

L'influence de la Cancel Culture sur la Survie d'une Entreprise

Master en communication multilingue
Programme de double diplomation
Finalité spécialisée langues des affaires
Année académique 2023 -2024



uOttawa

Faculté des arts
Faculty of Arts

Mélina MONNET

Promoteur : Thomas François, UCL

Superviseur : Ivan Ivanov, Université d'Ottawa

Évaluateur : Kyle Conway, Université d'Ottawa

Ce mémoire étudie la *cancel culture* dans les entreprises et s'intègre dans le cadre théorique de la gestion de crise communicationnelle, sur la capacité de résilience d'une marque en état de crise. Le sujet étant vaste, il se concentre sur deux paramètres précis qui sont le chiffre d'affaires et le nombre d'abonnés sur Instagram, en répondant à la question : « De quelle manière la *cancel culture* affecte la survie d'une organisation en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés ? ».

Pour répondre à cette question, une étude de cas a été menée auprès de trois entreprises dans le secteur du prêt-à-porter : Zara, Balenciaga et Décathlon. Les résultats de cette analyse ont permis de déterminer qu'une campagne de *cancel culture* n'avait que peu d'impact sur la survie d'une organisation et qu'elle ne pouvait pas réellement se présenter comme une menace pour les marques.

Table des matières

1) Introduction :	3
2) Partie théorique :	4
a) La cancel culture par définition :	4
b) Un principe qui date.....	7
c) Quelques exemples de cas de cancel culture :	10
d) Quand la cancel culture s'attaque aux marques	13
e) Des illustrations de campagnes de cancel culture contre des marques.....	15
f) Réussir à comprendre une campagne de cancel culture contre une marque	18
g) La cancel culture à travers les études.....	20
3) Partie méthodologique :	21
a) Les questions à étudier :	22
b) Sélection des entreprises à étudier :	24
4) Analyse et discussion des données :	28
a) Description des résultats obtenus :	28
b) Discussion des résultats :	31
c) Pour répondre à la problématique :	34
d) Les limites de l'étude :	35
5) Conclusion :	37
6) Bibliographie :	39
7) Annexes :	45

1) Introduction :

Avec la montée en puissance des réseaux sociaux, les médias traditionnels, tels que la presse, la radio ou encore la télévision, se voient peu à peu remplacés au profit de nouveaux médias, sur Internet. Le marketing est devenu digital, faisant de plus en plus d'ombre aux canaux traditionnels et forçant les entreprises à s'adapter, évoluer, se réinventer pour suivre les tendances. De toute évidence, ces bouleversements ont également eu des répercussions sur les consommateurs, qui se retrouvent constamment envahis d'informations. Le processus d'achat, en lui-même, est également rendu plus facile que jamais : en quelques clics, il est possible de se faire livrer tout ce que le cœur désire, et ce, sans quitter le confort de chez-soi. Nous observons aussi un changement dans le rapport de force entre entreprises et consommateurs (Mamdouh, 2022). Les marques, qui étaient autrefois maîtres de leur communication et diffusaient des messages que les clients assimilent sans se poser de questions, se retrouvent aujourd'hui sujet d'une constante analyse où toutes leurs moindres actions sont observées. De plus, l'accessibilité d'Internet permet de proliférer des avis, qu'ils soient négatifs ou positifs, en ayant même la capacité de rester anonymes, ce qui rend le processus encore plus facile (Vredenburg et al., 2020). Du simple commentaire négatif laissé en ligne pour informer d'un service de piètres qualités, au véritable ralliement de masse qui peut aller jusqu'à faire trembler une multinationale : c'est un phénomène où n'importe quel consommateur peut, s'il le souhaite, devenir un critique qui n'hésitera pas à donner son avis, forçant les entreprises à redoubler d'efforts pour satisfaire leurs clients (Mamdouh, 2022). C'est ainsi qu'une mauvaise communication peut valoir très cher pour une marque et que les entreprises doivent se montrer irréprochables sur le plan éthique.

Notre mémoire se concentre donc sur la manière dont les marques gèrent leur communication dans cette ère digitale, surtout en temps de crise. Le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre travail est donc la gestion de crise communicationnelle et s'appuie sur l'ouvrage de Oliveri Nicolas (2019), intitulé *L'internaute reprend le pouvoir* : avec les nouveaux défis de la communication digitale.

Bien que la *cancel culture* soit donc un phénomène récent, il a des répercussions sans précédent sur la manière dont les entreprises doivent gérer leur communication. À l'échelle sociétale, cette étude peut apporter des réponses sur les manières d'envisager la communication et le marketing

à l'ère des réseaux sociaux. La nouveauté de ce phénomène est telle que peu d'études ont été menées sur le sujet et que nous ignorons encore si la *cancel culture* est une réelle menace ou s'il s'agit d'une simple tendance éphémère. Pour tenter d'y voir plus clair, nous allons répondre à la problématique définie précédemment : « De quelle manière la *cancel culture* affecte la survie d'une organisation en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés ? ». Nous aimerions être à même de pouvoir déterminer si les entreprises doivent véritablement s'inquiéter de cette nouvelle vague de communication ou si les répercussions sur leur fonctionnement sont moindres.

Pour mener à bien ce mémoire, nous allons dans un premier temps détailler le concept de *cancel culture*. Nous commencerons par retracer son développement, car c'est un phénomène relativement nouveau, mais qui s'est déjà manifesté sous d'autres formes par le passé. Au cours de nos recherches, nous avons constaté que beaucoup de personnes comprennent le principe de la *cancel culture* et ont déjà pu en témoigner sur les réseaux sociaux, mais sans connaître le terme qui y est rattaché. C'est pourquoi, dans cette première partie, nous allons apporter différents exemples afin d'illustrer ce concept. Nous allons ensuite réaliser une étude de cas, qui portera sur différentes entreprises du même secteur, qui ont été boycottées sur les médias sociaux ces dernières années. En se basant sur leurs chiffres d'affaires ainsi que leurs nombres d'abonnés, nous rendrons compte de l'ampleur de l'impact d'une campagne de *cancel culture* sur une organisation. Nous procéderons également dans ce chapitre à une analyse globale des limites de notre étude, en gardant un regard objectif, pour permettre de mettre en évidence les choses qui auraient pu être mieux exécutées. Le chapitre final permettra de conclure et de souligner la pertinence de ces recherches, à l'échelle sociétale.

2) Partie théorique :

Ce chapitre vise à répondre à la question « qu'est-ce que la *cancel culture* ? » de manière générale, en apportant une analyse chronologique de ce terme, puis de se concentrer sur les marques, qui sont notre sujet d'étude. Pour illustrer ce terme, nous apporterons également plusieurs exemples de cas de *cancel culture*.

a) La *cancel culture* par définition :

La *cancel culture* (ou « culture de l'effacement », « culture de l'élimination ») est un terme apparu au début des années 2010 et qui désigne, par définition, la prise d'une position publique

à l'encontre d'un individu ou d'une entité soupçonnée d'adhérer à des idéologies jugées dangereuses, et qui consiste à l'ignorer, à le bannir de la mémoire collective et à le mettre à l'écart de la société (Novelli, 2021). En 2021, dans son ouvrage *Understanding cancel culture : Normative and unequal sanctioning*, Hervé Saint-Louis (2021) définit ce terme comme « un phénomène où un individu qui a transgressé aux normes est pris à partie et ostracisé sur les réseaux sociaux, par le public ». Lisa Nakamura, professeur à l'Université du Michigan, qui a étudié le sujet, le qualifie de « boycott culturel » (Bromwich, 2020).

La *cancel culture* est un terme qui s'est développé récemment, car c'est une pratique qui s'observe majoritairement sur les médias sociaux, comme l'explique Eve Ng, dans son ouvrage *Cancel culture : a critical analysis* (2022). D'après l'auteur, les médias sociaux sont désormais une plateforme où il est possible d'aborder les questions de genre, de sexes, de race ou tout simplement d'inégalités. Or, comme elle le rappelle, une telle facilité pour partager son opinion n'a pas toujours existé sur Internet, car des canaux comme Facebook ou Twitter ont été initialement créés pour partager des photos ou des informations en petite quantité, pas pour donner son opinion sur une marque de nourriture ou de prêt-à-porter. Ceci dit, aujourd'hui, un changement s'est opéré dans l'usage des réseaux sociaux et il est beaucoup plus commun d'y partager son avis, qu'il soit bon ou mauvais. Cet « activisme digital » commence et demeure, dans la majorité des cas, sur Internet (Ng, 2022). Ainsi la cancel culture peut prendre forme soit de manière active, ce qui signifie humilier publiquement la cible, en laissant des commentaires ou des messages. Soit de manière passive, c'est-à-dire sans exprimer d'opinion publique, mais en cessant d'interagir avec l'individu ciblé – en se désabonnant par exemple (Tandoc et al., 2024). Quelle que soit l'approche adoptée pour *canceled*, l'objectif recherché est le même : dénoncer un comportement préjudiciable (Ng, 2022).

Au sens plus large, la cancel culture fait partie d'un mouvement importé des Etats-Unis ces dernières années, appelé *woke culture*. Dans un essai intitulé *Vous avez dit Wokisme*, (Dély, 2022), définit ce terme, de l'anglais *woke* – qui signifie être « éveillé » – comme un groupe de personnes, souvent jeunes, se voulant progressiste et qui œuvre pour la justice sociale.

Ce concept reposerait principalement sur deux piliers qui sont la lutte contre le racisme, avec l'émergence, depuis quelques années, du mouvement *Blacks Lives Matters* et l'égalité des genres ; la défense des minorités sexuelles et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, portées par le hashtag *#MeToo* (Dély, 2022). Le but de ce groupe de jeunes militants, qui se veulent ouverts d'esprit, est de se battre pour un monde plus juste. En effet, la *woke culture* et par conséquent la *cancel culture*, de par son accessibilité, permet à « des centaines de milliers, voire des millions, de personnes ordinaires de tirer parti de la collectivité en réseau et d'un

sentiment d'immédiateté pour demander des comptes à toute une série de personnalités puissantes » (D. Clark, 2020). Ce mouvement, bien qu'il soit récent, n'a rien d'un concept novateur, puisqu'il s'agit comme tout autre mouvement militant de défendre une cause (Corbin, 2021). Initialement utilisé aux États-Unis par les communautés afro-américaines pour rappeler l'importance de rester lucide (to *stay woke*) face aux problèmes sociaux que cette communauté rencontre, le terme a ensuite dérivé pour englober de manière plus générale toutes les minorités (Dély, 2022). C'est donc en théorie l'idée de rétablir des égalités, le but initial étant que l'individu ou l'entité qui a causé du tort, prenne la responsabilité de ses actions, en général en s'excusant. Mais cette auto-justice faite sur Internet, sans procès, ni considération du contexte dans son ensemble, frôle parfois le harcèlement. Dans son livre *The Coming Woke Catastrophe : A Critical Examination of Woke Culture*, Chris Heitzman (2022) apporte l'exemple de J.K Rowling accusé de transphobie après avoir défendu l'idée que certains hommes profitaient du statut de femme transsexuel, pour des actions qui n'étaient pas appropriées. Non, sans défendre la transphobie ou lui donner raison ou tort, l'auteur interroge sur la réelle nécessité d'avoir boycotté l'auteur de la série Harry Potter, surtout sans analyse du contexte ou sans laisser place au débat (Heitzman, 2022).

C'est pourquoi, le mouvement *woke* ne fait pas toujours l'unanimité, en raison de cette volonté de s'affirmer comme ouvert d'esprit et désirant régler toute la misère du monde. D'un côté la *cancel culture* permet de lever le voile sur certains sujets tabous, sur lesquels personne n'osait s'exprimer (Dély, 2022). Mais d'un autre côté, c'est aussi une énième raison de critiquer, parfois sans fondement. En 2019, lors du sommet de la fondation Obama à Chicago, l'ancien président des États-Unis s'exprimait à ce sujet : « Il y a des gens qui pensent que pour changer les choses, il suffit de constamment juger et critiquer les autres. Mais ce n'est pas vraiment de l'activisme. » (Corbin, 2021). Il insistait à l'occasion, sur la tendance qui pousse les jeunes à penser que dénoncer une erreur commise sur les réseaux sociaux est suffisant pour bouleverser l'ordre des choses. Or, pour Barack Obama, pour voir un réel changement opérer, il faut se montrer plus investi : « Si tout ce que vous faites, c'est jeter la première pierre, alors vous ne faites probablement pas grand-chose » (Corbin, 2021).

Avant de s'empresse de *cancel* un individu ou une idée, il est primordial de considérer l'ensemble du phénomène, car il y a bien souvent un contexte qui englobe chaque événement et qui peut expliquer certains comportements (Heitzman, 2022). Jacinthe Mazocchetti, anthropologue à l'UCL, souligne, elle aussi, l'importance de prendre en compte le contexte de chaque cas. Si une remise en question est importante, il faut prendre garde à ne pas basculer dans l'effacement de la liberté d'expression : « On n'est pas obligé d'effacer l'histoire et de

censurer ou bloquer toute liberté d'expression, mais il y a un devoir d'analyse pour essayer de comprendre la trajectoire du racisme » (Corbin, 2021).

Finale­ment, le terme *cancel culture* étant récent, il est encore peu connu du grand public, spécialement des personnes plus âgées. Une étude menée par Emily A. Vogels (2021), aux États-Unis en 2020, a démontré que seuls 44% des Américains interrogés avaient déjà entendu parler de *cancel culture*. Et, sans surprise, plus de la moitié des personnes familières avec le terme étaient des jeunes de moins de 30 ans. Pourtant, la plupart du temps, les gens connaissent le principe, mais n'ont juste simplement pas conscience qu'il s'agit de *cancel culture* et qu'un terme existe pour désigner cela. Par exemple, il est difficile, ces dernières années, d'être passé à côté du mouvement *#MeToo*, un hashtag initialement créé en 2006 par la militante Tarana Burke, pour donner une voix aux victimes de violences sexuelles (Ng, 2022). Largement médiatisé et repris par des centaines de femmes ayant subi des traumatismes similaires, ce simple hashtag a provoqué une onde de choc, dans les années qui ont suivi et permis aux survivantes de s'unir jusqu'à réussir parfois à faire tomber leurs oppresseurs (Ng, 2022).

