

Impact de la Communication de Crise Sur la Réputation de l'Entreprise - Cas des Réseaux Sociaux Boycott au Maroc

Mounir Yaser
Youssef Moflih
Redouane Benabdelouahed
Mohamed El Abdellaoui

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement,
Université Hassan-II, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et
Sociales Ain-Sebaâ, Casablanca, Maroc

[Doi:10.19044/esj.2023.v19n16p254](https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n16p254)

Submitted: 27 December 2022

Accepted: 27 June 2023

Published: 30 June 2023

Copyright 2023 Author(s)

Under Creative Commons BY-NC-ND

4.0 OPEN ACCESS

Cite As:

Yaser M., Moflih Y., Benabdelouahed R. & El Abdellaoui (2023). *Impact de la Communication de Crise Sur la Réputation de l'Entreprise - Cas des Réseaux Sociaux Boycott au Maroc*. European Scientific Journal, ESJ, 19 (16), 254.

<https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n16p254>

Résumé

Les réseaux sociaux introduisent un nouveau modèle de communication et de partage d'informations. Les internautes sont actuellement connectés et peuvent interagir dans d'innombrables sujets que les entreprises ne sont pas exemptées de ces échanges. De ce fait une situation de crise doit être traitée avec précaution, à travers des stratégies bien réfléchies et une communication de crise bien étudiée, car elle peut soit réduire l'intensité de Boycott soit le renforcer. Ceci nous interpelle sur la valeur de la marque de l'entreprise considérée ainsi comme un facteur très important qui lui permet d'accroître sa compétitivité et conquérir de nouveaux clients. Le concept « Boycott » est un facteur qui représente une menace pour la survie de l'entreprise en impactant le chiffre d'affaires, la réputation, la perception du consommateur et menace l'intérêt des parties prenantes. Le boycott du Maroc représente une parfaite illustration d'une campagne de Boycott de plus de deux mois, susceptible d'avoir des graves conséquences à cause de la réaction offensive des trois dirigeants des entreprises boycottées. Notre objectif est d'évaluer l'ampleur de l'impact du Boycott sur l'image de marque et comment les entreprises touchées par la crise ont-elles réagi en termes de

communication de crise ? Et dans quelle mesure la communication de crise peut atténuer l'intensité du Boycott ou de l'endurcir ? À l'aide d'une enquête par questionnaire administré via internet et par des interviews sur terrain au cours de la période du Boycott en mai 2018, nous a permis de constituer une base de données de 411 consommateurs interrogés. Pour l'évaluation nous avons recouru au test de khi-deux afin d'explorer les liens possibles entre nos variables de recherche. Toutefois nos résultats justifient empiriquement l'effet de la communication de crise sur la réputation de l'entreprise.

Mots-clés : Responsabilité sociétale des entreprises, Communication de crise, Boycott, réseaux sociaux, Réputation, Image de marque, Comportement du consommateur marocain

Impact of Crisis Communication on the Company's Reputation - social Networks Case Boycott in Morocco

Mounir Yaser

Youssef Moflih

Redouane Benabdelouahed

Mohamed El Abdellaoui

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement,
Université Hassan-II, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et
Sociales Ain-Sebaâ, Casablanca, Maroc

Abstract

Social networks introduce a new model of communication and information sharing. Internet users are currently connected and can interact on countless topics. Companies are not exempt from such trade. Therefore, a crisis situation must be handled with care, through well thought-out strategies and crisis communication, as it can either reduce the intensity of Boycotts or reinforce them. This challenges us on the value of the company's brand as a very important factor that allows it to increase its competitiveness and win new customers. The Boycott concept is a factor that poses a threat to the survival of the company, impacts turnover, reputation, and consumer perception, and threatens the interests of stakeholders. At the national level, a perfect illustration following the offensive reaction of the leaders of the three Boycotted companies, led to consumer protests which took the form of a Boycott campaign lasting more than two months, likely to have serious consequences. Whose objective is to assess the extent of the Boycott's impact on brand image and how companies affected by the crisis have reacted in terms

of crisis communication? and to what extent can crisis communication lessen the intensity of the Boycott or harden it? With the help of a questionnaire survey administered via the Internet and field interviews during the Boycott period in May 2018, we were able to compile a database of 411 consumers interviewed. For the evaluation, we used the chi-square test to explore possible links between our research variables. However, our results empirically justify the effect of crisis communication on corporate reputation.

Keywords: Corporate social responsibility, Crisis communication, Boycott, social networks, Reputation, Brand image, Moroccan consumer behavior

Introduction

Le Boycott des consommateurs est un héritage vénérable, mais controversé. Le terme est né en 1880 avec l'ostracisme du capitaine C.C. Boycott, un agent foncier irlandais, en raison de la dureté de son envers les locataires qui devaient faire face à des grandes difficultés. La Ligue de la Terre organisa un « Engagement moral » contre ce dernier, dont les locataires refusèrent toute transaction avec lui. Cela signifiait qu'il n'avait personne pour apporter la récolte dans la propriété qu'il gérait. L'événement a suscité beaucoup de publicité et Boycott a été forcé de retourner en Angleterre avec sa famille, mais cette pratique remonte au moins au XIV^e siècle (Smith, 1990). Selon Friedman 1999, le Boycott a été décrit avec approbation comme une tactique très américaine de protestation sociale condamnée pour avoir paralysé l'action du commerce. Du coup, non seulement les paysans se sont organisés avec succès contre le capitaine Boycott, mais ils ont également ajouté un nouveau mot à la langue anglaise.

Des preuves anecdotiques suggèrent que la fréquence des invitations au Boycott a constamment augmenté durant l'histoire et que les Boycotts ont de plus en plus de succès et sont plus centrés sur les pratiques des entreprises. Son incidence et leur succès sont intrinsèquement difficiles à quantifier en raison des difficultés rencontrées pour identifier les appels à un Boycottage des ONG, et de la réticence compréhensible des entreprises à signaler les baisses de leurs ventes en raison de Boycotts, ou à annoncer des concessions aux organisateurs du Boycott. Pour une focalisation plus étroite sur les pratiques des entreprises, le boycott reflète à la fois le pouvoir et la portée de la société moderne et la vulnérabilité accrue de la réputation et de l'image de marque de l'entreprise (Economist 2001). Généralement le Boycottage est considéré comme le dernier refuge pour les faibles souhaitant obtenir ce qu'ils désirent, vu qu'il fonctionne bien dans les protestations du public. Ces tendances donnent du poids à l'affirmation selon laquelle les Boycotts représentent des votes sur le marché de la consommation, augmentant ainsi

la pression pour la responsabilité sociétale des entreprises et fournissant un mécanisme de contrôle social de ces dernières. Quoiqu'il en soit, le Boycott peut aussi être socialement désavantageux et représente une menace potentielle à l'égard des entreprises et distributeurs de biens et services. Dès lors, le terme Boycott a été largement employé pour décrire le rejet d'un individu, entreprise, organisation, pays, ou comme tactique de pression sur les entreprises et les élus, qui ne respectent pas les droits de l'homme.

Cette étude tente de mesurer l'ampleur de l'impact du Boycott sur l'image de marque, et comment les entreprises touchées ont-elles réagi en termes de communication de crise. Pour révéler ce qui distingue ce Boycott des différentes formes d'action de protestation, en recherchant la mutation dans cette dernière, et qu'est-ce qui a imposé cette nouvelle action de protestation sur les différentes régions de la société marocaine, une étude a été effectuée pour répondre à ces questions et vérifier les objectifs de cette dernière afin de découvrir principalement les stratégies d'action et de réaction (des boycotteurs, des intermédiaires commerciaux et les propriétaires d'entreprises boycottées).

Le présent article développera dans une première partie la présentation de l'approche historique, l'évolution conceptuelle, la problématique de l'étude et ses hypothèses, ainsi que les diverses questions qu'elle soulève. La deuxième section identifiera la méthodologie de recherche et analysera les résultats de l'étude avec les diverses questions soulevées.

