2004).

1.3. Évolution de la relation entre les entreprises et les consommateurs

Prahalad et Ramaswamy (2004) ont également observé un changement de paradigme qui décrit une évolution dans la relation entre les entreprises et les consommateurs plutôt qu'une évolution de processus marketing comme c'était le cas pour Vargo et Lusch (2004). Cependant, les deux concepts sont étroitement liés et leur évolution est commune.

Prahalad et Ramaswamy (2004) décrivent une évolution de la relation entre l'entreprise et les consommateurs (Figure 2). Ils avancent que les relations entre les entreprises et les consommateurs telles qu'elles étaient avant, était une relation où les transferts d'informations entre les entreprises et leurs consommateurs étaient unidirectionnelles (*one-way*), de l'entreprise vers le consommateur (*firm to consumer*), contrôlés et régulés par les entreprises (*controlled by the firm*) et où les consommateurs ne sont vus uniquement que comme des proies qu'il faut convertir à tout prix (*consumers are prey*).

Les relations ont ensuite évolué vers des relations d'échange bidirectionnelles (*two-way*) entre l'entreprise et les consommateurs (*consumer to firm*), ainsi qu'entre les consommateurs entre eux (*consumer to consumer*). L'information est maintenant disponible de manière complète et équitable pour tout le monde (*consumers can hunt*), les consommateurs sont entièrement libres de leurs choix (*consumers can impose their view of choice*) et ont même désormais la capacité de participer à la construction de produits personnalisés qui conviennent mieux à leurs besoins (*consumers are empowered to co-construct a personalized experience*).

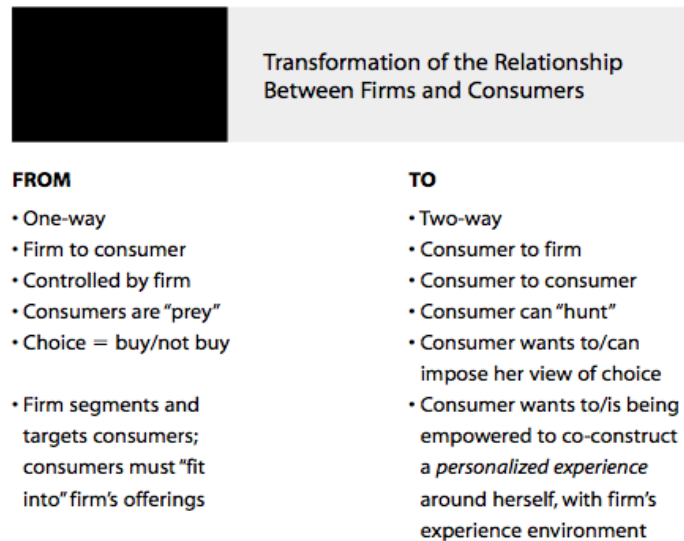


Figure 2 - *Évolution de la relation entre les entreprises et les consommateurs* selon Prahalad et Ramaswamy (2004, p.12)

Ce changement de paradigme aura plusieurs conséquences pour les marques, pour les consommateurs mais également pour leur relation. Nous allons évoquer ces conséquences et analyser leurs implications en détail dans les chapitres suivants.

2. Conséquences du changement de paradigme

2.1. Image de marque et expérience de consommation

Les changements de paradigmes et d'environnements économiques, technologiques et sociaux expliqués dans la section précédente ont eu de nombreuses conséquences pour les marques, notamment au niveau du marketing et du développement des produits ou des services.

La première conséquence que l'on peut observer concerne les différents facteurs qui influencent une décision d'achat ou de consommation par un consommateur, ainsi que le rôle qu'une marque et son image ont à jouer dans cette prise de décision. Nous allons voir évoluer la relation entre la marque et les consommateurs en une relation plus profonde et complexe. Cette évolution va changer les rapports existants entre la marque et ses consommateurs. Cette section va nous permettre de comprendre en partie pourquoi le scandale raciste du magasin JD Sports a affecté les consommateurs

de manière aussi importante, et pourquoi ils tenaient à ce que la marque s'implique plus intensément dans la gestion de l'incident.

Dans ce nouveau paradigme où les échanges entre les marques et les consommateurs sont facilités par les nouveaux moyens de communication, les marques développent des arguments de vente de moins en moins rationnels, mais qui vont plutôt faire appel aux émotions et aux expériences de consommation (Batey, 2008). Les consommateurs cherchent désormais à consommer des produits ou services d'une marque dont ils se sentent proches, à laquelle ils peuvent s'identifier ou avec laquelle ils peuvent tisser un lien affectif (Daskou & Hart, 2002; Thomson et al., 2005).

Selon Banet-Weiser (2008), les marques que les consommateurs choisissent sont celles qui leur permettront de se connecter à la société, à d'autres consommateurs ou à leurs propres envies. Ces connexions peuvent se créer à travers un mode de vie associé à la marque, des expériences communes ou n'importe quelle image projetée par le consommateur ou par les marques qu'il consomme. De plus, ces consommateurs se sentent investis d'un rôle dans le développement dans la marque qu'ils ont choisie et ils peuvent désormais contribuer à celui-ci, non plus uniquement par leur consommation, mais également en faisant preuve de loyauté et d'attachement à cette marque.

En conséquence, comme expliqué par Veloutsou (2009), les produits ou services sont choisis, non plus pour leur utilité première comme c'était le cas auparavant, mais pour l'image qu'ils renvoient au monde extérieur, ainsi que ce qu'ils signifient pour le consommateur, les membres d'un groupe auquel il appartient ou pour la société en général. Ces images et ces significations sont définies par la relation qu'un acheteur a avec la marque, avec les employés ou les représentants de celle-ci, ou par sa relation avec le produit en tant que tel. La création d'une relation de confiance et de qualité entre la marque et ses employés, puis entre les employés et les consommateurs, est nécessaire pour l'élaboration d'un lien affectif avec une marque (Brodie et al., 2009).

Afin d'approfondir cette relation avec le consommateur, les marques vont développer ce qui peut s'apparenter à une personnalité, en se créant toutes sortes d'attributs qui leurs sont propres et qui vont contribuer à leur personnification (Veloutsou, 2009). Toutes ces évolutions de la personnification des marques ont fait émerger le concept de "*branding*", qui est défini par Elizabeth Anne Moore (2007) comme "*l'association d'un produit à un nom, mais surtout à une idée, une image spirituelle*".

Les marques accordent donc une importance croissante aux éléments pouvant influencer la perception qu'un consommateur aura d'une marque, de son image, de sa personnalité et qui peuvent donc également affecter la relation de loyauté et d'affection envers celle-ci (Figure 3). Brodie (2012) en identifie quatre : l'image de marque (*brand image*), l'image de l'entreprise (*company image*), la confiance envers l'employé (*employee trust*) et la confiance envers l'entreprise (*company trust*).

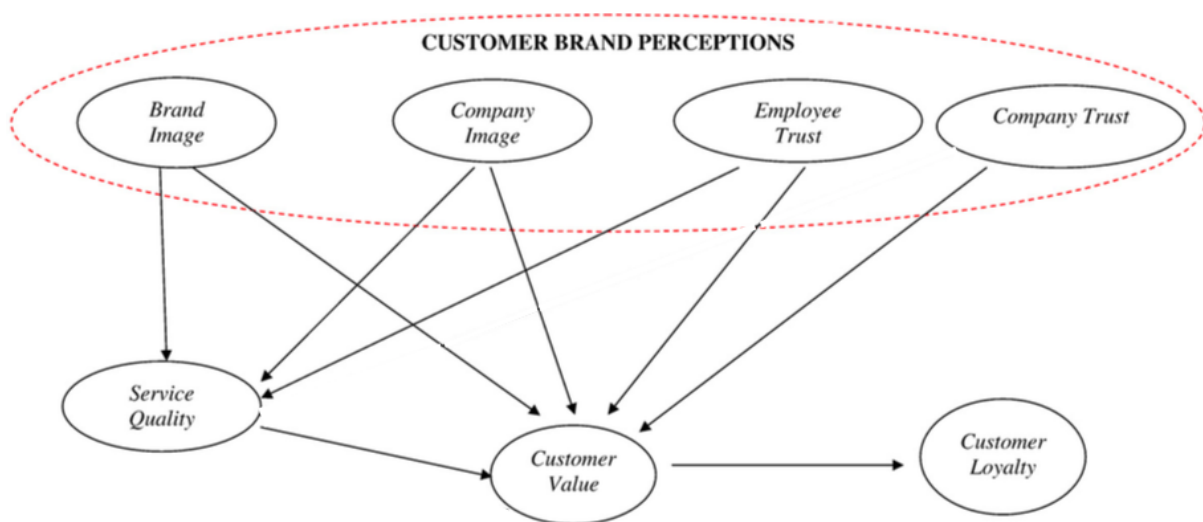


Figure 3 - Perception de la marque par les consommateurs
selon Brodie et al. (2012, p.347)

- L'image de marque est le premier élément influençant cette perception. Elle est définie par Keller (1993, p.3) comme "*la perception d'une marque telle que reflétée par les associations de marques conservées dans la mémoire des consommateurs*". Cela comprend les réactions émotionnelles et l'attachement symbolique que les consommateurs ont vis-à-vis de certains attributs de la marque tels que son nom, son logo mais aussi sa personnalité. Une bonne

image de marque aura une influence positive sur la perception de qualité du service et de la valeur de la marque. Elle entraînera également une augmentation de la loyauté et de l'attachement des consommateurs envers la marque.

- L'image de l'entreprise est le deuxième élément et il représente la réputation de l'entreprise à laquelle la marque appartient, sa capacité à communiquer, de gestion et d'expertise, sa responsabilité sociale et sa santé financière. Ces éléments sont pris en compte par le consommateur dans la détermination de sa perception de la valeur de l'entreprise et de la qualité du service, ce qui aura une influence sur ses intentions d'achats et sa loyauté envers la marque.
- La confiance envers l'employé et envers l'entreprise est essentiellement basée sur l'expérience et les interactions que le consommateur a eues avec la marque ou ses représentants. Ce double lien de confiance aura une influence sur la perception de valeur par le consommateur. Quant à la perception de la qualité du service, seule la confiance en l'employé entrera en ligne de compte.

Aujourd'hui, la marque et ses attributs sont donc devenus plus importants que le produit lui-même car ce sont ces éléments qui vont renvoyer une image au monde extérieur et permettre au consommateur de différencier les marques (Banet-Weiser, 2008). Pour vendre un produit, il faut désormais vendre une marque. La stratégie marketing des marques se tourne donc vers la proposition d'expérience comme moyen de différenciation de ses concurrents.

Afin d'offrir une véritable expérience aux consommateurs, la marque doit investir dans tous ses attributs, et non plus uniquement dans la communication ou la publicité, comme elle pouvait le faire auparavant. Chaque aspect de la marque ou chaque élément qui forme sa personnalité et son image est réquisitionné pour proposer aux consommateurs une expérience unique, mais qui reste en adéquation avec les valeurs de la marque et avec ce qu'elle représente pour le consommateur. De plus, l'offre d'une expérience qualitative n'est pas uniquement un outil de différenciation entre les différentes marques, mais également un moyen de créer un lien affectif et de loyauté entre la marque et ses consommateurs (Iglesias & Bonet, 2012).

Avec l'apparition de concepts comme l'image de marque, la personnalité de marque et la notion d'expérience, nous pouvons observer une croissance de la culture des marques, ou "*brand culture*", que l'on peut définir comme "*l'ensemble complexe d'arrangements, d'artefacts et de messages créés et distribués par les marketeurs aux consommateurs dans une société*" (Banet-Weiser & Lapsansky, 2008, p.1249), qui dépasse les clivages sociaux ou économiques de la population (Banet-Weiser, 2008). Cette culture de marque rassemblera des groupes de personnes désirant partager leur affection et leur expérience avec une marque mais aussi pour convertir ou évangéliser d'autres consommateurs (Mayol, 2009).

Ces groupes, appelés communautés de marque, sont capables d'influencer les opinions d'autres consommateurs en communiquant entre eux, surtout via les réseaux sociaux, et ont donc acquis une puissance importante (Iglesias & Bonet, 2012). Ces communautés ont désormais un véritable pouvoir sur les marques grâce à leur capacité d'influence sur l'image de marque ou sa perception par d'autres consommateurs, à tel point que certains auteurs comme Cova et Pace (2006) ont envisagé que les consommateurs prennent le contrôle d'une marque des mains de l'entreprise, dans ce qu'ils ont appelés un détournement de marque.

L'apparition de parties prenantes puissantes et actives comme les communautés de marque, combinée à l'importance qu'ont les employés dans la perception de valeur d'une entreprise, mettent en évidence une autre conséquence du nouveau paradigme du marketing : l'augmentation du nombre de parties prenantes qu'une marque doit prendre en compte dans l'élaboration de sa stratégie et de ses produits (Brodie, 2012). Cette conséquence est abordée et détaillée dans le chapitre suivant.

2.2. Parties prenantes multiples

La deuxième conséquence majeure de ce changement de paradigme est l'augmentation du nombre de parties prenantes. Il n'est désormais plus possible de considérer uniquement les consommateurs. Tous les acteurs et les parties prenantes de la marque, qui participent à l'élaboration de sa signification, de son image et de sa valeur ajoutée, doivent être pris en compte dans la gestion quotidienne de la marque et dans l'élaboration de la stratégie marketing.

Cela signifie que chaque point de contact entre la marque et le consommateur, chaque échange et chaque rencontre entre les différentes parties est déterminante dans la définition de l'image de la marque et de sa personnalité (Iglesias & Bonet, 2012). Nous avons pu observer ce phénomène dans le scandale JD Sports, que nous étudierons dans la partie empirique. C'est une illustration claire d'un scandale affectant l'image d'une marque et dans lequel sont impliquées de nombreuses parties prenantes (partenaires, consommateurs, employés, associations, médias).

Cette idée est également abordée par Brodie et al. (2009), qui voient la marque jouer un rôle de connexion entre l'entreprise et ses parties prenantes ainsi qu'entre les consommateurs et les employés. Ils prônent une approche stratégique multipartite, qui intègre donc les nombreuses parties prenantes. L'image d'une marque, son capital et sa valeur ajoutée sont des éléments construits par un ensemble de relations. Il est devenu impératif pour les marques de s'en rendre compte et de l'accepter afin d'en tirer profit, en adoptant cette approche multipartite (Jones, 2005).

Selon Hatch et Schultz (2003), les parties pouvant influencer l'image de la marque sont les consommateurs, les employés, les investisseurs, les fournisseurs, les partenaires, les partenaires locaux ou toutes autres personnes ayant des intérêts dans la marque. Le nombre important de parties prenantes, qui deviennent de plus en plus puissantes et influentes, nécessite leur intégration dans l'élaboration de la vision et de l'image de la marque.

La gestion de la marque, de plus en plus complexe avec cette augmentation du nombre de parties prenantes, se fait désormais selon une combinaison des intérêts de chacun. Les différentes parties se partagent le contrôle mais avec un équilibre précaire. Les marketeurs souhaitent co-crée avec les autres parties tout en essayant de garder le contrôle, alors que ces autres parties tentent de prendre toujours plus de contrôle sur la marque.

L'image de marque et sa signification évoluent au fil des interactions entre les différents parties prenantes (employés, groupes de consommateurs, fournisseurs, etc)

et les consommateurs, comme illustré par la Figure 4. L'image définie par la marque et ses managers se transforme pour devenir une image de marque telle que perçue et définie par les consommateurs (Iglesias & Bonet, 2012).

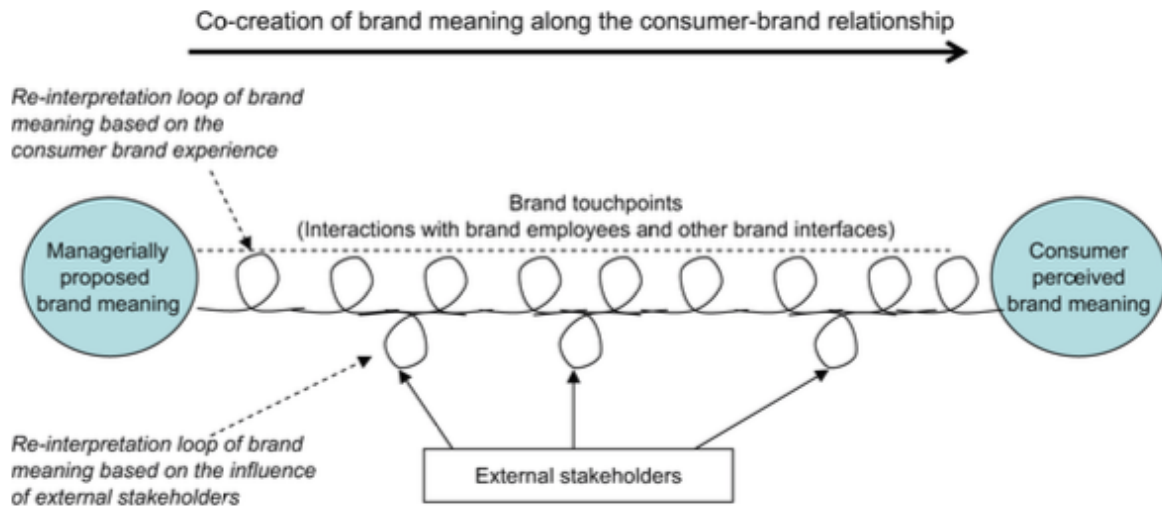


Figure 4 - Co-création et interprétation de l'image de marque selon Iglesias et Bonet (2012, p. 260)

La question du contrôle de la marque est un aspect extrêmement important pour la définition de l'image de marque et de la perception de valeur par les consommateurs. Ce contrôle que la marque doit avoir sur son image va être bousculé par l'émergence de ces multiples parties prenantes car de plus en plus d'acteurs sont désormais capables d'influencer l'image de marque ou la perception de la valeur par le consommateur. Ce nombre important de parties prenantes externes à la marque implique une potentielle perte de contrôle de l'image de la marque, pouvant aller jusqu'à un détournement de celle-ci (Cova & Pace, 2006).

Cette incapacité à contrôler certains acteurs vient du fait que nombreux d'entre eux sont extérieurs à la marque. Ils ne sont pas sous le contrôle direct des marketeurs de l'entreprise et peuvent donc agir comme bon leur semble, au contraire d'éléments internes comme la communication, le prix ou le produit,. Cette absence de contrôle est davantage amplifiée par la capacité à communiquer et à échanger de ces acteurs, via les réseaux sociaux et les moyens de communication digitaux entre autres (Iglesias & Bonet, 2012).

La marque possède un certain degré de contrôle sur chaque partie prenante, et sur chaque attribut ayant un impact sur l'image de marque et sa signification pour le consommateur. Iglesias et Bonet (2012) ont établi une échelle du degré de contrôle managérial sur chaque partie prenante (Figure 5). Ils avancent que la marque possède un contrôle important sur des éléments tels que le produit et le prix mais également sur les médias traditionnels (TV, presse). Les deux éléments sur lesquels la marque a le moins de contrôle sont les employés et les parties prenantes externes, comme des communautés de marque en ligne.