C'est le cas de l'affaire Harvey Weinstein, qui avait ébranlé Hollywood en 2018, lorsque de nombreuses femmes se sont mobilisées pour dénoncer l'ancien producteur, jusqu'au point de se demander s'il fallait séparer l'artiste de son œuvre. La libération de la parole auprès des victimes a permis de conduire à son procès, mais c'est bien le boycott général envers cet ancien monstre du cinéma américain, notamment lors des cérémonies de remise de prix, qui a eu raison de sa carrière (Jodi & Twohey, 2017). Ce mouvement est un exemple même de *cancel culture*.

Ainsi, bien que le terme soit nouveau, la pratique en tant que telle, ne l'est certainement pas et existe même depuis des années. La *cancel culture* est un mouvement qui opère souvent, sous nos nez, sans que nous l'associons à ce terme. C'est de la même manière, un principe qui est loin d'être récent.

b) Un principe qui date

Nous retrouvons dans l'histoire de nombreux exemples de mouvements de *cancel culture*, comme celui de Marie-Karine Schaub, maîtresse de conférence en histoire moderne « il fut fréquent que certains lieux de culte soient remplacés au moment des phases de christianisme, parfois à la demande du peuple. Je pense en particulier à la cathédrale de Cordoue, d'abord un temple romain, puis une mosquée puis une cathédrale » (Heckmann, 2020).

Dans l'histoire, ces campagnes de boycott étaient fréquentes et consistaient à effacer un nom ou retirer une statue, ou encore à interdire des cérémonies, pour tenter d'oublier les mauvais agissements d'un ancien dictateur ou d'un roi déchu (Heckmann, 2020).

La différence, aujourd'hui, réside seulement dans la forme, puisque l'arrivée des réseaux sociaux a permis de rendre ce processus largement plus accessible (Ng, 2022). Pour Virginie Mathe, maîtresse de conférence en histoire ancienne, le pouvoir de supprimer ou de remplacer une œuvre dans l'histoire appartenait autrefois aux plus riches et plus puissants, mais il est de nos jours dans les mains de quiconque possédant un accès aux réseaux sociaux. Pour illustrer cet argument, Jacinthe Mazocchetti, interviewée à ce sujet, souligne l'accessibilité du mouvement : « Il est plus facile d'insulter via l'intermédiaire des réseaux sociaux qu'en face, c'est le reflet des grandes divergences dans la société, car, d'un point de vue structurel, les inégalités sont de plus en plus grandes. » (Corbin, 2021). Son avis est rejoint par Anne Charity Hudley, qui siège au Linguistics of African American à l'University of California et qui avance qu'user de la cancel culture, à l'échelle d'un individu, c'est une façon de reconnaître qu'il n'est pas possible de changer les fondements même des inégalités, mais de montrer que ce n'est finalement pas nécessaire d'avoir un tel pouvoir. En effet inutile de vouloir modifier l'opinion publique quand il est possible d'avoir un impact depuis derrière son écran (Romano, 2020).

De ce fait, bien que le concept n'ait rien de nouveau, le terme lui, l'est. Et nous trouvons différentes origines à l'apparition du terme *cancel culture*.

La notion de *cancel* viendrait, selon certains historiens, des communauté afro-américaines, qui l'utiliseraient depuis 2010, après l'avoir entendu pour la première fois dans une émission télé – un épisode de Love & Hip-Hop : New York, où un membre du casting aurait dit « *You're canceled* ». Le mot aurait par la suite gagné en popularité sur les réseaux sociaux, et notamment Twitter, d'abord utilisé comme une blague, puis plus sérieusement, pour montrer le mécontentement de cette communauté (Romano, 2020).

Ainsi bien qu'initialement associé à une plaisanterie, la cancel culture s'inspire également d'une autre forme de protestation que nous pourrions qualifier de plus sérieuse : le boycott, qui par définition désigne à la fois le refus d'engager avec un individu ou une organisation pour montrer sa désapprobation ou une pression destinée à ouvrir une négociation (Nyström & Vendramin, 2015). Née de mouvements irlandais dans les années 1880, le boycott est un outil politique et social, largement repris par les communautés afro-américaines, en particulier durant les mouvements pour les droits civiques (Romano, 2020). Anne Charity Hudley, explique que « si

tu n'as pas la capacité d'arrêter quelque chose avec des outils politiques, ce que tu peux faire, c'est refuser d'y participer » (Romano, 2020). Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'arrivée d'Internet a joué un grand rôle dans le développement de telles pratiques. Et comme tout mouvement de protestation, la *cancel culture* nécessite un moyen de circuler et l'un d'eux se trouve sur les réseaux sociaux : les *hashtags*. Originellement introduits par Twitter en 2007, ils permettent de fédérer et créer comme une conversation numérique partagée entre des centaines, voire des milliers de personnes. Additionnement, Twitter présente en 2009 les *trending topics* ou sujet tendances, ce qui permet grâce à un algorithme d'identifier les *hashtags* les plus populaires du moment (Romano, 2020) et généralement de les booster. Ceci permet de diffuser à grande ampleur les sujets de protestations et de rallier davantage de personnes à une cause.

Chronologiquement, une autre apparition du terme *cancel culture* est souvent associée à Justine Sacco, une Américaine d'une trentaine d'années, directrice du service de relation de presse du groupe IAC, qui avait tweeté en 2013, une phrase qui fera le tour du monde.

Au départ d'un vol en direction de l'Afrique du Sud, la jeune femme écrit sur son compte Twitter : « En route pour l'Afrique. J'espère ne pas attraper le SIDA. Je rigole. Je suis blanche ! » Alors qu'elle est encore dans l'avion, le tweet devient viral et la toile s'enflamme et crée le hashtag *#hasJustinelandedyet* (est-ce que Justine a atterri). L'histoire fait le tour de la toile, on accuse la jeune femme de racisme et l'on condamne ses propos (Ronson, 2015).

Poussé par la pression sociale des réseaux sociaux et ne pouvant prendre le risque d'être associé avec cette blague de mauvais goût, le patron de Justine Sacco la licencie de son travail pratiquement aussitôt (Ronson, 2015).

Dans une interview donnée deux ans plus tard au New York Times, la jeune femme a expliqué que son tweet n'était qu'une blague et qu'elle n'imaginait pas que les gens puissent la prendre au premier degré. « Je pensais qu'il était impossible que quelqu'un puisse penser que j'étais littéral dans mon propos » a-t-elle expliqué au journaliste Jon Ronson (2015).

Nous observons bien ici que le manque total de contexte a causé un déferlement de haine envers l'Américaine qui a découvert la cruauté d'Internet. Le choix de ses mots a résonné auprès des internautes et les lourdes tensions historiques et politiques qui y sont rattachées ne lui ont pas laissé la chance de s'expliquer (Tsikata, 2015).

Finalement, que le terme *cancel culture* puise son origine dans les communautés afro-américaines ou qu'il se soit manifesté pour la première fois avec le cas de Justine Sacco, il a comme tout autre mouvement militant un but, celui de prendre la défense des minorités.

Au vu du caractère récent de ce terme, il est parfois compliqué d'avoir assez de recul pour déterminer son origine exacte. Dans tous les cas, c'est une expression qui reste peu connue, quoique bien implantée dans les mœurs. Nous allons pouvoir le démontrer avec ces exemples qui ont fait le tour de l'actualité et qui ont été largement relayés par les médias.

c) Quelques exemples de cas de *cancel culture* :

Il est donc intéressant de se demander, plus de dix ans plus tard, où en est la *cancel culture* ?

La jeune Américaine, Justine Sacco n'était sûrement pas la dernière à voir sa vie partir en fumée pour un tweet. Selon une étude de 2020, de YouGov, la moitié des Américains interrogés ont affirmé avoir déjà *canceled* quelqu'un. En parallèle, cette même étude a observé que 51% des personnes ayant pris part au sondage, trouvaient que boycotter quelqu'un en retirant son soutien sur les réseaux sociaux était une bonne manière de voir des changements opérer.

Il est important de constater que la naissance du terme *cancel culture* soit en partie associée à Justine Sacco, qui n'était pas connue avant cette histoire, car les principales cibles de la *cancel culture* aujourd'hui, sont avant tout les personnalités publiques. En effet, ce sont eux qui ont le plus à perdre et en même temps, ce sont les cibles les plus faciles à attaquer.

Se désabonner d'un proche sur Instagram parce qu'il ne partage plus les mêmes valeurs ne peut pas vraiment être considéré comme de la *cancel culture*. En revanche, lorsque des centaines, parfois même des milliers, de personnes décident de cesser d'apporter leur soutien à une personnalité qui fait de sa notoriété son gagne-pain, cela peut avoir des conséquences beaucoup plus graves, comme la diminution de revenus ou l'annulation de contrat, ou de collaboration, ou encore d'événements.

Il existe de nombreux exemples de personnalités négativement célèbres pour leurs propos ou agissements publics et qui ont fait les frais de cette pratique. Car lorsqu'un public décide de massivement retirer son soutien, il est généralement suivi par les collaborateurs, les marques, les investisseurs... qui ne veulent pas être associés au problème, ce qui peut effectivement faire une différence.

Parmi les exemples les plus marquants, nous pouvons citer par exemple le réalisateur franco-polonais Roman Polanski impliqué dans plusieurs affaires d'agressions sexuelles et de relation

avec des mineures. Poursuivi depuis 1977 pour le viol d'une adolescente de 13 ans, le mouvement #MeToo a permis de délier les langues et de récolter les témoignages d'une dizaine d'autres femmes, victimes du cinéaste. Suite à ces accusations des appels à ne plus visionner ses films sont lancés et Polanski est boycotté, en grande partie par les associations féministes, qui souhaitent que l'on cesse de glorifier un homme capable de telles atrocités. Malgré tout, l'académie des Césars lui accorde le prix du meilleur réalisateur en 2020, considérant que l'œuvre doit être séparée de l'artiste (Anguiano, 2024).

Comme mentionné précédemment, l'écrivaine britannique J.K. Rowling, mère de Harry Potter, quant à elle, est fréquemment prise à partie sur les réseaux sociaux pour ses propos transphobes, notamment lorsqu'elle sous-entend que certains hommes se font passer pour des femmes transsexuelles pour entrer dans les toilettes des femmes (Heitzman, 2022). Ces propos lui ont valu la foudre de ses fans, qui ont, pour une grande majorité, décidé de ne plus soutenir l'auteur et de boycotter la saga des sorciers, faisant quelque peu chuter les ventes. Les acteurs de la série de films du même nom, Daniel Radcliffe et Emma Watson ont quant à eux montré leur désaccord en condamnant les propos de l'auteur. Pour finir d'autres écrivains de la même maison d'édition que J.K. Rowling ont décidé de claquer la porte, pour montrer une fois de plus qu'ils ne souhaitaient pas être associés à ce genre de scandale (Heckmann, 2020).

Enfin, nous pouvons citer le rappeur américain Kanye West, également la cible des internautes, qui pointent notamment du doigt ses commentaires antisémites. Il a en effet échappé pendant longtemps aux scandales, en raison de ses fans qui lui sont extrêmement dévoués et de sa bipolarité diagnostiquée, qui lui sert quelque peu d'excuse. Pourtant, le rappeur est dernièrement dans la tourmente après de nouveaux commentaires problématiques. De nombreuses marques telles que Gap, Adidas, Vogue ou encore Balenciaga ont rompu leur contrat avec Kanye et ses ventes subissent une baisse conséquente depuis quelque temps (Yakan, 2022).

Pour répondre à cela, en 2020, dans le Harper's magazine, un mensuel Américain, plus de 150 personnalités publiques, dont certains grands noms comme l'auteur de la Servant Écarlate, Margaret Atwood ou encore J.K. Rowling signent une lettre, A Letter on Justice and Open Debate ou Harper's Letter, pour dénoncer, sans le citer, la *cancel culture* et l'effacement culturel dont ils ont été victimes (D. Clark, 2020). Cette lettre est un rappel à l'importance de la liberté d'expression, qui semble d'après les auteurs en danger ces dernières années. Mécontents, ils insistent sur le fait que la société de nos jours ne laisse plus place à autant de marge de liberté qu'avant et se montre beaucoup moins facilement clémente face à des

potentiels débordements (D. Clark, 2020). « En tant qu’auteur, nous avons besoin d’une culture qui laisse de la place à l’expérimentation, à la prise de risque, et même aux erreurs » (Harper’s magazine, 2020). Nicole Dudenhofer (2020), dans un article de Pegasus pointe toutefois du doigt l’ironie de cette lettre, qui est le fruit de « très riches et célèbres personnalités qui décrivent dans un magazine national comment ils ont été passés sous silence – le tout en ayant tout de même accès à cette plateforme. » (Dudenhofer, 2020)

Une analyse intéressante, mise en évidence par Hervé Saint-Louis (2021) différencie la *cancel culture* de la *cancellation*. Pour lui, la *cancellation* exige l’implication d’un tiers parti, qui vient sanctionner personnellement le fautif. Pour illustrer ses propos l’auteur reprend l’exemple de J.K. Rowling, qui a été victime de *cancel culture* de la part du public, mais qui a, par exemple, subi une *cancellation* par Daniel Radcliffe, lorsque celui-ci a décidé de retirer son soutien à l’écrivain (Saint-Louis, 2021). Comme il l’explique également avec un exemple similaire à celui de Justin Sacco, c’est le public qui a condamné la jeune femme sur les réseaux sociaux, mais c’est le fait d’avoir été renvoyé par son supérieur qui a eu raison de sa *cancellation*. Nous remarquons ainsi que plus la notoriété est grande, plus il est compliqué d’être atteint par une campagne de *cancel culture*. Pour Justine Sacco, les conséquences de ses actes ont été irréversibles. Même si elle réussira probablement à retrouver du travail, la jeune femme a été automatiquement licenciée et a reçu dans la foulée un déferlement de haine de la part d’anonymes. À côté de cela, l’existence de personnalités comme Kanye West qui enchaînent les propos diffamatoires ou Roman Polanski qui vit en quasi-impunité tout en ayant commis des actions aussi graves, montre bien qu’il n’y a pas de règle pour *canceled*.