Revue de la littérature et hypothèses de recherche

Boycott facteur émouvant

Le Boycott, que ce soit politique, économique ou social a des racines authentiques dans l'histoire de l'humanité, dont le terme lui-même en anglais a une drôle histoire. Le Boycott est une interruption volontaire qui se trouvait anciennement avant qu'un nom soit attribué à cette forme de lutte et de résistance. C'est une cessation d'exercer l'échange commercial avec une entreprise bien définie pour arriver à des compromis ou de manifester un déplaisir vis-à-vis de certaines actions ou pratiques (Blak's law 1983). Selon Grégory 1994, c'est un refus et préconisation de refus collectif d'acheter, pour exécuter une pression des repréailles. C'est l'exécution d'une pression de vengeance par la mise en interdit de toutes relations vis-à-vis d'une personne, organisme, groupe ou pays. C'est le fait de se retirer et inciter les autres aussi à se retirer et éviter toutes relations commerciales et sociales et culturelles. Un rejet public d'acheter des biens et services pour lutter contre des actions commerciales déloyales (Larousse 1985, Encyclopédie of the social sciences 1930). À travers l'ensemble de définition du boycott extraite de dictionnaires et encyclopédies on peut définir le boycott comme étant

l'action de refus d'acheter et se retirer de différents types de relations vis-à-vis d'un individu, entreprise ou organisation, dans le but d'exprimer un mécontentement et exercer une pression pour paralyser une activité économique et d'infliger un dommage matériel ou moral afin d'obtenir des concessions et trouver une solution. « *Boycott est un ensemble d'actes et d'opérations économiques, commerciales, culturelles et sociales concertées envers un individu, un groupe, une entreprise ou un pays, de façon à exprimer sa contradiction ou bien forcer un changement. Un Boycott est une arme non-violente.* » (Lexique de la non-violence, Jean-Marie Müller - Ed. Alternatives Non Violentes, 1988, 112 p).

Le mot est provenu du nom de Charles Cunningham Boycott, ancien Capitaine de l'armée britannique et propriétaire terrien de l'ouest de l'Irlande. En 1873 Lord Erne confie la gestion des terres qu'il possède dans le Comté du Mayo, sur la côte ouest de l'Irlande à Charles Boycott pour gérer ces affaires et percevoir les fermages. Ce dernier était un homme abominable, il traitait si mal les fermiers et les travailleurs et impose aux paysans des impôts déraisonnables et des réglementations illégitimes et exigea un loyer très élevé pour les terres qu'il louait à ses fermiers. Cependant, Charles Stewart Parnell, un jeune député qui préside la ligue agraire pour défendre les intérêts des fermiers qui a exprimé dans trois objectifs « 3 F » : **Fair rent**, répartition équitable de la rente que paient les fermiers aux propriétaires, **Fixity of tenure**, interdiction d'expulser un paysan qui paie constamment et de manière légale son loyer par le propriétaire, et **Free sale**, le droit pour le paysan de gérer ou céder son bail au prix du marché. Ce dernier mobilisait alors l'ensemble des paysans par la cessation collective de toute relation personnelle, commerciale ou professionnelle avec M. Boycott, de ce fait les paysans refusaient de payer et les ouvriers ne voulaient pas travailler, ce qui a infligé un dommage économique et matériel au propriétaire. Personne n'a trouvé dans le dictionnaire un mot décrivant ce type d'activité, ils l'ont nommé Boycott dérivé du nom de Charles Cunningham Boycott.

Historiquement, les Boycotts ont contribué à des succès spectaculaires et ont permis à des groupes relativement impuissants de faire valoir leurs droits (Sharp 1973). Le Boycott des produits britanniques par les colonialistes a conduit à l'abrogation du Stamp Act par le gouvernement britannique en 1766 (Friedman, 1999). Le Boycott était la clé de la syndicalisation aux États-Unis au tournant du siècle (Wolman, 1916). Gandhi organisa un Boycott du textile Anglais ; les administrations, les écoles, le sel et le tissu britannique dans le cadre d'une stratégie d'action directe non violente qui a abouti dans une certaine mesure à ce que les Anglais admettent qu'il était essentiel de faire un premier pas vers l'autonomie du pays et à l'indépendance de l'Inde en 1947 (Bondurant 1965). Le refus de Rosa Parks

qui était poursuivie pour avoir refusé de céder sa place dans un bus de la ville à un homme blanc comme l'exigeait la loi, a déclenché le Boycott de 1955 par les bus de Montgomery. Ce Boycott a presque ruiné la compagnie de bus, et a été soutenu par plus de 90% des noirs qui représentent 75% des usagers du bus, alors que beaucoup de bus sont restés au dépôt durant des mois, les gens décidaient de se déplacer à pied, ou par des taxis conduits par des noirs, et un service d'autobus mis en place jusqu'à la fin de la ségrégation des bus dans toute la ville. Friedman (1999) décrit cela comme le plus influent Boycott des consommateurs de l'histoire américaine, Il a marqué le début du mouvement moderne des droits civiques aux États-Unis et a lancé le révérend Martin Luther King Jr à sa tête. Des décennies plus tard (Vogel 1978), à compter du milieu des années 1970, le Boycott des raisins de la Californie par des travailleurs agricoles (United Farmworkers of America) soutenu par les Québécois, a permis la formation d'un syndicat pour les ouvriers agricoles américains et a imposé d'importantes concessions aux producteurs à travers l'interdiction d'utilisation de pesticides dangereux (Brown, 1972; Vogel, 1978). À peu près à la même époque, le Boycott de la Barclays Bank sur son implication dans l'apartheid en Afrique du Sud aurait joué un rôle déterminant dans sa décision de se retirer de ce pays en 1986, alors qu'il s'agissait de la plus grande banque du pays (Smith, 1990).

Dans les années 1990, la presse spécialisée semblait s'accorder pour dire que le Boycott des consommateurs fonctionnait et qu'il augmentait en nombre. The Economist (1990), a conclu : « Les groupes de pression assiègent les entreprises américaines, politisent les entreprises et offrent souvent aux dirigeants des choix impossibles. Le Boycottage des consommateurs est en train de devenir une épidémie pour une raison simple : il fonctionne. ». Le Boycott récent des consommateurs inclut le Boycott européen de Shell de jeter la plate-forme pétrolière Brent Spar en mer jusqu'à ce que la société eût abandonné l'immersion en mer. Ce n'est peut-être pas une mauvaise chose pour les consommateurs de demander aux entreprises, auprès desquelles ils achètent, un comportement de meilleure qualité, les problèmes ont été aggravés par les réactions du public à la suite des informations faisant état de dommages environnementaux résultants. Les défenseurs des droits humains et les Boycotts associés auraient critiqué Shell pour la manière dont l'entreprise s'efforce d'assumer ses responsabilités sociales et éthiques (Cowe, 1999; Shell, 1998). Le Boycott américain de Texaco au sujet de prétendues remarques racistes de la part de la direction, et de Mitsubishi au sujet de prétendus harcèlements sexuel sur le lieu de travail, et le Boycott dans plusieurs pays de Nike au sujet des conditions supposées d'ateliers clandestins chez les fournisseurs asiatiques a atteint parfaitement les objectifs de leurs organisateurs.

Au cours de la révolution française en 1789 les Britanniques ont fait

un appel au Boycott du sucre provenant de l'Inde dont la production est faite par des esclaves pour lutter contre l'esclavage. Au Québec, en 1837, une campagne de boycott a été lancée pour convaincre les Québécois opprimés par les impôts et taxes abusives exigés par les Anglais pour arrêter l'achat des produits britanniques et les inciter à consommer les produits de substitution dont la production québécoise. Un autre célèbre exemple de Boycott organisé par les Etats Unis et plus de quatre-vingts autres pays contre les olympiades de Moscou 1980 en protestation contre l'URSS pour avoir envahi l'Afghanistan. De son côté, par mesure de représailles, l'Union soviétique a boycotté les olympiades de Los Angeles 1984 seulement avec treize pays. L'un des exceptionnels exemples de Boycott est celui proclamé par le peuple palestinien et par un groupe d'États membres de la Ligue arabe pour la cessation de toutes relations commerciales et sociales avec Israël, c'est-à-dire qu'il ne devrait y avoir aucun contact, relation ou action pour acheter ou commercer avec Israël. Un autre exemple de boycott bien connu de l'histoire des USA qui s'est déroulé le 1er mai 2006 dans plusieurs villes du pays dont plus d'un million de participants ont assisté à l'événement par une manifestation dans les grands boulevards pour se révolter contre la loi sur l'immigration. Les comités d'organisation ont exhorté la population immigrée à arrêter le travail, ne plus acheter ni vendre et ne pas aller à l'école, pour montrer que la contribution des immigrants clandestins est essentielle à l'économie américaine. Sur la lumière de ce passage théorique, nous admettons que la réputation de l'entreprise et l'usage des produits sont influencés par notre concept du Boycott dont nos deux premières hypothèses de recherches seront :

H1 : Le Boycott impact négativement la réputation et l'usage des produits de l'entreprise.