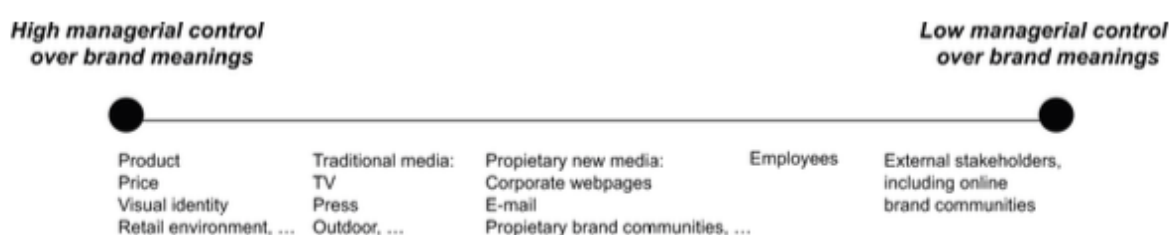


Figure 5 - *Degré de contrôle de la marque* selon Iglesias et Bonet (2012, p.259)

Avoir du contrôle sur ses employés est important pour une marque car ils sont l'un des points de contact les plus marquants pour les consommateurs. La perception de la marque, initialement construite par le département marketing à travers toutes sortes d'échanges externes avec le consommateur, dépendra finalement de la qualité de l'interaction entre le consommateur et l'employé, et du service (McDonald et al., 2001). Une expérience, qu'elle soit positive ou négative avec un employé peut affecter grandement l'expérience d'un consommateur et donc la vision que celui-ci aura de la marque (Roper & Davies, 2007).

L'employé devient une personnification de la marque et est un acteur critique dans la perception de la marque. Il est crucial que l'employé représente les valeurs et l'image de la marque dans son comportement (Iglesias & Bonet, 2012). Un employé a, à lui seul, la capacité de construire l'image d'une marque, ou de la détruire aux yeux d'un consommateur (Ind, 1998).

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire pour les marques d'établir des principes de gestion interne des employés clairs et efficaces. L'objectif de ces mesures est leur

inculquer les valeurs de la marque et d'aligner leur comportement avec les attentes des consommateurs en termes de performance et de qualité de service. En plus de définir une ligne de conduite, l'entreprise doit s'assurer que les employés lui soient fidèles, qu'ils s'y sentent inclus, qu'ils adhèrent à ses valeurs et qu'ils soient satisfaits de la qualité de leur conditions de travail. Ces éléments sont des facteurs pouvant influencer la qualité du travail de l'employé et son dévouement à la marque et aux services qu'elle prodigue (King and Grace, 2009).

Les communautés de marque font partie des parties prenantes externes sur lesquelles la marque a le moins de contrôle, ce qui les rend d'autant plus capables d'agir sur la définition de l'image de marque et de modifier celle-ci selon leurs expériences, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Les communautés de marque seront abordées dans la section c).

2.3. Consommateur plus actif

La 3ème évolution majeure aborde la transformation des consommateurs passifs en une partie prenante de la marque à part entière, active dans le développement de l'image de la marque, de sa réputation ainsi que dans le développement des produits ou services proposés par l'entreprise. L'apparition d'Internet et des réseaux sociaux a créé un nouveau type de consommateur, plus clairvoyant et plus connecté, ce qui lui permet d'être à la fois d'être plus libre dans ses décisions car il a accès à énormément d'informations sur la marque et ses concurrents, ainsi que d'être plus exigeant et en position de supériorité lors de ses échanges et négociations avec la marque ou ses représentants (Cova & Cova, 2009). Cette évolution est très présente dans le cas de l'affaire du magasin JD Sports car on y observe une réaction importante des consommateurs, qui font entendre leur voix et qui influencent les décisions de la marque.

Le consommateur moderne est devenu un "*consom'acteur*" (Florès, 2008, p.79) qui a la capacité de décider lui-même des décisions qu'il souhaite prendre, mais aussi d'influencer les décisions des autres via ses critiques, ses conseils, ses évaluations de chacune de ses expériences avec une marque, qu'il peut désormais partager facilement et rapidement via les réseaux sociaux ou d'autres plateformes en ligne. Les

consommateurs luttent ensemble contre les marques afin d'établir une relation plus équilibrée où la marque n'est plus la seule à avoir le contrôle de toutes les informations, de la création de ses produits mais également de son image.

Ces consommateurs sont désormais co-créateurs de valeur pour la marque, car ils participent activement à l'élaboration de l'image et à la valeur perçue de la marque (Cova & Cova, 2009). Ils souhaitent plus de transparence de la part des marques (Florès, 2008) et échangent avec elles de manière active, en co-crédant de la valeur. Mais les consommateurs échangent également entre eux dans le but de partager leurs informations, leurs avis et d'agir ensemble dans leurs échanges avec les marques, comme illustré sur la Figure 6 (Florès, 2008).

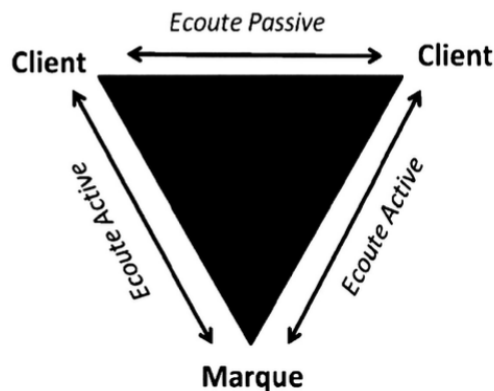


Figure 6 - *Échanges entre la marque et les consommateurs* selon Flores (2008, p.81)

Iglesias et Bonet (2012) avancent que, désormais, la perception d'une marque ou d'un produit est fortement influencée par différentes parties prenantes, mais également par les consommateurs, notamment via les réseaux sociaux. En plus du rôle d'acteur dans le développement et la co-création de la marque, le consommateur a un rôle d'évangélisation du produit ou de la marque. Il doit convaincre d'autres consommateurs de consommer ou de ne pas consommer tel produit ou service plutôt qu'un autre. Il est devenu un médiateur de la marque (Mayol, 2009).

O'Guinn et Muniz (2005) stipulent que cette évolution a pris tellement d'ampleur, qu'aujourd'hui les consommateurs se regroupent en communautés pour devenir des groupes sociaux, organisés et politisés extrêmement puissants qui sont capables de dicter la ligne de conduite à adopter d'une marque, ou du moins d'avoir une influence

sur celle-ci. Les communautés de consommateurs ont donc suffisamment de pouvoir pour influencer une image de marque et même pour participer à l'élaboration d'un produit, mais elles peuvent également dévier l'image de marque de sa direction d'origine définie par l'entreprise (Allen et al., 2008), critiquer ouvertement la marque ou encourager un boycott des produits, une fois que la relation entre la marque et la communauté se détériore pour une quelconque raison (Ezan & Cova, 2008).

3. Communautés

3.1. Définition

Les principes émanant du nouveau paradigme marketing ont mis en évidence le concept des communautés de marque, également abordées sous le nom de sous-cultures de consommation ou même de tribus de marque (Cova & Pace, 2006). Ces communautés de marque, déjà abordées précédemment, sont des groupes capables de devenir très influents pour certaines marques et dans certaines situations, notamment en cas de scandale de marque comme l'a vécu JD Sports.

Le concept de communauté de marque, ou de consommation communautaire, a notamment été théorisé par T. O'Guinn et M. Muniz (2005), ainsi que par de nombreux autres auteurs (Cova & Pace, 2006; Casalo et al., 2008; Veloutsou & Moutinho, 2009). Selon eux, le modèle individualiste du consommateur ainsi que la considération d'une relation de consommation réduite à seulement deux acteurs (vendeur et acheteur) est obsolète car ils engendrent une sous-estimation et une négligence des aspects profondément sociaux de la consommation et des échanges multiples entre les nombreux parties prenantes d'un produit ou d'un service.

Le concept de communauté est étudié en sociologie et dans d'autres sciences sociales depuis deux siècles mais l'application de la communauté au marché et aux marques n'est apparue que lors des 10 dernières années, notamment avec l'évolution du Web et des sites internet qui permettaient à des communautés en ligne de proliférer de manière très rapide et aisée. Cette considération croissante pour les communautés de marque est aussi due au fait qu'il était devenu impossible pour les marques d'ignorer les comportements de certains groupes de consommateurs se rassemblant autour

d'une passion commune, d'un intérêt commun pour une marque ou autour de comportements d'achats semblables et qui, par la suite, ont développé une sous-culture de groupe.

Selon O'Guinn et Muniz (2005), le concept de communauté est lié à la consommation et au marché car les interactions entre ces concepts définissent qui nous sommes et comment nous vivons en tant qu'êtres humains. Il est possible d'observer une croissance importante du "*branding*" et du marketing expérientiel durant ces 20 dernières années. Les marques ayant pris de plus en plus d'importance, elles sont désormais présentes partout et font partie du quotidien des consommateurs. Nous vivons dans une société de marques, avec ses codes et ses significations sociales, politiques et culturelles.

O'Guinn et Muniz (2005) soutiennent que, contrairement à l'idée reçue que la consommation est antisociale et s'oppose à l'idée communautaire, la communauté de marque en est bel et bien une au sens propre du terme car elle remplit les trois critères d'une communauté :

- Une conscience propre : les membres d'une communauté perçoivent des points communs entre eux et ils se sentent différents d'autres communautés. Cette conscience de communauté met en évidence la symbolique des marques et ses significations dans la culture de marque au sein d'une communauté.
- Des rituels et des traditions : les communautés développent des traditions et des rituels afin d'ancrer leur culture dans la société. Cela peut prendre de nombreuses formes: des mythes ou des histoires liées à la marque, un langage ou des moyens de communications spécifiques aux membres de la communauté ou encore des icônes de marque. Ces traditions se transmettent aux membres les plus récents afin de faire vivre la communauté. La communication est utilisée dans un but de réaffirmation de la communauté où les informations échangées et transmises sont en général déjà connues de tous les membres de la communauté mais servent à réifier les croyances et les traditions de la communauté.
- Un sens d'obligation envers la communauté en elle-même ainsi qu'envers ses membres : selon O'Guinn et Muniz (2005), les communautés de marque

induisent une certaine forme d'obligation, quoique légère. Cela se traduit via des conseils, des avis, des aides à la réparation, mais aussi via des tentatives de recrutement et un discours apostolique de la part des membres de la communauté, afin de faire vivre celle-ci et de perpétuer son mouvement.

Nous pouvons également observer d'autres comportements des communautés de marque, qui sont similaires à ceux des communautés plus "*traditionnelles*" : un rejet et un besoin de se différencier des autres communautés de marque, ainsi qu'un besoin de prouver que sa communauté est supérieure. On peut percevoir chez ces communautés un besoin de légitimité ainsi que de marginalité. Les membres d'une communauté souhaitent préserver l'authenticité de celle-ci en y limitant l'accès et en préservant sa capacité à se différencier. Enfin, les communautés de marque ont recours à des rumeurs et des légendes pour transmettre leur idéologie et leur symbolique de la marque, en se basant sur ce qu'ils veulent que la marque soit, plutôt que sur ce qu'elle est vraiment (O'Guinn & Muniz, 2005).

Il existe des communautés pour tout type de marque, à la fois de luxe ou de consommation courante. Le choix de la marque par une communauté va surtout dépendre de comment les membres de celle-ci perçoivent la marque, plutôt que de sa valeur intrinsèque. Bien entendu, des individus peuvent être impliqués dans plusieurs communautés (Veloutsou & Moutinho, 2009).

Bernard Cova et Stefano Pace (2006) se sont également intéressés aux communautés de marque qu'ils définissent comme "*un groupe de personnes qui possèdent un intérêt commun pour une marque spécifique et qui créent un univers social parallèle (sous-culture) truffé de ses propres mythes, valeurs, rituels, de son propre vocabulaire et de sa propre hiérarchie*" (Cova & Pace, 2006, p. 1089).

3.2. Implications

Cleopatra Veloutsou et Luiz Moutinho (2009) abordent la relation qui lie les marques et les consommateurs. Selon eux, les consommateurs utilisent des produits et des marques pour l'utilité qu'ils en retirent mais également comme un moyen de se différencier et d'exprimer leur identité. Ces groupes de personnes hétérogènes du

point de vue de l'âge, du genre, du sexe ou du statut social, liées par une passion commune, se retrouvent pour échanger des émotions et être ensemble. Ces consommateurs forment des communautés ou des tribus de petite taille, évolutives et qui se démarquent des autres groupes et communautés présentes dans la société de par leur diversité.

Alexandre Coutant (2009) stipule que les marques sont désormais capables de participer au développement de l'identité des individus. Les marques se positionnent comme alternatives aux communautés sociales "traditionnelles" et deviennent des constructions sociales élaborées avec des valeurs, des traditions et même, dans certains cas, une vraie personnalité. Les marques parviennent, en adaptant leurs stratégies et leurs discours, à développer une communauté autour d'elles ou de leurs produits.

Une communauté de marque peut également prendre la forme d'une communauté virtuelle, définie par Ridings et al. (2002) comme un groupe de personnes avec un intérêt commun qui interagissent régulièrement de manière organisée sur Internet. L'utilisation d'Internet par des communautés permet de s'affranchir de barrières telles que le temps ou la distance physique, qui créent certaines limites pour des communautés dites "*traditionnelles*".

Néanmoins les communautés en ligne ont leurs propres limites. Elles dépendent de la participation active de leurs membres de manière plus importante que les communautés "*traditionnelles*", car afin de s'impliquer dans une communauté virtuelle, l'activité de ses membres est essentielle et s'exprime via des "*likes*", des partages, des commentaires, etc. Internet est aussi devenu un moyen privilégié par les marques pour échanger avec leurs consommateurs et tisser des liens avec les communautés de marque (Casalo et al., 2008).

Les entreprises ont compris que le succès de leurs marques est partiellement dû au développement de ces relations et de ces communautés, sur lesquelles elles doivent tenter de garder un certain contrôle. Une étude (Veloutsou & Moutinho, 2009) a même montré que les communautés de marque sont devenues un facteur encore plus

important que l'image de la marque ou que sa réputation dans le développement des relations entre la marque et les consommateurs. Les communautés et tribus doivent donc être reconnues et suivies par les marques. Les relations entre les deux parties doivent être saines et honnêtes afin d'établir une relation de confiance et d'engager ces communautés dans un processus de co-crédation de valeur.

Toutes ces communautés, impliquées émotionnellement dans leur relation avec la marque, sont devenues des acteurs importants dans le développement et la croissance de celle-ci. Cependant, elles sont également capables de critiques et de messages négatifs. Internet et les réseaux sociaux sont des outils très puissants, qui permettent à des consommateurs critiques d'une marque de partager leurs avis et d'initier un mouvement pouvant faire trembler, voire s'écrouler complètement une marque (Fournier & Avery, 2011). C'est pour cette raison qu'une gestion des communautés et un suivi rapproché de leurs activités est absolument essentiel pour les marques.

4. Scandale de marque

4.1. Définition

Nous avons vu dans les chapitres précédents quelles ont été les conséquences directes de l'apparition du nouveau paradigme du marketing-service. Ce chapitre sera consacré aux crises et aux scandales auxquels les entreprises et les marques seront potentiellement confrontées lorsqu'elles perdent le contrôle de leur image.

Désormais, les scandales ne proviennent plus uniquement des agissements de l'entreprise même, mais peuvent également être un résultat d'actions de parties prenantes de la marque. Un scandale peut être dû au comportement d'un employé, aux réactions de consommateurs mécontents, aux agissements d'une communauté de marque ou encore à des articles ou des reportages dans les médias (Kersten, 2005). Ces acteurs ont désormais le pouvoir de générer une crise en montrant un aspect négatif de la marque qui ne sera pas en accord avec l'image de celle-ci, comme elle est perçue par les autres parties prenantes. Cela aura un impact important sur la marque et sur ses relations (Dawar & Pillutla, 2000).

Selon Dawar et Lei (2009), une crise de marque apparaît lorsqu'un événement va modifier la perception de l'image de la marque par les parties prenantes, et que cette évolution affecte de manière négative et trop importante la relation de confiance entre la marque et ses parties prenantes. Fearn-Banks (2007, p.8) définit une crise comme *“un événement majeur avec une issue potentiellement négative affectant l'organisation, l'entreprise ou l'industrie mais également son public, ses produits, ses services ou sa réputation”*. Une crise est un événement important, que la marque doit prendre en main de manière sérieuse, car elle peut avoir des effets négatifs sur le bon fonctionnement de son activité économique à court et à long terme (Ravazzani, 2015).

Selon Dutta and Pullig (2011), ces crises peuvent être divisées en deux grandes catégories. Soit la crise provient d'un défaut de produit ou de performance de la part de l'entreprise, ce qui va affecter la perception de capacité et d'expertise de la marque par les consommateurs. Soit la crise n'implique pas le produit lui-même mais provient plutôt d'un problème de valeurs ou d'éthique de la part de l'entreprise.

Coombs (2007) propose une autre classification des crises, qui est basée sur l'attribution de la faute. Il identifie trois types de crises. Premièrement, la crise victime où l'entreprise n'est pas responsable de la crise et en est essentiellement la victime. Deuxièmement, la crise accidentelle de laquelle l'entreprise n'est responsable que de manière minimale et qui est le résultat d'un accident qui n'aurait pas pu être évité. Enfin, la crise intentionnelle dont l'entreprise est entièrement responsable.

4.2. Communication de crise

Quand une entreprise fait face à une crise, une communication de crise efficace est nécessaire afin d'éviter des effets négatifs à court et à long terme, mais également pour tenter de sauver, voire de restaurer de manière plus active sa réputation (Ravazzani, 2015). La communication de crise est définie comme *“le dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes avant, pendant et après l'incident”* (Fearn-Banks, 2007, p.9).

Elle peut être séparée en deux parties distinctes : interne et externe. La communication interne est celle que l'entreprise met en place en son sein, entre les managers et les employés pour gérer les réactions de ces derniers. Les employés sont une partie prenante à part entière dans l'entreprise et la marque doit être en contact permanent avec eux, afin de contrôler et d'étudier leurs réactions (Fearn-Banks, 2007; Johansen et al., 2012). La communication externe s'adresse aux parties prenantes externes à l'entreprise et a pour but de protéger l'image de l'entreprise et de rétablir la relation de confiance entre la marque et les consommateurs (Ravazzani, 2015).

Il existe diverses réponses possibles aux crises de marques. De nombreuses recherches ont été effectuées quant aux meilleures stratégies de réponses à ces crises (Benoit, 1995; Coombs, 2007; Greyser, 2009). L'objectif de celles-ci est de restaurer l'image d'une marque en reconstruisant la relation de confiance avec les consommateurs. La construction de cette confiance passera par le dialogue entre la marque et ses parties prenantes. La marque doit écouter ce qu'elles ont à dire car s'ils ont la capacité d'influencer l'image d'une marque de manière négative, ils ont aussi celle de communiquer des messages positifs.

Le premier auteur à avoir analysé les stratégies de restauration d'image en cas de crise a été Benoit (1995). Il a identifié cinq stratégies possibles (Figure 7) : (i) le déni qui consiste à mettre en doute la véracité de l'incident ou la responsabilité de l'entreprise, (ii) l'évasion de responsabilité, (iii) la réduction de la gravité de l'incident, (iv) l'action corrective où l'entreprise accepte ses torts et y remédie en agissant et en prenant des décisions préventives, et enfin (v) la stratégie de mortification qui consiste à accepter la responsabilité et présenter des excuses.

Coombs (1999) a, de son côté, été encore plus loin que la vision initiale de Benoit (1995) en identifiant huit stratégies de réponse en situation de crise (Figure 7) : (i) l'attaque de l'accusateur qui consiste à confronter l'instigateur de la crise, (ii) le déni de la crise où l'entreprise nie l'existence d'une quelconque crise, (iii) l'excuse dans le but de diminuer la responsabilité de l'entreprise, (iv) la victimisation selon laquelle l'entreprise rappelle qu'elle est également victime de la crise, (v) la justification où l'importance et la gravité des dommages est diminuée, (vi) la flatterie qui consiste à

faire l'éloge des parties prenantes et à rappeler le bon travail fait en commun auparavant, (vii) l'action corrective pour éviter une nouvelle crise et réparer les dégâts de la première, et enfin (viii) les excuses sincères où l'entreprise accepte sa responsabilité et demande pardon.