Cela est dû au fait qu’il est plus compliqué d’attaquer une personne dont le travail est très apprécié et dont l’image publique est telle, qu’un sentiment de familiarité se crée, qu’une personne anonyme. Quoiqu’il en soit, bien que nous observons que les célébrités semblent pouvoir généralement se remettre assez facilement d’une campagne de *cancel culture* et réussir à regagner la confiance de leurs fans, cela reste un événement puissant, qui peut, surtout sur le court terme, avoir de graves conséquences.

Finalement, si nous continuons à nous intéresser à des exemples de cas de *cancel culture*, après les personnalités publiques, ce phénomène a ensuite touché des œuvres. C’est le cas du film américain, *Autant en emporte le vent*, supprimé temporairement de la plateforme de streaming HBO max, car jugé raciste et réducteur. Le film de 1939 a finalement refait son apparition sur la plateforme, accompagné maintenant de deux courtes vidéos, diffusées au début du film, pour contextualiser l’histoire et son héritage (Heckmann, 2020). Les séries *Cops* ou *Little Britain*,

quant à elles, retirées de Netflix pour des raisons similaires, n'auront pas autant de chance, car elles sont supprimées définitivement (Bakhtiari, 2020). Ces exemples montrent une certaine volonté d'effacer l'histoire et de mettre à mal la liberté d'expression (Corbin, 2021). Là où il est impardonnable pour une personnalité publique, de nos jours, de tenir des propos racistes, une œuvre historique qui date de bientôt cent ans, doit pouvoir bénéficier d'une recontextualisation (Corbin, 2021).

De ce fait, si une personne, célèbre ou non, n'est pas épargnée par la *cancel culture* et que même les œuvres historiques font les frais de cette pratique, de toute évidence les marques doivent également se méfier des idées qu'elles publient, partagent, véhiculent...

d) Quand la *cancel culture* s'attaque aux marques

La *cancel culture* n'épargne personne : les personnalités, les œuvres, et même parfois monsieur et madame tout le monde. C'est ainsi que les marques font elles aussi les frais de ce mouvement arrivé jusqu'au monde du marketing. Selon une étude menée par Tandoc (2024), rien n'est laissé au hasard par le public qui n'entend plus se faire marcher dessus par les entreprises : campagne de publicité jugé raciste, misogyne ou homophobe ? Il semblerait que les consommateurs aient compris que le client est roi et qu'ils usent de leur pouvoir pour faire changer les choses.

L'activisme de marque est défini, par Vredenburg Jessica (2020) dans son essai *Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?*, comme une « stratégie marketing émergente, permettant aux marques de se démarquer en prenant des positions publiques sur des sujets sociales ou politiques » (Vredenburg et al., 2020). Cette méthode reste tout de fois un pari risqué car une idée mal exprimée, peut rapidement mettre en péril l'intégrité de la marque. La *cancel culture* serait ainsi caractérisée par un changement de pouvoir, où la marque qui était en position de force se retrouve démunie de son pouvoir, qui revient au consommateur (Tandoc et al., 2024). Vredenburg Jessica (2020), démontre dans son étude que l'activisme de marque est désormais un argument important dans la décision d'achat des consommateurs. L'auteur différencie ainsi dans son travail 4 types d'activisme de marque : activisme authentique, inauthentique, silencieux et finalement l'absence d'activisme. Elle met ainsi en évidence l'idée que, hormis certaines marques qui ne sont pas orientées vers les consommateurs, mais plutôt vers d'autres organisations, à l'image de Caterpillar, plus grand fournisseur mondial d'équipement de construction, les entreprises ne peuvent plus rester neutre

face aux sujets sociétaux. En effet, l'absence d'activisme est de plus en plus mal vue par les consommateurs qui considèrent la neutralité comme un manque de valeurs (Vredenburg et al., 2020). De même les marques ayant une approche inauthentique risquent elles aussi de s'attirer le mécontentement du public, car les consommateurs demandent plus que de déclarations sans actions et veulent voir les entreprises prendre les mesures nécessaires pour appliquer leurs valeurs (Vredenburg et al., 2020).

Si l'on se questionne sur l'origine de ce changement de pouvoir entre les marques et les consommateurs, cela serait lié au développement des réseaux sociaux. Comme l'explique Oliveri Nicolas (Oliveri et al., 2019) dans son ouvrage *L'internaute reprend le pouvoir* : avec les nouveaux défis de la communication digitale, un basculement s'est opéré ces dernières années conduit par l'avènement du marketing et de la consommation de masse, où « les consommateurs ont de plus en plus pris conscience du pouvoir qu'ils détenaient grâce à leur porte-monnaie » (Oliveri et al., 2019). Naturellement la multiplication des plateformes de communications, telles que Twitter, Facebook ou encore Instagram, n'ont fait qu'amplifier ce phénomène, puisque le public peut désormais, de par ces outils, impacter positivement ou négativement les annonceurs.

Ce phénomène est également accentué par les algorithmes des réseaux sociaux, qui classent le contenu en se basant sur un ensemble de critères (l'historique, les tendances, les centres d'intérêts...) susceptibles de plaire à l'individu. Appelé *echo-chamber*, ce phénomène véhicule des idées ou des informations avec lesquelles la personne est déjà en accord, amplifiant ce sentiment de vérité absolue (Dubois & Blank, 2018). C'est ainsi que les consommateurs se retrouvent constamment nourris de contenu manichéen, sans forcément voir l'autre côté du problème et les incite à alimenter le sujet, dans une sorte de cycle sans fin (Dubois & Blank, 2018). Les marques se retrouvent sans cesse à marcher sur des œufs pour être sûrs de n'avoir aucun comportement qui pourrait blesser, dans un univers où le jugement se fait parfois bien trop rapidement et prend souvent des conséquences disproportionnées (Vredenburg et al., 2020).

Pour illustrer ces propos, Sherif Mamdouh, dans un article de Bilan, revient sur les campagnes publicitaires, comme celle que sortait United Colors of Benetton il y a une dizaine d'années, avec son arc-en-ciel de mixité de couleur de peau et qui poserait aujourd'hui probablement problème, car il faudrait se demander « qui a-t-on oublié ? », alors que le message initial est justement de prôner l'égalité raciale (Mamdouh, 2022).

Cependant, un autre point de vue émerge, car lors d'une étude réalisée par Edelman en 2019 intitulée *In Brands we trust ?*, 56% des consommateurs américains interrogés ont affirmé se sentir agacés que trop de marques utilisent des problèmes sociétaux comme un stratagème marketing pour vendre davantage de produits (Edelman, 2019).

Ainsi, les consommateurs savent qu'ils ont l'ascendant et n'ont, pour la plupart, pas peur de le faire savoir. Bien que ce phénomène ait pris énormément d'ampleur, forçant les marques à se montrer extrêmement prudentes, allant parfois même jusqu'à s'autocensurer, c'est initialement une initiative positive. Tout le monde a le pouvoir de donner son avis et de se faire entendre, spécialement dans les cas où les actions des entreprises sont préjudiciables et qu'il est nécessaire de dire quelque chose, pour voir un changement opérer. C'est ce que nous pouvons observer en analysant les exemples suivants.

e) Des illustrations de campagnes de *cancel culture* contre des marques

Les marques ne peuvent plus se cacher derrière une volonté de rester neutres face aux événements marquants de l'actualité et ne sont plus à l'abri de se voir sanctionner par l'opinion publique lors d'un dérapage. Par exemple, la marque de luxe espagnole Balenciaga a découvert en novembre 2022 la force d'un hashtag sur Internet. La parution d'une campagne publicitaire mettant en scène des enfants dans un univers BDSM¹, a généré dans la foulée un scandale planétaire. Le public, jugeant les images provocantes et instrumentalisant les enfants, a décidé de boycotter la marque, certains allant même jusqu'à se filmer en se débarrassant de leurs pièces Balenciaga (Paton et al., 2022). Parmi les indignés, de nombreuses célébrités et autres marques ont annoncé cesser leur collaboration avec Balenciaga pour montrer qu'ils ne soutenaient pas ce genre de pratiques. Tout ceci a eu des répercussions catastrophiques et la marque a vu ses ventes chuter (Paton et al., 2022).

Toutefois, au même titre que pour les célébrités *canceled*, Balenciaga semble aujourd'hui s'être remis de cette mauvaise publicité et les vagues de haines ne sont plus qu'un mauvais souvenir. Plus d'un an après le scandale, la marque a repris normalement ses ventes. Elle a participé en mars dernier à la Fashion week de Paris, proposant un repositionnement de la marque recentré sur les vêtements en eux-mêmes (Vincent, 2022). Pour le directeur artistique, c'est l'occasion de diffuser un message positif et de montrer que la marque a appris de ses erreurs et se remet en question. « L'aspect provocateur de mon travail a souvent été mal interprété et mal compris,

¹ Bondage, domination, sadisme et masochisme

et je n'ai plus envie de l'appliquer à mes créations. [...] Le show consistera davantage à montrer la collection qu'à créer un moment » a déclaré Demna, directeur artistique de Balenciaga depuis 2015, dans la note du défilé, appuyant sur le repositionnement tourné vers les valeurs originelles de la marque (Vincent, 2022).

Un autre exemple de marque ayant dû s'adapter pour répondre aux clients mécontents est la marque de riz Uncle Ben. Après plus de 70 ans d'existence, la marque a effectivement dû donner un petit coup de jeune à son logo et son nom, pour satisfaire les consommateurs qui pointaient du doigt l'utilisation de l'image d'un fermier noir américain lourd de stéréotypes raciaux (Smithers, 2020). Nous trouverons donc désormais en magasin des sachets de riz Ben's Original sur lesquels ne figure plus le visage de ce dernier. Ce changement vient en réponse à une vague de protestation, accompagné par le *#BlackLivesMatters* qui, à l'image d'autres marques comme Aunt Jamima (préparation pour pancake et sirop), tente de faire disparaître les images controversées (Smithers, 2020).

Fiona Dawson, cadre de la marque Ben's Original a reconnu que « l'utilisation du personnage n'était plus dans l'air du temps ». Pour finir de satisfaire les consommateurs, la marque a également fait deux dons de plus de 2 millions de dollars, notamment pour bénéficier d'un programme d'étude dans la ville de Greenville, dans le Mississippi, où vivent une majorité d'Afro-américaines et où le riz est produit depuis plus de 40 ans (Smithers, 2020).

Un autre type de *cancel culture* a lieu lorsqu'une personne associée à une marque commet quelque chose de préjudiciable. C'est le cas de GoDaddy, une entreprise américaine spécialisée dans la gestion de nom de domaine sur Internet, qui a en 2011, essuyé un scandale en raison de son PDG (Remizowski, 2011). Ce dernier, Bob Parsons, en vacances au Zimbabwe, poste sur Internet une vidéo de lui chassant puis abattant un éléphant d'Afrique. Les défenseurs des droits des animaux et tous les internautes sensibles à la cause s'emparent de l'affaire et dénoncent les agissements de Parsons. Celui-ci, face aux attaques, s'est montré totalement indifférent et a fait savoir qu'il n'éprouvait aucun regret envers son acte. Il a d'ailleurs tenu à expliquer qu'il rendait service aux communautés locales pour qui les éléphants sont une menace pour leurs cultures et qui ont pu profiter de la viande de l'éléphant pour se nourrir (Remizowski, 2011). Ce manque de remords et ces propos ont valu à GoDaddy de perdre plus de 70 000 domaines en l'espace d'une semaine (Husain, 2023). Plus de dix ans après le scandale, GoDaddy s'en est remis. Bob Parsons a vendu l'entreprise pour se concentrer sur ses autres business, montrant que ce scandale est loin de l'avoir mis à mal (Husain, 2023).

Pour la *cancel culture* en général, et comme on l'observe pour les trois cas exemplifiés ici, lorsqu'un scandale de la sorte vient perturber l'organisation habituel, les marques doivent avoir recours à ce que l'on appelle la gestion de crise. Cláudia Costa et António Azevedo (2023), dans une étude sur la capacité des consommateurs à pardonner une marque, expliquent comment la *cancel culture* a forcé les entreprises à revoir leur communication de crise. Ils définissent ainsi la restauration de l'image comme une action et/ou une stratégie efficace visant à réparer l'image ou la réputation endommagée de l'organisation. Plusieurs stratégies sont possibles en fonction de l'importance de la crise : le déni (attaque de l'accusé ou le bouc émissaire), la minimisation (justifications), la reconstruction (compensation ou excuses) ou le renforcement (l'ingratitude ou la victimisation). Une autre étude (Zhang, 2024) qui porte plus ou moins sur le même sujet et explore l'impact de différents paramètres sur la volonté des consommateurs de *cancel* une marque ou de l'éviter, tire des conclusions similaires. En effet, en se basant sur les observations faites durant l'étude, les chercheurs ont déduit que le fait qu'une marque soit *cancel* n'était pas un facteur prédictif positif pour que les clients évitent cette marque (Zhang, 2024). Ainsi d'après les auteurs, même si une campagne de boycott peut paraître effrayante, les consommateurs souhaitent souvent seulement sensibiliser au(x) problème(s) et voir des changements positifs s'opérer. Cette analyse apporte des solutions un peu différentes de la précédente, à adopter dans ces cas-là : comme, par exemple, fournir davantage d'informations au public ou apprendre de ses erreurs et aller de l'avant. L'étude indique également que s'associer avec des collaborateurs ou des partenaires qui peuvent avoir une influence positive sur la marque est également une bonne solution (Zhang, 2024). Qu'il s'agisse de Balenciaga, de Ben's Original ou de GoDaddy, ils ont tous les trois eu des réactions différentes pour gérer leurs crises, mais qui ont eu les résultats escomptés puisque les entreprises se sont remises de cet événement.