H2 : Le Boycott sur les réseaux sociaux influence la plupart des composantes de la société marocaine.

La Réputation un facteur crucial à la survie de la firme

La réputation de la firme joue un rôle très important dont la création et la protection de la valeur. Ce concept procure à l'entreprise une certaine compétitivité et un avantage concurrentiel spécial qui lui permet de se démarquer de ses concurrents. Elle est représentée comme un actif intangible, précaire et important pour l'entreprise de le mettre en place en tant que système durable pour la protection de la réputation. La réputation est liée souvent à la nature d'une personne (Bromley 1993), elle est composée de perceptions affectives et de réactions émotives des clients et employés (Davies, 2002). La réputation résume les valeurs et perceptions que l'ensemble des parties prenantes que ce soit interne ou externe, primaire ou secondaire attribuent à

une firme (principalement celle des clients). (Dowling 2002). La réputation est alors considérée comme un système collectif de croyances et d'opinions qui influence les actions des personnes et qui peut avoir une valeur positive ou négative (Dowling 2016; Gatti, Caruana, & Snehota, 2012; Nguyen & Leblanc, 2001).

Certains auteurs visent à détacher l'image de marque à la réputation de l'entreprise en considérant que cette dernière est l'aboutissement de l'assemblage des images et perceptions accumulées par l'ensemble des parties prenantes (Fombrun, 1996; Davies 2002). La réputation est un facteur crucial pour assurer la pérennité de la firme, et constitue l'un des principaux risques déclarés aujourd'hui. La protection de la réputation conduit à la protection globale de l'entreprise, car derrière la réputation se trouve le volume de vente. Conformément à ce qui précède et à l'objet de notre étude nous pouvons dégager notre troisième hypothèse de recherche :

H3 : La réputation et l'image de marque de l'entreprise sont influencées négativement par une communication de crise.

La notion de crise

Il va sans dire que depuis une bonne trentaine d'années, une littérature spécifique s'est développée autour de la notion crise. Quelques définitions, même anciennes, permettent de mieux cerner cette notion fluctuante. La crise peut être définie en étudiant ses causes et ses origines : c'est souvent le travail fait, lors de l'analyse d'une crise passée. Comment est-elle survenue, quels ont été les signes annonciateurs, aurait-on pu les prévoir, pourquoi ne les a-t-on pas vus ? Par conséquent on peut définir la crise en envisageant son issue et ses conséquences : si cela se produit, que va-t-il se passer et comment gérer les conséquences de l'incident ?

Les auteurs les plus récents ont considéré la crise comme un processus global, au cours duquel les causes et les conséquences s'entremêlent afin de générer une situation instable et surtout difficile à gérer. Charles Herman 1963 définit la crise comme « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires ». L'auteur lie à la crise les notions de surprise, de décision dans l'urgence et d'atteinte aux objectifs fixés. Ian Mitroff 1988 introduit clairement la notion de probabilité d'occurrence en précisant la crise comme « un événement à faible probabilité et à fort impact », impact dû peut-être à sa faible anticipation induite par sa faible probabilité. Christophe Roux-Dufort définit la crise comme un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur met en éveil une série de dysfonctionnements, sous l'effet de surprise qu'engendre la crise, ensuite la lumière mise sur la réputation et donc l'entrée sur la scène médiatique de l'organisation concernée. On peut déduire qu'à travers l'ensemble de définitions que la crise est une situation anormale,

instable et complexe qui représente une menace pour les objectifs stratégiques, la réputation ou l'existence d'une organisation. Un événement qui conduit l'organisation à devenir le sujet d'une vaste et potentielle défavorable attention des médias et d'autres groupes extérieurs à savoir les actionnaires, les syndicats, les hommes politiques, et les groupes de pression environnementaux qui pour une raison ou une autre ont un intérêt dans les actions de cette organisation. Selon Michael Regester l'avènement de crise est bien évidemment caractérisé par son apparition inattendue, mais elle dépend également de plusieurs facteurs. Frédéric Martinet, propose plusieurs facteurs :

- *La visibilité de la marque* : plus la marque sera visible, plus il y aura de possibilité qu'une faute commise par l'entreprise soit perçue, et alors révélée au grand public et aux médias. De surcroît, le contenu ajouté sur Internet reste durable, donc un internaute peut tout à fait retrouver une information mal placée ou maladroite pour en faire un bad-buzz.
- *Le secteur d'activité* : le secteur d'activité d'une entreprise peut également être un facteur de taille.

Plus la marque ou l'entreprise touche à des valeurs, plus le risque d'encourir une crise est élevé.

- *Le niveau d'exposition dans les médias sociaux* : plus une marque est présente socialement sur Internet, (c'est-à-dire elle se démarque et communique sur les réseaux sociaux), plus les internautes échangeront à propos de cette marque. Cela augmentera donc logiquement le risque d'exposition à la crise communicationnelle.
- *Le degré d'antagonisme* : état d'opposition ou de lutte avec les concurrents, opposants voire les clients. Des conflits avec ces différents acteurs peuvent clairement créer une crise.

La Communication en contexte de crise

Les entreprises travaillent dur pour gagner la réputation dont elles jouissent aujourd'hui, et nous savons très bien à quelle vitesse ce travail acharné peut être démêlé. Une stratégie de communication puissante est primordiale pour protéger la réputation d'une entreprise avant, pendant et après une crise.

Il va sans dire que la communication revêt d'une importance spécifique puisque l'entreprise évolue dans un univers où il est de plus en plus difficile de construire une identité propre. L'entreprise doit être consciente que sa performance au niveau commercial dépend de son succès en communication. La communication de crise est l'un des domaines de la communication institutionnelle. En effet chaque entreprise doit communiquer pour se faire connaître, faire connaître ses produits ou services,

ses projets, ses activités, ses exploits, afin d'exporter une image convenable au public. Alors d'une manière ou d'une autre, la communication travaille la visibilité d'une entreprise. La communication de crise est constituée de l'ensemble des dispositifs, techniques et actions de communication pour lutter contre les effets d'un événement (accident, pollution, licenciement, rappel produit...) pouvant avoir des effets négatifs sur l'image de l'organisation concernée ou de ses produits. La communication de crise fait partie de la communication d'entreprise. Les deux devraient être associés car une bonne communication de crise ne pourra pas réussir si la stratégie de communication globale n'est pas bien réfléchie.

La communication de crise « repose sur un socle de messages cibles et valeurs totalement dépendant du dispositif de communication d'entreprise ». En effet, le fait que la communication de crise se fasse dans l'urgence ça ne doit pas se ressentir à l'externe, puis il faut surtout ne pas oublier à qui on s'adresse, comment on doit leur parler, et ce que la marque représente avant de savoir à qui on communique, et il est surtout important de savoir pourquoi. On peut penser que communiquer pendant une crise est un moyen de rassurer les consommateurs, mais tout dépend de la vision des choses, est-ce qu'on tente de minimiser les conséquences de la crise en essayant de rassurer tout le monde ? Est-ce qu'on assume réellement la situation ? Dans la plupart des cas, la communication ne peut pas toujours rassurer, si on dit à tout le monde qu'un terroriste est en fuite et qu'il a prévu de frapper dans quelques heures, est-ce que vont-ils être rassurés? Toute vérité n'est pas bonne à entendre, c'est pour cette raison, l'entreprise doit mettre tout le monde au même niveau. On met tout le monde au même niveau dans le but d'éviter les "bruits de fond", les rumeurs. Et "tout le monde" signifie forcément les consommateurs mais surtout les salariés, également les médias, et toutes les personnes pouvant être impactées de près ou de loin par la crise (c'est à dire les parties prenantes). On communique bien évidemment à l'externe mais il ne faut surtout pas oublier l'interne. D'autant plus, qu'un manque de communication à l'interne fera non seulement perdre la confiance des salariés envers l'entreprise mais risque d'envenimer la situation car c'est là où les rumeurs vont commencer à se propager (Maïva Ropaul 2018).

