

# **Let's run before they Findus: les marques à l'épreuve des scandales**

**Karine Depardon, Michaël Korchia & Eleonore Plusquellec**

**Karine Depardon \***

**Maître de Conférences**

**Université de Reims Champagne Ardenne/ REGARDS/ IUT de Troyes**

**Michaël Korchia \*\***

**Professeur Senior**

**KEDGE BS**

**Eléonore Plusquellec \*\*\***

**Chef de Produit Junior**

**Johnson & Johnson**

*Cette recherche est partiellement basée sur le mémoire de fin d'études d'Eléonore Plusquellec, alors étudiante à KEDGE Business School, campus de Talence.*

## Let's run before they Findus: les marques à l'épreuve des scandales

### Résumé :

---

De nombreuses marques sont confrontées à des scandales divers, qui peuvent fortement impacter leur image, l'attitude des consommateurs à leur égard, voire *in fine* leurs ventes. Dans cet article, nous introduisons la notion de scandale de marque et la mettons en relation avec d'autres concepts proches. Nous en proposons une classification en quatre types : le scandale environnemental, éthique, sanitaire, et celui lié à une défaillance technique. Une étude quantitative démontre l'impact d'un scandale sur l'attitude, et les effets déterminants de la gravité perçue ainsi que de la crédibilité de la source ayant révélé l'information.

**Mots-clés** : scandale de marque, crise, gravité perçue, crédibilité, relation à la marque

---

## Let's run before they Findus: brands facing scandals

### Abstract:

---

Many brands have to face scandals which can strongly influence their image, brand attitudes, and *in fine* sales. In this paper, we introduce the notion of brand scandal, and study its relationships with other close concepts. We sort brand scandals into four categories: ethical, environmental, product failure and health safety scandals. A quantitative study demonstrates the impact of a scandal on brand attitude, and the importance of two antecedents: perceived egregiousness and credibility of the source that has revealed the information.

**Key words**: brand scandal, crisis, perceived egregiousness, credibility, brand relationships

---

## Let's run before they Findus: les marques à l'épreuve des scandales

### Introduction

Beaucoup de grandes entreprises se retrouvent un jour confrontés à un scandale de marque. En 1990, des traces de benzène sont découvertes dans des bouteilles de Perrier entraînant le retrait et la destruction de 280 millions de bouteilles à travers le monde. En 1997, une photo montrant un enfant pakistanais confectionnant des ballons Nike crée un scandale planétaire lié à l'exploitation de la main d'œuvre infantile. Fin 1999, le pétrolier l'Erika affrété par Total provoque une marée noire catastrophique sur plus de 400 km de littoral français. En 2007, Mattel rappelle plus de 18 millions de jouets fabriqués en Chine et vendus dans le monde entier, jugés dangereux et toxiques (peinture au plomb). En 2008, la Société Générale annonce une perte record de presque 5 milliards imputée à l'un de ses traders. En 2011, un adolescent décède après avoir mangé un sandwich Quick infecté par un staphylocoque doré. En 2013, des marques comme Findus, Nestlé ou encore Picard se retrouvent face au scandale de la viande de cheval. En 2014, Abercrombie & Fitch fait scandale, accusé de favoriser la maigreur par la proposition d'une «taille XXXS».

Les répercussions de ces scandales sont relativement importantes sur la réputation des marques, leur image, ou encore sur l'attitude des consommateurs (Meng, 2010; Reuber et Fischer, 2010; Twomey, Knight et McNeill, 2011). Un impact financier a été également clairement identifié (baisse du chiffre d'affaires, baisse de fréquentation, produits retirés de la vente...) (Korkofingas et Ang, 2011; Pons et Souiden, 2012). De plus, ces répercussions peuvent s'étendre à toute la catégorie de produits concernée par le scandale et peuvent également affecter les entreprises concurrentes ou les entreprises d'une même filière (Gao et al., 2012; Cleeren, van Heerde et Dekimpe, 2013).

Plus particulièrement, l'attitude du consommateur envers la marque va dépendre de la manière dont il juge l'acte commis par la marque, et notamment de la gravité perçue et de la crédibilité des accusations lancées contre elle (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009). Il nous semble donc opportun d'étudier l'effet d'un scandale sur l'attitude du consommateur ainsi que les effets de la perception de l'acte de la marque (gravité perçue et crédibilité) sur cette attitude.

Nous nous intéressons à tous types de marques de manière générale (marque, marque-personne). La littérature existante traite des scandales de marques-personnes (Tiger Woods, Kate Moss, ...) ou *celebrities scandals* (drogue, vol, tricherie, adultère, ...) et de l'impact qu'ils ont sur les marques associées (sponsors, égarie, publicité, ...) (Fong et Wyer, 2012; Breberina, Shukla et Schwaiger, 2013; Um, 2013; Béroard et Parmentier, 2014). Cependant, la littérature

sur les scandales générés volontairement ou non par des marques est beaucoup plus rare et aucune étude, à notre connaissance, ne s'intéresse à l'ensemble des différents types de scandales pouvant survenir. Cette rareté oblige à se tourner vers la littérature développée dans le domaine des crises et plus particulièrement des *product harm crisis* qui ne sont pourtant qu'une des formes possibles. De plus, une crise ne signifie pas forcément qu'il y a scandale. En revanche, la présence d'un scandale induit forcément une crise à résoudre. Il est donc judicieux de mieux définir la notion de scandale de marque et de bien identifier les différents types de scandales existants.