C'est donc là que réside tout l'intérêt de la *cancel culture* envers les marques, puisqu'elle permet aux entreprises de se rendre compte de la portée de leurs actions, lorsque celles-ci sont dérangeantes et de prendre les mesures nécessaires pour regagner la confiance des consommateurs. Et même si d'un cas à l'autre les campagnes de *cancel culture* se manifestent toujours différemment, on retrouve généralement le même schéma de fonctionnement.

f) Réussir à comprendre une campagne de *cancel culture* contre une marque

Si l'on cherche à comprendre comment fonctionne le principe de *cancel culture* en entreprise en s'appuyant sur les exemples mentionnés précédemment, on peut établir comment ce phénomène se produit. Chaque campagne de boycott d'une marque se manifeste essentiellement avec deux éléments clé. Premièrement, il y a la cause du boycott en elle-même. Car avant de se concentrer sur les messagers, ceux qui propagent la *cancel culture*, il faut s'intéresser au message. Qu'il s'agisse d'un tweet, d'un commentaire, d'un discours, d'une action... ils regroupent toujours un certain nombre d'éléments culturel, politique, social ou environnemental qui seront le déclencheur des mécontentements.

Le processus de « *cancelation* » fonctionne pour ainsi dire de la même manière que n'importe quel sujet qui devient viral : une idée est relayée par un grand nombre de personnes qui devient le centre de l'attention pendant quelque temps, avant de perdre en intérêt (Vredenburg et al., 2020).

Jonah Berger, professeur de marketing à l'Université de Pennsylvanie, explique dans son livre *Contagious : Why Things Catch On* (Berger, 2016), comment certains contenus deviennent viraux. Il s'agit selon lui d'une science qui n'a rien à voir avec le hasard, contrairement à ce que pense une grande majorité de l'opinion publique. Pour Jonah Berger, le facteur chance est forcément un minimum sollicité, mais c'est de loin ce qui prime quand il est question de viralité (Berger, 2016). Il expose dans son livre la théorie des six STEPPS, qui sont selon lui six principes qui seront à même de rendre n'importe quelle idée populaire (Berger, 2016). De ce fait, comme pour la *cancel culture*, il s'agit également de rendre une opinion virale, cette théorie peut être appliquée.

Il dénombre ainsi le principe de la monnaie social (*social currency*), c'est-à-dire la raison pour laquelle nous partageons ce que nous postons, généralement pour paraître intéressant, amusant ou intelligent. Ensuite, il y a le déclencheur (*trigger*) qui fait que l'idée fait parler d'elle, et l'émotion (*emotion*) qui fait rire, pleurer, sourire. Puis vient le public (*public*) car l'idée véhiculée doit être accessible, ainsi que l'intérêt pratique (*practical value*). Enfin, le dernier principe est celui de l'histoire (*story*) qui insiste sur le fait d'avoir une narrative qui rendra les internautes investies (Berger, 2016). De ce fait, pour chaque exemple de *cancel culture*, on peut retrouver un ou plusieurs de ces principes qui font que le message devient viral.

Pour les trois exemples, qu'ils s'agissent de Balenciaga, de Ben's Original ou encore de GoDaddy, les idées qui ont enflammés la toile à savoir respectivement l'instrumentalisation des enfants, l'utilisation d'images et de noms connotés ou la destruction de l'environnement

véhiculent les principes de Berger. On retrouve la monnaie sociale avec la vidéo de Parsons, le déclencheur et l'émotion pour les trois ou encore le public avec à chaque fois des hashtags qui popularisent l'affaire.

Secondement en plus d'un sujet de controverse, la cancel culture nécessite également d'être relayé. C'est ici que les messagers entrent en jeu, car elle ne fonctionne initialement que si un groupe s'engage sur le même sujet. Un internaute peut en effet donner un avis négatif sur une personnalité ou une marque sans que cela n'engendre de boycott. C'est à partir du moment où cet internaute est soutenu et rediffusé par d'autres, qu'un groupe se forme et qu'une campagne de *cancel culture* débute (Bouvier & Machin, 2021).

Une étude sur le racisme sur Twitter menée en 2021 par Gwenn Bouvier, professeur à l'université Internationale de Shanghai, a rassemblé et comparé différents types de tweets et la technique utilisée pour cancel. Cette étude intitulée *What gets lost in Twitter 'cancel culture' hashtags? Calling out racists reveals some limitations of social justice campaigns*, observe ainsi que l'une des techniques auxquelles ont largement recours les utilisateurs de la plateforme est l'utilisation du « nous ». Il a, en effet, été démontré que les pronoms sont l'une des principales formes grammaticales utilisées pour manipuler. Gwenn Bouvier (2021) explique en effet que les formes telles que « nous », « vous » ou « ils » sont largement répandus sur Twitter, pour créer un sens d'appartenance à un groupe, en allant jusqu'à imaginer un ennemi en commun (Bouvier & Machin, 2021). C'est une manière de créer un lien entre les internautes, parfois alors même que l'objectif commun n'est pas très clair.

Ainsi pour la campagne de cancel culture envers Balenciaga par exemple, on retrouve des tweets comme : « Nous allons donc ignorer le fait que Balenciaga fait du marketing et organise des défilés sur le thème de la pédophilie et du sacrifice d'enfant ? #CancelBalenciaga ils font la promotion de la pédophilie » (@FounderES, 2023).

Ou encore suite à l'affaire de Bob Parsons, on pouvait lire sur Twitter : « Le PDG de GoDaddy tue des éléphants ??? Nous devons cancel ce genre de pratique ! Trouve-toi une vie mec, au lieu d'en prendre une ! #CancelGoDaddy » (@LauraAndRudy, 2011).

Ces deux exemples montrent bien la force du « nous » qui fait que le lecteur du message se sent automatiquement impliqué dans l'affaire, même s'il n'était pas forcément concerné initialement.

On peut donc assez facilement identifier un schéma lorsqu'il s'agit de cancel culture, puisqu'il n'y a, dans les faits, rien de différent d'un sujet qui devient viral pour des raisons plus positives.

L'idée de *cancel* une personne ou une entité se véhicule sur Internet de la même manière que n'importe quel sujet d'actualité, c'est-à-dire un message d'intérêt et une communauté qui se forme et se met à soutenir cette idée.

De ce fait, en sachant désormais comment se caractérise la *cancel culture*, il est intéressant de se pencher sur ce qu'en pense les consommateurs.

g) La *cancel culture* à travers les études

À titre de rappel, ce mémoire s'intéresse à la manière dont une campagne de *cancel culture* affecte la survie d'une entreprise, en termes de chiffre d'affaires et d'abonnées sur les réseaux sociaux. La majorité des études qui abordent ce sujet traite de la légitimité de la *cancel culture* ou de l'influence d'un tel phénomène du point de vue des consommateurs, mais rarement de celui de l'entreprise. L'idée serait toutefois de savoir si ces campagnes de boycotts sont réellement un danger pour les marques, c'est-à-dire si, le ralliement de masse de consommateurs mécontents peut vraiment se présenter comme une menace sérieuse pour une organisation. Ainsi bien que peu d'études traitent de notre cadre théorique, ce que nous pouvons observer de ces différentes analyses est que la *cancel culture* ne semble obéir à aucune règle. Nous relevons, par exemple, une étude réalisée en 2021 par Emily A. Vogels (2021), qui indique que, parmi les personnes interrogées, 38% considèrent que critiquer une personne ou un organisme sur Internet peut se révéler être un puisement injuste. Selon une seconde étude, menée cette fois par Porter Novelli (2021), également 38% des consommateurs considèrent que *cancel* une marque peut permettre de faire changer les choses. Cette même étude indique que 34% jugent qu'une campagne de boycott doit durer un an ou moins, tandis que 23% estiment qu'une telle action est permanente.

Ces observations reflètent le caractère imprévisible de la *cancel culture*. Puisqu'il est évident qu'en fonction de leur approche face au sujet du scandale, ou de leur sensibilité, ou encore de leur facilité à exprimer un mécontentement, les consommateurs ne réagissent pas de la même manière. Il est ainsi pratiquement impossible d'anticiper les répercussions d'une crise sur l'avenir d'une organisation.

Parmi les études réalisées sur le sujet, nous avons quand même pu trouver une étude menée en 2022, qui apporte quelques éléments de réponse à notre question de recherche. Intitulé *Cancel culture: Trouble for brands or just noise?* (Proulx, 2022), elle met en lumière les conséquences concrètes d'une campagne de boycott sur une marque. L'étude indique, en effet, que 57% des

responsables de marketing aux détails aux États Unis estiment que les menaces de *cancel culture* n'ont pas d'impact matériel sur les ventes de l'entreprise, selon le rapport de Forrester de 2021. Dans ce même rapport, il est indiqué que « La *cancel culture* fait beaucoup de bruit, mais pour la plupart des marques, c'est juste du bruit » (Proulx, 2022). Selon cette étude, la *cancel culture* ne devrait pas être considérée comme une menace pour la survie de l'entreprise, car 41% des personnes interrogées ont exprimé retourner vers une marque après des excuses. De plus, 32% des participants ont déclaré qu'ils ne boycotteraient pas une marque qui leur est indispensable et qui fait partie de leur vie. Cette étude est intéressante car elle approche en effet la question de la survie de l'organisation sur le plan économique. Il ne s'agit tout de fois pas d'une étude de cas approfondis et nous pouvons, avec ce travail de maîtrise, apporter de nouvelles réponses ainsi que l'aspect social, avec le nombre d'abonnés.

Une autre étude (2021) et qui traite de la *cancel culture* en entreprise s'est penchée sur la question du « pendant combien de temps mener une campagne de *cancel culture* contre une marque ? ». En effet, c'est une des interrogations soulevées dans mon mémoire, de savoir si une fois *cancel*, les consommateurs ne font plus jamais confiance à la marque. Porter Novelli a donc enquêté auprès d'un panel d'Américains, mais les réponses se sont montrées assez partagées. La majorité (23%) se dit ne, plus jamais, être capable de faire confiance à une marque, tandis que 14% pense *cancel* une marque pour un an ou plus et que 6% estiment qu'une semaine ou moins est suffisant pour montrer son mécontentement (Novelli, 2021).

Ce mémoire vise ainsi à déterminer comment évolue le chiffre d'affaires et le nombre d'abonnés d'une marque après une campagne de boycott, ce qui a été très peu étudié auparavant dans le domaine des médias sociaux.

Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur l'étude de plusieurs marques ayant été *canceled*, et nous allons nous intéresser aux répercussions de la campagne sur l'entreprise et aux conséquences en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés.

3) Partie méthodologique :

Dans ce chapitre, nous présentons l'analyse. Nous allons dans un premier temps établir ce que nous souhaitons mettre en évidence dans ce mémoire et pour ce faire, établir une liste de problématiques auxquelles nous devrions être capable de répondre à la fin de ce mémoire. Ces

dernières nous permettront, dans un second temps, de définir les paramètres qui nous seront utiles pour tester ces questions et choisir quelles entreprises feront l'objet de notre étude.

a) Les questions à étudier :

Ma stratégie initiale, en pensant mon mémoire à ses débuts, était de réaliser une étude avec un questionnaire afin de comprendre comment la *cancel culture* agissait sur l'image d'une marque, du point de vue des consommateurs. Ma problématique était donc : « Comment la *cancel culture* agit sur l'image d'une entreprise ? ». Ceci dit, au vu de contraintes externes mon mémoire a pris une direction différente et ma problématique ainsi que mon angle de recherche ont dû quelque peu être révisés. Il y avait également nécessité de préciser ostensiblement ma question et rendre mon terrain de recherche moins large, ce qui m'a amené à la modification de cette dernière pour qu'elle devienne : « De quelle manière une campagne de *cancel culture* affecte la survie d'une entreprise en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés ? ».

Pour y répondre nous allons réaliser une analyse de cas de trois marques différentes ayant subi une campagne de *cancel culture* et observer dans chaque cas si leurs chiffres d'affaires et leur nombre d'abonnés ont été affecté durant les événements. Afin de répondre à ces questions, nous allons établir deux problématiques que nous testerons tout au long de ce chapitre.

P1 : De quelle manière une campagne de *cancel culture* affecte la survie d'une entreprise en termes de chiffre d'affaires ?

P2 : De quelle manière une campagne de *cancel culture* affecte la survie d'une entreprise en termes de nombre d'abonnés ?

C'est-à-dire que pour chaque entreprise que nous choisirons d'étudier, nous ferons une analyse de ces deux paramètres et mettrons ces données en corrélation avec les observations concernant la campagne de *cancel culture*, afin d'analyser si effectivement la survie de l'entreprise est en danger au cours de ce processus.