On peut imaginer qu'auparavant, lors d'une situation de crise, l'entreprise concernée n'avait pas réellement d'autres moyens de communication que de communiquer via les médias, comme c'est fréquent aujourd'hui, c'est qu'avant l'existence des réseaux sociaux et de l'Internet, que les entreprises avaient un seul choix de communication qu'on pourrait qualifier de restreint. Pour vendre ses produits et faire parler d'elle, une société pouvait réaliser une publicité audiovisuelle, diffusée à la télévision, ou audio seulement pour la radio, elle avait également le choix de réaliser une affiche qui était publiée dans les magazines, les journaux ou tout

simplement dans la ville. Dans cet exemple plusieurs facteurs interdépendants et interconnectés s'exacerbent mutuellement. Donc notre quatrième et cinquième hypothèse de recherche :

H4 : La mauvaise communication de crise peut aboutir à une poursuite de boycott.

H5 : La communication de crise sur les réseaux sociaux à un impact direct sur l'intention d'achat des consommateurs.

Méthode de recherche et structure du questionnaire

Objectif de Recherche

La problématique de chaque étude est souvent qualifiée de paradoxe. C'est-à-dire que lorsque le chercheur pose un problème, il y a quelque chose d'obscur qu'il veut révéler. Par conséquent, le problème de cette étude ne déroge pas non plus au paradoxe selon lequel cette campagne de "boycott" se situe, « entre un acte de protestation censé changer la réalité existante et un caractère effectif est influent sur la réputation et l'image de l'entreprise. Dans ce sens trois variables touchant les concepts de communication de crise ; réputation et l'image de marque ainsi celui de boycott sont mobilisés afin d'examiner les liens d'associations possibles d'exister.

Tableau 01. Récapitulatif des hypothèses de recherche	
H01 (-)	Le Boycott impact négativement la réputation et l'usage des produits de l'entreprise.
H02 (+)	Le Boycott sur les réseaux sociaux influence la plupart des composantes de la société marocaine.
H03 (-)	La Réputation et l'image de marque de l'entreprise sont influencées négativement par la communication de crise.
H04 (+)	La mauvaise communication de crise peut aboutir à une poursuite de boycott.
H05 (-)	La communication de crise sur les réseaux sociaux à un impact direct sur l'intention d'achat des consommateurs.

Méthode d'enquête

À travers une approche hypothético-déductive, nous cherchons à valider les cinq hypothèses citées ci-dessus (Voir tableau n°01). Pour ce fait une enquête par questionnaire composé de deux parties en total 30 questions portant sur les concepts : la Communication de crise, la Réputation et l'image de marque et le Boycott, dont il a été demandé aux participants leurs avis en fonction de leurs expertises face à la situation concernant la campagne de Boycott pendant la durée, en utilisant deux types de réponses à choix multiples et fermées, qu'on le verra plus en détail durant la section suivante.

Structure du questionnaire

Afin d'explorer les variables, nous avons mené une enquête par questionnaire durant la période allant du mois Mai 2018 au Juin 2018 auprès des consommateurs tous confondus. Alors le questionnaire est composé de plusieurs sections permettant d'évaluer plusieurs éléments du capital marque, la réputation, l'usage, la satisfaction et l'intention d'achat regroupés en deux parties qui se présentent comme suit (voir annexes)

La première partie concerne les non-Boycotteurs

En ce qui concerne les non-boycotteurs 6 questions ont été utilisées, qui captent essentiellement leurs perceptions aux concepts Boycott ; Communication de crise et l'image de marque par leur volonté de participer ou non à la campagne de Boycott ; l'existence d'autres moyens ou alternatives de communication plus efficace avec les compagnies Boycottées ; la capacité de la campagne de Boycott a affecté négativement leurs niveaux de bénéfices ainsi sur les démarches à poursuivre pour atténuer l'effet du Boycott.

La deuxième partie concerne les Boycotteurs

En ce qui concerne les boycotteurs 30 questions ont été utilisées qui captent essentiellement la perception des consommateurs sur la campagne du Boycott en termes de communication de crise, l'ampleur de l'acte et l'effet du boycott ainsi les conséquences sur la Réputation et l'image de marque par : les raisons pour lesquels ont participé à la campagne de boycott ; leurs avis sur la nature de la communication de crise adoptée par les entreprises touchées par le boycott ; le rôle des créneaux de communication à généraliser l'effet du boycott au niveau national ; l'effet de la campagne de boycott à rediriger l'intention d'achat des consommateurs ainsi l'effet de la campagne de boycott sur la réputation et l'image de marque des entreprises en question.

Justification du contexte de l'étude « Boycott au Maroc »

Dernièrement le Maroc est agité par un appel à une campagne de boycott visant trois grandes marques de distribution. Pour exprimer leur irritation, des publications de hashtags « #Nous_Boycottons, des anecdotes, des trolls, des captures d'écran circulaient sur le Net pour confirmer leur affiliation à l'appel à la campagne de boycott, signalent le monopole et les grandes parts de marché qu'elles détiennent certaines entreprises ». La position du Maroc n'est pas différente si on veut la comparer à celle des différents pays du monde. La campagne de boycott visant les trois entreprises leaders dans leurs secteurs d'activité, Eaux minérales, produits laitiers et les carburants, a mis en évidence au cours de cette expérience le manque évident des compétences relatif à la gestion de crise auprès du top management des trois

firmes. Aujourd'hui, le citoyen marocain préfère la tactique du net et réseaux sociaux à la place de l'ensemble des pétitions inefficaces et aux grèves très engageantes et fatigantes, prenant conscience du Net comme instrument efficace, rapide et moins coûteux, qui permet d'aviser et mobiliser un grand nombre de personnes et surtout faciliter la propagation de l'information, tout en garantissant une parole collective. L'histoire du Maroc nous montre que les événements de boycott ne sont pas nouveaux pour les Marocains. La présente campagne est donc complètement originale si on veut la comparer aux anciennes. Elle est exclusivement administrée sur les réseaux sociaux WhatsApp et Facebook essentiellement, à travers des groupes et pages qui regroupent des centaines de milliers de « fans ». C'est pourquoi, il ne faut pas ignorer l'importance de ces nouvelles techniques de communication sociale, qui pourraient être utilisées à des fins inattendues.

C'est la première campagne de ce type au Maroc. « Nous avons tous convenu de boycotter le produit pendant un mois jusqu'à ce que nous ayons baissé le prix » Cette proclamation a été publiée le 20 avril 2018 par les réseaux sociaux, entraîné un boycott national contre trois entreprises leaders de leur secteur d'activité, les eaux minérales, les produits laitiers et les combustibles. Ce mouvement a duré plus de deux mois et se généralise de plus en plus, ce qui a entraîné des conséquences économiques, sociales et politiques au Maroc. Cette campagne de boycott est un moyen pour les consommateurs marocains d'exprimer leur mécontentement face aux prix élevés et au rejet des inégalités sociales. Ce sujet brûlant préoccupe de plus en plus le gouvernement marocain et les entreprises ciblées. Cela représente un séisme au niveau social, économique et politique au Maroc, compte tenu des dommages qu'il pourrait causer. Et jusqu'à présent, les dirigeants des entreprises boycottées n'ont pas été en mesure de contrer efficacement cette campagne qui a rapidement pris le tour d'une grande protestation sociale à travers les réseaux sociaux, ce qui a été caractérisé par une grande interaction de nombreux pionniers de ce monde virtuel et qui ont été impliqués en grand nombre dans cette campagne .