Benoit (1995)	Coombs (1999)
• Dénî • Évasion de responsabilité • Réduction de gravité • Action corrective • Mortification	• Attaque de l'accusateur • Dénî • Excuse pour diminuer responsabilité • Victimisation • Justification • Flatterie • Action corrective • Excuses sincères

Figure 7 - *Stratégies de réponse en situation de crise*
selon Benoit (1995) et Coombs (1999)

Coombs (1999) classe ces stratégies de réponse en trois groupes distincts, évoluant selon le niveau de prise de responsabilité dans l'incident par la marque : (i) les réponses plus défensives où la marque réfute toute responsabilité font partie des stratégies de déni, (ii) les réponses où l'entreprise est partiellement responsable et accepte cette responsabilité partielle sont des stratégies de diminution de la gravité, et (iii) les réponses pour lesquelles l'entreprise est clairement en faute et doit rétablir la confiance des consommateurs sont des réponses de reconstruction.

Chaque stratégie a des avantages et des inconvénients, et leur efficacité face à une crise dépend de quatre facteurs situationnels qui vont déterminer le choix de la stratégie à adopter (Li & Wei, 2016).

Le premier facteur concerne le type de crise de marque, dont la classification évolue selon les auteurs. En se basant sur le modèle de classification des crises de Coombs (2007), il existe trois types de crises (victime, accidentelle et intentionnelle) et trois stratégies de réponses qui leur correspondent et qu'il faut appliquer (dénî, diminution, reconstruction). Dutta et Pulig (2011) distinguent les type de crises selon leur origine :

soit une crise liée à un problème de produit ou de performance, soit liée aux valeurs et à l'éthique de l'entreprise.

Les autres facteurs situationnels sont : les caractéristiques de la marque ou de l'entreprise, celles des consommateurs, et celles de la relation qui existe entre les deux parties. Chaque crise est spécifique à la marque et ses parties prenantes et comme ceux-ci sont de plus en plus nombreux et complexes, il est nécessaire d'analyser les caractéristiques de chacun (Li & Wei, 2016).

Il est courant pour les marques de présenter des excuses publiques et de prendre des mesures correctives afin d'apaiser les consommateurs et de rétablir la relation de confiance, mais en évitant d'aborder les origines de la crise. Cette stratégie est susceptible de donner aux consommateurs l'impression que la marque ne prend pas ses responsabilités, et cela pourrait avoir des conséquences encore plus importantes sur l'image et la réputation de la marque (Yuan et al., 2016).

Selon Greyser (2009), la franchise dans la communication et les actions mises en place par l'entreprise reste la meilleure solution pour réinstaurer de la confiance dans la relation.

Le choix d'une réponse appropriée et efficace est essentiel car c'est lui qui initie la reconstruction de la relation entre la marque et ses consommateurs (Ishaq, 2015). Ce choix de réponse doit être pris le plus rapidement possible, car plus la période entre l'incident et la réponse est longue, plus il sera difficile pour la marque de restaurer son image et la confiance des consommateurs (Standop, 2006).

Selon Coombs (2007), deux grands facteurs vont influencer la perception de la réponse à la crise et de la réputation de la marque (*organizational reputation*). Le premier est la responsabilité de la marque dans la crise (*crisis responsibility*), qui dépend elle-même de l'intensité de la crise (*severity*), de la gestion des antécédents de crises vécues par la marque (*crisis history*) et de l'état de la relation avec les consommateurs (*relationship history*). L'autre facteur déterminant est la stratégie de réponse choisie par l'entreprise (*crisis response strategy*) (Figure 8).

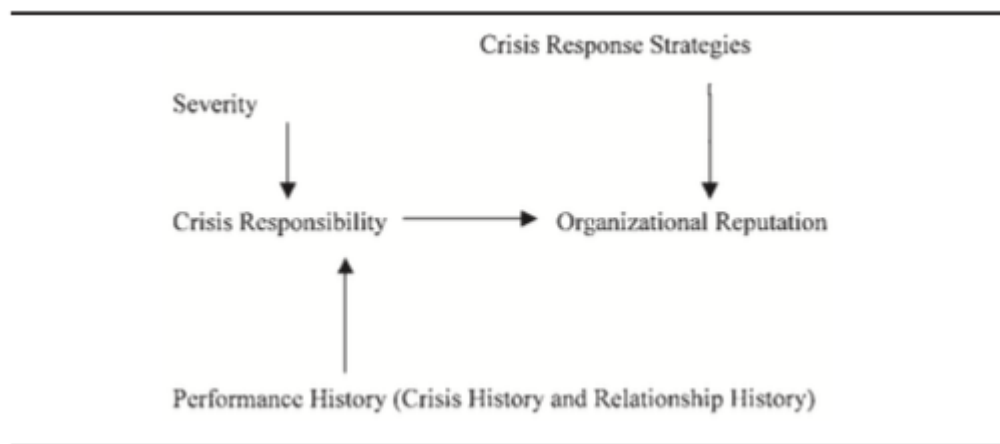


Figure 8 - *Modèle révisé de théorie de la communication de crise* selon Coombs (2007, 181)

4.3. Attribution causale

Selon Weiner (1986), lors d'une crise, quelqu'un ou quelque chose sera systématiquement désigné comme responsable de l'incident. Il est nécessaire pour les entreprises en crise de savoir sur qui les consommateurs et les autres parties prenantes vont placer l'attribution de la responsabilité car cela va être déterminant dans leur perception de la réponse à la crise par la marque.

Chaiken et Darley (1973) avancent qu'un consommateur qui se sent proche de la victime mettra la responsabilité sur la personne en faute, alors que si il est proche du fautif, il mettra plutôt en doute la crédibilité de la victime. L'attribution de responsabilité dépendra de facteurs comme la gravité de la faute ou de la crise, mais également de caractéristiques spécifiques aux consommateurs comme leur propre vulnérabilité à la crise, ou encore de facteurs spécifiques à l'entreprise, tels que sa réputation (Ping et al., 2015).

Weiner (1980) a établi un modèle d'attribution causale à trois facteurs : le lieu d'origine de la crise, la stabilité de l'incident et la contrôlabilité de l'incident. Le lieu d'origine définit si la crise provient d'une cause interne ou externe à l'entreprise, la stabilité concerne l'aspect prévisible ou non de la cause de la crise, et la contrôlabilité évolue

avec la capacité de contrôle que l'entreprise a sur la crise et sa cause. La responsabilité d'une crise liée à une cause interne, prévisible et contrôlable sera attribuée à l'entreprise alors que pour une cause extérieure, imprévisible et incontrôlable, la responsabilité sera attribuée à des facteurs extérieurs (Folkes, 1984).

L'attitude des consommateurs envers une marque lors d'une crise est généralement liée à l'attribution de responsabilité par ces consommateurs (Weiner, 1986). Mais Yuan et al. (2016) stipulent que la manière avec laquelle la marque va s'auto-attribuer cette responsabilité est également prise en compte par les consommateurs dans la définition de leur attitude envers la marque. Dans leur étude, ils étudient les dimensions horizontales et verticales de l'attribution de responsabilité en se basant sur les travaux de Takaku et al. (2001).

L'axe horizontal définit si la faute est à imputer au fautif lui-même, ou plutôt à son environnement externe (Heider, 1958). Les consommateurs auront tendance à évaluer plus positivement l'attribution interne car elle donne aux consommateurs une impression de sincérité. L'attribution interne permet également à la marque de montrer qu'elle accepte sa responsabilité et qu'elle va prendre des mesures afin qu'une telle crise ne se reproduise plus. Une auto-attribution interne va donc montrer une image positive d'une marque, au contraire de l'attribution externe (Yuan et al., 2016).

L'axe vertical traite de l'attribution de situation ou de caractère. Dans le cadre d'une crise de marque, une attribution de situation concerne des comportements superficiels de membres de la marque et est vue comme superficielle et ne faisant pas preuve de remords, alors qu'une attribution de caractère se concentre plutôt sur la politique et les valeurs de l'entreprise et sera perçue comme plus sincère et profonde (Fehr and Gelfand, 2010).

Dans l'ensemble, l'auto-attribution qui générera la perception d'une marque la plus positive, sincère et courageuse sera une combinaison d'une attribution de responsabilité interne et de caractère accompagnée d'excuses sincères. Toute autre auto-attribution donnera à la marque une image d'une marque qui ne prend pas ses

responsabilités, et cela fera craindre aux consommateurs une récurrence des comportements ayant amené à la crise que la marque a rencontrée (Yuan et al., 2016).

Yuan et al. (2016) identifient cependant d'autres facteurs capables d'influencer la perception d'attribution de la responsabilité par les consommateurs. Parmi ceux-ci, nous avons retenu la capacité d'expertise de la marque, son engagement dans la responsabilité sociétale des entreprises ou encore sa réputation. Ces facteurs, constituant des associations d'images ou de valeurs entre la marque et les consommateurs, sont également susceptibles d'agir sur la perception de la réponse de la marque à la crise (Yuan et al., 2016).

Partie II : Cas de JD Sports

Afin d'approfondir la partie théorique et de confronter les enseignements de la littérature scientifique à la pratique, nous allons étudier le cas d'un scandale impliquant une marque et plusieurs de ses parties prenantes. Cette partie empirique se concentrera sur l'étude et l'analyse du scandale initié par les propos racistes tenus par une manager dans le magasin de vêtements de sports JD Sports du centre commercial Médiacité à Liège.

L'objectif de cette étude sera d'analyser quelles parties prenantes de JD Sports ont été impliquées dans ce scandale. Nous tenterons de définir quelle influence celles-ci ont eue sur l'évolution du scandale et sur sa gestion, mais également de comprendre comment elles ont affecté l'image de JD Sports.

1. Méthodologie

Le choix d'étudier l'incident raciste survenu chez JD Sports s'explique par plusieurs raisons. Pour commencer, l'affaire de JD Sports est un exemple typique d'un scandale de marque qui n'a pas été initié par une décision ou une action de la marque elle-même, mais par les propos d'un de ses employés. Des suites de ces propos, JD Sports a subi une atteinte à son image hors du contrôle immédiat de son image. De plus, la gestion de cette crise, pour laquelle JD Sports a été fortement critiquée, n'a pas permis à la marque de reprendre le contrôle de son image et de sa réputation.

L'implication de nombreuses parties prenantes dans cette affaire (la manager, les employés, JD Sports, Médiacité, les associations, les communautés de marque, les médias) nous permettait d'avoir accès à de nombreux points de vue sur l'incident.

Notre étude du cas JD Sports se base sur une analyse qualitative de données primaires (interview) et secondaires (réseaux sociaux, vidéos, communiqués de presse) que nous allons détailler dans cette section. Ce type de méthodologie de recherche s'inspire directement de ce qui a été fait par Kervyn et al. (2018) dans leur étude du cas Carapils.

1.1. Exploration de l'incident

Pour avoir une vision globale et complète de l'incident, nous avons commencé par collecter des informations, émanant à la fois des médias traditionnels (articles de journaux, sites d'informations en ligne, émissions de télévision) et des médias digitaux (articles de blogs ou réseaux sociaux). Cela nous a permis d'obtenir une vue d'ensemble sur les événements qui constituent l'incident, ainsi que d'avoir un aperçu des différentes parties prenantes du conflit et de leurs réactions après l'incident.

Ensuite, il a été nécessaire de replacer les événements dans leur ordre chronologique. Pour définir la séquence de ceux-ci, nous avons dû lire et comparer différents articles et sources médiatiques pour inventorier l'ensemble des événements afin d'avoir une liste la plus exhaustive possible. L'étape suivante a consisté à resituer chaque événement sur la ligne du temps de l'incident.

Enfin, après avoir défini l'ordre chronologique des événements, nous avons identifié les différents acteurs de cet incident. Cette identification est une étape très importante car elle nous a permis de définir quels étaient les acteurs clés de l'incident, susceptibles de nous aider dans nos recherches. L'étape suivante a consisté en la récupération de données pertinentes pour notre étude.

1.2. Récupération des données

Notre étude de cas sera d'ordre qualitatif et se basera sur des témoignages et des réactions de quelques acteurs clés de l'incident.

1.2.1. Commentaires Facebook

Les premières données utilisées dans cette étude seront des commentaires d'utilisateurs du réseau social Facebook. Nous avons choisi de nous intéresser aux réactions de deux publications sur Facebook, la première de la part de JD Sports et l'autre du centre commercial Médiacité.

Nous avons choisi ces deux publications car elles proviennent des pages officielles de la marque impliquée et du centre commercial où a eu lieu l'incident. Ce choix nous a

permis d'éviter certains biais de réaction, qui pourraient se retrouver sur des pages ou des groupes Facebook politiquement engagés, comme des associations ou des collectifs de lutte contre la discrimination. De tels biais limiteraient le spectre de réactions observées dans les commentaires. Ces pages sont accessibles à l'ensemble des utilisateurs de Facebook, qui peuvent y réagir librement et sincèrement à l'incident. De plus, ces deux publications avaient suscité suffisamment de commentaires et de réactions pour que nous puissions avoir une vision de l'ensemble du spectre des réactions sur les réseaux sociaux.

Nous n'avons sélectionné que les commentaires qui expriment une opinion quant à l'incident, tant par rapport à sa gestion par telle ou telle partie prenante, qu'à ses conséquences. Cela exclut donc les commentaires qui ont pour seul contenu une identification d'un autre utilisateur de Facebook, ou les commentaires n'exprimant aucune opinion, aucun avis ou aucune réaction quant à l'incident. Les commentaires sélectionnés sont libres d'exprimer un jugement positif ou négatif vis-à-vis de n'importe quel acteur ou aspect du scandale. Nous avons agi de cette manière afin d'avoir une sélection de réactions la plus large et la plus éclectique possible, sans en exclure une opinion en particulier.

1.2.2. Entretien Médiacité

Nous avons poursuivi notre collecte de données qualitatives par un entretien individuel semi-directif de Monsieur Julien Huart, directeur du centre commercial Médiacité depuis août 2017 et responsable de la gestion de l'incident du magasin JD Sports pour le compte du centre commercial.

Le choix d'interviewer Monsieur Huart se justifie par le fait que Médiacité a été un acteur important dans l'incident du magasin JD Sports. Premièrement, car c'est une partie prenante directe de JD Sports via leur relation commerciale locataire-bailleur, mais également car la communication de Médiacité quant à l'incident a été largement commentée sur les réseaux sociaux et a réellement influencé l'évolution de la crise. L'objectif de cet entretien était de comprendre comment cette crise a été vécue de l'intérieur par Médiacité, comment se sont déroulés leurs contacts avec JD Sports

pendant la crise, comment Médiacité a géré cette crise et quelle influence ils ont eue sur l'évolution de celle-ci.

Le choix d'un entretien semi-directif s'explique par la relative souplesse et le confort offerts par ce type d'entretien, tout en permettant l'obtention de résultats riches et instructifs (Gavard-Perret & al., 2008). Nous avons établi une structure d'entretien à suivre au préalable, en nous laissant de la liberté d'action pour intervenir et poser certaines questions supplémentaires qui viendraient compléter les propos de la personne interviewée (Pleyers, 2018).

L'entretien a commencé par une brève introduction de l'étude et de son contexte à l'interviewé. Nous lui avons également demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir le retranscrire plus tard. Ensuite, l'entretien s'est déroulé selon l'ordre préétabli de questions, avec quelques interventions par moments de notre part pour demander des précisions ou approfondir un sujet pertinent. Enfin, nous avons clôturé l'entretien en remerciant la personne interrogée pour son temps et sa disponibilité.

1.2.3. Réaction de la LDNA

Les dernières données qualitatives que nous avons récoltées concernent la Ligue de défense noire Africaine car il s'agit d'un acteur clé du scandale. Leur réaction en tant que partie prenante de JD Sports et l'influence qu'elle a eue sur les décisions de JD Sports méritaient d'être étudiées et analysées.

L'objectif initial était d'obtenir un entretien vidéo ou un appel téléphonique avec un porte-parole de la LDNA, qui n'a pas pu avoir lieu, car tous les membres de cette association étaient forts occupés durant la crise du Covid-19. Nous avons donc décidé d'analyser les réactions de la LDNA au moyen de diverses publications sur les réseaux sociaux, de communiqués de presse et de vidéos YouTube sur leur chaîne officielle.

Nous avons commencé par écouter la vidéo de témoignage d'une des victimes de l'incident raciste (Ligue de défense noire Africaine, 6 Novembre 2019), ainsi que la vidéo montrant la manifestation où la LDNA explique ses revendications et ses exigences envers JD Sports (Ligue de défense noire Africaine, 11 Novembre 2019).

Ensuite, nous avons trouvé sur leur compte Twitter officiel un communiqué de presse, qui débrieife une manifestation qui s'est déroulée devant le magasin concerné par l'incident (Ligue de défense noire Africaine, 10 Novembre 2019). Ce communiqué détaille également les revendications de la LDNA, en précisant auxquelles les réactions de JD Sports ont répondu, et lesquelles nécessitent encore des réponses. Le communiqué se conclut par une annonce de la suite de démarches de la LDNA dans la lutte contre le racisme et leur combat contre JD Sports.

1.3. Analyse des données qualitatives

1.3.1. Commentaires Facebook

Les commentaires sélectionnés dans l'étape précédente, pour chaque publication, ont été intégralement retranscrits sur un fichier Excel, ainsi que le nombre de "*likes*" par d'autres comptes Facebook pour chaque commentaire. Ces commentaires ont ensuite été lus de manière approfondie et codés selon les idées et les opinions qui étaient exprimés à travers ceux-ci. Le codage a été réalisé de sorte à noter chacune des idées exprimées dans chaque commentaire, afin de les regrouper entre commentaires exprimant des idées communes.

Ce codage nous a permis de séparer l'ensemble des commentaires en six groupes au sein desquels sont exprimées des idées similaires : (i) les commentaires critiquant JD Sports, (ii) ceux soutenant la marque, (iii) ceux qui appellent au boycott de l'enseigne, (iv) ceux prenant la défense de l'employée, (v) ceux qui dénoncent les pillages et les représailles qui ont suivi l'incident, (vi) ceux qui félicitent Médiacité pour leur gestion de l'incident.

Ensuite, nous avons observé des nuances dans les propos au sein d'un même groupe. Nous avons donc défini des sous-groupes d'idées ou d'opinions exprimées afin d'approfondir l'analyse des réactions des consommateurs. Nous avons expliqué les différentes réactions et leurs nuances en utilisant des extraits de commentaires qui reprennent mot pour mot les expressions et les phrases des consommateurs eux-mêmes.

1.3.2. Entretien Médiacité

La première étape a consisté à relire attentivement la retranscription de l'entretien. Durant cette relecture, nous avons ensuite mis en évidence les éléments de réponses qui nous semblaient pertinents quant à notre sujet d'étude. Nous avons ensuite procédé à un codage de premier niveau des données et qui se résume à une déstructuration des données afin d'identifier les différents concepts et les idées abordées par Mr. Huart (Deschenaux, 2007).

L'étape suivante est une restructuration des données et une analyse dont le but est de faire ressortir des idées plus complexes qui vont nous permettre d'illustrer et compléter d'autres concepts abordés dans notre étude de la littérature ou dans d'autres témoignages (Deschenaux, 2007).

Ce codage de deuxième niveau nous a permis d'identifier quatre concepts majeurs abordés par Mr. Huart dans son interview : (i) la gestion de l'incident par Médiacité, (ii) la gestion par JD Sports, (iii) la relation entre Médiacité et JD Sports, et (iv) l'importance d'une bonne gestion de crise. Ces quatre sujets seront abordés en détails dans la section d) de la partie étude de cas.

1.3.3. Réaction de la LDNA

Nous avons commencé par regarder les vidéos YouTube de la LDNA en prenant note de ce qui se rattachait à leurs motivations et leurs exigences. Ensuite, il a fallu comparer l'évolution de la réponse à leurs exigences et analyser quelle a été leur réaction à ces réponses. Cela nous a permis de voir comment la LDNA a influencé la réaction de JD Sports et sa gestion de l'incident tout au long de l'affaire.