Les enjeux pour les marques sont : 1) de pouvoir mieux appréhender les réactions des consommateurs en cas de scandale, 2) de limiter les effets négatifs d'un scandale en agissant sur les antécédents de l'attitude et 3) de concevoir des stratégies de communication efficaces pour gérer un scandale et ses conséquences.

Dans un premier temps, nous proposerons une classification des différents types de scandales de marques après une revue de littérature. Puis nous détaillerons les résultats d'une étude quantitative réalisée auprès de 197 individus démontrant l'impact d'un scandale sur l'attitude et les effets déterminants de la gravité perçue du scandale ainsi que de la crédibilité de la source ayant révélé l'information. Enfin, les implications théoriques et managériales seront présentées.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Description et définition du scandale de marque**

Le scandale est décrit de manière générale comme un phénomène social, qui peut être considéré comme une pratique collective (Van Damme, 2013). Il provient d'une contradiction entre des pratiques et des attentes normatives propres à la vie sociale et politique (Editorial, 2005). Dans ce contexte, la transgression d'une norme suscite alors des réactions d'indignation du public (Editorial, 2005; Van Damme, 2013).

Un scandale de marque est ainsi lié à des pratiques contraires aux codes sociaux, moraux ou légaux, qui vont inspirer de fortes réactions, notamment d'indignation, des consommateurs (Bechwati et Morrin, 2003; Reuber et Fischer, 2010; Lindenmeier, Schleier et Pricl, 2012). Selon Aaker, Fournier et Brasel (2004), la transgression d'une marque fait référence à la violation de règles implicites ou explicites guidant la performance et l'évaluation de la relation entre le consommateur et la marque. Le consommateur va rejeter le comportement de la marque contraire à ces normes morales afin de maintenir une image de soi positive et se considérer comme moralement intègre (Bhattacharjee, Berman et Americus Reed II, 2013). Les

réactions des consommateurs face à un problème rencontré avec une marque dépendent du caractère interne ou externe du problème à la marque, de sa contrôlabilité, et de sa probabilité de récurrence (Jorgensen, 1996). Plus spécifiquement, l'indignation des consommateurs peut être décrite comme une réaction émotionnelle morale négative en réponse à un comportement non éthique ou répréhensible de la marque (pratiques frauduleuses, travail des enfants, pollution de l'environnement, tolérance de la violation des droits de l'homme, soutien à des régimes autoritaires, ...) (Lindenmeier, Schleer et Pricl, 2012). Les médias revêtent ici une importante toute particulière. Selon Béroard et Parmentier (2014), « les médias jouent un rôle crucial dans la représentation de la transgression. Ils ne sont pas simplement les garants d'une représentation, mais ils agissent en tant qu'acteurs explicites de persuasion ». La couverture médiatique, quand elle est associée à des actions négatives, va avoir tendance à renforcer l'indignation des consommateurs (Gao et al., 2012). La présence dans les médias, l'intensité médiatique et l'interprétation faite par ces médias vont façonner l'opinion publique, avoir une influence sur l'interprétation et la perception de ce qui est normal ou anormal et persuader les individus que les autres membres du public désapprouvent le comportement de la marque (Reuber et Fischer, 2010; Janssen, Swaen et Vanhamme, 2011; Béroard et Parmentier, 2014). L'attention médiatique sera plus importante quand il s'agit d'une marque connue ou reconnue (Cleeren, van Heerde et Dekimpe, 2013)

A notre connaissance, le scandale de marque n'est pas défini dans la littérature. Roehm et Tybout (2006) introduisent cette notion sans en donner une définition explicite. Le scandale est défini par le Larousse en tant que « effet fâcheux, indignation produite dans l'opinion publique par un fait, un acte estimé contraire à la morale, aux usages ». Nous adaptons cette définition au scandale de marque et le définissons ainsi comme « un effet fâcheux, une indignation produite dans l'opinion publique par un fait, un acte, commis par une marque, et estimé contraire à la morale, aux usages ».

## **1.2. L'analogie scandales de marque - crises**

Les scandales sont souvent assimilés ou rapprochés des crises (Lee, Youn et Nayakankuppam, 2011). En effet, ce sont les mêmes types de problèmes touchant au bien-être individuel (qualité du produit, publicité mensongère...) ou collectif (fermeture d'usines, pollution, ...) qui font émerger ces deux phénomènes. Tout comme la crise, une situation de scandale et sa gravité seront perçues comme telle en fonction de l'interprétation faite par les consommateurs (Janssen, Swaen et Vanhamme, 2011). Cette interprétation dépendra de leur sensibilité au problème soulevé, des différences individuelles, de la nature du problème et du contexte

(réponse apportée par la marque, intervention des médias, contexte sensible) (Michon et Changeur, 2003; Lee, Youn et Nayakankuppam, 2011).