Le responsable de la société Centrale Danone est sorti dans une interview à la presse (Hespress, 2018), décrivant les Boycotteurs comme des traîtres de leur pays, Avant de s'excuser pour ses paroles. Comme il a déclaré le ministre des Finances, qui a qualifié les consommateurs boycottteurs « Déboussolés » ; ainsi que La parlementaire qui a décrit les boycottteurs dans un post sur Facebook par « troupeau » Avant qu'elle s'excuse aussi et de déclarer que c'était une faute d'orthographe, le propriétaire de la marque Afriquia Gaz et le secrétaire général du rassemblement national des indépendants et aussi le ministre de l'Agriculture et de la Pêche, du développement Rural, de l'Eau et des Forêts, quant à lui, dit au boycottteurs que « Internet ne peut pas stopper l'activité de 450.000 éleveurs qui travaillent dans

le secteur laitier”, les enjeux sont réels, ce n'est pas un jeu », « cette campagne n'aurait aucun effet car d'origine virtuelle ». Tous ces témoignages ont contribué principalement à la propagation de cet évènement. 1

- Que feront alors les entreprises lorsque des pages Facebook appellent à les boycotter ?
- **Quelles sont les réponses des dirigeants et décideurs économiques lorsque d'autres marques, d'autres entreprises et d'autres industries sont ciblées par des anonymes du réseau internet?**

Par conséquent cette étude constitue un ancrage et une projection de l'impact de la communication de crise sur les réseaux sociaux vis-à-vis des entreprises ciblées par le boycott au niveau national, à travers une réflexion sur l'analyse et l'évaluation des évènements négatifs et des facteurs de risques liés à la réputation de la firme.

Base de données et Structure de l'échantillon

Les données ont été collectées au moyen d'une enquête administrée au cours de la période du Boycott entre Mai et Juin 2018, en élargissant notre champ d'application pour intégrer l'ensemble des entreprises boycottées. Au total d'un échantillon de 600 personnes des Marocains âgés de 18 à plus de 40 ans, la catégorie socio-professionnelle n'a pas été prise en considération ont été ciblés via des créneaux électroniques (Google forms ; courriel ; réseaux sociaux et sur terrain). Cette opération a généré au total 436 observations, dont on a écarté 25 en raison de l'incompatibilité et l'incomplétude des réponses, dont 411 réponses demeurent exploitables, avec un taux de réponse de 69%. La structure et les descriptions générales de notre échantillon sont présentées dans le tableau suivant.

Titre de l'Offreur		Nombre des Répondants		Pourcentage	Cumul
Femmes	Jeune	184	126	31%	31%
	Âgée	45	58	14%	45%
Hommes	Jeune	200	136	33%	78%
	Âgée	19	64	16%	93%
MRE	Autres	27	27	7%	100%
Total		411		100%	

Analyse et résultats

Méthode statistique « Chi-deux »

Le test de Chi-deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. On peut également dire que ce test vérifie l'hypothèse d'indépendance de ces variables. Si deux variables

dépendent l'une de l'autre, elles partagent quelque chose, la variation de l'une influence la variation de l'autre.

L'hypothèse nulle : L'hypothèse nulle est la même que dans les tests précédents : l'absence de relation, mais cette fois-ci entre deux variables catégorielles. Nous pouvons aussi dire que les deux variables sont indépendantes. L'indépendance signifie que la valeur d'une des deux variables ne nous donne aucune information sur la valeur possible de l'autre variable. Lorsqu'il n'existe aucune relation entre deux variables catégorielles (ou continues), on dit que les sont indépendantes l'une de l'autre. Il ne faut pas confondre cette expression avec l'appellation « variable indépendante ». L'hypothèse alternative est donc qu'il existe une relation entre les variables ou que les deux variables sont dépendantes.

Prémises du test du Chi-deux : Les observations doivent être indépendantes, ce qui signifie que les sujets apparaissent une fois dans le tableau et que les catégories des variables sont mutuellement exclusives. La plupart des occurrences attendues (fréquences théoriques) d'un tableau croisé doivent être supérieures ou égales à 5 et aucune occurrence attendue ne doit être inférieure à 1 (au moins 75 % des cellules).

La statistique du Chi-deux : Lorsque l'on a voulu tester l'hypothèse nulle de l'égalité des moyennes de deux échantillons (dépendants ou indépendants), nous avons calculé la statistique t. Puis, à l'aide de la distribution t, nous avons déterminé dans quelle mesure la valeur t obtenue était « inhabituelle » si l'hypothèse nulle était vraie. Dans le cas de tableau croisé où l'on travaille avec des occurrences, nous allons calculer la statistique Chi-deux et comparer sa valeur à l'aide de la distribution Chi-deux dans le but de déterminer dans quelle mesure cette valeur est « inhabituelle » si l'hypothèse nulle est vraie. Le Chi-deux est une analyse dite **non-paramétrique**, car elle n'est pas basée sur les prémisses des paramètres de la distribution de la variable dans la population (moyenne, écart-type et normalité). Il existe d'autres tests non-paramétriques, mais nous ne les verrons pas.

Calcul du Chi-deux : L'élément fondamental du tableau croisé est le nombre d'occurrences dans chaque cellule du tableau. La procédure statistique que nous allons employer pour tester l'hypothèse nulle compare les occurrences observées (celles déjà dans le tableau) avec les occurrences attendues. L'occurrence attendue est simplement la fréquence que l'on devrait trouver dans une cellule si l'hypothèse nulle était vraie.

La taille d'effet : la force de l'association : Il est possible d'apprécier la force de l'association entre les variables catégorielles à partir des tests complémentaires sur les mesures symétriques qui sont accessibles sous le bouton « Statistiques » de la boîte de dialogue du Tableau croisé. Ces mesures

sont basées sur la statistique Chi-deux qui a été modifiée pour tenir compte de la taille de l'échantillon et des degrés de liberté. Le résultat de ces tests se situe entre 0 et 1.

Méthodologie de recherche

Le choix a été fait sur l'échantillon aléatoire, qui est le type d'échantillonnage le plus précis, pour représenter la communauté statistique homogène. À travers notre étude, les caractéristiques de la population étudiée sont spécifiquement définies en deux catégories : : un échantillon des répondants « Boycotteurs » en tant que première catégorie, et un échantillon « non-Boycotteurs » dans la deuxième catégorie. En fonction de notre étude, 82% de la population interrogée participent à la campagne de boycott pour deux raisons principales ; économique et politique à l'encontre de 18 % qui sont contre cette campagne en raison du manque de confiance et l'absence de la source d'appel au boycott et les objectifs réels cachés derrière cette campagne. Aussi, 43% des gens interrogés déclarent avoir appris l'existence de cette campagne sur les réseaux sociaux (internet) contre 33% par le bouche à oreille.