2. Récapitulatif des événements

Avant de parler de l'incident, il est nécessaire de resituer la marque dans son contexte. JD Sports Fashion PLC est une marque anglaise de vêtements et de chaussures de sport, créée en 1981 par John Wardle et David Makin. Elle est basée à Manchester, en Angleterre. La marque possède des magasins partout dans le monde (Europe,

USA, Asie, Australie) et son chiffre d'affaires a dépassé les 4700 millions de livres Sterlings en 2009 (JD Sports, 2020).

Afin d'obtenir une vision complète de l'incident que nous allons étudier dans la partie analytique de ce mémoire, il est nécessaire de faire un récapitulatif complet et chronologique des différents événements du scandale JD Sports.

L'élément déclencheur a eu lieu vers la fin du mois d'octobre 2019¹ lors d'un contrôle routinier des employés du magasin JD Sports de la Médiacité à Liège. Afin de procéder au contrôle de ceux-ci, la manager du magasin a ordonné à ses employés de se classer en trois groupes. La manager a demandé de créer, selon ses propres termes, un premier groupe "*d'arabes*", un deuxième de "*gwères*" (terme argotique désignant les personnes d'origine européenne), et enfin un groupe de "*macaques*" (terme raciste et dénigrant, désignant les personnes d'origine africaine) (Istace, 2019).

Plusieurs employés se sont insurgés et ont demandé des explications ainsi que des excuses immédiates à la manager. Celle-ci a tenté de s'expliquer en disant : "*Je tenais à m'excuser d'avoir utilisé ces termes-là*". Elle a également précisé par après : "*Je n'ai pas dit bamboula, j'ai dit macaque*". La scène a été filmée par un des employés avec son téléphone portable et a été postée sur les réseaux sociaux peu de temps après l'incident (Istace, 2019).

Suite à cet incident, une plainte a été déposée à la Police de Liège, et des dossiers ont été ouverts par le Parquet de Liège et par Unia (le service public interfédéral expert en politique d'égalité et de non-discrimination) afin de suivre l'évolution de l'enquête. La brigade judiciaire a également rédigé un PV pour "*incitation à la discrimination, à la haine ou à la violence à l'égard d'un groupe ou d'une communauté (racisme et xénophobie)*", contre la manager du JD Sports de Médiacité. Celle-ci a ensuite été écartée temporairement (Belga, 2019).

¹ Nous n'avons pu obtenir la date exacte de l'incident.

A ce stade des faits, JD Sports s'est abstenu de tout commentaire et n'a communiqué ni sur l'événement ni sur l'écartement de la manager.

La diffusion de la vidéo de l'incident a commencé à prendre de plus en plus d'ampleur. Le nombre de commentaires et de partages sur les réseaux sociaux a augmenté de manière importante, jusqu'à ce que, plus d'une semaine après l'incident du magasin JD Sports à Médiacité, les médias traditionnels (journaux, chaînes de télévision, radios) relaient à leur tour les événements. L'incident est devenu public et JD Sports s'est retrouvée mise sous les feux des projecteurs. L'absence de réaction depuis la publication de la vidéo est devenue de plus en plus problématique, au fur et à mesure que les jours avançaient.

Le 5 novembre, une délégation de cadres de JD Sports s'est rendue au magasin JD Sports de Médiacité afin d'avoir une discussion avec les employés et d'enquêter sur les incidents (Istace, 2019).

En parallèle, la tension est montée sur les réseaux sociaux et de nombreuses personnes ou associations ont exprimé leur mécontentement quant à la gestion de l'événement par JD Sports ainsi qu'à leur manque de communication. Des appels au boycott ainsi que des menaces de pillage ou d'autres types de vengeance sont apparus sur Facebook et Twitter, ce qui a mené au déploiement de forces policières devant le magasin, ainsi que dans la galerie marchande de Médiacité.

Le 6 novembre, l'autre magasin JD Sports de Liège, situé Place Saint-Lambert, ainsi que celui de la Rue Neuve à Bruxelles, ont été victimes de vols et de pillage par des groupes d'individus cagoulés (L. & Istace, 2019).

Le lendemain, JD Sports a posté sur Facebook une phrase expliquant qu'ils ne tolèrent aucune discrimination et y annonçant le départ de la manager (Figure 9). Un communiqué de presse (Figure 10) a également été publié pour annoncer le licenciement avec effet immédiat de la manager et réaffirmer la fierté de JD Sports d'être une entreprise multiculturelle et multiconfessionnelle (JD Sports, 2019; Médiacité Liège, 2019).



Nous avons été informés lundi après-midi qu'une manager de notre magasin situé dans le centre commercial Mediacité Liège aurait tenu des propos discriminatoires à l'égard des membres de son équipe. Nous prenons très au sérieux toute allégation de cette nature et avons pris des mesures rapides et adéquates afin de faire toute la lumière sur les événements survenus dans ce magasin. Après avoir mené à bien ces recherches, nous avons décidé du licenciement avec effet immédiat de la manager concernée. Nous sommes fiers d'être une entreprise multiculturelle et multiconfessionnelle.



JD Sports Fashion Plc

Figures 9 & 10 - Publication Facebook et communiqué de presse de JD Sports

Médiacité a également réagi sur sa page Facebook (Figure 11) en y ajoutant le communiqué de presse de JD Sports. Cette publication exprime un désaccord avec les propos tenus par la manager et une distanciation vis-à-vis de JD Sports, tant quant à leur gestion de l'événement en interne que quant à leur communication. Il est également précisé que Médiacité a été en contact de manière répétée et insistante avec JD Sports afin d'obtenir un communiqué et une réaction de leur part (Médiacité Liège, 2019).

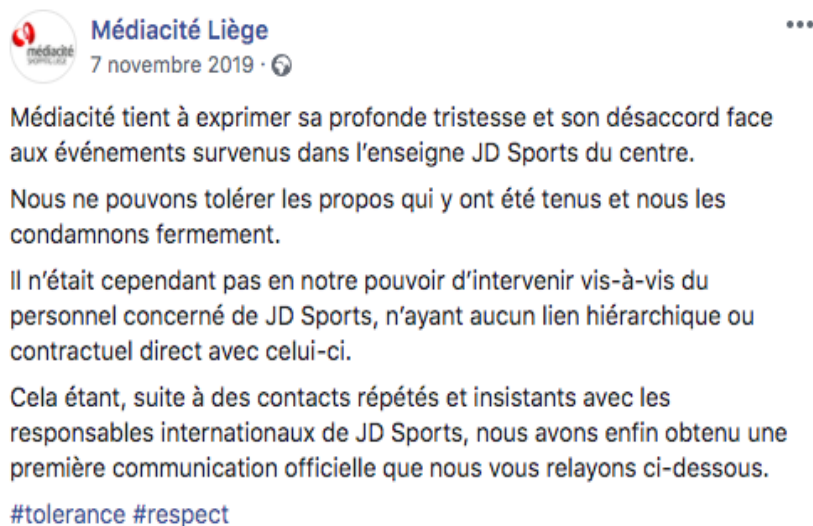


Figure 11 - Publication Facebook de Médiacité

La même journée, un appel à une manifestation pacifique devant le magasin JD Sports de Liège a été lancé sur les réseaux sociaux par la Ligue de Défense Noire Africaine (LDNA). La LDNA demandait des excuses de la part de la marque mais également le

licenciement des personnes liées au scandale et n'ayant pas agi suite aux plaintes des employés victimes des propos racistes (Belga, 2019).

Le vendredi 8 novembre, la manager qui a tenu les propos discriminants a été interpellée à son domicile par la police judiciaire et a subi une audition. La police de Liège a déclaré avoir agi de cette manière, notamment pour “*apaiser les tensions*” de cette dernière semaine, selon la porte-parole du parquet liégeois (Schaal et al., 2019).

Le 9 novembre, la manifestation organisée par la LDNA a eu lieu à la Médiacité, et celle-ci s'est déroulée dans une atmosphère relativement tendue, avec des discussions animées mais sans incidents notables (C. & S., 2019).

3. Réactions des consommateurs sur les réseaux sociaux

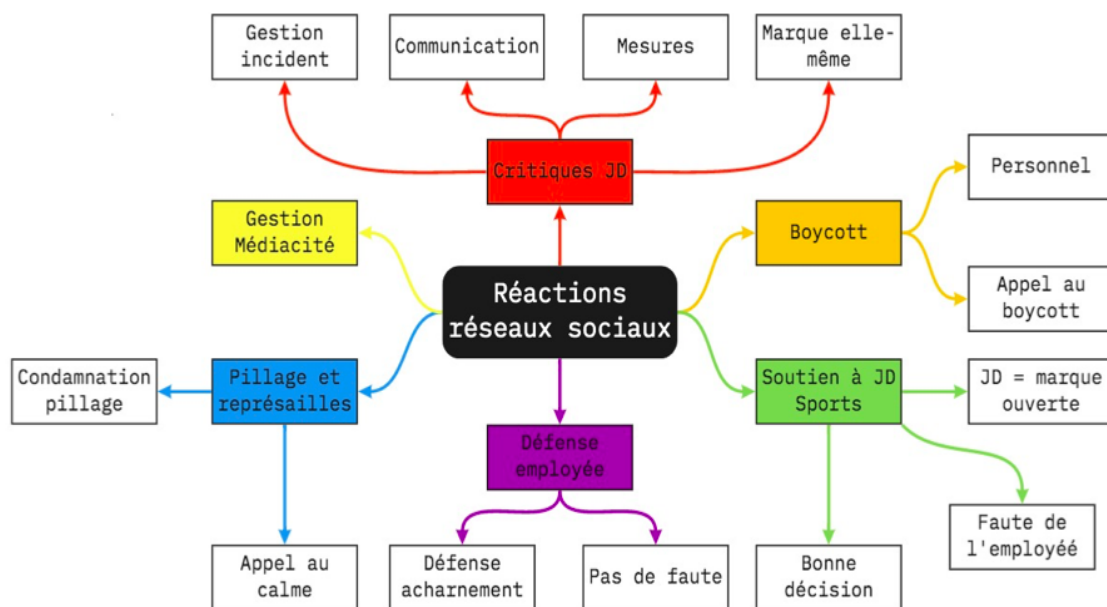
Ce chapitre recense l'ensemble des commentaires rédigés sur les publications Facebook de JD Sports (JD Sports, 2019) et de Médiacité (Médiacité Liège, 2019). Ces commentaires proviennent de personnes externes à la marque JD Sports, qui expriment leur opinion quant au scandale raciste.

Nous allons analyser ces réactions et tenter d'en extraire les différents ressentis et les opinions que les consommateurs ont vis-à-vis de l'incident, en prenant en compte les points de vue de chacun ainsi qu'en retranscrivant le plus fidèlement possible ces propos.

Ces commentaires nous permettront de voir comment les consommateurs ont pu influencer l'image de JD Sports en exprimant leur opinion. Ces commentaires sont destinés à la fois aux autres consommateurs pour échanger des informations avec eux, mais également à JD Sports pour que la marque sache ce que ses consommateurs ressentent. De plus, l'étude de ces commentaires nous permettra de tirer des enseignements quant aux mesures à appliquer, ou, au contraire, à éviter en cas de crise.

Le schéma suivant (Figure 12) permet d'avoir une vue d'ensemble des groupes et sous-groupes de réactions identifiés lors de notre analyse de commentaires.

Dans ce chapitre, nous allons utiliser des extraits de commentaires Facebook rédigés en réaction à des publications Facebook. Afin de préserver un certain anonymat pour leurs auteurs, nous ne citerons pas leurs noms en entier. Après chaque citation, nous référencerons celle-ci de la manière suivante. Les initiales de l'auteur / son genre : "M" si c'est un homme, "F" si c'est une femme / à quelle publication le commentaire est destiné : "JD" pour JD sports, "MC" pour Médiacité.



miro

Figure 12 - Réactions sur les réseaux sociaux

3.1. Critiques envers JD Sports

De nombreuses personnes ont exprimé des critiques envers de certains aspects de la gestion de cet incident et de ce qui a suivi celui-ci. Dans cette section, nous allons passer en revue toutes les critiques qui ont été émises à l'égard de JD Sports en analysant les différentes nuances dans celles-ci.

3.1.1. Gestion de l'incident

Parmi les reproches qui ont été exprimés, les plus nombreux concernent la gestion de l'incident par JD Sports. Certaines décisions ou mesures, ou parfois l'absence de celles-ci, ont été critiquées sur les réseaux sociaux par des consommateurs.

Le premier reproche émis à l'encontre de JD Sports a été l'absence totale de réaction ou de communication durant les deux semaines qui ont suivi l'incident et la publication de la vidéo de celui-ci. En effet, l'incident est survenu vers la fin du mois d'octobre, mais la première et unique réaction de JD Sports a été la publication d'un communiqué et d'une publication sur leur page Facebook le 7 novembre.

Certaines personnes expriment des regrets que JD Sports ait mis *“des jours à publier un communiqué”* (P.G./M/JD) et qu'il *“était temps”* que JD Sports réagisse (M-L.P./F/MC). D'autres soulignent le fait que *“c'est une honte d'avoir attendu autant de temps”* (S.M./M/JD) de la part de la marque pour réagir ou même que la communication arrive *“trop tard”* (D./M/JD). Cette absence de réaction immédiate de la part de JD Sports a également été perçue comme une preuve que la marque *“cautionne la banalisation du racisme par sa passivité”* (L.A./M/JD).

De plus, le fait que JD Sports mette autant de temps à réagir, pour finalement poster un communiqué sur les réseaux sociaux, après que la situation ait pris une certaine ampleur, a été perçu par de nombreuses personnes comme une manière *“trop facile”* (D./M/JD) de s'en sortir.

Nous pouvons également relever des commentaires exprimant que, selon leurs auteurs, JD Sports n'a réagi que *“par peur du boycott”* (E.K.S./F/JD) ou *“sous une forme de pression”* (S.D./F/JD), et que sans cela, la marque n'aurait pas réagi et n'aurait pas pris de mesures ou de décisions concernant les suites à donner à l'incident qui a eu lieu dans leur magasin.

Un autre reproche exprimé sur les réseaux sociaux fut l'absence totale d'excuses adressées de la part de JD Sports, tant aux employés du magasin de Médiacité ayant subi ces propos racistes, qu'aux personnes s'étant senties blessées par les propos

tenus par la manager du magasin. Parmi ce type de réaction, nous pouvons observer deux positions. Certains regrettent l'absence d'excuses et questionnent la raison de celle-ci : *“Est-ce trop difficile?”* (D.B./F/MC), *“Vous ne les jugez pas nécessaires?”* (C.R./F/JD). D'autres exigent *“des excuses publiques”* (A.A.A./F/MC) ou encore *“de vraies excuses sur toutes les plateformes digitales/télévisuelles/radios ainsi que par communiqué ...”* (E.L./F/JD).

3.1.2. Communication

Une autre source de critiques autour de cet incident est la communication finalement émise par JD Sports, qui a été condamnée par de nombreux individus sur les réseaux sociaux.

Outre l'aspect tardif du communiqué de presse et l'absence d'excuses que nous avons évoqués précédemment, c'est surtout le contenu de la publication et le choix des mots qui fut la cible des critiques. La communication a été perçue comme *“manquant cruellement d'empathie, de sincérité et de naturel...”* (B.H./M/JD) ou comme n'étant *“pas claire”* (R.R./M/JD). Ces réactions sont dues à plusieurs choix que JD Sports a posés dans l'écriture de sa publication.

D'abord, l'utilisation de la formulation *“le/la manager”* a dérangé de nombreuses personnes, qui ont perçu cela comme un manque d'implication, alors que la vidéo illustrant l'incident, ainsi que les nombreux articles médiatiques sur le sujet, montrent clairement que la personne en tort est une femme. De plus, la publication sur la page Facebook de JD Sports indique que la manager *“a quitté l'entreprise”*, ce qui n'apporte aucune précision sur les conditions de ce départ : *“a-t-elle été licenciée ou est-elle partie d'elle-même?”* (M.C.M./M/JD), bien que sur le communiqué de presse partagé par Médiacité mentionne lui un licenciement avec effet immédiat.

Enfin, l'aspect préformaté du message a été déploré car il a été perçu comme donnant l'impression d'être un communiqué *“expéditif de quelques lignes”* (B.H./M/JD) et *“qui ne va pas assez loin”* (M.A./F/MC), pour que la population *“oublie”* (M.A./F/MC).

La gestion de la communication par JD Sports a été cataloguée comme “à revoir” (P.M./F/JD) ou “catastrophique” (N.d.V./F/JD) par les internautes, qui appellent “à refaire” (P.M./F/JD) le communiqué avec plus de clarté ainsi que des excuses.

3.1.3. Quelles mesures pour la suite?

Un autre type de reproche rencontré dans les commentaires est relatif au fait que JD Sports, dans ses communiqués, n’aie pas fait mention d’éventuelles mesures à prendre pour éviter que ce genre d’incident ne se reproduise dans leurs établissements, ni de plan d’action quant à la suite des événements.

Des commentaires exigeant des “mesures de prévention, du training, des modifications à la politique de gestion de l’entreprise, du soutien psychologique aux victimes” (J.W./M/JD) ont ainsi été exprimés, et il a été rappelé à la marque que des mesures doivent être prises pour lutter contre ce genre de comportement et que désormais “c’est à eux de prendre leurs responsabilités” (J.W./M/JD) et d’agir.

3.1.4. Marque elle-même

Les nombreuses critiques quant à la gestion de l’incident et à la communication de JD Sports ont, inévitablement, terni l’image même de la marque. Des commentaires attaquant directement la marque ont été rédigés sur les réseaux sociaux pour exprimer à quel point cet incident est “une honte pour JD Sports” (Y.L.J./M/JD) ou un “manque de respect” (P.K./F/JD), mais également que JD Sports est une marque qui “tolère le racisme” (E.M./M/JD) de par sa passivité et son manque de réaction.

3.1.5. Conséquences

L’incident, qui n’impliquait au départ que la manager et ses employés, et qui aurait pu rapidement être réglé avec une gestion et une communication rapides et efficaces, à dégénéré en un incident d’une grande envergure, qui a terni l’image de la marque toute entière. JD Sports est, à cause de cet incident, devenue une marque accusée de tolérer le racisme, de manquer de compassion envers ses employés, et est pointée du doigt comme une marque qui n’a pas su gérer une crise interne. Ces carences ont poussé certaines personnes à exprimer leur déception, leur sentiment de trahison ou

leur colère sur les réseaux sociaux, en incitant d'autres consommateurs à boycotter l'enseigne de vêtements de sports, ce que nous allons évoquer dans le point suivant.

3.2. Boycott

Comme expliqué précédemment, suite à l'incident et aux nombreuses critiques émises, des personnes en colère ou déçues ont exprimé leur envie de ne plus fréquenter les établissements JD Sports.

3.2.1. Boycott personnel

Dans un premier temps, des consommateurs ont exprimé leur besoin de se dissocier de la marque. Ceux-ci, ayant perçu la gestion de l'incident par JD Sports comme une preuve de tolérance envers l'acte raciste d'un de leurs employés, ont décidé qu'ils *“n'iront plus rien acheter dans ce magasin”* (P.M./M/MC) et qu'ils iront se fournir chez *“la concurrence”* (F.C.P./F/JD). Cette réaction est justifiée par leurs auteurs par le fait *“que la marque n'aurait pas réagi sans la pression”* (S.D./F/JD), *“qu'ailleurs il y a le respect d'autrui”* (F.C.P./F/JD) ou simplement car ils sont en colère à l'encontre de JD Sports et de la façon dont l'incident a été géré.