La littérature évoquant peu les scandales de marques, la notion de crise est donc mobilisée, même si une crise ne signifie pas forcément qu'il y a scandale alors qu'un scandale induit une crise à résoudre. Lee, Youn et Nayakankuppam (2011) distinguent toutefois les scandales de marque en fonction de leur nature extrinsèque ou intrinsèque : le premier concerne des questions sociales et axées sur les valeurs (mauvaise conduite d'une marque socialement irresponsable, abus de travail ou contamination de l'environnement) tandis que le second porte sur des défauts (en termes de qualité et de performance) du produit.

Cela rappelle la distinction de deux types de crises proposée par Michon et Changeur (2003). Dans un premier temps, les auteurs évoquent les crises sur les produits regroupant à la fois les crises sanitaires (vache folle, listériose...) et les rappels de produits liés à des défauts fonctionnelles. Elles peuvent être externes ou internes à l'entreprise et relèvent donc d'un échec physique, technique ou issu de la fabrication par l'homme (Janssen, Swaen et Vanhamme, 2011). Cette catégorie s'assimile aux *product-harm crisis* qui sont relatives à un événement très médiatisé, causé par un produit défectueux, contaminé ou même nuisible pour les consommateurs (Dawar et Pillutla, 2000). Dans un second temps, ils identifient les crises affectant les valeurs de la marque regroupant les crises liées au comportement répréhensible de l'entreprise (plan social, tromperie frauduleuse...) et les crises liées à un manquement aux valeurs sociétales (travail des enfants...). Elles sont internes à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles sont créées au sein de celle-ci et lui restent propres (Janssen, Swaen et Vanhamme, 2011) mais elles peuvent avoir également des conséquences en externe.

L'essentiel des travaux sur les scandales et les crises s'orientent vers les scandales intrinsèques ou les crises sur les produits. La plupart des travaux se focalisent sur les rappels de produits (Korkofingas et Ang, 2011 ; Liu et Venkatesh, 2012 ; Pons et Souiden, 2012) ou sur les produits défectueux (Dawar et Pillutla, 2000). D'autres travaux s'intéressent au cas de produits dangereux pour la santé telle que la contamination du lait à la mélamine en Chine en 2008 qui a entraîné plusieurs décès d'enfants (Gao & al., 2012). Les scandales extrinsèques et les crises affectant les valeurs de la marque sont moins présents dans la littérature. Twomey, Knight et McNeill (2011) traitent par exemple de la publicité mensongère qui crée une croyance fautive et erronée sur le produit et génère généralement de fortes réactions d'opposition du public. Meng (2010) évoque, quant à lui, à la fois la question de sécurité des produits et de publicité mensongère à travers le cas du scandale de la marque de soins haut de gamme de Procter & Gamble, SK-II, accusée de ne pas divulguer entièrement les ingrédients du produit. Il semble

que les études existantes examinent des situations avec une seule marque impliquée et surtout qu'aucune étude n'englobe l'ensemble des différents types de scandales identifiés.

### **1.3. Scandale et relation à la marque**

Les études portant sur les scandales de marque visent principalement à considérer l'impact de la crise ou du scandale sur le capital-marque mais également sur les perceptions, la confiance et l'attachement des consommateurs envers la marque (Dawar et Pillutla, 2000; Michon et Changeur, 2003; Ma et al., 2010; Gao et al., 2012; Cleeren, van Heerde et Dekimpe, 2013). Elles traitent également des réactions des consommateurs face à la défaillance de la marque (Roehm et Brady, 2007). Les effets du scandale peuvent se ressentir sur la catégorie de produits concernée et/ou s'étendre aux autres catégories couvertes par la marque (Roehm et Tybout, 2006). Par effet d'entraînement, les marques concurrentes qui travaillent dans la même catégorie peuvent également être affectées par le scandale (Roehm et Tybout, 2006; Lee, Youn et Nayakankuppam, 2011; Mackalski et Belisle, 2011; Cleeren, van Heerde et Dekimpe, 2013). La transgression commise par la marque peut donc avoir un effet négatif sur la relation à la marque et les intentions d'achat (Aaker, Fournier et Brasel, 2004; Cervellon, 2012), car elle infirme les intentions de la marque d'agir selon les termes de la bonne continuité de la relation avec le consommateur, et qu'elle l'expose aux vulnérabilités, doutes et incertitudes qui altèrent et déstabilisent la perception du consommateur quant à sa qualité (Aaker, Fournier et Brasel, 2004). Les consommateurs peuvent alors décider de retirer leur soutien à la marque-transgresseur afin de rester en cohérence avec leurs propres normes morales (Bhattacharjee, Berman et Americus Reed II, 2013).