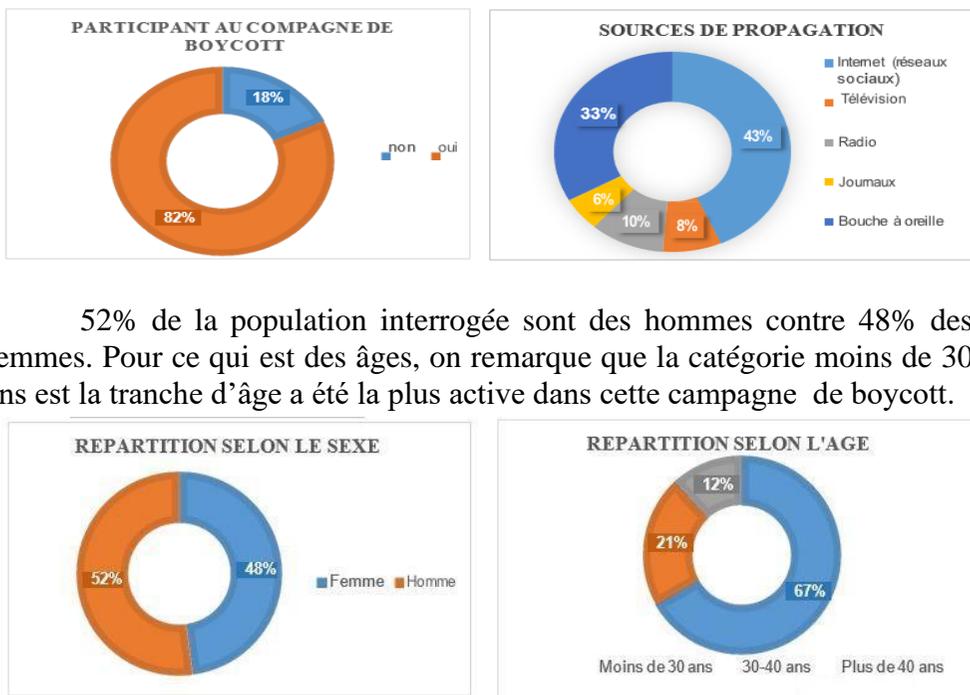
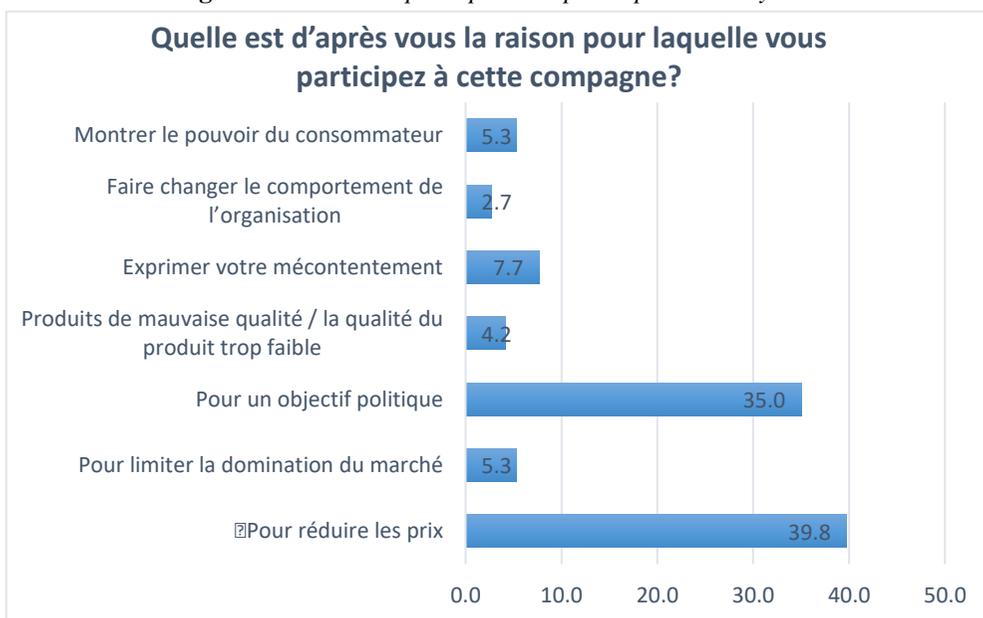


Figure 01. Les caractéristiques de la population étudiée

À la lecture des données de ces graphiques, nous dirons que la raison principale des participants au boycott est purement économique à travers la

baisse de prix des produits 39.8%, suivie par un deuxième motif plus proche à la raison principale 35% pour un objectif politique. La majorité de la population étudiée n'est pas d'accord avec les interventions des dirigeants et porte-parole des trois entreprises boycottées, pense que c'est le manque de l'expérience de ces derniers qui a concouru au succès de cette manifestation et sa propagation sur les médias et les réseaux sociaux, et que cet évènement de boycott va certainement continuer avec un pourcentage de 95% des gens interrogés.

Figure 02. *La raison principale des participants au boycott*



ELEMENTS (Tableau n°01)	12.A partir du boycott l'image que vous aviez de la cible est-elle devenue : (car il n Ya pas de raison et pas de problème pour boycotter ni au niveau de changement de prix ni de qualité ni de mauvais acte fait par l'entreprise)	Total			HYPOTHESE			
		Beaucoup plus négative	Beaucoup plus positive	Aucun changement	Khi2	DI	C	
11. Que pensez-vous du discours du président du groupe AQUA, propriétaire de la marque AFRIQUIA Gas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je suis d'accord avec lui ▪ Il a essayé de minimiser le pouvoir du digitale ▪ Je ne suis pas d'accord 	5,9%	6,2%	0,9%	13%	0,00	4	0,00
		7,1%		28,8%	35,9%			
		49,9%		1,2%	51,1%			
Total		62,9%	6,2%	30,9%	100,0%			

Tableau 03. Relation entre point de vue des clients et l'image de marque

Nous avons croisé des variables à travers le résultat de notre enquête, L'étude de la relation entre ces variables est synthétisée dans les tableaux suivants : La dépendance entre les deux variables est statistiquement significative. Un indice de khi2 = 0.00 a été obtenu (avec un DI = 4 et C = 0.000). Il existe donc une forte relation entre le point de vue des clients et l'image de marque. Ceci confirme l'hypothèse H1.

ELEMENTS (Tableau n°02)	10. l'organisation boycotté a-t-elle réagit de façon :		Total	HYPOTHESE		
	Bienveillante / Respectueuse	Critique / Agressive		Khi 2	DI	C
6.Comment jugez-vous la communication de crise adoptée par les entreprises boycottées ?	▪ Trop mauvaise	37%	55,7%	,000	4	,000
	▪ Mauvaise	1,2%	22,2%			
	▪ Moyenne	2,4%	12,5%			
	▪ AB	2,7%	6,6%			
	▪ BIEN	0%	3,0%			
Total		25%	100,0%			

Tableau 04. Relation entre la réaction des entreprises boycottées et la communication de crise adoptée

À la lecture de ce tableau, on peut conclure que la dépendance entre les deux variables est significative. En d'autres termes, la communication de crise et les réactions adoptées par les entreprises de notre échantillon sont liées. Ce qui implique que l'hypothèse H2 est vérifiée.

ELEMENTS (Tableau n°03)	14.Pensez-vous que le boycott continue ?		Total	HYPOTHESE		
	Non	Oui		Khi2	D1	C
13.Qu'est-ce que les Responsables marketing des marques boycottées devraient faire face à cette crise	▪ Baisser les prix	31,5%	35,4%	0,002	4	0,002
	▪ Améliorer la qualité	25,2%	26,1%			
	▪ Communiquer avec les citoyens et expliquer les marges	8%	8%			
	▪ Présenter des excuses	28,5%	28,5%			
	▪ Ne rien faire ça va passer	2%	2%			
Total	4,8%	95,2%	100,0%			

Tableau 05. Relation entre la décision des dirigeants et la continuité du boycott

Ce tableau montre effectivement une association entre la décision des dirigeants et la continuité du boycott. L'hypothèse H3 est ainsi vérifiée.

Interprétation des résultats

Les résultats de notre étude montrent clairement l'impact de la communication de crise sur la réputation de l'entreprise. À la lecture des données de ces tableaux, nous dirons que pour un effectif de 411 personnes interrogées, 82% affirment leur participation à la campagne de boycott, dont 56.9% sont des personnes âgées moins de 30 ans, 17% âgés entre 30 et 40 ans, et 8% âgés plus de 40 ans. Au total nous notons que la catégorie d'âge qui monopolise cette campagne de boycott ce sont les jeunes. L'analyse de la présente représentation montre qu'il existe une relation entre l'âge et la raison de participation ($\chi^2 = 0.008$) on peut donc conclure que la relation entre les deux variables est statistiquement significative (l'âge et la participation) (voir tableau n°01). Dont 337 personnes interrogées (Boycotteurs), 95.3% pensent que le boycott continue si les dirigeants des entreprises boycottées ne baissent pas le prix et présentent des excuses (voir tableau numéro3) cela veut dire que les entreprises doivent réagir en répondant aux demandes des consommateurs. D'après le test de χ^2 , La dépendance entre les deux variables est statistiquement significative. Le résultat de l'analyse de la relation entre les deux variables montre effectivement que l'une dépend et influence l'autre. Ce résultat nous indique que cette campagne de boycott a connu une large participation et importance à l'échelle nationale, ce qui va impacter négativement les bénéfiques, l'image et la réputation de ces entreprises. Pour les non-Boycotteurs, ils prétendent que les employés et les paysans seront les grands perdants dans cette situation. Les raisons alléguées par les non-Boycotteurs sont logiques en quelque sorte (le licenciement, la baisse de chiffre d'affaires, investissement, stabilité économique...) mais cette empathie n'est soutenue que par une minorité de 18% de la population étudiée. Dans cette minorité de non-Boycotteurs il y a une grande partie qui admettent le pouvoir et l'importance de cette campagne, et que le boycott affectera négativement l'économie nationale. D'après le tableau croisé numéro 1, Sur les 337 personnes sondées il est important de noter que 51% des gens qui ne sont pas d'accord avec les interventions des dirigeants des trois entreprises confirment que l'image qu'ils ont à l'égard des entreprises est devenue beaucoup plus négative avec un pourcentage de 62%, cela veut dire qu'après les déclarations (de nature politique) de certains porte-parole et propriétaires des trois entreprises, les consommateurs soutiennent davantage la campagne de boycott à cause de la mauvaise intervention de ces derniers, ce qui a contribué à la propagation de l'évènement sur les médias et les réseaux sociaux et même l'augmentation du taux de participation à l'action de boycott. L'étude menée a permis de

soulever que la majorité des enquêté(e)s pensent que les médias sociaux ont contribué à la propagation du boycott dans la mesure où, 43%, des répondants ont entendu parler du boycott via les réseaux sociaux.