Nous avons en effet pu constater dans le chapitre précédent que les campagnes de *cancel culture* qui affecte des personnalités publiques, signifient souvent la perte de contrats ou de collaborations, ou encore la baisse de vente de livre dans le cas de J.K Rowling ou d'album, dans le cas de Kanye West. Ceci affecte, dans la majorité des cas, obligatoirement leur chiffre d'affaires, car moins de contrats ou de vente signifient moins de revenus. Cependant, nous

avons également pu constater dans l'étude intitulée *Cancel culture: Trouble for brands or just noise?* (Proulx, 2022), que ce phénomène n'est pas considéré comme une réelle menace. Il est ainsi intéressant de se pencher sur des entreprises et observer si les conséquences d'une campagne de boycott sont réellement minimales au niveau économique d'une organisation. En effet, même si l'entreprise subit certaines difficultés d'image, il ne semblerait pas que sur le plan économique, une campagne de boycott puisse réellement mettre en danger sa survie.

De plus, *cancel* signifie, comme défini par Hervé Saint-Louis (2021), retirer son soutien envers une personne ou une organisation, en ligne. Ainsi à l'ère des réseaux sociaux retirer son soutien, signifie généralement cesser de suivre le compte concerné sur les médias sociaux. Il semble donc pertinent de faire une analyse de l'évolution du nombre d'abonnés de différentes entreprises, afin de rendre compte de l'effet *cancel culture* sur l'image, perçue par le public, sur Internet. De nouveau, nous aimerions mettre en évidence les retombées d'une campagne de boycott au niveau des médias sociaux, pour savoir si ce phénomène est réellement une menace. Ainsi, nos deux problématiques se basent sur des observations soulevées par le même schéma de *cancel culture*, mais orientées vers des personnes, plutôt que des marques. Ce qui signifie que nous devons l'appliquer au sujet qui nous intéresse et analyser si les résultats sont les mêmes. Mais avant de procéder à l'analyse, nous devons encore définir les paramètres que nous souhaitons étudier.

Premièrement, le chiffre d'affaires est une donnée, généralement rendue publique par les grandes marques et les groupes et qui permet en règle générale de se faire une idée de la santé financière de l'entreprise. Il correspond à la somme de toutes les ventes de l'entreprise de produits ou prestations, hors taxes (Insee, 2013). Bien que lors d'analyses marketing, il est rarement utilisé comme une fin en soi, mais plutôt pour calculer d'autres paramètres, pour le bien de notre étude, c'est une donnée intéressante qui permettrait d'observer pré et post campagne de *cancel culture* s'il y a une différence. Cela va permettre d'aider à savoir à quel point une entreprise a été atteinte par la campagne, cependant nous gardons en tête que ce n'est pas toujours une valeur complètement fiable, car d'autres événements peuvent également provoquer une baisse dans le chiffre d'affaires.

Ensuite, le nombre d'abonnés sur un réseau social (nous prendrons ici Instagram) correspond, tout simplement, au nombre de personnes étant abonnées au profil de l'entreprise à un moment T (O'Connor, 2012). Lorsqu'une personne décide de suivre une entreprise sur les réseaux sociaux, cela signifie que le consommateur voit la plus-value de cette marque au-delà du produit

ou du service et désire créer un réel lien avec l'entreprise. Ainsi observer le nombre d'abonnés avant et après une campagne de cancel culture afin de voir si une flagrante différence apparaît, permettra de savoir si les campagnes de cancel culture affectent réellement les marques, sur les réseaux sociaux.

Pour venir compléter ce paramètre, nous allons également analyser le taux d'engagement, qui fonctionne avec le nombre d'abonnés et le complète. En effet, le taux d'engagement permet de déterminer si l'audience d'une entreprise sur les réseaux sociaux est engagée, c'est-à-dire qu'ils interagissent avec celle-ci (j'aime, commentaire, repartage...). Il se calcule en divisant le nombre total d'interactions générées par une publication, par le nombre total de followers (O'Connor, 2012). Le taux d'engagement est un bon indicateur, car s'il est élevé, cela signifie que la communauté de la marque voit un intérêt suffisant (qu'il soit positif ou négatif) au contenu que poste l'entreprise, au point de vouloir interagir ou communiquer avec elle. C'est pourquoi, nous allons associer ces données récoltées aux nombres d'abonnés et observer s'il y a des variations intéressantes aux moments des campagnes de boycott.

La méthodologie est donc de mixer des analyses de données financières, avec le chiffre d'affaires, et analyses des médias sociaux, avec le nombre d'abonnés et l'engagement pour obtenir un regard sur la résilience d'une entreprise pour ces deux paramètres. Nous avons conscience, au vu du premier paramètre qu'en suivant cette direction, nous risquons de sortir de notre champ d'étude et d'adopter une approche beaucoup plus visée marketing que communicationnelle. Ceci étant dit, la problématique répond à une question de communication et cette méthodologie est la manière la plus rigoureuse et efficace pour pouvoir y répondre, sans passer par un questionnaire. Avant de pouvoir passer à l'analyse de ces données, nous devons encore déterminer quelles seront les entreprises à étudier, afin d'avoir tous les paramètres, pour mener à bien notre étude.

b) Sélection des entreprises à étudier :

En ce qui concerne le choix des entreprises à analyser, il semble pertinent de sélectionner des marques qui se situent plus ou moins dans le même domaine d'activité. Pour notre analyse de cas, nous allons donc nous concentrer sur des entreprises dans le milieu de la mode et du prêt-à-porter. Ce domaine nous semble pertinent, car c'est un milieu où les consommateurs sont susceptibles de développer un lien avec la marque, puisqu'il s'agit de produits de grande consommation. Contrairement à des produits de constructions ou des services d'assurance, ce

sont des cas pour lesquels il est possible, ou non, de s'identifier aux valeurs de marque et ainsi d'avoir une opinion lorsque celle-ci commet une action préjudiciable.

Nous aimerions toutefois avoir des entreprises de différentes tailles, mais également qui s'adressent à des publics différents pour avoir une certaine diversification et rendre l'étude de cas plus varié. De toute évidence, il existe beaucoup d'entreprises ayant subi une campagne de *cancel culture*, c'est pourquoi, nous allons nous concentrer sur les campagnes les plus marquantes. Elles devront donc, naturellement, avoir été boycottées par les consommateurs dans le passé (entre 2019 et 2023), de manière suffisamment importante pour que l'événement ait été relayé par les médias plus traditionnels, comme la presse. Pour finir, nos entreprises n'ont pas nécessairement besoin de traiter de cas de *cancel culture* similaire, car nous allons procéder à trois études de cas séparées.

Nous allons donc retenir l'entreprise Balenciaga, maison de mode espagnol fondée par Cristobál Balenciaga en 1919 et qui appartient aujourd'hui au groupe Kering, qui possède également d'autres marques de luxe telles qu'Yves Saint-Laurent ou encore Gucci. Avec 307 boutiques dans le monde, de Paris à Los Angeles, en passant par le Mexique ou l'Inde, Balenciaga se présente comme une marque de luxe élégante et qui apprécie les expérimentations (Balenciaga.com).

Zara est une multinationale de fast-fashion, fondée en 1975 en Espagne, mais qui connaît aujourd'hui un succès planétaire. Avec plus de 2 000 magasins répartis dans le monde, c'est la plus grosse compagnie du groupe Inditex (Pull & Bear, Stradivarius, Massimo Dutti...). Zara est initialement une marque de prêt-à-porter, mais qui se diversifie et propose également des produits pour la maison, des parfums ou encore des accessoires (Zara.com).

Finalement, la marque française Décathlon, est une marque d'articles de sport, qui commercialise aussi du prêt-à-porter pour un panel de discipline sportive. Elle a été fondée en 1976 et possède aujourd'hui plus de 2 080 magasins répartis dans 56 régions du monde (Décathlon.com).

Pour fixer une limite de temps, je choisirai de me pencher sur les retombées directes des événements, pour les marques étudiées. En effet les observations effectuées dans la partie précédente, nous ont permis d'observer que les campagnes de *cancel culture* sont des événements ponctuels, qui ne durent pas très longtemps dans le temps. Ainsi nous étudierons la période qui suit une campagne de *cancel culture*, dans un délai plutôt restreint, mais avec une échelle de temps légèrement différente pour nos deux paramètres. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, dans les analyses marketing, les données financières comme le chiffre d'affaires sont généralement données pour une année de janvier à décembre. Nous étudierons donc l'année

concernée par la campagne de boycott ainsi que la suivante. Mais pour analyser les retombés sur les réseaux sociaux, il n'y a pas de nécessité d'avoir un laps de temps aussi grand, spécialement dans un univers où les informations circulent aussi vite. De ce fait, nous nous concentrerons sur le mois qui suit la campagne de boycott.

Nous pouvons ainsi, dans un premier temps, reprendre le cas de la marque de luxe Balenciaga, utilisée comme exemple dans la partie précédente.

Pour rappel, la marque espagnole avait, en novembre 2022, subi une large campagne de *cancel culture* sur les réseaux sociaux, après avoir publié une publicité mêlant jeunes enfants et thématique BDSM. Ce mauvais buzz avait suscité bon nombre de réactions sur Internet provoquant, en autres, le retrait de beaucoup de marques et de célébrités de toute collaboration avec Balenciaga. Cette affaire a bien entendu également eu des conséquences sur les actions de la marque qui ont dégringolé au moment des faits (Vincent, 2022). Il est donc pertinent de retenir cette marque, référencée comme une marque de luxe, soit, pas forcément accessible de tous, mais pour autant très connue. Il serait effectivement intéressant de voir si les consommateurs de produits de luxe ont un comportement différent et de faire une analyse des paramètres présélectionnés avant et après l'épisode de *cancel culture* de 2022.

La marque de prêt-à-porter Zara a elle aussi causé une vague de *cancel culture*, en décembre 2023, des suites d'un manqué communicationnel. À la sortie de leur nouvelle campagne publicitaire sur les réseaux sociaux, le géant de la fast-fashion s'est retrouvé au cœur de la tourmente, pour avoir représenté des mannequins démembrés et des statuts enveloppés de draps blancs, des images qui, d'après les internautes, ressemblaient beaucoup trop à la dure réalité de la guerre et ce qui se passe à Gaza au même moment (Thompson, 2023).

Les consommateurs se sont, en effet, demandé pourquoi Zara posterait de telles photos, alors que le conflit israélo-palestinien bat son plein et que circule sur Internet des images montrant des personnes dans les décombres, pleurant leurs proches enveloppés dans un tissu blanc – façon traditionnelle d'enterrer les morts dans la culture musulmane (Katanich, 2023).

Pour répondre au plus de 100 000 commentaires sous leur publication et au hashtag #boycottZara, la marque espagnol a retiré la campagne et présenté ses excuses sur les réseaux sociaux. Ils ont alors expliqué que la publicité, intitulée « l'Atelier », avait été photographiée en juillet, alors que le conflit entre Israël et le Hamas n'avait pas encore débuté et par conséquent qu'elle n'avait rien à voir avec les atrocités que subissent les habitants de Gaza (Katanich, 2023).

Cette excuse n'a pas suffi aux internautes, qui ont pointé du doigt le manque de sincérité dans les excuses de la marque. « Peu importe la date de conception [de la publicité], il suffit d'une seule personne pour savoir qu'il n'est pas nécessaire de le mettre en ligne. », a justement souligné un internaute mécontent (Katanich, 2023).

Contrairement à Balenciaga, Zara est une marque à la fois mondialement connue, mais accessible et largement vendue dans le monde, ce qui permet d'apporter une nouvelle dimension à notre étude et qui justifie ce choix.

Nous pouvons ensuite nous pencher sur le cas de la marque Décathlon, qui a causé beaucoup de discussions sur la toile en février 2019. En début d'année 2019, en effet, Décathlon se retrouve au cœur de la polémique à l'annonce de la commercialisation d'un nouveau produit : un hijab de sport, un voile destiné aux sportives de confession musulmane. Ce produit, déjà commercialisé au Maroc, suscite en France l'indignation de beaucoup de consommateurs, mais également de personnalités politiques (Huguen, 2019). « Bande de pourris [...] vous trahissez les valeurs de la République [...] vous contribuez à l'invasion islamiste » écrit un internaute, en colère sur les réseaux sociaux (Couvellaire, 2019). Parmi les hommes et femmes politiques qui ont réagi, le député Nicolas Dupont-Aignan a été l'un des premiers : « J'ai deux filles et je n'ai pas envie qu'elles vivent dans un pays où la place des femmes dans la société régresse comme en Arabie Saoudite. J'appelle au boycott de la marque Décathlon qui commercialise ce type de vêtements ! » (Huguen, 2019).

Beaucoup de personnes voient en effet ici un geste marketing, qui entache les valeurs de laïcité du pays et n'ont pas hésité à faire savoir leur mécontentement, allant parfois jusqu'à insulter, voire même menacer physiquement les équipes en magasins (Huguen, 2019).

Quelques jours après le début des protestations, l'entreprise française finira par décider de retirer le hijab de sport de la vente, non sans avoir généré plus d'un demi-million de messages à ce sujet (Couvellaire, 2019).

Avec cet épisode de *cancel culture* Décathlon peut venir s'ajouter à la liste des marques à analyser pour mon étude. C'est, en effet, une marque plus accessible que Balenciaga, mais moins diffusée dans le monde entier, comme Zara. Mais c'est surtout une marque qui s'adresse à un public légèrement différent et plus niche.

Dans ce chapitre, nous avons donc pu déterminer les paramètres sur lesquels nous baserons notre étude, afin de répondre à notre question de recherche le plus efficacement possible. Deux problématiques, indépendantes l'une de l'autre, ont été mises en évidence, et nous allons grâce à une analyse du chiffre d'affaires et des abonnés sur les médias sociaux, pouvoir

répondre à notre question de recherche. Comme expliqué, cette analyse se fera sur trois entreprises de prêt-à-porter, qui ont été victimes de *cancel culture* et qui donneront lieu à trois analyses de cas individuelles, dans le chapitre qui suit.