Toutefois, les transgressions de la marque ne conduisent pas forcément à un impact négatif et certains éléments peuvent venir modérer les effets de la transgression (Aaker, Fournier et Brasel, 2004; Reuber et Fischer, 2010; Cervellon, 2012). Les consommateurs peuvent décider, dans des conditions de risques et de périls, de maintenir un point de vue positif sur une marque à laquelle ils sont attachés (Aaker, Fournier et Brasel, 2004; Bhattacharjee, Berman et Americus Reed II, 2013) : par exemple un consommateur peut continuer à acheter du Nutella, produit contenant de l'huile de palme considérée comme nocive pour la santé, car il voue à cette marque une très forte affection. Selon Bhattacharjee, Berman et Americus Reed II (2013), certains consommateurs vont chercher à minimiser la transgression elle-même en justifiant ou excusant les actions immorales pour les rendre acceptables, ce qui cause toutefois un état de tension par rapport aux normes morales. D'autres consommateurs vont, selon ces auteurs, procéder à une rationalisation morale de la transgression en cherchant à minimiser la tension

entre les résultats souhaités et les normes morales, ce qui leur permet de ne pas compromettre leurs normes morales. Pour cela, ils dissocient les jugements de performance de l'acteur immoral qu'ils soutiennent des jugements de moralité de l'acte immoral qu'ils répriment.

## 2. Vers une taxonomie des scandales

Il semble important de distinguer plus finement les différents types de scandales auxquels une marque peut être confrontée. A partir des travaux de Lee, Youn et Nayakankuppam (2011) qui distinguent les scandales extrinsèques et intrinsèques, de la distinction réalisée par Michon et Changeur (2003), ainsi que d'une analyse documentaire portant sur plusieurs dizaines de scandales s'étant déroulés ces dernières années, nous en proposons une classification en quatre types : le scandale environnemental, éthique, sanitaire, et celui lié à une défaillance technique. Les deux premiers types de scandales sont extrinsèques, les deux autres intrinsèques. Le tableau 1 présente, pour chacun des types de scandales identifiés, ses caractéristiques et deux exemples.

Type de scandale	Caractéristiques	Exemples
<b>Scandale environnemental</b>	Evènement causant des dommages certains sur la biodiversité.	Marées noires dues à des négligences (nauffrage du pétrolier Erika pour Total). En 1997, la Lyonnaise des Eaux se voit reprocher le dépassement du taux de nitrates autorisé en Bretagne.
<b>Scandale éthique</b>	Grave remise en cause de valeurs morales.	En 1997, des photos montrent que Nike emploie des enfants dans certaines de ses usines. Fermeture d'usines LU par Danone alors que le groupe est en bonne santé financière.
<b>Scandale sanitaire</b>	Atteinte révélée à la santé, du fait d'un manquement d'une marque.	Mort d'un adolescent suite à l'ingestion d'un hamburger Quick contenant un staphylocoque doré. Nombreuses attaques contre McDonalds (notamment le film <i>Supersize Me</i> ) concernant les risques d'une alimentation trop riche en graisses et en sucre
<b>Scandale lié à une défaillance technique</b>	Défaillance d'un produit, pouvant avoir des conséquences graves.	Rappel de produits présentant un danger pour la santé (jouets Mattel contenant du plomb). Accidents dans des parcs d'attractions.

**Tableau 1 : taxonomie en 4 catégories des scandales de marque**

Il faut noter qu'un scandale peut être simultanément de plusieurs ordres, les catégories ne sont pas exclusives : par exemple, en important de la viande de Grande-Bretagne malgré l'embargo imposé suite à la crise de la vache folle en 1996, Buffalo Grill provoque un scandale éthique en outrepassant la loi et en mentant à ses clients sur l'origine de ses produits. S'il avait été avéré que certains de ces produits étaient contaminés, on serait de plus tombés dans le cas d'un scandale sanitaire, la vie de consommateurs étant alors en danger.

Le cas de Findus est particulier (de la viande de cheval utilisée dans des lasagnes sensées être au bœuf) : tout d'abord, le scandale est d'ordre éthique, la marque ayant trompé ses consommateurs sur le type de viande utilisée. Au mieux, elle a fait preuve de négligence en surveillant mal ses fournisseurs. Au pire, elle a sciemment menti. Il ne s'agit pas d'un scandale sanitaire, la viande de cheval utilisée étant parfaitement propre à la consommation. Cependant, certains consommateurs peuvent *percevoir* ce scandale comme étant également d'ordre sanitaire, car ils peuvent être amenés à penser que si la marque ne contrôle pas correctement la provenance de la viande qu'elle utilise, rien ne prouve que ses ingrédients ne soient pas nocifs pour la santé.