La campagne a dévié de ses buts et objectifs fondamentaux, et a pris un autre aspect spécialement politique. Le dialogue économique est devenu un dialogue politique, où il est devenu difficile pour l'entreprise de contrôler la situation. La campagne a pris une piste beaucoup plus dangereuse que la première et les interventions politiques ont aggravé la situation et déplaceraient les revendications de la campagne des exigences économiques aux exigences politiques. Dans une absence d'expérience, et de mauvaises interventions des dirigeants des entreprises visées par le boycott, la situation est devenue de plus en plus volatile. La situation se détériore de manière exponentielle, alors pour faire face, plusieurs stratégies marketing ont été adoptées par les entreprises pour s'en sortir et calmer la situation, mais malheureusement elles ont toutes échoué ; (une Stratégie pour soutenir l'équipe nationale marocaine dans la Coupe du monde, changement du logo pour ne pas être reconnue par le consommateur et donc ne pas être boycottée, changement du packaging des bouteilles, lancer des campagnes de communication directe, organisation des conférences, faisant appel à tous les Marocains pour venir constater sur place en visitant le site de production) par conséquent les consommateurs ont considéré ces mouvements comme une stratégie marketing pour approcher au consommateur, alors que certains considéraient cela comme une tentative d'induire le consommateur en erreur. Dans l'incapacité des entreprises concernées à résoudre cette crise, elles continuent de subir des pertes extrêmes à l'heure actuelle. La filiale marocaine du français Danone affirme que son chiffre d'affaires s'est réduit de 50% depuis le 20 avril et que ses pertes s'élèvent à plus de 13 millions d'euros. Le groupe a même décidé de mettre fin à quelque 886 contrats en intérim et de réduire ses achats auprès des producteurs. Les titres boursiers des maisons mères d'Africa et de Sidi Ali souffrent. Le distributeur d'eau rappelle par communiqué qu'il emploie plus de 2000 personnes dans le pays.

Synthèse de l'étude empirique

Encadré n°01 - Effets de la communication de crise sur le boycott Marocain

- Une baisse des ventes et de chiffre d'affaires remarquable.
- Impact négatif sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise.
- Influence négative sur la perception et l'intention d'achat des clients.
- Perte de confiance et de fidélité vis-à-vis de l'entreprise.
- Les réseaux sociaux jouent un rôle primordial dans la propagation de la campagne .

- Les jeunes sont la catégorie d'âge active qui monopolise cette campagne de boycott.
- La raison principale du boycott est économique à travers « la baisse de prix ».
- La communication de crise adoptée par les entreprises est jugée trop mauvaise.
- Le manque d'expérience des dirigeants en termes de communication a impacté négativement la réputation et l'image des firmes ciblées.
- La réaction offensive des dirigeants a poussé un grand nombre de clients à boycotter l'entreprise.
- À partir du boycott l'image des clients vis-à-vis de la marque s'est dégradée.
- Le boycott va continuer si les entreprises ne répondent pas aux demandes des boycotteurs.
- Les clients vont arrêter leur consommation après le boycott.
- Les clients arrivent à consommer d'autres produits des concurrents.
- Plusieurs stratégies marketing ont été adoptées par les entreprises pour calmer la situation, mais elles ont malheureusement toutes échoué.
- Les décideurs politiques et économiques découvrent à peine la réalité numérique dont ils ne se doutaient pas de l'importance.
- La communication de crise a un impact direct sur la réputation de l'entreprise et sur l'intention d'achat.
- La communication peut offrir un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Encadré n°02 – Principaux causes, conséquences et les recommandations du Boycott au Maroc

1. Causes

- Niveau de prix élevé / Pouvoir d'achat et la cherté de la vie
- Absence d'instance de régulation et non opérationnalisation du Conseil de la Concurrence/ absence des associations de protection des consommateurs / Problème de communication / représentation.
- Manque du système de veille et des techniques de gestion des crises / mauvaise communication de crise.
- L'intervention des élites politiques et économiques / Redistribution de la richesse
- Position dominante de certains produits ou activités / Non-aboutissement du dialogue social

2. *Conséquences*

- Rejet des prix / boycott / : Ras le bol généralise de la classe moyenne principalement
- Rejet de l'injustice : Augmentation exagérée des prix de produits de consommation fréquente.
- Une terrible chute

Comme nous venons de voir dans l'analyse du questionnaire l'utilisation mal placée des médias sociaux en situation de crise peut avoir un effet amplificateur, et influence l'image de marque de l'entreprise concernée, à cet égard nous avons établi un certain nombre des recommandations qui ont pour principal objectif de trouver la meilleure manière dont une entreprise peut communiquer en situation de crise à l'ère de la digitale.

Conclusion

Le monde numérique virtuel est devenu aujourd'hui le domaine public où les citoyens se rencontrent pour échanger des points de vue, discuter et critiquer des problèmes. La campagne de boycott, connue au Maroc, marque la naissance d'un mouvement social qui a contribué à sa production le contexte socioculturel, qui a vu l'échec de toutes les formes d'activités traditionnelles pour satisfaire les exigences des citoyens. Dans la mesure du possible, cette étude a tenté de souligner l'importance de cet espace et son rôle en forçant les décideurs à écouter les demandes des citoyens. Dans un contexte de manque d'expérience, la situation est devenue de plus en plus volatile en raison de la mauvaise communication de crise adoptée par les entreprises ciblées. Les déclarations des décideurs ont largement contribué à la propagation et à la réussite du boycott. Plusieurs stratégies marketing ont été adoptées par les entreprises pour calmer la situation, mais elles ont malheureusement toutes échoué.

Dans l'incapacité des entreprises concernées à résoudre cette crise, elles continuent de subir des pertes extrêmes à l'heure actuelle. La filiale marocaine du français Danone affirme que son chiffre d'affaires s'est réduit de 50% depuis le 20 avril et que ses pertes s'élèvent à plus de 13 millions d'euros. Le groupe a même décidé de mettre fin à quelque 886 contrats en intérim et de réduire ses achats auprès des producteurs. Les titres boursiers des maisons mères d'AFRIQUIA et de Sidi Ali souffrent aussi. Le distributeur d'eau rappelle par communiqué qu'il emploie plus de 2000 personnes dans le pays. Au final, les décideurs économiques et politiques découvrent à peine la réalité numérique dont ils ne se doutaient pas de l'importance, et le rôle de l'impact direct de la communication de crise sur la

réputation de l'entreprise et par conséquent sur l'intention d'achat du client. Il faut savoir que la communication de crise suit la direction de l'évolution technologique, juridique et sociale. Pour cette raison, un plan de communication de crise n'est jamais achevé : des conseils et des leçons doivent y être intégrés continûment. L'entreprise doit être consciente de la montée en puissance des réseaux sociaux. Ainsi, ils vont devenir une partie intégrée dans le plan de communication de l'entreprise.