Dans ce cas-ci, le boycott est uniquement personnel et n'engage que les auteurs de ces commentaires. Il n'y a pas d'appel général au boycott et l'envie de ne plus acheter chez la marque provient surtout d'un sentiment de trahison et de déception, et d'un besoin pour les consommateurs concernés de se distancer d'une marque qui ne correspond plus à leurs valeurs.

3.2.2. Boycott général et pillage

De nombreux autres commentaires appelaient à un boycott massif et général des magasins JD Sports. Ces appels au boycott ont été émis sur les réseaux sociaux, avec principalement un esprit de représailles face aux propos racistes ayant été tenus par une manager de JD Sports, et plus encore pour protester contre la gestion de l'incident par la marque. La plupart de ces appels au boycott sont le résultat d'un besoin de vengeance : *“On va vous faire couler!”* (S.P./M/JD). D'autres évoquent un boycott qui va faire *“chuter le chiffre d'affaire”* (N.S./F/JD) avec pour objectif de faire réagir JD

Sports. Certains sont plutôt dans une optique de marquer leur *“soutien aux victimes”* (K.H./M/JD) via un boycott temporaire, le temps que la marque réagisse et présente des excuses.

Il est important de différencier le boycott, qui est une solution pacifique et légale, et qui consiste uniquement à ne plus consommer dans les magasins en question, des pillages qui ont été perpétrés par des individus encagoulés dans des magasins JD Sports de Bruxelles et de Liège, et qui constituent un acte criminel qui traduit une véritable volonté de vengeance et de représailles violentes contre JD Sports.

3.3. Défense JD

Malgré les reproches et les critiques émis à l'encontre de JD Sports, des commentaires prenant leur défense ou soutenant leurs décisions ont également été rédigés. Ces commentaires n'approuvent pas nécessairement l'entièreté des décisions de JD Sports, mais minimisent leur responsabilité dans l'affaire. Ils soulignent les bonnes intentions de la marque et remarquent que les réactions vont dans la bonne direction, même s'il reste des efforts à fournir pour clôturer cet incident de manière à satisfaire toutes les parties prenantes.

3.3.1. Bonne décision

La décision de se séparer de l'employée suite à l'incident raciste du magasin JD Sports a été félicitée et soutenue sur les réseaux sociaux. Certains *“comprennent tout à fait la démarche”* (C.T./M/JD) et disent *“qu'ils ont raison de s'être séparé de cette personne”* (C.T./M/JD) car c'était la bonne décision à prendre au vu de la situation et de l'incident.

Plusieurs internautes soutiennent la décision de JD Sports, car elle donne un *“exemple à suivre dans la lutte contre le racisme”* (C.D.M./F/MC) et que *“cela permet de montrer aux personnes racistes que leurs propos ne sont plus tolérés”* (L.I./F/JD).

Même si l'absence d'excuses et la gestion de l'incident font que *“c'est loin d'être assez”* (L.I./F/JD) pour de nombreuses personnes, d'autres pensent que la marque a pris la

bonne décision et la soutiennent dans ses choix en expliquant qu'elle "*doit continuer à avancer en évitant de commettre à nouveau certaines erreurs*" (F.G./M/JD).

Certains commentaires expriment même une pleine satisfaction quant à la gestion de l'incident par JD Sports en avançant "*qu'ils ont fait leur travail car on ne leur demande pas d'écrire un discours sur les raisons du licenciement de la personne*" (J.F.M./M/JD). La gestion de l'incident et la qualité de la communication, en plus du licenciement de l'employée sont donc considérés comme suffisants car la société a agi dans les limites de son rôle et de ses capacités morales et juridiques.

3.3.2. Faute de l'employé

Parmi les commentaires prenant la défense de JD Sports, certains soutiennent que l'incident résulte de la faute de l'employée et non de celle de la marque car "*JD Sports n'est pas coupable des propos de la manager*" (A.S./F/MC). La responsabilité des propos racistes est considérée comme celle de l'employée, et non celle de son employeur, et donc ce n'est pas parce "*qu'un employé tient des propos racistes, que toute la marque doit payer*" (R.M./M/JD).

Ces commentaires justifient également l'absence d'excuses de la part de JD Sports. Selon les auteurs de ces commentaires, les excuses doivent être présentées par la manager qui a proféré les propos racistes, car c'est elle qui a tenu ces propos et qui a eu un "*comportement révoltant*" (J.D.M./F/JD), et "*c'est donc à elle de présenter des excuses*" (A.S./F/MC).

3.3.3. JD est une marque ouverte

Enfin, toujours dans le cadre de commentaires défendant JD Sports, des témoignages de personnes ayant travaillé chez JD Sports, ou ayant des proches employés par JD Sports, ont été rédigés sur les réseaux sociaux pour apporter leur soutien à la marque. Ces témoignages décrivent une image de la marque et de ses valeurs de l'intérieur. Les auteurs de ces témoignages expriment que la marque est "*correcte et ouverte*" (D.J./F/JD) et que le personnel de JD Sports est "*multicolore*" (D.J./F/JD). Ces auteurs soutiennent également que les propos racistes de la manager et la vision de JD Sports

comme une marque tolérant de tels propos, ne correspondent pas à ce qu'ils ont vécu lors de leur expérience professionnelle chez JD Sports.

3.4. Défense employée

L'incident raciste du magasin de Médiacité a soulevé de nombreuses critiques, à la fois contre la marque elle-même et contre l'employée ayant proféré les propos en question. Cependant, l'employée a également été défendue sur les réseaux sociaux, mais pour différentes raisons.

3.4.1. Pas de faute

Certains commentaires défendent la manager, en minimisant la portée des faits : *“Elle n’a tué personne!”* (Y.B./M/JD). D’autres évoquent le fait que c’était une manière de *“rigoler”* (J.B./M/JD), *“qu’il n’y a rien de méchant dans ces propos”* (J.B./M/JD), et que la manager n’a commis aucune faute en tenant ces propos car ce serait la *“preuve d’une relation cool entre elle et ses employés”* (J.B./M/JD).

3.4.2. Défense contre acharnement

Un autre aspect de la défense de l'employée constitue une réaction contre l'acharnement qu'elle a subi sur les réseaux sociaux. En réponse à de nombreux appels à des punitions plus importantes et sévères que celles déjà subies par l'employée, dont son licenciement par JD Sports, certains commentaires soutiennent que le *“licenciement est déjà une punition suffisante”* (M.P./M/MC) en soi, et qu'il n'est pas nécessaire d'aller plus loin dans la condamnation de cette personne ou de s'acharner sur une personne ayant commis une erreur.

De plus, le droit à l'image et à la vie privée de la manager a également été rappelé car de nombreuses vidéos de la manager, ainsi que son identité, ont été divulguées sur les réseaux sociaux, ce qui a encore amplifié la haine contre cette personne, qui en plus d'avoir été licenciée, a subi de nombreuses attaques sur les réseaux sociaux.

3.5. Pillages et représailles

Enfin, de nombreux commentaires s'expriment au sujet des représailles et des faits de pillages qui ont suivi l'incident.

3.5.1. Condamnation pillages

Les pillages en représaille de l'incident et de sa gestion par JD Sports ont à leur tour soulevé une vague d'indignation, illustrée par les commentaires sur les réseaux sociaux qui condamnent fermement ces actes de vengeance. Ils y sont décrits comme étant du *“vol gratuit et volontaire”* (F.G./M/JD) et sont considérés comme *“inadmissibles”* (E.V.d.S./M/JD).

Les pillages sont considérés comme des *“faits graves qui doivent être condamnés aussi fermement que les propos de la manager”* (M.B.M.D./F/MC) et qui ne doivent être ni excusés ni banalisés.

3.5.2. Appel au calme

Des appels au calme ont également été lancés, pour faire redescendre la tension et faire cesser les pillages dans les magasins de l'enseigne JD Sports. L'un des arguments exprimés est que les pillages et le boycott pourraient amener à d'autres licenciements alors que tous les employés de JD Sports *“aimeraient garder leur emploi”* (O.R./M/JD). Un autre argument est que des incidents pareils, ainsi que les représailles qui suivent, ne profitent à personne, si ce n'est à des *“parties extrémistes”* (M.M./F/JD) qui pourraient les utiliser pour soutenir leurs causes.

3.6. Gestion de l'incident par Médiacité

Contrairement à la gestion de l'incident par JD Sports qui a été largement critiquée sur les réseaux sociaux (voir points 1.a et 1.b), la gestion de Médiacité a été plébiscitée par de nombreuses personnes au travers de leurs publications sur Facebook. Bien que le centre commercial ne soit pas l'employeur direct de la manager incriminée et que la gestion du magasin JD Sports ne soit pas de leur ressort, le centre commercial s'est exprimé rapidement sur les réseaux sociaux pour exprimer leur désaccord avec l'incident et le condamner, ainsi que relayer une communication de la part de JD

Sports, qu'ils ont obtenue après de nombreuses demandes. Des internautes ont félicité Médiacité pour *“leur initiative et surtout l'exemple qu'ils donnent”* (A.A.A./F/MC) mais également pour *“leur réactivité et leur efficacité”* (M.A./F/MC). Une personne explique également dans un commentaire avoir eu un échange sur Instagram avec Médiacité en leur relayant l'incident et les remercie car *“ils ont pris quelques minutes pour répondre et s'excuser d'emblée”* (G.D./F/MC).

La communication rapide, directe et sincère de Médiacité a été grandement appréciée par de nombreux internautes.

4. Entretien Médiacité

Ce chapitre recense les concepts et les idées abordées dans une interview accordée dans le cadre de ce mémoire par Mr. Julien Huart, directeur du centre commercial Médiacité. Cette entretien a été réalisé en conférence vidéo le 15 mai 2020. La retranscription complète de l'interview se trouve en Annexe 1.

Nous allons analyser ces concepts afin d'illustrer l'incident raciste, en nous basant sur la vision du centre commercial Médiacité, acteur impliqué de manière directe dans l'incident de par sa relation commerciale avec le magasin JD Sports. L'objectif est de comprendre comment cet incident a été vécu de l'intérieur par Médiacité, comment le centre commercial a réagi face à la crise qui a suivi l'incident, ainsi que de montrer la complexité de la relation entre JD Sports et le centre commercial qui héberge un de ses magasins.

4.1. Relation entre Médiacité et JD Sports

Pour Médiacité, cet incident a été particulièrement complexe à gérer à cause de la relation que le centre commercial a avec la marque JD Sports. Cette complexité a été causée par deux raisons principales : d'abord l'association de Médiacité à un incident qui lui est initialement extérieur et auquel elle n'est impliquée que de par sa relation commerciale avec JD Sports et ensuite, les limites de la marge de manœuvre de Médiacité quant à la gestion de cet incident du fait de la nature de sa relation avec JD Sports.

De nombreux articles de journaux, de blogs ou des publications sur les réseaux sociaux, ont relayé l'incident survenu au magasin JD Sports en mentionnant quasi systématiquement le nom de Médiacité. Julien Huart explique que Médiacité a été *“lié à l'incident indirectement, de par sa proximité “géographique” avec le magasin où s'est déroulé l'incident, même si il a majoritairement été rattaché à JD Sports”*. Cela a mis Médiacité dans *“une position inconfortable”*, selon Mr. Huart et il était nécessaire que la situation évolue afin que *“Médiacité ne soit pas définitivement attaché à ce scandale raciste”*.

L'autre élément qui a contribué à la complexité de la gestion de cet incident pour Médiacité est la nature de la relation entre les deux parties. Julien Huart explique que *“Médiacité et JD Sports sont liés par une relation commerciale de locataire-bailleur. Médiacité n'a pas les prérogatives d'un supérieur hiérarchique par rapport à JD Sports. [...] Donc je n'ai rien à dire à JD Sports en ce qui concerne sa manière de communiquer et je n'ai pas à dire non plus à JD Sports de communiquer, ou de ne pas le faire”*. Médiacité n'avait donc pas la possibilité de dicter la réaction à avoir quant à la crise pour JD Sports malgré le fait qu'elle y soit impliquée.

La seule possibilité pour Médiacité était d'avoir des contacts fréquents avec les supérieurs hiérarchiques de JD Sports, basés en Angleterre, pour *“leur demander d'agir plus rapidement mais sans avoir la possibilité de les y obliger”*. La stratégie de Médiacité était donc de *“ne pas se mêler de l'affaire de manière directe mais plutôt d'appuyer une réaction de JD Sports”*, une fois que ceux-ci ont réagi, afin de dissocier Médiacité de ce scandale de racisme.

4.2. Gestion par Médiacité

Durant l'entretien, Julien Huart évoque plusieurs éléments qu'il a jugés comme étant nécessaire à une bonne gestion de crise.

Selon lui, la règle principale dans une gestion de crise est de *“ne pas laisser passer l'émotionnel avant l'analyse. Il faut essayer de relativiser et pouvoir rapidement définir les priorités et comment on va organiser les choses”*. Il est nécessaire de garder les

pieds sur terre et de ne pas réagir trop vite, car cela pourrait porter préjudice par après et empirer la situation.

Ensuite, Mr. Huart évoque également la nécessité de *“faire preuve d'empathie”*. Selon lui, *“il n'est pas nécessaire de rentrer dans de grands discours d'explications, je n'ai pas arrêté de dire que je comprenais la réaction des gens et que Médiacité était contre le racisme. Il n'y a pas grand-chose d'autre à dire à quelqu'un qui est en colère ou émotionnellement atteint”*. Ces preuves d'empathie ont permis de *“faire redescendre la pression”* et d'apaiser les tensions autour de l'incident. Suite à l'évènement, *“il y a eu des personnes qui sont venues faire des animations et il y a eu de la communication positive de lutte contre le racisme à Médiacité ce qui a permis de communiquer que Médiacité était un centre commercial cosmopolite, au niveau de sa clientèle et de ses employés, et tolérant. Cela a permis d'avoir une communication plus concrète de tolérance”*. De plus, lors de la manifestation de la LDNA au centre commercial, devant le magasin où s'est déroulé l'incident, Mr Huart a tenu à être présent pour le compte de Médiacité afin de montrer que le centre commercial soutenait la lutte contre le racisme.

Toutes ces actions ont eu un résultat positif sur l'image de Médiacité et sur la vision du public quant à leur implication dans l'incident. Grâce à sa communication engagée et positive, *“Médiacité semblait être le plus concerné par la problématique raciste”*. Selon Mr. Huart, la communication empathique de Médiacité, quoique assez générique malgré tout, lui a permis de *“passer pour ceux qui essayaient de régler la situation”*. Grâce à leur stratégie de gestion de crise réactive et empathique, Médiacité est parvenu à contenir la crise et *“à s'en sortir tout en passant pour des communicants positifs et rassembleurs”*.

4.3. Gestion par JD Sports

Contrairement à la gestion de l'incident par Médiacité, qui a été majoritairement bien accueillie, celle de JD Sports a, au contraire, été largement critiquée sur les réseaux sociaux. Julien Huart nous donne sa vision des choses de l'intérieur. Il nous donne son avis sur ce qui n'a pas été bien géré et sur la manière dont JD Sports aurait dû aborder la crise, selon son opinion personnelle.

La principale critique adressée par Mr. Huart à JD Sports quant à leur gestion de cette affaire a été leur absence de communication, du moins durant une période jugée trop longue, et par conséquent l'aspect tardif de leur réaction. Durant la manifestation de la LDNA, le magasin était *“fermé, sans communication quelconque, sans porte-parole, sans personne”*. Cette absence de réaction et de réponses aux questions des consommateurs est plutôt susceptible de faire passer JD Sports pour de *“méchants patrons d’enseigne qui ne communiquent pas et qui continuent à laisser perdurer ce type d’incidents dans leur enseigne. Je ne dis pas que c’est le cas pour JD Sports, mais à ce moment-là ils n’ont pas fait ce qui leur était demandé”* explique Mr. Huart. L'absence de communication peut être perçue comme une forme de tolérance des propos tenus par la manager par JD Sports, ou un refus de sanctionner ce genre de propos. Cela peut semer le doute dans la tête du public et *“le doute est quelque chose que les gens n’aiment pas et auquel il faut couper court rapidement”*.

Le problème se situe peut-être dans le fait que le siège social de JD Sports est basé en Angleterre. Selon Julien Huart, *“le problème a rapidement dépassé l’antenne locale et qu’il y avait, du coup, une distance sociale et physique avec les personnes qui étaient censées gérer la situation”*. Il est nécessaire pour des marques aussi internationales que JD Sports de garder un certain contrôle, une capacité *“d’analyse et de suivi”* de ce qu’il se passe dans ses magasins et auprès de ses parties prenantes afin d’éviter une situation comme celle-ci, où la marque perd le contrôle de la crise et de son image auprès des consommateurs.

4.4. Opportunités de crise

Une crise peut être désastreuse pour une entreprise si elle est mal gérée. Cependant, elle peut être également source d’opportunités pour une marque si elle prend les bonnes décisions au bon moment.

Julien Huart explique que, selon lui, *“une bonne ou une mauvaise presse, ça reste toujours de la presse et qu’il y a à boire et à manger là-dedans”*. Dans une situation de crise, il est possible pour une marque de tirer profit de cette presse pour *“en tirer une plus-value en terme d’image”*. Dans la situation du scandale de JD Sports, Médiacité

a gagné énormément de visibilité à cause de l'incident et de ses mentions dans la presse. Et grâce à leur communication positive et empathique, ils en sont ressortis avec une image de marque extrêmement positive.

Cependant, pour saisir ces opportunités, il est nécessaire d'agir rapidement et de manière réfléchie. Selon Mr. Huart, *"tout est une question d'analyse et de suivi"*. C'est le rôle des équipes marketing et de communication d'assurer un suivi régulier des communautés de consommateurs, des réseaux sociaux, et de l'ensemble des parties prenantes, pour prévenir ce genre de crise et définir quelle sera la stratégie à adopter, avant que la crise ne prenne une ampleur trop importante et qu'elle devienne incontrôlable.

5. Réaction Ligue de Défense noire Africaine (LDNA)

Ce chapitre concerne la LDNA (Ligue de Défense Noire Africaine), qui a été un acteur très important dans l'incident raciste du magasin JD Sports. Elle fait partie des associations de défense des droits humains et de lutte contre la discrimination qui ont été les plus actives dans cette affaire. La LDNA est en partie responsable de la popularisation de l'incident suite à la publication d'une vidéo où l'on voit des membres de l'association avoir une discussion animée avec la manager accusée de propos racistes. Ils ont également publié la vidéo du témoignage de l'un des employés victimes de discrimination dans le magasin. C'est enfin eux qui ont organisé la manifestation pacifique à Médiacité.

Afin de comprendre leurs motivations et leurs attentes, nous allons analyser plusieurs publications sur les réseaux sociaux postées sur les pages officielles de la LDNA.

Suite à l'incident, la LDNA a exprimé sur Twitter (Ligue de Défense noire Africaine, 8 Novembre 2019) qu'elle avait quatre exigences claires quant à cette affaire. La première exigence concerne la publication d'excuses de la part de JD Sports, car selon eux la responsabilité de l'incident leur revient. La deuxième exigence exprimée est un

engagement concret de JD Sports dans des actions de lutte contre la discrimination. La LDNA exige également des mesures visant à imposer le respect de la dignité des employés et des clients de JD Sports. Enfin, ils exigent un licenciement des personnes liées à ce scandale, à la fois de la manager ayant proféré les propos racistes mais aussi des personnes hiérarchiquement supérieures qui ont préféré ne pas réagir plus tôt (Ligue de Défense Noire Africaine, 8 Novembre 2019).