Afin de mieux comprendre quels effets les scandales de marque peuvent avoir sur les consommateurs, une première étude quantitative a été réalisée. Cette étude étant à notre connaissance une première sur cette thématique, nous nous sommes contentés, dans un premier temps, à en évaluer l'impact sur l'attitude, variable à nos yeux incontournable.

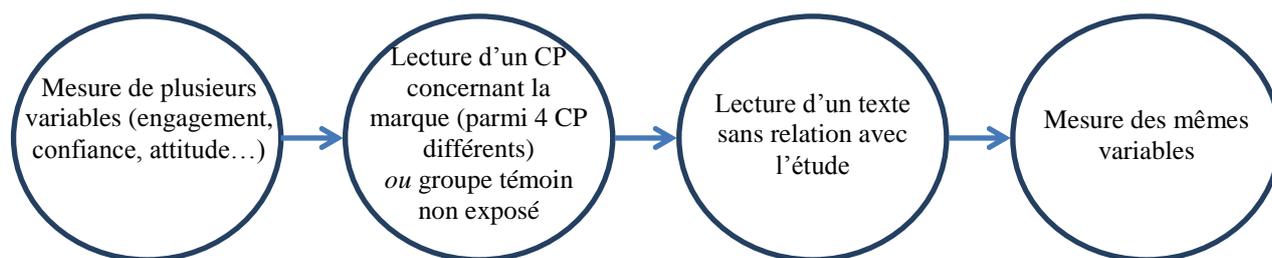
### **3. Impact d'un scandale de marque sur l'attitude**

Nous avons réalisé un design expérimental simple, afin de tester dans un premier temps si chacun des scandales de marque identifiés a un impact. Pour cela, nous avons construit, dans un premier temps, 4 scénarios impliquant une marque confrontée à l'un ou l'autre des types de scandales. Dans un second temps, nous avons réalisé une modélisation structurelle visant à identifier et quantifier l'impact de principaux déterminants de l'attitude.

Pour mener à bien notre étude, nous avons cherché une marque bénéficiant d'un important taux de notoriété et de pénétration (afin de faciliter le recrutement de répondants), et pouvant être exposée de diverses manières à des scandales. Nous nous sommes alors focalisés sur l'agro-alimentaire. Notre choix s'est porté sur les préparations laitières Activia de Danone. Un ensemble de questions concernant la marque était posé aux répondants ; à la suite de quoi, il leur était demandé de lire un communiqué de presse (CP), écrit pour l'occasion, présentant une situation de scandale de marque. Les répondants devaient ensuite lire un autre texte non lié à

l'étude, afin d'effacer leur mémoire de court-terme. Les mêmes questions que précédemment étaient à nouveau posées. A la fin du questionnaire, les répondants étaient remerciés et il leur était expliqué que le scandale présenté était totalement fictif. La figure 1 explicite notre démarche. Nous avons de plus intégré un groupe témoin, non exposé à un scandale.

Les communiqués de presse (Annexe 1), utilisés dans quatre des questionnaires, sont élaborés en fonction de chacun des quatre types de scandale mis en évidence. Ils peuvent être qualifiés de « médians » : pour maximiser la crédibilité des faits relatés, il nous a semblé légitime de baser nos scénarios sur des faits fréquemment à l'origine d'une crise par rapport à une marque ; de la même manière nous avons tenté de faire en sorte que les scandales soient les plus crédibles possibles, et d'une ampleur restant dans la norme de ce que l'actualité peut refléter (en évitant de tomber dans le sensationnalisme ou la surenchère). Ils ont été pré-testés par une dizaine de personnes de notre entourage qui les ont lus et ont exprimé leur ressenti quant à la crédibilité des faits relatés.



**Figure 1 : design du questionnaire**

Nous avons mis un questionnaire en ligne et récolté 197 réponses, par effet « boule de neige ». Les répondants avaient 37 ans en moyenne, 61% d'entre eux étant de sexe féminin. Nous avons interviewé 31 personnes pour le groupe témoin, et de 36 à 49 pour les autres.

Tout d'abord, nous avons vérifié la stabilité des réponses pour les interviewés appartenant au groupe témoin, à l'aide de t-test pour échantillons appariés : une seule des variables a évolué entre les deux mesures. A l'opposé, toutes les variables ont significativement évolué négativement suite à la lecture du communiqué de presse pour les répondants de chacun des quatre autres groupes (les libellés des variables ainsi que les alphas de Cronbach figurent en annexe 2). Cette évolution est souvent très forte, la plupart des items perdant autour de 1 point, sur une échelle qui en compte 5.

Une ANOVA indique que le niveau de gravité perçue (concept que nous présenterons plus en détail par la suite) reste stable et élevé suivant les scénarios (moyenne générale de 3,37/5). La

différence entre les cas n'est pas significative ( $F = 1,31$ ,  $ddl = 165$ ,  $p = 0,27$ ). Notre manipulation expérimentale a donc été efficace, ce qui a d'ailleurs été également confirmé par un pré-test qualitatif auprès d'une dizaine de répondants.