4) Analyse et discussion des données :

Nous arrivons dans le chapitre d'analyse, où il va être question de collecter les données, avec les différents paramètres préalablement retenus. Pour rendre l'analyse la plus efficace possible, nous avons, effectivement définis tous les paramètres nécessaires pour répondre à notre problématique et nous pouvons donc, dans ce chapitre, aller récolter les données qui correspondent à ces paramètres, moyennant différentes sources.

a) Description des résultats obtenus :

Toujours pour répondre à la question de recherche : « De quelle manière la cancel culture affecte la survie d'une organisation en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés ? », nous avons établi une méthodologie qui consiste à collecter des données pour chaque cas que nous allons étudier. Les paramètres à analyser sont les suivants :

P1 : le chiffre d'affaires

P2 : le nombre d'abonnés

P3 : le taux d'engagement

Nous allons comparer ces paramètres séparément, pour trois marques différentes (Balenciaga, Zara et Décathlon) qui sont des entreprises de tailles différentes. Nous allons étudier chaque paramètre sur une période pré et post campagne de cancel culture.

Premièrement, pour nous renseigner sur le chiffre d'affaires, nous nous sommes référé au rapport annuel, généralement rendu disponible par les entreprises. Ainsi, pour chacune des marques étudiées, nous avons analysé pour la période donnée le chiffre d'affaires annuelles durant lesquelles a eu lieu la campagne de cancel culture, puis celui de l'année suivante. Comme expliqué précédemment, de nombreux autres paramètres peuvent influencer sur les résultats d'une entreprise, surtout dans le courant de deux années, où beaucoup d'événements peuvent avoir

lieu. Ceci dit, si un épisode de cancel culture peut réellement mettre à mal la survie d'une marque cela devrait se traduire dans leur chiffre d'affaires.

Secondement, pour procéder à l'extraction des données concernant le nombre d'abonnés, nous avons choisi de nous concentrer sur le réseau social Instagram. Nous avons choisi cette plateforme plutôt qu'une autre en raison de sa popularité indéniable. En effet, lancé en 2010, l'application atteint 100 000 téléchargements la première semaine et un million dans le courant de la première année (Gilliard, 2010). C'est une application de choix pour les jeunes et les moins jeunes, qui au-delà de partager des photos, n'hésitent plus, pour la plupart pas, à poster leurs opinions. De plus, bien qu'elle ne soit pas l'application la plus populaire (Instagram est placé quatrième derrière Facebook, Youtube et Whatsapp), son engagement surpasse celui de Facebook. Finalement, selon une étude de 2022 (Iqbal, 2022), ce sont les profils de marques qui sont responsables du plus grand engagement sur la plateforme. Étant donné que notre étude porte sur des marques de prêt-à-porter (Zara et Balenciaga) ou des tenus de sport (Décathlon), cela fait sens que nous nous concentrons sur Instagram.

Obtenir le nombre d'abonnés d'un compte Instagram à une date donnée dans le temps n'est pas chose facile. Nous avons cependant pu extraire des données intéressantes grâce à Phlanx, qui est une plateforme qui propose des outils pour la recherche quantitative afin de mesurer les abonnés, mais aussi les interactions comme les j'aimes, les commentaires, les hashtags... pour un profil Instagram donné. Il « convertit les données analytiques brutes en un rapport qui met en évidence les mesures essentielles d'utilisation et d'engagement des médias sociaux » (ResearchGate, 2023).

Enfin pour le troisième et dernier paramètre, le taux d'engagement, il était également rendu accessible sur Phlanx. Pour avoir des données pertinentes, nous nous sommes concentrés sur le taux d'engagement pour la même période que le nombre d'abonnés de sorte à ce que les résultats soient cohérents. Dans le cas de Zara et Balenciaga, nous avons pu observer qu'un poste en relation avec l'événement de cancel culture (la publication d'un message d'excuse) se retrouver dans la période étudiée et a suscité l'intérêt du public.

Zara :

Pour le chiffre d'affaires de Zara, aucune baisse n'est étonnamment à prévoir. Étant donné que la campagne de cancel culture a eu lieu au dernier semestre de l'année 2023, il n'est pas possible d'obtenir des données pour le Q1 de 2024, puisque nous sommes actuellement dedans. Ceci dit, au vu des bonnes performances de ventes depuis le début de l'année, les économistes prévoient

« une augmentation de 11 % entre le 01e février et le 11 mars 2024, par rapport à la même période de 2023 » (CEO G. Maceiras interviewé par Fisrt Online, 2024).

Du côté des médias sociaux, nous observons que la marque enregistre une sévère chute d'abonnements, entre le 7 (date de lancement de la campagne publicitaire) et le 16 décembre 2023 et que ce chiffre continue de baisser durant le mois.

On remarque également que les choses se passent différemment au niveau du taux d'engagement, puisque celui-ci va enregistrer une hausse. Entre le 7 décembre et le 7 janvier cette hausse n'est pas très impressionnante. Mais entre le 7 et le 21 décembre, un important pic est à notifier, où la marque gagne 0,13 % et passe de 0,07 % le 7 décembre à 0,20 %, deux semaines plus tard.

	Zara	
	Pré-campagne boycott	Post-campagne boycott
P1 : chiffre d'affaires	5,38Mds	+11%
P2 : nombre d'abonnés	61,84M	61,36M
P3 : taux d'engagement	0,07%	0,08%

Balenciaga :

Ensuite, en analysant les données financières de Balenciaga, nous pouvons noter que contrairement à Zara, une chute dans le chiffre d'affaires est notable. L'entreprise passe de 3,8 milliards d'euros à 3,5 milliards d'euros.

Nous pouvons constater que le nombre d'abonnés subit également une chute, aux dates de la campagne de boycott, au même titre que Zara. Débuté le 20 novembre 2022, Balenciaga perd considérablement en abonnés, à partir du 23 novembre et voit son compte passer de 14,40 millions d'abonnés à 14,31 millions, un mois plus tard.

Cependant, contrairement à Zara, le taux d'engagement chute également entre le 17 et le 23 novembre avant de stagner entre le 23 et le 30, pour finalement retrouver son taux quasi-initial de 0,7 %, un mois plus tard.

	Balenciaga	
	Pré-campagne boycott	Post-campagne boycott
P1 : chiffre d'affaires	3,8Mds	3,5Mds
P2 : nombre d'abonnés	14,40M	14,31M
P3 : taux d'engagement	0,2%	0,80%

Décathlon :

On observe ici encore une baisse dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui perd 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. C'est une baisse considérable, mais qui est enregistrée entre 2019 et 2020.

Pour les réseaux sociaux, il semblerait que la communauté de la marque ne soit pas assez conséquente pour observer de réels changements dans le nombre d'abonnés ou le taux d'engagement. En effet, et malgré la polémique du « hijab de running », le nombre d'abonnés continue légèrement d'augmenter de quelques dizaines par semaine. Aucune observation notable n'est non plus à signaler du côté du taux d'engagement qui baisse légèrement également de jour en jour.

	Décathlon	
	Pré-campagne boycott	Post-campagne boycott
P1 : chiffre d'affaires	12,4Mds	11,4Mds
P2 : nombre d'abonnés	121K	135K
P3 : taux d'engagement	1,9%	1,55%

b) Discussion des résultats :

Il s'agit désormais, en fonction des données que nous avons extraites, de répondre aux questions formulées dans le chapitre précédent, pour chaque entreprise au cas par cas.

Pour rappel, les questions sont les suivantes :

P1 : De quelle manière une campagne de cancel culture affecte la survie d'une entreprise en termes de chiffre d'affaires ?

P2 : De quelle manière une campagne de cancel culture affecte la survie d'une entreprise en termes de nombre d'abonnés ?

Les conclusions que nous pouvons tirer de ces observations sont dans un premier temps que Zara, qui est une marque ayant de l'importance sur le marché, ne semble pas avoir été affectée sur le plan économique par la campagne de *cancel culture*. Son chiffre d'affaires qui continuera, en théorie et d'après les prévisions d'économistes, d'augmenter indique effectivement que la marque se porte bien.

Ceci étant dit, sur les réseaux sociaux, la marque a pris un coup, car elle a perdu un grand nombre d'abonnés, au moment de la campagne de *cancel culture* menée contre elle. Son taux d'engagement à l'inverse a augmenté durant la polémique. Il est plus ou moins facile d'analyser l'origine de ce phénomène. En effet, à la sortie de la campagne publicitaire, le 7 décembre, grand nombre d'utilisateurs se sont senti offusqués par les images et ont décidé de se désabonner. La chute étant continue jusqu'au 16, nous imaginons que la circulation des hashtags #cancelzara ou encore #zaracampaign, qui figurent parmi les hashtags les plus utilisés pour la marque, comme on l'apprend sur Phlanx, ont incité d'autres personnes à se désabonner du compte, dans un effet de masse. Cependant, le contraire s'opère pour le taux d'engagement, qui pour rappel est le pourcentage d'interaction d'une audience avec le compte, car la campagne ayant éveillé de virulentes réactions, les commentaires et les partages ont explosé. D'ailleurs, nous pouvons noter que le post d'excuse, également publié sur Instagram par la marque, le 12 décembre figure en numéro 1 des post ayant suscité le plus d'engagement, d'après Phlanx. Cette dernière observation nous permet d'avancer que la survie de la marque de prêt-à-porter espagnole n'a pas été remise en question par cette campagne de boycott. Elle n'a visiblement pas vu ses ventes baissées, mais a toutefois perdu en abonnés. Pour autant, elle s'est retrouvée sous les feux des projecteurs pendant quelques jours et cette soudaine médiatisation lui a attiré de la visibilité, bien que négative.

Pour l'analyse des données de Balenciaga, nous pouvons noter que leur chiffre d'affaires est, contrairement à Zara, en baisse. La durée beaucoup plus longue de la campagne est telle, qu'elle a eu le temps d'avoir un réel impact sur les ventes de la marque de luxe. À noter que le chiffre d'affaires de Balenciaga est en réalité celui de ce que le groupe Kering appelle « other houses », regroupant dans une même catégorie Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni et les marques joaillères.

Pour le nombre d'abonnés, le schéma est ostensiblement le même que pour Zara. Les internautes se sont désabonnés d'abord timidement, puis par centaine, alors que les hashtags pour *cancel* la marque circulaient et que les médias relayaient l'information. En ce qui concerne le taux d'engagement, il a chuté et s'est retrouvé stagnant, car contrairement à Zara, qui a posté son message d'excuse sur Instagram, Balenciaga a choisi de se faire discret au début de cette période compliquée, appliquant une stratégie de communication de crise différente. L'entreprise ira même jusqu'à supprimer la totalité de ses publications sur Instagram, avant de décider de rompre leur silence le 24 novembre, suivi le 27 par la réaction de Kim Kardashian (Vincent, 2022). Ces dates coïncident avec le début de la reprise du taux d'engagement, car les

internauts ont eu de quoi s'exprimer. Il ne faut pas oublier, qu'une grande partie des interactions, lors de la campagne de boycott, se concentraient aussi sur X, anciennement Twitter, où les internautes faisaient circuler le hashtag #cancelbalenciaga. C'est également sur cette plateforme que s'était exprimée Kim Kardashian. Ceci dit, la chute du nombre d'abonnés et les fluctuations du taux d'engagement sur Instagram, montre bien l'engouement des consommateurs vis-à-vis de cet événement.

Enfin, Décathlon a lui aussi connu une baisse de son chiffre d'affaires avec son « hijab de running » qui a enflammé les opinions sur Internet. Les ventes ont, en effet, été perturbées durant cette période, suite au refus des personnes ne partageant pas ces mêmes valeurs, de continuer d'acheter chez le géant du sport. Outre cette campagne de boycott, nous pouvons aussi expliquer une telle baisse du chiffre d'affaires par le fait que la campagne de *cancel culture* envers la marque de sport a eu lieu en 2019, soit avant la crise du Covid-19, qui a causé beaucoup de tort aux entreprises dans le monde. Ainsi, il est probable que la chute soit également causée par d'autres paramètres externes à la crise du hijab.

Le nombre d'abonnés pour Décathlon n'a néanmoins pas réellement souffert de cette polémique, car comme mentionné plus haut, la taille de sa communauté semble trop petite pour notifier un réel impact. Cela pourrait s'expliquer par le fait que Décathlon, contrairement aux autres marques possède plusieurs comptes Instagram (@decathloncanada, @decathlon_espagna, @decathloncoach...).

Pour résumer et répondre à nos questions pour chacune des entreprises étudiées :

- le chiffre d'affaires de Zara n'a pas été affecté par la campagne de *cancel culture* de 2023, mais son nombre d'abonnés a subi une baisse conséquente.
- le chiffre d'affaires de Balenciaga baisse durant l'année qui suit la publication de la publicité qui a causé du tort à la marque. Quant à son nombre d'abonnés, il a lui aussi baissé durant la période de *cancelation*.
- le chiffre d'affaires de décathlon a dégringolé entre l'année où a eu lieu l'épisode de boycott et la suivante, montrant une mauvaise santé économique qui peut également se traduire par d'autres événements, mais qui n'a pas été arrangé par le scandale qu'a essuyé la marque. Malgré cela, son nombre d'abonnés est resté quasiment le même pendant la durée de la crise.

Quelles que soient les observations que nous pouvons faire de ces données, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires ou du nombre d'abonnés, qu'il y ait une réelle chute ou non, la survie de l'entreprise n'est que rarement remise en question.

c) Pour répondre à la problématique :

En règle générale la *cancel culture*, comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, ne semble suivre aucune règle. Si nous mettons en corrélation les trois études de cas que nous avons effectuées, même s'il est délicat de les comparer car les entreprises sont différentes et ont été boycottées pour des raisons qui varient, nous observons qu'il n'y a pas de logique. Parfois, le chiffre d'affaires est affecté, parfois, c'est le nombre d'abonnés et parfois encore ce n'est aucun des deux. Ceci s'explique par le fait que le public ne réagit pas de la même manière lors d'un scandale en fonction de divers paramètres : le sujet de controverse, la sensibilité de la personne, son attachement à la marque...