Les critiques émises à l'encontre de JD Sports par la LDNA concernent principalement l'absence de réactivité de la part de JD Sports, non seulement quand l'affaire a éclaté en interne et que personne n'a réagi pour sanctionner les propos racistes et soutenir les victimes (Ligue de défense noire Africaine, 6 Novembre 2019), mais aussi une fois que l'incident a pris une dimension publique et que l'entreprise n'a, dans un premier temps, publié aucunes excuses et n'a pas réagi d'une quelconque manière Ligue de défense noire Africaine. (2019, 11 Novembre).

Quelques jours plus tard, suite à la manifestation à Médiacité, la LDNA a publié un communiqué de presse sur Twitter (Ligue de Défense Noire Africaine, 10 Novembre 2019). Ils y expriment de la gratitude envers le centre commercial Médiacité, les médias et les autorités belges qui ont tous pris cette affaire très au sérieux. Ils annoncent dans ce communiqué que certaines de leurs exigences ont été remplies suite à des décisions prises par JD Sports. Parmi celles-ci, est intervenu le licenciement immédiat de la manager incriminée de propos racistes ainsi qu'un engagement formel de prise de mesures pour le respect de la dignité des parties prenantes de JD Sports. JD Sports a également publié un communiqué officiel pour s'expliquer, ce qui était exigé par la LDNA. Cependant, toutes leurs exigences n'ont pas été exaucées car il n'y a pas eu de licenciement parmi les personnes que la LDNA tenait responsables de la passivité de JD Sports et de leur absence de communication. JD Sports n'a également pas souhaité présenter d'excuses publiques ni s'engager dans des actions de lutte contre le racisme ou la discrimination.

Le souhait de la LDNA serait de pouvoir continuer à dialoguer avec JD Sports afin de pouvoir trouver une solution, dans la concertation, qui permettrait que de tels actes ne se reproduisent plus et que les fautifs soient sanctionnés.

Partie III : Discussion

1. Mise en lien de la théorie et de l'étude empirique

Nous avons observé dans la partie théorique une réelle évolution de paradigme suite aux changements technologiques, culturels et sociaux majeurs qui ont eu lieu durant ces dernières années. Ces évolutions ont transformé et complexifié les relations entre une marque et ses différentes parties prenantes.

Dans la partie théorique, nous avons commencé par analyser les travaux de Vargo et Lusch (2004), ainsi que de Prahalad et Ramaswamy (2004) afin d'analyser ces évolutions. Ces auteurs abordent deux concepts majeurs. Premièrement, la notion de marketing-service, selon laquelle une marque ne vend plus uniquement un produit à des consommateurs mais également un ensemble de services, tels qu'une expérience de consommation et des échanges d'informations entre les deux parties dans un but de co-crédation de valeur. Ensuite, ils décrivent l'évolution de la relation entre la marque et ses consommateurs, mais également entre les consommateurs entre eux.

La valeur d'une marque comme JD Sports est donc définie par les consommateurs, selon la satisfaction qu'ils éprouvent quant aux services prodigués et à la qualité de leur relation avec la marque. Cette satisfaction va être influencée non seulement par la qualité des produits qu'ils achètent mais également par des facteurs tels que la qualité du service, la compatibilité des valeurs véhiculées par la marque avec leurs valeurs respectives, la qualité des échanges et de la relation que les consommateurs ont avec JD Sports.

Avec les moyens de communication actuels et l'importance accordée aux feedback des consommateurs, ils partageront avec la marque, ainsi qu'avec les autres consommateurs, tantôt leur satisfaction et les raisons de celle-ci, tantôt leurs critiques s'ils estiment que la marque ne tient pas ses promesses. Lorsque le scandale JD Sports est devenu de notoriété publique, de nombreux consommateurs ont réagi sur les réseaux sociaux pour exprimer ce qu'ils ressentent face à cette crise, tant pour

émettre des critiques vis-à-vis de JD Sports, que pour les soutenir et approuver leur gestion de l'incident.

Ces mécanismes ont de nombreuses conséquences très concrètes pour les marques. Nous allons les aborder en établissant des connexions entre notre analyse théorique et nos observations empiriques du scandale JD Sports. Cela nous permettra ensuite de mettre en évidence certains enseignements que nous avons pu tirer de ce cas de scandale de marque, et d'en inférer quelques recommandations managériales en vue de la gestion des parties prenantes et des scandales de marque.

1.1. Relation entre marque et consommateur

La première conséquence de ces évolution est la prise d'importance croissante de la relation entre la marque et ses parties prenantes dans la définition de la valeur d'une marque. Cette conséquence est encore plus marquante pour la relation marque-consommateurs. Cette section se concentre sur l'étude de ces relations et la définition du type de relation pouvant s'établir entre ces parties.

Le produit en tant que tel est devenu un facteur de moins en moins déterminant de la perception de la valeur d'une marque, au détriment des émotions ressenties et de l'expérience vécue par les consommateurs. Ces deux éléments sont désormais prédominants dans la définition de la valeur d'une marque par les consommateurs. Les facteurs influençant la valeur d'une marque sont des facteurs émotionnels et subjectifs. Celle-ci dépend donc de la perception que les consommateurs ont de l'image de la marque ou de l'entreprise mais également de la confiance qu'ils ont envers les employés ou envers la marque elle-même.

Les consommateurs ont un réel besoin de sentir une connexion ou une proximité avec les marques qu'ils consomment. Cette proximité peut provenir des interactions entre les consommateurs et une marque ou ses représentants, mais également de la personnalité de la marque, de celle qu'on lui attribue en tant que consommateur, ou encore des valeurs véhiculées par la marque. Ce besoin de proximité avec une marque induit qu'il est nécessaire pour les consommateurs de construire une relation

de confiance et de loyauté envers la marque qu'ils ont choisie. (Daskou & Hart, 2002; Banet-Weiser, 2008; Veloutsou 2009; Brodie et al., 2009).

C'est essentiellement pour cette raison que les consommateurs de JD Sports ont été fortement touchés par le scandale raciste du magasin de Médiacité et qu'ils ont tenu à l'exprimer sur les réseaux sociaux. Dans ce contexte donné, la marque ne s'est pas comportée comme celle qu'ils connaissent et en laquelle ils ont placé leur confiance. L'image de la marque et celle de l'entreprise, ainsi que la confiance envers la marque et ses employés, ont été affectées par l'incident en lui-même et par sa gestion.

De nombreux consommateurs ont perçu la marque comme étant incapable de gérer un tel scandale, voire comme étant tolérante à l'égard des propos polémiques tenus par la manager. Ils ont vécu cet incident comme une trahison, et ont perçu la gestion de l'incident comme n'étant pas à la hauteur de leurs attentes. Ce sentiment de trahison a entraîné plusieurs types de réactions : soit l'envie de boycotter l'enseigne et de ne plus consommer de produits provenant de cette marque car la relation entre les deux parties est brisée, soit l'expression de critiques envers l'enseigne ou sa gestion de l'incident.

Cependant, de nombreux consommateurs ont également réagi de manière plus positive à la gestion du scandale par JD Sports, et ont souhaité exprimer leur soutien et maintenir leur confiance. De manière générale, quelle que soit la position que chaque consommateur adopte subjectivement vis-à-vis de l'incident, aucun consommateur de JD Sports n'y est resté totalement indifférent.

Les consommateurs ont donc une réelle capacité d'influence sur l'image de la marque, et par voie de conséquence sur certaines décisions stratégiques et de gestion de la marque. L'influence sur la perception de l'image de la marque provient essentiellement des échanges entre consommateurs qui vont partager ce qu'ils ressentent et tenter de convaincre d'autres consommateurs. L'influence sur les décisions découle des interactions entre les consommateurs et la marque, celle-ci devant prendre en compte les réactions de ses consommateurs si elle veut entretenir ou restaurer une relation saine et constructive avec eux.

1.2. Influence des parties prenantes

Un second enseignement de la littérature qui a été observé dans le cadre du scandale de JD Sports est l'influence que peuvent avoir les parties prenantes d'une marque sur son image. Ce phénomène est d'autant plus important avec la pluralité et la diversité des parties prenantes auxquelles une marque peut être liée aujourd'hui (Hatch & Schulz, 2003; Iglesias & Bonet, 2012).

Dans le cas de l'incident de JD Sports, les parties prenantes impliquées que nous avons identifiées sont (i) la manager qui a proféré les propos racistes, (ii) les responsable de la communication et de la gestion de la crise de JD Sports, (iii) le centre commercial Médiacité qui héberge le point de vente JD Sports où s'est déroulé l'incident, (iv) les médias traditionnels et digitaux, (v) les associations et organisations telles que la LDNA ou Unia, et (vi) les consommateurs ayant réagi sur les réseaux sociaux.

Tous ces acteurs ont exercé une influence sur l'image de la marque. La perception de l'image de JD Sports, telle qu'initialement définie par les managers, a évolué et a pris une nouvelle forme, fortement impactée par ces parties prenantes. Chaque acteur a agi à sa manière sur cette image, selon ses convictions et avec les moyens à sa disposition.

Certains facteurs influençant l'image d'une marque peuvent être contrôlés, à des intensités variables.

La marque peut exercer un certain contrôle sur les médias traditionnels ou ses partenaires économiques, par exemple (Iglesias & Bonet, 2012). Dans notre étude de cas, le centre commercial Médiacité s'est dissocié de JD Sports, et a réagi à sa manière et selon ses principes à l'incident. Cependant, la liberté d'action de Médiacité restait malgré tout relativement limitée, car il était nécessaire pour eux de maintenir la qualité de la relation commerciale avec JD Sports. Cette limitation donnait à JD Sports une capacité de contrôle, ou du moins d'influence, sur les réactions du centre commercial.

D'autres parties prenantes de l'incident sont, par contre, beaucoup plus difficiles à contrôler dans leur influence sur l'image de la marque. Les parties prenantes externes à la marque, telles que les consommateurs, les communautés de marque ou les associations, ont la capacité d'agir de manière totalement autonome, et la marque n'a aucun moyen d'exercer un quelconque contrôle managérial sur ces acteurs (Iglesias et Bonet, 2012). Nous pensons également aux employés, dont le comportement a une influence directe sur la perception par les consommateurs de l'image de la marque, qu'il est également très difficile à contrôler (Iglesias et Bonet, 2012). Ces acteurs ont effectivement eu énormément d'influence sur l'image de JD Sports et la perception de celle-ci.

Les employés, tant la manager incriminée, que les responsables locaux, ou encore les personnes responsables de la communication et de la gestion de la crise chez JD Sports, ont eu un réel impact sur la manière dont la marque a été perçue par les consommateurs après l'incident. La gestion de l'incident du magasin JD Sports de Médiacité a été perçue comme catastrophique par de nombreux consommateurs. Certains l'ont interprétée comme une preuve de tolérance envers les propos racistes. Les actions et les décisions de certains employés de JD Sports ont donc eu directement un impact important sur la perception de la capacité et des valeurs de la marque par les consommateurs, ainsi que sur l'image de celle-ci.

Les associations, telle que la LDNA, sont également des acteurs puissants capables d'influencer l'image d'une marque. JD Sports a été contrainte de dialoguer avec cette association car ils se sont emparés de l'affaire pour défendre les victimes de l'incident, et exiger des excuses ainsi que des mesures de réparation. Grâce à leur communication sur les réseaux sociaux et à la manifestation qu'ils ont organisée, ils se sont érigés en défenseurs de la lutte contre le racisme et ont répandu une image négative de JD Sports présentée comme tolérante au racisme. Le seul moyen qu'avait JD Sports d'y remédier était de dialoguer avec la LDNA afin que l'association communique sur les efforts consentis par la marque incriminée pour réparer les dommages causés.

Les consommateurs sont les acteurs du scandale sur lesquels la marque a le moins de contrôle. Leur capacité à se rassembler et à s'exprimer, sur les réseaux sociaux par exemple, leur confère une importante capacité d'influence sur la perception de la marque par d'autres consommateurs. Nous allons aborder cet aspect de notre étude de cas plus en détail dans la section suivante.

1.3. Consommateurs et communauté de marque

Les consommateurs sont devenus des acteurs à part entière dans la définition et la création de la valeur d'une entreprise. Ils échangent des informations entre eux, mais également avec la marque, afin d'influencer et d'agir sur leurs décisions (Cova & Cova, 2009; Florès, 2008). Les commentaires sur les publications Facebook de JD Sports ont donc deux objectifs. Le premier est de faire comprendre à la marque comment les consommateurs perçoivent cet incident et toutes ses implications, que ce soit de manière positive ou, au contraire, de manière critique. L'autre objectif est d'échanger avec les autres consommateurs et de leur partager leur perception de la marque.

Selon Mayol (2009), les consommateurs ont un rôle d'évangélisation, ils se sentent investis d'une mission et chaque consommateur va tenter de convaincre les autres consommateurs de partager sa perception de la marque, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Par exemple, si un consommateur se rend trahi par la marque, comme cela a été le cas pour certains consommateurs de JD Sports suite à l'incident raciste, il va exprimer ce ressenti, conseiller à d'autres consommateurs d'agir ou de boycotter la marque et leur partager les informations dont il dispose.

Les consommateurs se regroupent et agissent en communautés de personnes ayant une passion commune ou un intérêt commun pour une marque. Ces communautés sont des groupes organisés, puissants, parfois politisés, et capables d'influencer, non seulement les choix des autres consommateurs, mais aussi l'image des marques et la perception de leur valeur (O'Guinn & Muniz, 2005). Les communautés de consommateurs de ce type sont de plus en plus répandues et influentes avec le développement d'Internet et des réseaux sociaux.

Parmi les caractéristiques principales de ces communautés, la littérature met en évidence le sens d'obligation envers la communauté et envers ses membres. Les membres échangent des avis, des conseils et essaient de recruter d'autres membres en vantant les avantages de leur communauté et de la marque qu'ils apprécient. Cependant, ces échanges impliquent que les membres soient également très critiques envers leur communauté ou envers la marque (O'Guinn & Muniz, 2005).

Dans le cas de JD Sports, nous avons pu observer une véritable communauté de consommateurs en action, qui expriment un intérêt commun pour la marque JD Sports et qui ressentent un besoin ou une obligation de s'exprimer sur les actions de celle-ci. Les membres de la communauté JD Sports agissent ensemble sur Facebook en commentant ou en "*likant*" des commentaires d'autres membres, ce qui leur procure un sentiment d'appartenance à cette communauté. Les réseaux sociaux permettent également aux membres de la communauté de communiquer avec la marque, et inversement. Les membres expriment leur colère ou leur soutien envers JD Sports, et la marque utilise également les réseaux sociaux pour réagir à l'incident et expliquer comment ils comptent réagir.

O'Guinn et Muniz (2005) ont également identifié deux autres caractéristiques majeures dans leur définition d'une communauté de marque, qui ne sont pas réellement remplies par la communauté en ligne de JD Sports. Contrairement à certaines communautés de marque, celle de JD Sports n'a pas une conscience propre à proprement parler et elle n'a pas de réels signes distinctifs qui la différencie des autres. Elle n'a pas non plus de rituels ou de traditions qui se transmettent entre les membres. Les personnes impliquées dans l'incident et qui s'expriment au sein de la communauté sur les réseaux sociaux ne font partie de cette communauté uniquement que grâce à leur intérêt commun pour JD Sports. Ils connaissent la marque et ont une connexion avec celle-ci, qu'elle soit intense ou pas. Cela suffit pour faire partie de cette communauté en ligne qui se sent investie de ce rôle de partage d'informations. Bien que incomplètement intégrée, la communauté de consommateurs observée en action lors de ce scandale de marque a néanmoins exercé une influence significative sur la perception de l'image de la marque.

1.4. Scandale de marque

Nous avons analysé les travaux de plusieurs auteurs (Coombs, 2007; Dutta & Pullig, 2011; Ravazzani, 2015) consacrés aux scandales de marques et à leur gestion. Tous soulignent l'importance qu'une crise liée à un scandale de marque peut avoir sur l'activité économique d'une marque et sur sa valeur perçue par les consommateurs. Le scandale raciste du JD Sports est un événement qui a eu une incidence assez forte sur l'image de la marque et sur la relation entre celle-ci et les consommateurs.

Le scandale du JD Sports présentait un certain caractère de complexité et de gravité, de par l'origine qu'il trouve dans d'un incident de nature éthique, lié aux propos racistes d'une manager. Cependant, parmi les nombreuses personnes qui ont émis des critiques à l'occasion de ce scandale, beaucoup ont remis en doute la capacité et l'expertise de l'entreprise, à travers sa gestion de la crise, plutôt que ses valeurs éthiques. Nous pensons pouvoir rattacher cette observation à la circonstance que les différentes parties prenantes sont restées diffuses quant à la désignation des personnes perçues comme responsables du scandale.

De nombreuses personnes ont été accusées d'une faute dans le processus qui a mené la marque en situation de crise : l'employée qui a proféré les propos incriminés, les managers de la communication de JD Sports ou ceux qui ont décidé de laisser la crise se propager sans réaction de la part de la marque.

La détermination d'un responsable par les parties prenantes va influencer la stratégie de réponse à mettre en place par la marque. L'attitude des consommateurs envers la marque et ses stratégies de réponses vont être déterminées par des facteurs tels que la gravité de la crise, la contrôlabilité de l'incident, son origine et l'attribution causale de la faute,.

La manière dont la marque s'auto-attribue la faute va également influencer la réaction des consommateurs à la crise. Une marque qui accepte sa responsabilité, qui s'excuse manière sincère et profonde car elle considère que la crise lui est imputable, donnera l'image d'une marque responsable, courageuse et positive. D'autres facteurs comme l'implication de la marque dans des actions de responsabilité sociale, sa réputation ou

encore l'état de sa relation avec les consommateurs auront également une influence sur l'attitude des consommateurs (Yuan et al., 2016; Weiner, 1986).

La réaction de JD Sports qui n'a pas présenté d'excuses, qui n'a pas réellement pris ses responsabilités et qui n'a pris que des actions jugées tardives et insuffisantes par certains consommateurs, n'a été que très peu appréciée par les membres de la communauté JD Sports. Ces manquements leur ont fait perdre la confiance qu'ils avaient placée en la marque. La réaction de Médiacité et ses mesures, comme sa présence à la manifestation ou les initiatives de soutien à la diversité ont, au contraire, été largement plébiscitées.

La gestion d'une crise peut avoir un réel impact à court ou à long terme pour une marque. Une gestion de crise inefficace peut avoir des effets négatifs sur l'image de marque, sur la relation avec les consommateurs ou d'autres parties prenantes, ainsi que sur la motivation ou l'engagement des employés. En revanche, une bonne gestion peut limiter ces effets négatifs et même permettre à une marque d'en tirer une plus-value. Médiacité a ainsi bénéficié de la crise pour augmenter sa popularité et son image de marque grâce à sa gestion empathique de l'incident.

1.5. Communication de crise

Quand une crise apparaît, il est essentiel pour les marques de réagir et de communiquer de manière appropriée et efficace avec ses parties prenantes afin de limiter les conséquences négatives le plus possible (Fearn-Banks, 2007; Ravazzani, 2015). Cette communication doit se faire à la fois en interne et en externe. La communication interne est celle que la marque met en place avec ses employés en situation de crise afin gérer leurs réactions et d'organiser la réponse à la crise, alors que l'externe s'adresse aux parties prenantes externes telle que les consommateurs afin de protéger l'image de l'entreprise.

Un exemple de bonne communication interne est celle de Médiacité, dont des employés ont directement notifié aux managers de la vidéo du scandale afin de pouvoir définir quelles réponses adopter le plus vite possible. Au contraire, celle de JD Sports a été plutôt mauvaise car leur temps de réaction a été énormément critiqué sur les

réseaux sociaux. Il y a eu un réel manque de communication entre les différents départements de JD Sports dans la gestion de cette crise, et en particulier entre les responsables locaux et le management du siège.

En ce qui concerne la communication externe, celle de Médiacité a de nouveau été appréciée et reçue positivement par les consommateurs car elle a été plus rapide, empathique et sincère que celle de JD Sports.