Nous avons donc montré que l'exposition à un scandale a un effet, au moins à très court terme, sur l'attitude envers la marque.

#### **4. Opérationnalisation des variables et test des liens entre les variables**

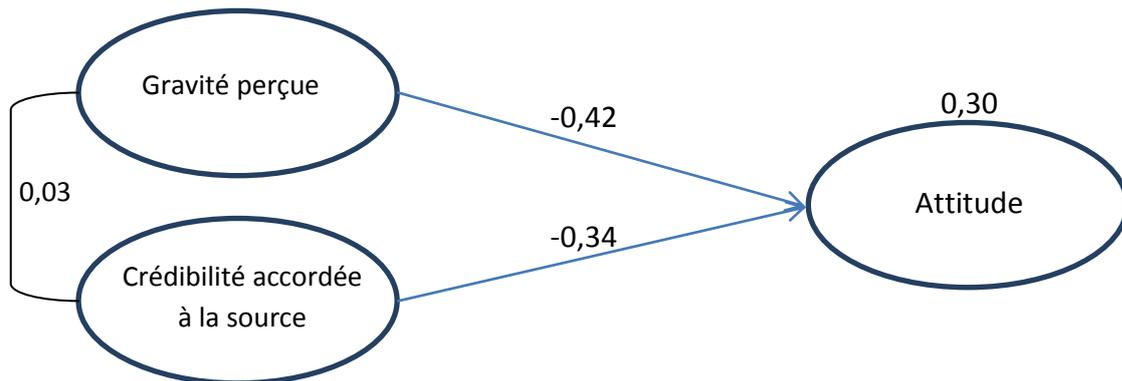
Nous avons ensuite voulu comprendre pour quelles raisons, et avec quelles magnitudes, l'attitude envers la marque était impactée par l'exposition au scandale. Nous avons pour cela identifié deux variables principales pouvant influencer l'attitude envers la marque suite à l'exposition à un scandale : la gravité perçue et la crédibilité des accusations. En effet, l'attitude du consommateur dépend de la manière dont le consommateur juge l'acte commis par la marque et tient donc ainsi compte de ces deux variables (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009). Plus spécifiquement, selon Klein, Smith et John (2004), la perception de la gravité du scandale sera variable selon les individus. Certains considéreront la conduite de l'entreprise comme très mauvaise, avec des conséquences négatives et nuisibles, alors que d'autres jugeront la situation moins sérieuse. Liu et Venkatesh (2012) ainsi que Korkofingas et Ang (2011) montrent de plus qu'en cas de problème rencontré par un consommateur vis-à-vis d'une marque ou d'un prestataire de service, le niveau de gravité ressenti impacte négativement le capital-marque ou l'évaluation globale.

La crédibilité accordée à la source sera, tout comme la gravité perçue, variable selon les individus. Certains auront tendance à retenir l'information négative diffusée à propos de la marque, tout particulièrement si elle est incompatible avec les attentes antérieures, ce qui aura un effet négatif sur la réputation, le capital-marque et les intentions d'achat (Dawar et Pillutla, 2000; Reuber et Fischer, 2010; Cleeren, van Heerde et Dekimpe, 2013). D'autres encore, relativement engagés et attachés à la marque, auront tendance à écarter toute information incohérente, à procéder à une distorsion de la réalité et du sens du message, à réaliser un examen moins minutieux des arguments qui sont contraires à ses croyances et à accorder une plus faible crédibilité à la source du message (Cissé-Depardon et N'Goala, 2009). L'impact sur le capital-marque sera présent mais moins important (Dawar et Pillutla, 2000).

Nous avons mesuré l'attitude à l'aide de l'échelle d'Aurier et Fort (2005), et la gravité perçue ainsi que la confiance accordée à l'UFC à l'aide des échelles de Cissé-Depardon et N'Goala (2009) (voir Annexe 2) ; les alphas de Cronbach sont tous excellents.

Nous avons eu recours à une modélisation à équations structurelles sous AMOS 18. Les résultats sont très satisfaisants : le modèle s'ajuste très bien aux données (n=166, Chi-Square = 21,8 -ddl=18; p=24,1%-, RMSEA =0,04, SRMR=0,03 et CFI =0,99).

La gravité perçue du scandale ainsi que la confiance accordée à l'UFC (source de l'information) ont un impact respectivement fort et modéré (coefficients standardisés de -0,42 et de -0,34) sur l'attitude, dont le s.m.c. (équivalent du R<sup>2</sup> dans une régression) est de 0,30, ce qui est important si on considère que l'on a affaire à une marque établie (figure 2).



**Figure 2 : Impact des variables liées au scandale sur l'attitude envers la marque**

Un test de Chi-deux, qui contraint les deux liens structurels à être égaux, indique que le coefficient liant la gravité à l'attitude est égal à celui de la crédibilité (p=5%) : en effet, la dégradation du Chi-Deux n'est pas significative. La gravité perçue a donc un impact sur l'attitude égal à la crédibilité de la source.