Ceci dit, ce que nous pouvons affirmer, c'est que ces campagnes n'affectent pas la survie de l'entreprise. Même si la marque peut perdre en chiffre d'affaires ou en nombre d'abonnés, car certaines personnes ne pensent plus partager les valeurs de l'entreprise, les répercussions que cela peut avoir sont minime. Il existe bien entendu des exemples de cas où un scandale a frappé une marque si fort, que celle-ci a dû mettre la clé sous la porte, mais ce sont des exemples uniques, où la *cancel culture* n'est généralement pas le seul paramètre en jeu. Nous pouvons citer, à titre d'illustration, l'entreprise Theranos, fondée en 2015 et qui promettait aux Américains de rendre les tests sanguins moins douloureux et plus efficaces (O. Hayden, 2020). Or après avoir amassé des milliards de dollars l'organisation s'est révélée être frauduleuse et les belles promesses n'avaient aucun fondement. La fondatrice de l'entreprise ainsi que le directeur au moment des faits ont tous les deux été inculpés pour fraude et la perte de confiance des clients et des investisseurs ont entraîné la fermeture de Theranos, en 2018 (O. Hayden, 2020). Il s'agit ici d'un cas plus grave, puisqu'il est question de fraude et de criminalité d'entreprise. Le boycott général de cette marque par le public n'est pas la raison de la fermeture de l'entreprise, même si elle y a sûrement contribué, mais c'est plutôt les enquêtes judiciaires et la gravité de la situation qui ont causé la fin de Theranos.

Nous ajoutons également que, comme observé dans la première partie de ce mémoire, une des particularités de la *cancel culture* est sa durée dans le temps relativement courte. Dans une ère où les informations circulent très vite et où le cerveau humain est constamment stimulé, à moins d'être directement concerné, peu de gens restent sur leurs positions en matière de boycott,

pendant très longtemps. Ajouté à ça une bonne stratégie de communication de crise et il est plus ou moins sûr que la marque survivra. Ainsi, malgré les études menées sur le sujet et le bruit que ce terme fait ces dernières années, la cancel culture à l'échelle de grandes entreprises, comme celles que nous avons analysé dans notre étude de cas, ne se présente pas comme une réelle menace.

d) Les limites de l'étude :

Une des limites de cette étude est, comme nous l'avons déjà mentionné, le fait que nous basons une partie de nos analyses sur le chiffre d'affaires des entreprises, ce qui peut parfois être risqué. Comme nous avons pu le voir tout au long de ce mémoire, une campagne de cancel culture peut réellement mettre à mal une entreprise pendant une certaine durée de temps, mais ce n'est pas le seul paramètre qui peut faire baisser le chiffre d'affaires. Ce raisonnement est notamment vrai pour Décathlon où nous comparons les chiffres d'affaires de 2019 et 2020. Or, nous savons que cette période a été marquée par de très grosses difficultés financières pour beaucoup d'entreprises en raison de la crise du Covid-19. Ainsi, même si une campagne de boycott affaiblit les ventes, ce n'est pas la seule raison. Il faut donc analyser ces chiffres avec délicatesse et ne pas les considérer comme absolu.

Ensuite, une autre des limites de ce mémoire est le manque de données client. Nous continuons de penser que pour juger d'un phénomène tel que la cancel culture, avoir l'avis des consommateurs est primordial. Il aurait par exemple été intéressant d'ajouter un paramètre P4 à notre analyse, qui évaluerait la satisfaction et/ou la fidélité clients : de quelle manière la satisfaction des clients affecte la survie d'une entreprise ? En allant plus loin, cela aurait aussi pu faire l'objet d'une nouvelle question de recherche et ainsi permettre de rendre réellement compte de comment est perçue la marque auprès des consommateurs, plutôt que sur le marché en général. Nous aurions, en effet, pu savoir, grâce à une série de questions à adresser au public, comment ils envisagent la *cancelation* d'une entreprise. De ces données, nous aurions ensuite pu tirer des conclusions toujours pour savoir si lorsqu'une marque est boycottée est-ce une menace pour sa survie.

Une autre limite à cette étude est que pour avoir des résultats réellement impactant, il aurait fallu avoir un échantillon plus grand et mener cette étude de cas sur plus de 3 entreprises. Cela aurait effectivement permis de voir si à grande échelle les hypothèses testées sont toujours valides. Le choix de 3 entreprises nous semblait pertinent, mais pouvoir analyser ces mêmes

paramètres sur une dizaine, voire même une vingtaine de marques serait réellement pertinent pour s'assurer que notre conclusion continue d'être vraie, pour plus d'entreprises. De plus, avoir davantage d'entreprise aurait permis d'avoir une idée plus claire de ce qui cause la baisse du chiffre d'affaires ou du nombre d'abonnés, ou qui fait au contraire que parfois rien n'évolue.

Concernant également le choix des paramètres de notre étude, nous avons choisi d'étudier 3 entreprises dont les sujets de boycott concernent tous les 3 au prêt-à-porter. Toutefois, les sujets pour lesquels ces marques sont cancel sont différents. Zara et Décathlon ont été pris à partie sur les réseaux sociaux pour racisme tandis que Balenciaga a été momentanément la cible d'un scandale lié aux enfants. Encore une fois, le but de mon étude de cas était d'obtenir des données sur ces trois entreprises indépendamment les unes des autres, mais il aurait malgré tout été plus judicieux de choisir 3 entreprises ayant été *canceled* pour la même raison, facilitant la conclusion globale.

De même, dans ce mémoire, nous avons évalué les conséquences du chiffre d'affaires et du nombre d'abonnés sur une marque, mais il serait intéressant de se pencher sur d'autres paramètres qui peuvent être bouleversés par une telle campagne. Nous pensons, par exemple, à l'impact sur les partenariats ou le marketing, à la valeur de l'entreprise sur le marché ou encore à l'engagement des employés. Tant de paramètres qu'il serait pertinent d'étudier pour avoir une vision globale des conséquences que peut avoir une campagne de cancel culture et donc de la menace qu'elle représente vraiment, ou pas.

Nous avons également pu observer au cours de nos recherches que le même schéma se met souvent en place, lors d'une campagne de boycott : la marque commet une faute, les internautes s'emparent de l'affaire et embrasent les réseaux sociaux, les médias relaient l'information et, dans la majorité des cas, la marque fini par présenter ses excuses publiquement, par le canal de communication de son choix. Ainsi, il serait intéressant de se pencher sur cette dernière étape, et se demander comment les consommateurs réagissent à une excuse. Est-ce un processus obligatoire pour que la marque espère regagner la confiance de ses clients ? Si elle ne le fait pas alors que se passe-t-il ? Le regain de confiance est-il garanti ?

Plusieurs questions intéressantes qui pourraient s'aligner dans la continuité de cette étude. Ainsi, avec le manque de données client, la sur-analyse du chiffre d'affaires et la taille relativement petite de l'échantillon, nous pouvons nous rendre compte que des choses pouvaient encore être améliorées.

Ce chapitre vient donc clôturer notre étude, apportant finalement une réponse claire quant à l'impact de la cancel culture sur le chiffre d'affaires et le nombre d'abonnés d'une entreprise.

5) Conclusion :

Dans ce mémoire, nous avons apporté une analyse au principe de cancel culture en retraçant son évolution au fil du temps et en le plaçant dans le cadre théorique de la gestion de crise communicationnelle. En s'appuyant sur le fonctionnement des campagnes de boycott envers les personnalités, nous avons supposé que la cancel culture ne pouvait pas réellement mettre en danger la survie d'une entreprise, malgré l'influence qu'elle peut avoir sur Internet.

Nous avons de ce fait formulé deux problématiques :

P1 : De quelle manière une campagne de cancel culture affecte la survie d'une entreprise en termes de chiffre d'affaires ?

P2 : De quelle manière une campagne de cancel culture affecte la survie d'une entreprise en termes de nombre d'abonnés ?

Pour nos deux problématiques, nous avons pu observer que la cancel culture n'avait pas d'impact majeur sur la donnée analysée. En effet, sur les trois cas que nous avons étudiés (Zara, Balenciaga et Décathlon), bien que l'on puisse observer certaines fluctuations (perte de chiffre d'affaires ou d'abonnés), il n'y a pas, dans l'ensemble, de variations flagrantes. En effet, grâce à la cancel culture, il est de nos jours plus facile qu'avant pour les consommateurs de faire entendre leur voix et de permettre aux entreprises de s'améliorer lorsque quelque chose ne va pas. Ceci dit, bien que les marques en aient conscience et s'en méfient, ce n'est pas encore un outil qui puisse réellement mettre à mal une entreprise de taille moyenne à grande. Toutefois, même si la finalité n'est pas l'arrêt complet de l'activité, un épisode de boycott n'est jamais plaisant à vivre pour une entreprise.

C'est pourquoi, après avoir répondu à ces deux hypothèses, il est maintenant possible pour les marques de mieux appréhender leur communication externe afin de la rendre la plus performante et efficace possible. Encore une fois, nous avons pu voir au cours de ce mémoire à quel point les marques ne peuvent simplement plus rester silencieuses et comment, même si cela ne fait parfois pas énormément de sens pour certaines marques, il semblerait pourtant inévitable qu'elles se positionnent de manière honnête pour garder leur intégrité auprès de la clientèle. Grâce à cette analyse, les entreprises peuvent également mieux comprendre ce qu'ils

risquent en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés lorsqu'ils sont confrontés à un boycott et que l'important est de miser sur une communication informative et non controversée.

6) Bibliographie :

A Letter on Justice and Open Debate. (2020, juillet 7). ([Vincent, 2022](#))

A. Vogels, E. (2021). *Americans and 'Cancel Culture' : Where Some See Calls for Accountability, Others See Censorship, Punishment.*

<https://www.pewresearch.org/internet/2021/05/19/americans-and-cancel-culture-where-some-see-calls-for-accountability-others-see-censorship-punishment/>

Anguiano, D. (2024, mars 12). *Roman Polanski to face civil trial in LA next year for alleged 1973 rape of teen.* <https://www.theguardian.com/film/2024/mar/12/roman-polanski-lawsuit-child-rape-trial>

Bakhtiari, K. (2020, septembre 29). *Why Brands Need To Pay Attention To Cancel Culture.*

<https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2020/09/29/why-brands-need-to-pay-attention-to-cancel-culture/?sh=1d93ac08645e>

Berger, J. (2016). *Contagious : Why things catch on* (First Simon&Schuster trade paperback edition.).

Bouvier, G., & Machin, D. (2021). What gets lost in Twitter 'cancel culture' hashtags? Calling out racists reveals some limitations of social justice campaigns. *Discourse & Society*, 32(3), 307-327. <https://doi.org/10.1177/0957926520977215>

Bromwich, J. E. (2020, juin 28). *Everyone Is Canceled.*

<https://www.nytimes.com/2018/06/28/style/is-it-canceled.html>

Comptes Zara, Inditex : Bénéfice net +30,3% en 2023, dividende à 1,54 euros par action. Ventes en hausse en 2024. (2024, mars 13). <https://www.firstonline.info/fr/zara-i-conti-di-inditex-utile-netto-303-nel-2023-dividendo-a-154-euro-per-azione-vendite-su-nel-2024/>

Corbin, A. (2021a, octobre 20). *La culture « Woke » : Ce mouvement militant qui inonde les réseaux sociaux.* <https://www.rtbf.be/article/la-culture-woke-ce-mouvement-militant-qui-inonde-les-reseaux-sociaux-10727235>

- Corbin, A. (2021b, octobre 20). *La culture « Woke » : Ce mouvement militant qui inonde les réseaux sociaux*. <https://www.rtf.be/article/la-culture-woke-ce-mouvement-militant-qui-inonde-les-reseaux-sociaux-10727235>
- Costa, C., & Azevedo, A. (2023). Antecedents and consequences of the “cancel culture” firestorm journey for brands : Is there a possibility for forgiveness? *Journal of Marketing Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2266465>
- Couvelaire, L. (2019, février 26). *Decathlon renonce à vendre son « hijab de running », sous la pression des réactions politiques et anonymes*. https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/02/26/decathlon-propose-un-hijab-de-course-puis-renonce-face-a-l-ire-de-politiques_5428624_3224.html
- D. Clark, M. (2020). DRAG THEM : A brief etymology of so-called “cancel culture”. *Communication and the Public*, 5(3-4), 88-92. <https://doi.org/10.1177/2057047320961562>
- Dély, R. (2022). Vous avez dit Wokisme ? : *Humanisme*, N° 335(2), 4-9. <https://doi.org/10.3917/huma.335.0004>
- Dubois, E., & Blank, G. (2018). The echo chamber is overstated : The moderating effect of political interest and diverse media. *Information, Communication & Society*, 21(5), 729-745. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1428656>
- Dudenhofer, N. (2020). *Is Cancel Culture Effective?* <https://www.ucf.edu/pegasus/is-cancel-culture-effective/>
- Edelman. (2019). *Trust Barometer Special Report : In Brands We Trust?*
- Gilliard, D. (2010). *Instagram*. <https://www.proquest.com/docview/2909093851?parentSessionId=6eXNh77qNH3ECIuWRnHATQx53i1jy45P8YxsqO5tOOU%3D&pq-origsite=primo&accountid=14701&sourcetype=Scholarly%20Journals>