Il existe de nombreuses stratégies de réponses aux crises (Benoit, 1995; Coombs, 2007; Greyser, 2009). Ces stratégies vont évoluer selon le degré de responsabilité de l'entreprise dans la crise, ou du moins, son degré de prise de responsabilité. Dans le cas de JD Sports, la seule réaction qui a été communiquée et perçue par le public est le licenciement de la manager incriminée.

Cette réaction a été jugée largement insuffisante et a été perçue comme une décision prise tardivement, sous la pression des consommateurs et des autres parties prenantes externes. De nombreux consommateurs, tout comme la LDNA, ont exprimés leur déception face aux mesures prises par JD Sports car elles ne correspondaient pas à leur vision de la responsabilité que JD Sports devait assumer dans cette affaire. Ils espéraient au minimum des mesures pour éviter que cela se reproduise, ainsi que des excuses, ce que JD Sports n'a pas fait. Médiacité de son côté n'a pas présenté d'excuses car sa responsabilité n'est pas impliquée, mais elle a tenu malgré tout à agir en communiquant et en prenant des mesures, ce qui a été vu comme une preuve de sincérité et de franchise, qui constituent les meilleurs atouts pour restaurer la confiance entre les consommateurs et la marque.

2. Implications managériales

Suite à notre analyse du cas JD Sports, comparée à ce que la littérature scientifique a apporté à l'étude de l'influence des parties prenantes sur l'image d'une marque ainsi que sur les scandales de marque, nous allons dégager quelques enseignements sur les implications managériales de notre étude et évoquer plusieurs recommandations.

2.1. Gestion des parties prenantes

Comme cela a été évoqué par de nombreux auteurs et observé dans notre étude de l'incident JD Sports, les marques doivent désormais collaborer avec une multitude de parties prenantes, qui ont toutes la capacité d'influencer la perception de la marque par les consommateurs. Il est donc nécessaire de mettre en place un système de "*monitoring*" et d'écoute de ces parties prenantes afin de garder une faculté de contrôle sur celles-ci.

En ce qui concerne le contrôle des employés, la marque doit construire un esprit commun d'entreprise. Elle doit choisir quelles sont ses valeurs et ses objectifs, mais également définir sa place dans la société, l'image qu'elle veut montrer d'elle-même. Elle doit ensuite tenter de transmettre et d'inculquer ces principes à ses employés, qui auront un rôle de transmission de ces valeurs auprès des consommateurs.

Les employés doivent se sentir inclus dans une entreprise qui a des valeurs claires auxquelles ils peuvent adhérer. Sans cela, un employé trop peu investi va agir en électron libre, selon des principes et des motivations propres, qui ne feront pas nécessairement partie de ceux que l'entreprise veut appliquer et montrer aux consommateurs. De plus, un employé qui fait partie d'une entreprise ayant des valeurs qui lui correspondent aura tendance à être plus motivé et à avoir confiance en son entreprise.

Il existe de nombreuses mesures qu'une marque peut mettre en place pour parvenir à transmettre des valeurs d'entreprise aux employés et à les faire se sentir important au sein de la marque pour laquelle ils travaillent. Parmi ces mesures, on peut mentionner les formations et les séminaires d'entreprise lors desquels l'entreprise incite ses employés à échanger et à participer à la définition des valeurs de l'entreprise. La marque peut également engager des personnes dans le département des ressources humaines dont le rôle serait de s'assurer que les valeurs soient bien intégrées par les employés et que ceux-ci soient satisfaits de leurs conditions travail.

Le contrôle des consommateurs est encore beaucoup plus compliqué à exercer. Les consommateurs agissent toujours selon leurs envies et il n'y a rien qu'une marque

puisse faire contre cela. Cependant, il est possible pour la marque d'engager un dialogue avec ses consommateurs, ou avec sa communauté de marque afin de comprendre leurs attentes. Les consommateurs ont désormais une grande influence dans la définition d'une image de marque et il est indispensable de savoir ce qu'ils veulent que la marque soit.

L'objectif n'est pas de satisfaire chacune de leurs attentes à la lettre mais de les étudier, de les comprendre, de s'en inspirer, et également de donner un feedback aux consommateurs sur celles-ci. Le dialogue doit aller dans les deux sens. Si un réel partage s'installe, la marque et ses consommateurs pourront évoluer ensemble en restant connectés, et si cela est appliqué correctement les deux parties pourront en tirer profit.

Afin d'encourager ce dialogue, la marque pourrait utiliser des *"incentives"* pour encourager les consommateurs à exprimer leur ressenti et leurs idées. Il existe plusieurs techniques de *"consumer relationship management"* (CRM) pour faciliter le feedback des consommateurs et leurs échanges avec la marque, notamment via les réseaux sociaux. C'est également nécessaire pour les marques d'avoir des employés responsables de la relation avec les consommateurs (CRM) afin d'avoir en permanence une connaissance de leurs perceptions de la marque et de ce qu'ils échangent entre eux.

Enfin, le contrôle des autres parties prenantes externes à l'entreprise va passer par l'établissement d'un *"monitoring"* de ces parties, et le cas échéant d'un dialogue. Cela ne doit pas être aussi intense qu'avec les consommateurs, mais étant donné leur capacité d'influence, il est préférable de savoir ce qu'ils pensent et comment ils agissent, pour éviter de se retrouver sans préparation, dans une situation où l'un de ses acteurs agit d'une manière potentiellement dommageable pour la marque.

La construction d'une relation de confiance entre la marque et ses parties prenantes est le meilleur moyen de garder le contrôle sur l'image de sa marque. Une véritable relation de confiance va permettre à la marque de continuer à dialoguer de manière constructive avec ses parties prenantes. Entretenir cette confiance va décourager les

parties prenantes d'agir de manière préjudiciable pour la marque. En cas de scandale, les parties prenantes vont laisser le bénéfice du doute à la marque. Elles lui laisseront une chance de s'expliquer et d'agir avant qu'elles commencent à se positionner par rapport au scandale et à réagir.

2.2. Gestion de crise

Une crise liée à un scandale est un événement important qui doit être géré avec le plus grand sérieux par la marque qui la subit.

La première réaction nécessaire après la découverte d'un scandale est de rester calme afin d'organiser la réaction de la manière la plus rationnelle possible. Mais il est tout aussi important d'agir rapidement et de ne pas se laisser dépasser par les événements. Une marque qui reste plusieurs jours sans agir sera considérée comme trop passive, incompetente ou comme ne prenant pas ses responsabilités, et si elle décide de réagir trop tard cette action sera dévalorisée par le ressenti que la marque a réagi uniquement sous la pression de ses parties prenantes, et non par suite de motivations propres et spontanément.

La marque doit ensuite décider quelle degré de responsabilité elle souhaite prendre dans ce scandale afin de déterminer quelle stratégie de réponse elle doit mettre en place. Selon son degré de responsabilité, les stratégies de réponse vont varier. Idéalement, le degré de responsabilité que la marque accepte de prendre ne doit pas différer de manière trop importante de la vision qu'ont les consommateurs de la responsabilité de la marque dans le scandale, sinon un décalage se créera entre les attentes des parties prenantes et la réaction de la marque.

La réaction de la marque doit être juste, proportionnée et sincère. Présenter des excuses dans le cadre d'un scandale dont la marque n'est pas responsable est contre-productif. Il en va de même pour une marque qui refuse de présenter des excuses ou de prendre des mesures lorsqu'elle est estimée responsable de la crise par ses parties prenantes.

L'objectif de la gestion d'une crise est de protéger l'image de la marque au maximum. Dans certains cas, lorsque la gestion est en adéquation avec les attentes des parties prenantes, la marque peut même bénéficier d'une crise, en partie grâce à la visibilité qu'une crise peut apporter à une marque. L'essentiel pour la marque est donc d'agir de manière empathique, investie et sincère car c'est cela qui va maintenir la relation entre la marque et ses parties prenantes intacte. C'est la priorité de l'entreprise. Sans relation de confiance, la marque se retrouve seule contre tous et n'a plus aucun moyen de sortir de la crise, ce qui peut ensuite entraîner des conséquences économiques à long terme, voire menacer la continuité de la marque dans les cas les plus graves.

D'un point de vue plus structurel, mettre en place une équipe de communication, de marketing et des personnes capables de gérer ce genre de crise est un atout non-négligeable dans une entreprise. Le "*monitoring*" des parties prenantes, surtout en temps de crise, est essentiel pour voir arriver une potentielle crise, comprendre comment la crise doit être gérée et étudier comment la réponse est perçue. Il est important de s'assurer que la réaction de la marque à la crise soit perçue de la bonne manière par les parties prenantes, sinon cela peut avoir des effets encore plus dévastateurs que la crise initiale.

3. Limites et pistes de recherches futures

Il est certain que notre travail présente certaines limites et que de nombreux éléments mériteraient d'être explorés plus avant dans des futurs travaux.

La première limite de ce travail est due à l'utilisation majoritaire de données secondaires dans notre étude, car leur but premier n'est pas d'apporter des informations nouvelles à celle-ci. Les commentaires Facebook que nous avons étudiés, ainsi que les vidéos et le communiqué de presse de la LDNA avaient d'autres objectifs que cette étude. Les enseignements de ces données ne sont donc pas aussi profonds et signifiants que les données que l'on peut obtenir avec des données primaires comme des interviews ou des questionnaires en ligne. L'étude des commentaires Facebook était un choix délibéré de notre part. Cependant, nous

aurions préféré obtenir des données primaires pour la LDNA lors d'une interview, ce qui n'a pas malheureusement pas pu être réalisé.

Un autre paramètre qui limite cette étude qualitative provient de l'absence de profondeur des commentaires sur les réseaux sociaux. Ce genre de commentaires écrits ne contient généralement que très peu de nuances de propos, et il aurait pu être intéressant de contacter certaines personnes ayant rédigé ces commentaires afin d'obtenir une vision un peu plus approfondie de leur pensée et de leur positionnement par rapport à cette affaire. Les commentaires sont souvent rédigés sous le coup de l'émotion, sans prise de recul et sans nuances.

Il aurait également pu être pertinent de compléter notre étude qualitative avec une approche plus quantitative afin de pouvoir évaluer quelle proportion de consommateurs ayant réagi sur les réseaux sociaux est de tel ou de tel avis. Un système de quantification des réactions sur les réseaux sociaux pourrait être mis en place, en prenant en compte les commentaires, les réponses à ceux-ci et le nombre de "*likes*". Cependant, ce genre de quantification restera relativement subjectif et n'apportera pas de réel support empirique.

Enfin, cette étude aurait pu être complétée par une interview ou un entretien avec une personne travaillant chez JD Sports, que ce soit un responsable de la communication ou une personne travaillant chez JD Sports au moment de l'incident. Cela nous aurait permis de comprendre pourquoi la marque a réagi de telle ou telle manière, de comprendre comment l'incident a été vécu de l'intérieur et de savoir si des mesures ont été mises en place au sein de l'entreprise suite à l'incident. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir de réponses à nos sollicitations.

Une piste complémentaire de recherche pour approfondir ce travail pourrait être d'étudier quels ont été les effets à moyen et long termes de cet incident sur les différentes parties prenantes. Est-ce que cette crise a eu un impact sur l'activité économique et sur l'image de JD Sports à moyen terme ? Est-ce que les consommateurs appliquent réellement le boycott qu'ils avaient prôné lors des jours qui ont suivis l'incident ou est-ce qu'ils considèrent l'affaire comme close et ont repris leurs

activités comme si de rien n'était ? Est-ce que les actions de la LDNA ont eu un impact réel à long terme ? Il y a-t-il eu des mesures mises en place par JD Sports pour éviter que l'incident se reproduise ? Si oui, ont-ils observé des résultats positifs ou encourageants ? Est-ce que ces mesures sont toujours d'applications aujourd'hui ?

Une autre approche encore serait d'étudier la manière dont les marques peuvent se relever après le temps d'une crise. La gestion d'une crise peut être très compliquée mais la gestion d'après-crise l'est tout autant. Les parties prenantes ont énormément d'attentes envers les marques après une crise et il est crucial de repartir sur des bonnes bases pour repartir de l'avant. Quelles sont les mesures à mettre en place pour restaurer durablement la confiance des consommateurs après qu'ils se soient sentis trahis par la marque à laquelle ils étaient attachés ? Comment mieux se préparer à la survenance d'une nouvelle crise éventuelle ? Comment valoriser l'expérience faite d'une crise passée ?

Conclusion

L'environnement économique et social dans lequel les marques et les entreprises évoluent aujourd'hui est radicalement différent de celui d'il y a une dizaine d'années. Le développement d'Internet et des réseaux sociaux a apporté de nombreux changements au fonctionnement interne des marques mais également à leur manière d'interagir avec leur environnement extérieur, que ce soit avec les consommateurs ou toutes autres parties prenantes.

Au fur et à mesure de ces interactions, les consommateurs tissent des liens de plus en plus profonds avec les marques qu'ils achètent ou auxquelles ils sont attachés. Une relation se développe et un dialogue s'installe entre les deux parties. Les consommateurs participent à la création de valeur de la marque et s'investissent dans la relation qu'ils ont avec elle. La qualité de cette relation sera déterminante dans la perception de la valeur de la marque.

La valeur d'une marque ne provient donc plus uniquement de la qualité de son produit mais également de l'expérience vécue et de la perception de la marque elle-même par les consommateurs et les autres parties prenantes. La valeur de la marque perçue par les consommateurs sera déterminée par des facteurs tels que son image, celle de l'entreprise qui la possède, la confiance envers cette entreprise ou celle envers ses employés. Ces facteurs peuvent être affectés par les actions ou les propos des parties prenantes d'une marque sans que celle-ci n'ait nécessairement de capacité de contrôle sur celles-ci.

L'étude du scandale du magasin JD Sports du centre commercial Médiacité, que nous avons menée en analysant de manière qualitative les réactions de plusieurs parties prenantes de ce magasin, nous a permis d'observer l'étendue de l'influence que ces parties prenantes peuvent avoir sur une marque et son image.

L'origine de ce scandale est la profération de propos racistes par une manager d'un magasin envers ses employés. Une vidéo de l'incident a fait le tour des réseaux

sociaux et l'affaire s'est rapidement répandue. La gestion de l'incident par JD Sports et par Médiacité a été fort commentée sur les réseaux sociaux par les consommateurs qui ont exprimés à la fois des critiques et des messages de soutien. Des associations ont également réagi pour critiquer la marque et sa gestion.

Plusieurs acteurs, à la fois internes comme la manager incriminée les responsables de la gestion de la crise chez JD Sports, ou externes avec les consommateurs, le centre commercial, les médias ou les associations, ont été impliqués dans cette crise. Chacune de ces parties prenantes a affecté d'une manière ou d'une autre un des facteurs de détermination de la perception de la marque, que ce soit au niveau de l'image de la marque ou de la confiance envers celle-ci ou ses employés.

Les parties prenantes de JD Sports ont exercé une influence sur la perception de son image par les consommateurs de deux manières différentes. La première provient des réactions à la crise en elle-même, qu'il s'agisse des propos racistes auxquels a été associé le nom de JD Sports ou des critiques à l'égard de sa gestion du scandale, qui a été perçue comme une preuve de tolérance envers les actes de la manager incriminée, autant que d'incapacité de gestion d'une crise.

La seconde influence résulte des interactions entre toutes les autres parties prenantes telle que Médiacité, les médias, la LDNA ou les communautés de marque, chacune visant, selon ses propres intérêts et objectifs, à exercer une pression sur une autre partie prenante, sur JD Sports ou sur la perception de son image.

D'un point de vue managérial, l'enseignement principal de ce scandale est la notion de contrôle, tant de son image que de ses parties prenantes. La marque n'a plus le monopole de la détermination de son image. Celle-ci va également être influencée par les parties prenantes de la marque. Afin d'éviter de se retrouver dans une situation similaire à celle que JD Sports a vécu, il est nécessaire pour les marques d'établir des mesures visant à garder le meilleur contrôle possible sur ses parties prenantes.

Le maintien d'une véritable relation de confiance avec ses parties prenantes est le moyen le plus efficace de garder du contrôle sur celles-ci. Les marques doivent

également mettre en place des mesures de surveillance des acteurs sur lesquels elles n'ont qu'un contrôle limité. Être à l'écoute des consommateurs ou inculquer les valeurs de la marque aux employés sont des mesures qui permettent, non pas d'avoir un contrôle strict sur ces parties prenantes, mais d'éviter qu'elles influencent l'image de la marque d'une manière qui pourrait lui porter préjudice.

Enfin, lorsqu'une marque se retrouve malgré tout dans une situation de crise à cause des actions d'une ou plusieurs de ses parties prenantes, il est nécessaire qu'elle définisse une stratégie de réponse qui lui permette de contenir la crise le plus possible et de garder son image intacte. Une auto-attribution adéquate de la responsabilité des événements ainsi qu'une communication empathique et sincère constituent les paramètres essentiels d'une gestion de crise efficace dans le cadre d'un scandale de marque.

Bibliographie

- Banet-Weiser, S., & Lapsansky, C. (2008). RED is the New Black: Brand Culture, Consumer Citizenship and Political Possibility. *International Journal of Communication*, 2, 1248-1268.
- Batey, M. (2008). *Brand Meaning*. New York, NY: Routledge.
- Belga. (2019, 7 Novembre). Propos racistes à JD Sports : Unia et le parquet de Liège ont ouvert un dossier. Consulté sur https://www.rtbef.be/info/regions/liege/detail_la-chaine-jd-sports-victime-de-pillages-apres-des-propos-racistes-tenus-par-un-manager?id=10360703.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany, NY: State university of New York press.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.
- C., J., & S., B. (2019, 9 Novembre). Liège : plusieurs dizaines de personnes ont manifesté devant le magasin JD Sports de Médiacité. Consulté sur : https://www.rtbef.be/info/regions/detail_liege-des-dizaines-de-personnes-manifestent-devant-le-magasin-jd-sports-de-mediacite?id=10362153
- Casaló, L., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2008). Promoting Consumer's Participation in Virtual Brand Communities: A New Paradigm in Branding Strategy. *Journal of Marketing Communications*, 14(1), 19-36.
- Chaiken, A. L., & Darley, J. M. (1973). Victim or perpetrator? Defensive attribution of responsibility and the need for order and justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 268-275.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coutant, A. (2009). *Consommer pour exister ou consommer en existant ? L'utilisation des marques par les individus comme révélatrice du fonctionnement identitaire*. Article présenté à la Journée d'études des doctorants du CIMEOS, Les processus de construction identitaire en sciences de l'information communication, Dijon, France.

- Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment – The case My Nutella the community. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087-1105.
- Cova, B., & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 24(3), 81-100.
- Daskou, S., & Hart, S. (2002). The Essence of Business to Consumer Relationships: A phenomenological approach, *The 10th International Colloquium in Relationship Marketing*, 499-515.
- 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*, 21, 203-217.
- Dawar, N., & Pillutla, M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226.
- Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Quebec: Association pour le Recherche Qualitative.
- 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.
- Ezan, P., & Cova, B. (2008). LA CONFUSION DES RÔLES DE CONSOMMATEUR ET DE PRODUCTEUR DANS LES COMMUNAUTÉS DE MARQUE : Une complicité dangereuse?. *Décisions Marketing*, 52, 51-60
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.
- Fehr, R., & Gelfand, M.J. (2010). When apologies work: how matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 37-50.
- Florès, L. (2008). WEB 2.0: des études ayant du répondant!, *Décisions Marketing*, 50, 79-82.
- Folkes, V. S. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 398-409.
- Fournier S., & Avery J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54, 193-207.
- Fournier, S., Miller, F., & Allen, C. (2008). Brand and their meaning makers. In C. Haugtvedt, P. Herr, & F. Kardes (Eds.), *Handbook of Consumer Psychology* (pp. 781-822). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Paris : Pearson Education France.
- Greyser, S.A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, 1041-1064.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: John Wilcy & Sons.
- Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 251-264.
- Ind, N. (1998). An integrative approach to corporate branding. *Journal of Brand Management*, 5(5), 323-329.
- Istace, J. (2019, 5 Novembre). "J'ai pas dit bamboula, j'ai dit macaque": la gérante d'un magasin liégeois s'explique suite à des propos racistes. Consulté sur https://www.rtb.be/info/societe/detail_j-ai-pas-dit-bamboula-j-ai-dit-macaque-une-responsable-du-magasin-s-explique-suite-a-des-propos-racistes?id=10358873
- JD Sports. (2019, 6 Novembre). [Avec image] [Publication Facebook]. Facebook. Consulté sur <https://www.facebook.com/jdsports.be/photos/a.398920593601666/1353013104859072/?type=3&theater>
- JD Sports. (2020, 29 Avril). Dans Wikipédia. Consulté sur https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=JD_Sports&oldid=953787483
- Johansen, W., Aggerholm, H.K. and Frandsen, F. (2012). Entering new territory: a study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10-32.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review*, 31(4), 544-549.
- Kervyn, N., Breazeale, M., & Herak, I. (2018). Cara Pils, a brand despite itself. *The CASE Journal*, 14(1), 69-87.

- King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- L., X., & Istace, J. (2019, 7 Novembre). Propos racistes aux employés : un magasin JD Sports dévalisé, la manageuse concernée licenciée. Consulté sur https://www.rtb.be/info/societe/detail_propos-racistes-aux-employes-un-magasin-jd-sports-devalise-la-manageuse-concernee-ecartee?id=10360331
- 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, 89-96.
- Ligue de défense noire Africaine. (2019, 6 Novembre). LA LDNA, TÉMOIGNAGE DE PIERRE VICTIME (EMPLOYÉ) AU SUJET DES PROPOS NÉGROPHOBES. Youtube. Consulté sur <https://www.youtube.com/watch?v=RI7gIFcf5g4>
- Ligue de défense noire Africaine. (2019, 11 Novembre). LA LDNA A Liège Contre la Negrophobie (Belgique) [Vidéo]. Youtube. Consulté sur <https://www.youtube.com/watch?v=2vPgigrYaZA>
- Ligue de défense noire Africaine. [@LDNAOFFICIEL]. (2019, 8 Novembre). #NIMACAQUENIBAMBOULA La LDNA réclame quatre choses : 1. Des excuses publiques de JD sports. 2. L'engagement de JD Sports dans des [Tweet]. Twitter. Consulté sur <https://twitter.com/LDNAOFFICIEL/status/1192896447034929152>
- Ligue de défense noire Africaine. [@LDNAOFFICIEL]. (2019, 8 Novembre). 4. Le licenciement des personnes liées à ce scandale et qui ont préféré ne pas agir plus tôt. Mobilisation Contre [Tweet]. Twitter. Consulté sur <https://twitter.com/LDNAOFFICIEL/status/1192896448943312897>
- Ligue de défense noire Africaine. [@LDNAOFFICIEL]. (2019, 10 Novembre). COMMUNIQUÉ DE PRESSE. Suite à la mobilisation #LDNA à #Liège en #Belgique face à #JDSport Liège (09-11-19). Nous avons obtenu [Tweet]. Twitter. Consulté sur <https://twitter.com/LDNAOFFICIEL/status/1193522916434034688>
- Mayol, S. (2009), Le marketing 2.0: de l'apparition de nouvelles techniques à la mise en place d'une véritable nouvelle vision du marketing stratégique. *Revue de l'université de Lille*.
- McDonald, M., de Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands: Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 335–352.
- Médiacité Liège. (2019, 7 Novembre). Médiacité tient à exprimer sa profonde tristesse et son désaccord face aux événements survenus dans l'enseigne JD Sports du centre. [Avec image] [Publication Facebook]. Facebook. Consulté sur <https://www.facebook.com/mediaciteliege/posts/10159064075724937>

- Moore, A. E. (2007). *Unmarketable: Brandalism, Copyfighting, Mocketing and the Erosion of Integrity*. New York: New Press.
- O'Guinn, T. C., & Muniz, A. M. J. (2005). Communal consumption and the brand. In D. G. Mick & S. Ratneshwar (Eds.), *Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives* (pp. 252-272). London: Routledge.
- Ping, Q., Ishaq, M., & Li, C. (2015). Product Harm Crisis, Attribution of Blame and Decision Making: An Insight from the Past. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(5), 35-44.
- Pleyers, G. (2018). Méthodes qualitatives & expérimentales d'analyse du consommateur : 2) Etudes qualitatives [Diapositives].
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Ravazzani, S. (2016). Exploring internal crisis communication in multicultural environments: A study among Danish managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 73-88.
- Ridings, C. M. et al. (2002) Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3/4), 271–295.
- Roper, S., & Davies, G. (2007). The Corporate Brand: Dealing with Multiple Stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23, 75-90.
- Schaal, B., Carlier, B., & Verpoorten, B. (2019, 8 Novembre). Propos racistes à JD Sports : la manageuse entendue par la police. Consulté sur https://www.rtbf.be/info/regions/liege/detail_propos-racistes-a-jd-sports-la-manager-entendue-par-la-police?id=10361645
- Standop, D. (2006). *Product recall versus business as usual: A preliminary analysis of decision making in potential product-related crises*. Article présenté au 99th EAAE Seminar 'Trust and Risk in Business Network', Bonn, Allemagne.
- Takaku, S., Weiner, B. & Ohbuchi, K.-I. (2001), "A cross-cultural examination of the effects of apology and perspective taking on forgiveness", *Journal of Language and Social Psychology*, 20(1/2), 144-166.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan Park, C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Veloutsou, C., & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.

Weiner, B. (1980). *Human Motivation*. New York: Holt.

Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.

Yuan, D., Cui, G., & Lai, L. (2016). Sorry seems to be the hardest word: consumer reactions to self-attributions by firms apologizing for a brand crisis. *Journal of Consumer Marketing*, 33(4), 281-291.

ANNEXE

1. Retranscription Interview J. Huart

Aurélien CHARDON: Bonjour Mr Huart. Tout d'abord je tenais à vous remercier pour votre temps en cette période agitée.

Julien HUART: Il n'y a pas de quoi.

A.C.: D'abord, je souhaite vous demander la permission d'enregistrer cette interview, pour que je puisse la retranscrire et l'analyser.

J.H.: Pas de soucis.

A.C.: Je vais commencer par vous expliquer qui je suis et pourquoi je vous contacte. Je suis étudiant en dernière année de Master en gestion à Louvain-La-Neuve et je vous contacte dans le cadre de mon mémoire qui se concentre sur l'incident raciste qu'il y a eu au magasin JD Sports de Médiacité il y a quelques mois. J'aimerais vous poser quelques questions notamment par rapport à l'incident. Le but n'est pas du tout d'établir de qui est la faute ou quoi que ce soit, mais surtout de comprendre les implications du point de vue marketing à la fois pour vous (Médiacité) ou pour JD Sports, mais également du point de vue des consommateurs. Et donc j'aurais quelques questions qui pourraient m'aider à avancer dans ma recherche et à avoir une vision plus globale de l'incident.

J.H.: Ok très bien.

A.C.: Donc la première question serait: Comment avez-vous pris connaissance de cet incident? Plutôt via les réseaux sociaux? Dans la presse? Où est-ce qu'on est venu vous le rapporter directement?

J.H.: Alors il faut que je me souvienne car ça fait déjà un petit temps, mais de mémoire, ce serait plutôt via les réseaux sociaux car nous y sommes forts présents. Je pense que mon équipe m'a alerté de la problématique plutôt par rapport à la vidéo qui a été prise et diffusée sur les réseaux sociaux dans un premier temps car cette vidéo commençait à tourner et à faire un *bad buzz*. Donc c'est principalement via ce canal-là. Au départ c'est comme ça qu'on a pris connaissance.

A.C.: Et donc quelle a été votre réaction immédiate par rapport à la découverte de cet incident? De réagir directement et de publier quelque chose? Ou d'abord de faire une enquête interne?

J.H.: Bah alors pas du tout de réagir directement parce qu'en fait c'est là toute la complexité de cette situation. Moi je suis le directeur de la galerie et donc je représente l'image de la galerie en général. L'incident ici a eu lieu dans la galerie mais a été surtout fatalement attaché à JD Sports plutôt qu'à Médiacité. Même si Médiacité y a été lié un peu indirectement ou par la force des choses géographiquement. Mais dans l'ensemble l'incident est surtout lié à l'enseigne JD Sports plutôt qu'à Médiacité. Et en fait, du coup, la stratégie, ou plutôt la réaction qu'on a eue à Médiacité c'était pas de se mêler d'une manière directe et concrète à cet incident de manière trop rapide mais plutôt d'appuyer ou de communiquer quelque chose de plus général mais dans la

foulée de la prise en main du problème par l'enseigne JD Sports. D'une manière générale c'est ça qu'on a voulu dès le départ et c'est ça qu'on a essayé de faire. Après, le problème c'est que JD Sports a été très lent. La réaction très rapide qu'on attendait n'a, au contraire, pas été rapide. Du coup, ça a été une situation qui s'est un peu tendue sur place et qui donc, de manière indirecte, a été un peu compliquée à gérer, sans réellement nous causer du tort. Il a été assez compliqué pour nous de pouvoir rentrer en contact avec JD Sports et de pouvoir demander qu'ils fassent la nécessaire parce que ça a pris, de mémoire, quelques jours alors que, fatalement, la vidéo sur les réseaux sociaux a été à la vue de tout le monde en seulement quelques heures.

A.C.: Donc vous avez vraiment essayé de les contacter directement pour savoir ce qu'il en était et essayer d'obtenir une réaction de leur part?

J.H.: Tout à fait! Alors évidemment il faut savoir que la raison de tout ça c'est que JD Sports, comme toute enseigne à Médiacité, a son propre service de communication et la gestion de sa propre image avec des guidelines très précises en interne et que nous n'avons pas les prérogatives en tant que centre commercial de supérieur hiérarchique. Puisque d'une certaine manière, nous sommes en relation commerciale avec ces enseignes. Il y a une relation locataire-bailleur avec le propriétaire du centre commercial, ce que je ne suis pas. Moi je travaille, si vous voulez, en tant que serviteur de la communauté pour faire en sorte que tout se passe bien et que tout le monde soit dans la meilleure des situations possibles. Donc je n'ai rien à dire à JD Sports en ce qui concerne sa manière de communiquer et je n'ai pas à dire non plus à JD Sports de communiquer, ou de ne pas le faire. En gros, c'est un peu "up to you" à ce niveau-là. Et donc la complexité, c'était de faire comprendre la situation inconfortable dans laquelle était Médiacité, même si c'était de manière indirecte, mais sans avoir le pouvoir de faire bouger les choses de manière concrète au niveau de cette affaire là et de la communication et de la gestion de l'affaire en général. Et ce qui a été également assez complexe, c'est que JD Sports est basé en Angleterre, en tout cas au niveau du siège social, et que je pense que le problème a rapidement dépassé l'antenne locale ici puisqu'il s'agissait quand même du shop manager qui était incriminée dans cette histoire de racisme et je pense qu'on arrivait très vite dans la chaîne hiérarchique en Angleterre et que donc du coup, il y avait une distance sociale aussi physiquement avec les personnes qui étaient censées gérer la situation avec Médiacité. Du coup, ça n'a pas aidé à accélérer la résolution du problème d'une certaine manière.

A.C.: Donc les contacts que vous avez eus étaient directement avec les supérieurs hiérarchiques basés en Angleterre?

J.H.: Oui. Donc j'ai dû appeler directement l'Angleterre pour leur demander un peu d'avancer pcq ça n'allait pas assez vite et que ça commençait à m'énerver, sans avoir de possibilités de les obliger. Donc j'ai eu de bons contacts avec eux, et ils ont réagi, trop tard selon moi. Mais c'est par cela qu'on est passé pour pouvoir, non pas étouffer la crise, mais au moins régler le problème.

A.C.: Oui car d'une certaine manière, le nom de Médiacité était toujours cité avec celui de JD Sports dans les articles de presse, etc. C'est qqch qui vous a affecté?

J.H.: Oui enfin vous savez, une bonne ou mauvaise presse ça reste toujours de la presse et c'est toujours pas mal. Il y a à boire et à manger là dedans. Bon, je préfère la bonne que la mauvaise, quand même, mais voilà. Et de toutes façons, il fallait quand même que Médiacité puisse à un moment donné ne pas être définitivement lié à ce

scandale raciste, ce qui est quand même relativement important. Donc à un moment on doit stopper l'hémorragie, ce qui a été fait, mais trop tard selon moi.

A.C.: Et donc pour vous c'était vraiment essentiel de publier malgré tout une publication FB qui explique la situation et qui explique que vous avez eu des contacts avec JD Sports? Vous avez également publié un communiqué de presse que JD Sports vous a envoyé.

J.H.: Oui, alors j'ai eu la chance d'avoir un communiqué de JD Sports en primeur, que j'ai pu communiquer dans la publication FB, ce qui a accentué la force de cette publication d'une certaine manière. Donc ça c'est déjà pas mal. Nous nous sommes bornés à rester assez général dans notre communication, sur le fait qu'on condamnait le racisme dans la Médiacité, etc. Et quelque part, même en étant généraliste dans notre communication, le fait même d'avoir la primeur de la communication dans cette crise là nous a permis de passer quand même pour ceux qui essayaient de régler la situation, plutôt que ceux qui restaient taiseux comme c'était le cas pour JD Sports. Donc on a un petit peu pu, d'une certaine manière au niveau communication, enfin en tout cas, tirer une plus-value en terme d'image de cette crise, puisque nous nous sommes engagés à communiquer, alors que JD Sports ne l'avait pas encore fait. Et qu'on a pu avoir cette primeur de finalement l'expression de JD Sports dans cette crise.

A.C.: Et donc globalement la réaction des gens à votre communication était plus positive que celle de JD Sports?

J.H.: Oui exactement. Enfin qqn parlait dans cette histoire et ce qqn c'était Médiacité. Donc c'était Médiacité qui semblait être le plus concerné par la problématique raciste dans l'histoire. Le doute est qqch que les gens n'aiment pas, et couper ce doute en disant "non, nous sommes pas racistes" tout simplement. Rien que cette empathie-là, a finalement permis, d'une certaine manière, de faire redescendre la pression dans la cocotte-minute.

A.C.: Est-ce qu'il y a eu un impact sur votre image? Ou vous avez l'impression que c'est quelque chose qui est monté très fort et qui s'est essoufflé aussi rapidement?

J.H.: Oui donc ça s'est quand même essoufflé assez rapidement parce que c'est vraiment parti de ce phénomène de buzz qui monte et qui descend très vite. Donc oui ça s'est stoppé rapidement. Après il faut savoir que Médiacité, si on doit le comparer à d'autres centres commerciaux, est un centre commercial très cosmopolite, au niveau de la fréquentation de nos clients. Et ce qui aussi assez paradoxal, c'est qu'au sein de Médiacité, JD Sports est un magasin très cosmopolite, avec tous types d'origines au niveau des personnes qui y travaillent, des clients, etc. Donc c'est un paradoxe d'avoir un phénomène raciste dans un centre commercial et un magasin dans lequel on ne s'attend pas à avoir vraiment ce type de phénomène. Après, c'est assez rapidement retombé, on a même eu par après des personnes qui sont venues par après faire des animations à Médiacité et où il y a eu une communication positive justement de non-racisme suite à cette histoire qui a permis en gros de pouvoir communiquer la dessus que Médiacité est un centre commercial cosmopolite et tolérant. Je dirais qu'au final ça nous a permis d'avoir une porte d'entrée sur une communication plus concrète sur cette tolérance et qui a pu renaître comme un message d'espoir faisant suite à l'évènement douloureux de chez JD Sports.

A.C.: Et donc est-ce que vous avez pris vous, de votre côté, des mesures pour éviter qu'un incident comme celui-ci se reproduise? Ou alors c'est plutôt de la gestion interne à JD Sports?

J.H.: Alors c'est plutôt de la gestion interne. On a quand même eu une manifestation le samedi de cette semaine-là, avec la Ligue de Défense des Noirs Africains, qui s'était déplacée. Et bon le principe c'était quand même de fustiger JD Sports, non seulement pour l'événement en tant que tel, mais aussi la shop manager incriminée et ses supérieurs hiérarchiques qui ont toléré ou qui n'ont pas sanctionné les propos racistes. Et donc les demandes qui émanaient de ce type de manifestation étaient surtout destinées à l'organisation interne de JD Sports. C'est donc surtout lié à des problèmes internes. Et ils demandaient aussi des garanties à JD Sports sur une charte éthique liée au racisme en interne par éviter que des problèmes similaires aient lieu dans l'enseigne à d'autres endroits ou à d'autres moments. Donc je dirais que c'était surtout des demandes de mises à jour et de mise au vert qui étaient demandés à JD Sports en tant que tel. Une fois de plus à Médiacité même, dans l'enceinte du centre commercial, on est très diversifié et cosmopolite, et donc un plan d'action aurait été plutôt démagogique qu'autre chose, et on en était pas là. Ce samedi-là, à la manifestation, le magasin JD Sports était une fois de plus fermé, sans communication, sans porte-parole, sans personnes. Et moi par contre, j'ai quand même participé, pour la compte de Médiacité, comme hébergeur de l'enseigne, et donc en fait, une fois de plus, suite au communiqué de presse, on est plus passé comme des communicants positifs ou rassembleurs que sur des méchants patrons d'enseigne qui ne communique pas et qui continuent à laisser perdurer ce type d'incidents dans leur enseigne. Je ne dis pas que c'est le cas pour JD Sports, je ne sais pas s'ils ont agi par après, mais en tout cas à ce moment-là c'est ce qui leur était demandé et ils n'ont pas vraiment répondu en direct aux manifestations qui avaient lieu.

A.C.: Enfin, ma dernière question serait: dans la communication d'une situation de crise comme celle-là, quels sont les éléments essentiels pour pouvoir passer au-delà et continuer à avancer? Est-ce que c'est le contenu de la communication? La rapidité? Autre chose?

J.H.: De toutes façons, au niveau d'une gestion de crise en général, il ne faut pas laisser passer l'émotion avant l'analyse mais ça c'est un peu comme dans toute gestion de crise, faut essayer de relativiser et de pouvoir rapidement définir les priorités et comment on va organiser les choses. Les gens ne sont en effet pas prêts à rentrer dans des longs discours d'explications etc. Puisque c'est une gestion de crise émotionnelle donc en gros une réaction tout à fait empathique est évidemment nécessaire, j'ai pas arrêté de dire que je comprenais la réaction des gens et qu'on était contre le racisme. J'ai répété finalement ces 3-4 phrases standards pcq de toutes façons y'a rien d'autre à dire à qqn qui est en colère et qui est émotionnellement atteint. Après sur la gestion de la crise et la communication, il y a eu ce petit décalage de timing qui a été un peu problématique et qui en gros nous a remis un peu en question sur la manière de fonctionner en interne. Je pense que si ça avait encore un peu trop duré j'aurais dû communiquer tout seul avant, et donc du coup, clouer au pilori JD Sports à un moment donné parce que je n'aurais pas eu le choix. Mais ici on est parvenu à tirer en longueur, tout en respectant la relation commerciale avec l'enseigne, et on a pu s'en sortir plus ou moins tous, et Médiacité certainement. Voilà c'est toute une question d'analyse et de suivi, qui s'est fait très bien ici en direct. Moi ici j'ai des équipes marketing qui sont spécialisées dans la communication et donc c'est plus facile.

A.C.: Super. Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

J.H.: Il n'y a pas de quoi.