## Conclusion

Cette recherche est, à notre connaissance, la première à définir la notion de scandale de marque, et à en proposer une classification exhaustive. Une étude quantitative a tout d'abord mis en avant l'impact d'un scandale sur l'attitude envers la marque. Mais, surtout, l'importance de l'impact de la gravité perçue ainsi que dans une même mesure, de la crédibilité accordée à la source ont été démontrées : ces deux variables influencent négativement et significativement l'attitude envers la marque ayant été confrontée à un scandale.

Pour autant, notre travail n'est pas dénué de limites. La première est due au protocole expérimental : un scandale de marque peut survenir très brutalement, mais ses répercussions se font sur des semaines, voire plus. Les consommateurs sont influencés non seulement par la presse mais aussi par le bouche à oreille et par l'exposition répétée aux agissements de la marque. Or, notre collecte de données s'est faite de manière très simple, en quelques minutes,

loin donc de conditions réelles. Cependant, ce type de protocole expérimental est souvent employé (voir par exemple Till et Shimp, 1998). On peut considérer qu'à moins d'une riposte rapide de la marque (Korkofingas et Ang, 2011), l'impact réel sur celle-ci pourrait être plus important que ce que nous avons observés. D'autres limites sont liées à notre échantillon de convenance, ainsi qu'au produit testé, un dessert lacté, ce qui peut laisser des doutes sur la validité externe. Cette étude n'explique pas non plus tous les processus mentaux qui peuvent s'opérer suite à un scandale (dégradation de l'image de marque, de la confiance qui lui est accordée...).

L'apport managérial de cette recherche se situe à plusieurs niveaux : tout d'abord, celle-ci est un premier pas pour comprendre comment une marque est impactée par un scandale, et par quels mécanismes l'attitude décroît. Les organisations qui s'opposent au comportement de la marque (par exemple, des associations de consommateurs) devront jouer sur la gravité du scandale et avoir recours à des preuves pour assurer la crédibilité du message. Cela leur permettra d'attirer l'attention du consommateur et de générer une attitude défavorable envers la marque. L'objectif de la marque sera au contraire de minimiser la gravité du scandale en jouant notamment sur des éléments relationnels pour éviter une baisse de l'attitude du consommateur à son égard. Il serait nécessaire dans ce cadre d'étudier l'importance et le rôle potentiel direct et modérateur de variables telles que l'attachement, la confiance, l'engagement. Dans une prochaine étape, on pourra aussi tenter de déterminer quelle serait la réponse optimale d'une marque confrontée à un scandale, suivant sa catégorisation.

Un résultat étonnant peut être noté : les scandales ont tous un impact négatif équivalent sur l'attitude ; pourtant, le scandale sanitaire est présenté comme mortel, contrairement au scandale environnemental. Il serait utile d'en comprendre les raisons.

De fait, de nombreuses autres voies de recherche s'offrent à nous : nous pourrions réaliser une expérimentation plus proche de la réalité, se déroulant sur plusieurs semaines. Cependant, la validité interne de l'étude pourrait poser problème (comment faire croire à des interviewés, sur une si longue période, à un faux scandale ?).

On peut également s'interroger sur l'existence d'un effet de palier ; tous les scandales ne sont pas égaux en termes de niveau de gravité. Il se peut qu'un scandale, pour impacter l'attitude, doive excéder un certain seuil en termes de gravité. Cela nous amène à nous interroger sur cette notion même de scandale perçu : certains profils de consommateurs sont certainement plus enclin à s'indigner que d'autres, selon des variables individuelles durables (attitude envers l'environnement, importance accordée à la sécurité des produits...) mais aussi plus contextuelles (utilisation récente de la marque en question, identification aux victimes directes

du scandale...). Il nous semble donc important, pour l'avenir, de tester un modèle plus complet permettant de mieux expliquer la baisse d'attitude consécutive à l'exposition à un scandale.

Selon Aaker, Fournier et Brasel (2004), les transgressions de la marque varient dans leur gravité mais toutes sont susceptibles de compromettre la pérennité de la relation avec le consommateur. Dans ce cadre, les marques « excitantes » (vs « sincères »), par leur nature même, peuvent encourager les consommateurs à « prévoir l'imprévisible » par le biais de leur esprit plus souple et plus vivant, ce qui réduit les sentiments de vulnérabilité et de risque et diminue la gravité des violations apparentes. Il serait donc intéressant de poursuivre notre étude en retenant des marques plus ou moins excitantes et transgressives, afin de tester un éventuel effet de modération de l'aspect excitant de la marque sur la relation liant la gravité à l'attitude.

## **Bibliographie**

Aaker J., Fournier S. et Brasel A. (2004), When Good Brands Do Bad, *Journal of Consumer Research*, 31, 1-16.

Aurier P. et Fort F. (2005), Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires, *Recherche et Applications en Marketing*, 20,4, 29-52.