References:

1. John, A., & Klein, J. (2003). The boycott puzzle: Consumer motivations for purchase sacrifice. *Management Science*, 49(9), 1196-1209.
2. Bondurant, J. V. (1971). *Conquest of violence: The Gandhian philosophy of conflict*. Univ of California Press.
3. Breno DP Andrade C, (2016). Social Boycott, *Review of Business Management*.
4. Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.
5. Bromley, d. Comparaison des réputations d'entreprise : classements, quotients, repères ou études de cas ?. *Corp reputation rev* 5 , 35–50 (2002).
6. Brown, B. (1997). Part IV: how do reputations affect corporate performance?: stock market valuation of reputation for corporate social performance. *Corporate Reputation Review*, 1, 76-80.
7. Brown, B. (1998). Do stock market investors reward companies with reputations for social performance?. *Corporate Reputation Review*, 1, 271-280.
8. Capelli, S., Pascal, L., & Sabadie, W. (2011, May). Communication de crise: Le cas d'un appel au boycott. In *XXVIIème congrès international de l'AFM* (pp. 1-23).
9. Friedman, M. (1999). *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*. Psychology Press.
10. Craig Smith, N. (1990). Morality and the market: consumer pressure for corporate accountability.
11. Garrett, D. E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of marketing*, 51(2), 46-57.
12. Monnin, É., & Monnin, C. (2008). Le boycott politique des Jeux olympiques de Montréal. *Relations internationales*, (2), 93-113.
13. Fombrun, C., & Van Riel, C. (2003). The reputational landscape. *Revealing the Corporation: Perspectives on identity*,

- image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing, 223-33.*
14. Friedman, M. (1999). *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*. Psychology Press.
 15. Friedman, M. (1999). *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*. Psychology Press.
 16. Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Psychology Press.
 17. Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California management review, 46*(3), 19-36.
 18. Garrett, D. E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of marketing, 51*(2), 46-57.
 19. De Villartay, S. (2020). *Consommateurs et salariés face à une crise de réputation d'entreprise: une lecture par le contrat psychologique et l'identification organisationnelle* (Doctoral dissertation, Paris 1).
 20. Grégory, P., & Lehu, J. M. (1994). *Marketing publicité: avec glossaire français-anglais*. Dalloz.
 21. Luo, H. A., & Balvers, R. J. (2017). Social screens and systematic investor boycott risk. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 52*(1), 365-399.
 22. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly, 61*-82.
 23. Bozonnet 1, J. P. (2010). Boycott et «buycott» en Europe. Écocitoyenneté et culture libérale. *Sociologies pratiques, (1)*, 037-050.
 24. Braunsberger, K., & Buckler, B. (2011). What motivates consumers to participate in boycotts: Lessons from the ongoing Canadian seafood boycott. *Journal of Business Research, 64*(1), 96-102.
 25. Heilmann, K. (2016). Does political conflict hurt trade? Evidence from consumer boycotts. *Journal of International Economics, 99*, 179-191.
 26. Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing, 68*(3), 92-109.
 27. Illia, L., Lurati, F., & Previatello, S. (2006). Consumer boycotts in Switzerland 1994-2004.
 28. Wolman, L. (1916). Rezension von: Wolman, Leo, The Boycott in American Trade Unions. *The catholic historical review, 2*(1), 87-89.
 29. Wolman, L. (1916). Rezension von: Wolman, Leo, The Boycott in American Trade Unions. *The catholic historical review, 2*(1), 87-89.
 30. Ropaul, M. (2018). Consumer boycotts: does trust in law-making and law-enforcing institutions matter?. *Journal of Economic Issues, 52*(3),

835-859.

31. Amirault-Thebault, M. (1999). *Le boycott: analyse conceptuelle et modélisation* (Doctoral dissertation, Université de la Réunion).
32. McDonnell, M. H., & King, B. (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative science quarterly*, 58(3), 387-419.
33. Friedman, M. (1999). *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*. Psychology Press.
34. Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
35. Kelm, O., & Dohle, M. (2018). Information, communication and political consumerism: How (online) information and (online) communication influence boycotts and buycotts. *New Media & Society*, 20(4), 1523-1542.
36. Esteves, O. (2006). Une histoire populaire du boycott: 1880-1960, l'armée du nombre-Une histoire populaire du Boycott. *Une histoire populaire du boycott*, 1-182.
37. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
38. Cowe, R. (1999). Boardrooms discover corporate ethics. *Guardian Weekly March*, 28, 27.
39. Sharp, G. (1973). The politics of nonviolent action, 3 vols. *Boston: Porter Sargent*, 2.
40. Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 285-303.
41. Smith, C. (1990). *Morality and the Markets Consumer Pressure for Corporate Accountability* Routledge: London.
42. Hahn, T., & Albert, N. (2017). Strong reciprocity in consumer boycotts. *Journal of Business Ethics*, 145, 509-524.
43. Hahn, T., & Albert, N. (2017). Strong reciprocity in consumer boycotts. *Journal of Business Ethics*, 145, 509-524.
44. Wolman, L. (1916). Rezension von: Wolman, Leo, The Boycott in American Trade Unions. *The catholic historical review*, 2(1), 87-89.

ANNEXE

1. Relation entre l'âge et la décision de la participation

ELEMENTS	3. Votre Age :			Total	HYPOTHESE		
	Moins de 30 ans	30-40 ans	Plus de 40 ans		KHI2	DL	C
1. Avez-vous participé à la campagne de boycott	9,7%	4,4%	3,9%	18,0%	,008	2	,008
Non	56,9%	17,0%	8,0%	82,0%			
Oui							
Total	66,7%	21,4%	11,9%	100,0%			

2. Relation entre points de vue des Boycotteurs sur les interventions des dirigeants et la décision d'arrêt de la campagne Boycott.

ELEMENTS	11. Que pensez-vous du discours du président du groupe AQUA, propriétaire de la marque AFRIQUIA Gas quand il a dit :			Total	HYPOTHESE		
	Je suis d'accord avec lui	Il a essayé de minimiser le pouvoir du digitale	Je ne suis pas d'accord		Khi2	DI	C
9. Si le boycott dont vous avez participé s'est terminé à la suite d'un mot d'ordre du gouvernement vous allez arrêter de boycotter	3,3%	1,8%	5,3%	10,4%	,001	2	,001
Oui	9,8%	34,1%	45,7%	89,6%			
Non							
Total	13,1%	35,9%	51,0%	100,0%			

3. Relation entre l'âge des participants et la décision d'arrêt de la campagne Boycott.

ELEMENTS	9.Si le boycott dont vous avez participé s'est terminé à la suite d'un mot d'ordre du gouvernement vous allez arrêter de boycotter		Total	HYPOTHESE			
	Oui	Non		Khi2	DI	C	
3.Votre Age :	Moins de 30 ans	2,4%	67,1%	69,4%	,000	2	,000
	30-40 ans	5,9%	14,8%	20,8%			
	Plus de 40 ans	2,1%	7,7%	9,8%			
	Total	10,4%	89,6%	100,0%			

1. Relation entre points de vue des Boycotteurs sur les interventions des dirigeants et la continuité de la campagne du boycott.

ELEMENTS	14.Pensez-vous que le boycott continue ?		Total	HYPOTHESE			
	Non	Oui		Khi2	DI	c	
11. Que pensez-vous du discours du président du groupe AQUA, propriétaire de la marque AFRIQUIA Gas quand il a dit :	Je suis d'accord avec lui	1,8%	11,3%	13,1%	,003	1	,003
	Il a essayé de minimiser le pouvoir du digitale	2,1%	33,8%	35,9%			
	Je ne suis pas d'accord	0,9%	50,1%	51,0%			
	Total	4,7%	95,3%	100,0%			

2. Relation entre la qualité de la communication de crise et la cause de propagation.

ELEMETS	8.si oui pensez-vous que			Total	HYPOTHESE		
	La faiblesse de l'expérience des porte-parole des entreprises qui a contribué à cela	C'était la taille de la campagne qui a contribué à cela	Les deux		Khi2	Dl	C
6.Comment jugez-vous la communication de crise adoptée par les entreprises boycottées ?	Trop mauvaise	20,2%	13,6%	22,0%	,000	8	,000
	Mauvaise	5,9%	11,3%	5,0%			
	Moyenne	8,3%	4,2%	12,5%			
	AB	5,6%		0,9%			
	BIEN	3,0%		3,0%			
Total		43,0%	29,1%	27,9%			100,0%

3. Relation graphe