- Heckmann, M. (2020, juillet 26). *La « cancel culture » est-elle vraiment un phénomène nouveau?* https://www.huffingtonpost.fr/culture/article/la-cancel-culture-est-elle-vraiment-un-phenomene-nouveau_167627.html
- Heitzman, C. (2022). *The Coming Woke Catastrophe : A Critical Examination of Woke Culture* (Washington : Academica Press).
- Huguen, P. (2019, mars 2). *Decathlon, à fond la polémique.* <https://www.rfi.fr/fr/emission/20190302-decathlon-fond-polemique-hijab-france>
- Husain, O. (2023, novembre 4). *18 Cancel Culture Examples : Brands That Have Been Cancelled.* <https://www.enzuzo.com/blog/cancel-culture-examples>
- Jodi, K., & Twohey, M. (2017, 10). *Harvey Weinstein Paid Off Sexual Harassment Accusers for Decades.*
- Katanich, D. (2023, décembre 12). *Comment une publicité de Zara a déclenché une campagne de boycott contre la marque.* <https://fr.euronews.com/business/2023/12/12/comment-une-publicite-de-zara-a-declenche-une-campagne-de-boycott-contre-la-marque>
- Mamdouh, S. (2022, avril 13). *La cancel culture a changé l'essence de la communication.* <https://www.bilan.ch/story/la-cancel-culture-a-change-lessence-de-la-communication-156010799374>
- Ng, E. (2022). *Cancel Culture : A Critical Analysis.* Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97374-2>
- Nouvelle définition de l'entreprise. La Réunion, terre de microentreprises. (2013). *Insee La Réunion (Paris).*
- Novelli, P. (2021). *Business of Cancel Culture Study.*
- Nyström, I., & Vendramin, P. (2015). *Le boycott.* Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

- O. Hayden, G. (2020, septembre 2). *Promises, Deceit and White-Collar Criminality Within the Theranos Scandal*. <https://journals-sagepub-com.proxy.bib.uottawa.ca/doi/full/10.1177/2631309X20953832>
- O'Connor, R. (2012). *Friends, followers, and the future : How social media are changing politics, threatening big brands, and killing traditional media*. San Francisco : City Lights Books. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ottawa/detail.action?docID=895005#>
- Oliveri, N., Tuillier, Morgane, & Mesrobian, Estelle. (2019). *L'internaute reprend le pouvoir : Les nouveaux défis de la communication digitale* (Paris : l'Harmattan).
- Paton, E., Friedman, V., & Testa, J. (2022, novembre 28). *When High Fashion and QAnon Collide*. <https://www.nytimes.com/2022/11/28/style/balenciaga-campaign-controversy.html>
- Proulx, M. (2022, janvier 10). *Cancel Culture Is Loud, But For Most Brands, It's Just Noise*. <https://www.forrester.com/report/cancel-culture-is-loud-but-for-most-brands-its-just-noise/RES176979>
- Remizowski, L. (2011). *GoDaddy.com founder defends elephant-hunting video*. <http://edition.cnn.com/2011/BUSINESS/04/01/godaddy.peta.protest/index.html>
- Romano, A. (2020, juin 25). *Why we can't stop fighting about cancel culture*. <https://www.vox.com/culture/2019/12/30/20879720/what-is-cancel-culture-explained-history-debate>
- Ronson, J. (2015, février 12). *How One Stupid Tweet Blew Up Justine Sacco's Life*. <https://www.nytimes.com/2015/02/15/magazine/how-one-stupid-tweet-ruined-justine-saccos-life.html>
- Saint-Louis, H. (2021). Understanding cancel culture : Normative and unequal sanctioning. *First Monday*. <https://doi.org/10.5210/fm.v26i7.10891>

- Smithers, R. (2020, septembre 23). *Uncle Ben's rice to get revamp after criticism over racial stereotyping*. <https://www.theguardian.com/business/2020/sep/23/uncle-bens-to-get-revamp-after-criticism-over-racial-stereotyping>
- Tandoc, E. C., Tan Hui Ru, B., Lee Huei, G., Min Qi Charlyn, N., Chua, R. A., & Goh, Z. H. (2024). #CancelCulture : Examining definitions and motivations. *New Media & Society*, 26(4), 1944-1962. <https://doi.org/10.1177/14614448221077977>
- Thompson, S. (2023, décembre 13). *Zara's Apology Is A Perfect Example Of How Not To Respond To Backlash*. <https://www.forbes.com/sites/soniathompson/2023/12/13/zaras-apology-is-a-perfect-example-of-how-not-to-respond-to-backlash/?sh=407e723c6e78>
- Tsikata, P. Y. (2015). The subaltern speaks back into the image factory : Justine Sacco's AIDS tweet cross-pollinates social and mass media. *Communicatio*, 41(1), 90-107. <https://doi.org/10.1080/02500167.2015.1020505>
- Vincent, A. (2022, octobre 3). *Défilé Balenciaga printemps-été 2024 : Demna, le directeur artistique, fait défiler sa mère, ses profs, son mari, sa vie*. <https://www.madmoizelle.com/defile-balenciaga-printemps-ete-2024-demna-le-directeur-artistique-fait-defiler-sa-mere-ses-profs-son-mari-sa-vie-1580053>
- Vogels, E. A., Anderson, M., Porteus, M., Baronavski, C., Atske, S., McClain, C., Auxier, B., Perrin, A., & Ramshankar, M. (s. d.). *Americans and 'Cancel Culture' : Where Some See Calls for Accountability, Others See Censorship, Punishment*.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand : Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Yakan, S. (2022, novembre 17). *Kanye West—L'Homme Qui a Résisté à La Cancel Culture Jusqu'à....* <https://femmedinfluence.fr/kanye-west-cancel-culture/>

Zhang, R. (2024). *This brand is #cancelled : Exploring brand avoidance in the age of cancel culture and influencer marketing*. 4.

7) Annexes :

ZARA

INDITEX GROUPE (ZARA)
Mise à jour: 01/03/2024

Chiffre d'affaires: **32.57 milliards EUR (2022)** Pays: **Espagne**

- Zara est une marque de vêtements pour enfants et adultes appartenant au groupe espagnol Inditex, créée en 1975 par Amancio Ortega.
- Le groupe possède les marques Zara Home, Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius, Kiddy's class, Lefties, Uterqüe et Oysho. Et en 1999, le groupe a lancé sa propre marque de cosmétiques et de parfums, Zara Fragrances.
- Les vêtements de Zara sont de moyenne gamme et inspirés des dernières créations de haute couture.
- Zara renouvelle ses produits en moyenne tous les mois
- Une grande partie de la production de Zara est réalisée en Afrique du Nord.
- Plus de 200 designers, le groupe peut ainsi produire plus de 30 000 modèles de vêtements par an.
- Le groupe est présent en France depuis 1988, où il s'est développé pour devenir populaire avec près de 142 magasins.
- Le groupe Inditex est l'un des premiers groupes mondiaux de distribution de textile, habillement
- Zara France dispose d'environ 120 magasins en 2022 et son chiffre d'affaire est estimé à 1,3 milliard € en 2021

Figure 1 Chiffre d'affaire Zara 2023

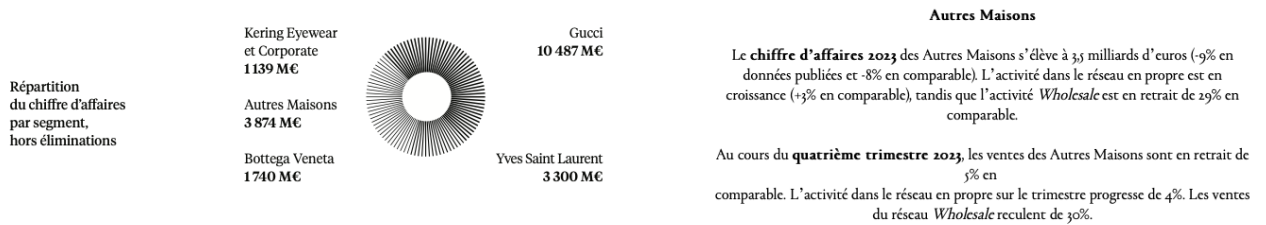


Figure 2 Chiffre d'affaires Balenciaga 2022

Figure 3 Chiffre d'Affaire Balenciaga 2023

INFORMATIONS "PROFIL DE L'ENTREPRISE"		
INFORMATIONS ÉCONOMIQUES	2019	2020
Chiffre d'Affaires Decathlon HT (CA)	12,4 Mds €	11,4 Mds € (Note 1)
Évolution du Chiffre d'Affaires N/ N-1	+9,1%	-5,8% (Note 2)
% CA réalisé avec les produits écoconçus - Monde	5%	5,9% (Note 3)
% CA réalisé avec les produits écoconçus - France	4,3%	5% (Note 3)
% CA Durable (occasions, ateliers, location) - Monde :	1,05%	1,36% (Note 4)
- % CA réalisé avec les produits d'occasions - Monde	0,05%	0,09%
- % CA réalisé avec les Ateliers - Monde	1%	1,24%
- % CA réalisé avec la location de produits - Monde	0%	0,03%

Figure 4 Chiffre d'affaires Décathlon 2019-2020

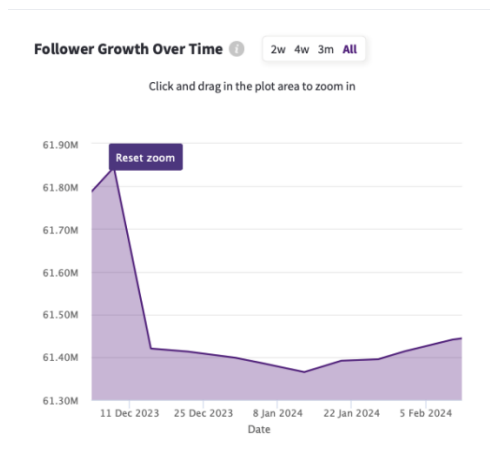


Figure 6 Nombre d'abonnés Zara

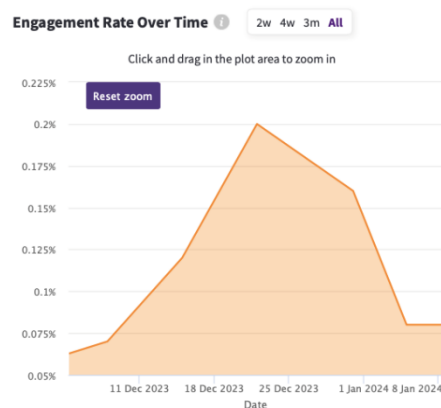


Figure 5 Taux d'engagement Zara

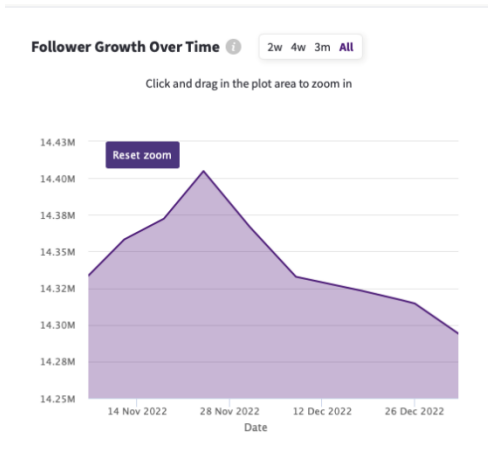


Figure 9 Nombre d'abonnés Balenciaga

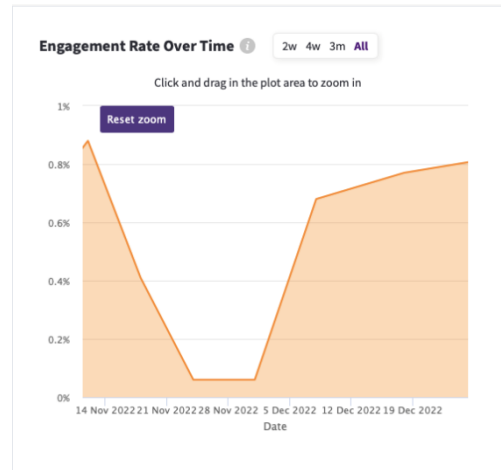


Figure 10 Taux d'engagement Balenciaga

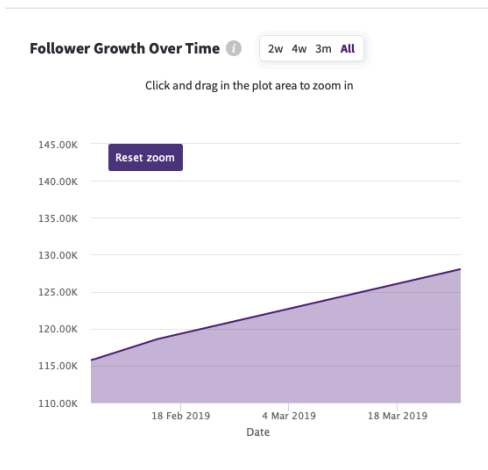


Figure 8 Nombre d'abonnés Décathlon

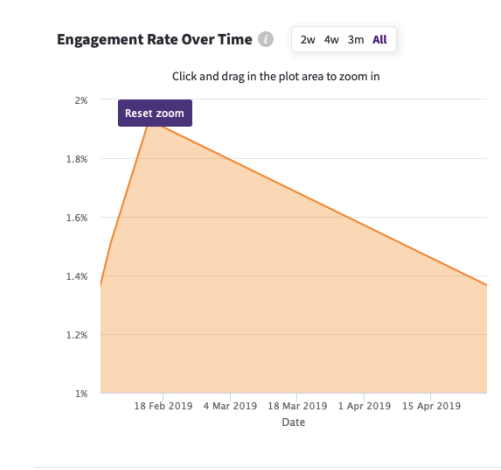


Figure 7 Taux d'engagement Décathlon