Bechwati N.N. et Morrin M. (2003), Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal, *Journal of Consumer Psychology*, 13, 4, 440-453.

Béroard E. et Parmentier M.-A. (2014), Les rôles et les pratiques des médias lors d'un scandale impliquant une marque-personne, *Gestion*, 39, 1, 24-37.

Bhattacharjee A., Berman J.Z. et Americus Reed II A. (2013), Tip of the Hat, Wag of the Finger: How Moral Decoupling Enables Consumers to Admire and Admonish, *Journal of Consumer Research*, 39, 1167-1184.

Breberina, Shukla et Schwaiger (2013), Endorser's involvement in scandals and their influence on consumers' self expression and brand attitudes, *American Academy of Advertising Conference Proceedings*.

Cervellon M.-C. (2012), Victoria's dirty secrets: Effectiveness of green not-for-profit messages targeting brands, *Journal of Advertising*, 41, 4, 133-145.

Cissé-Depardon K. et N'Goala G. (2009), Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 1, 43-67.

Cleeren K., van Heerde H.J. et Dekimpe M.G. (2013), Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises, *Journal of Marketing*, 77, 58-77.

Dawar N. et Pillutla M.N. (2000), Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations, *Journal of Marketing Research*, 37, 215-226.

Editorial (2005), À l'épreuve du scandale, *Politix*, 18, 71, 3-7.

Fong C.P.S. et Wyer Jr R.S. (2012), Consumers reactions to a celebrity endorser scandal, *Psychology and Marketing*, 29, 11, 885-896.

Gao H., Knight J.G., Zhang H., Mather D. et Tan L.P. (2012), Consumer scapegoating during a systemic product-harm crisis, *Journal of Marketing Management*, 28, 11-12, 1270-1290.

Janssen C., Swaen V. et Vanhamme J. (2011), Comment les consommateurs perçoivent-ils les crises liées aux activités socialement irresponsables de l'entreprise?, *27e Congrès de l'Association Française du Marketing*, Brussels, Belgium, May 18-20.

Jorgensen B.K. (1996), Components of consumer reaction to company-related mishaps: A structural equation model approach, *Advances in Consumer Research*, 23, 346-351.

Klein J.G., Smith N.C. et John A. (2004), Why we boycott: consumer motivations for boycott participation, *Journal of Marketing*, 68, 3, 92-109.

Korkofingas C. et Ang L. (2011), Product recall, brand equity, and future choice, *Journal of Marketing Management*, 27, 9-10, 959-975.

Lee Y., Youn N. et Nayakankuppam D. (2011), The content of a brand scandal moderating the effect of thinking style on the scandal's spillover, *Advances in Consumer Research*, 39, 523-524.

Lindenmeier J., Schleer C. et Pricl D. (2012), Consumer outrage: Emotional reactions to unethical corporate behavior, *Journal of Business Research*, 65, 1364-1373.

Liu Y. et Venkatesh S. (2012), The dynamic impact of product-harm crises on brand equity and advertising effectiveness: An empirical analysis of the automobile industry, Mays Business School Research, Paper No. 2012-42.

Ma B., Zhang L., Li F. et Wang G. (2010), The effects of product-harm crisis on brand performance, *International Journal of Market Research*, 52, 4, 443-458.

Mackalski R. et Belisle J.-F. (2011), Measuring the short-term spillover impact of a product recall on a brand ecosystem, *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 22, 401-402.

Meng J. (2010), SK-II China and its skin cream scandal: An extended analysis of the image restoration strategies in a non-Western setting, *Public Relations Review*, 36, 66-69.

Michon C. et Changeur S. (2003), Une étude des réactions du consommateur face aux crises sur les marques, *Congrès international des tendances du marketing*, Venise, 28-29 novembre.

- Pons F. et Souiden N. (2012), Comment minimiser les effets négatifs des rappels de produits?, *Gestion*, 37, 26-35.
- Reuber A.R. et Fischer E. (2010), Organizations behaving badly: When are discreditable actions likely to damage organizational reputation?, *Journal of Business Ethics*, 93, 39-50.
- Roehm M.L. et Brady M.K. (2007), Consumer responses to performance failures by high-equity brands, *Journal of Consumer Research*, 34, 537-545.
- Roehm M.L. et Tybout A.M. (2006), When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond?, *Journal of Marketing Research*, 43, , 366–373.
- Sen S., Gürhan-Canli Z. et Morwitz V. (2001), Withholding consumption: a social dilemma perspective on consumer boycotts, *Journal of Consumer Research*, 28, 3, 399-417.
- Till B.D. et Shimp T.A. (1998), Endorsers in advertising: The case of negative celebrity information, *Journal of Advertising*, 27, 1, 67-82.
- Twomey K.L., Knight J.G. et McNeill L.S. (2011), Damage control: Limiting the fall-out from deceptive advertising, *Journal of Advertising Research*, 51, 394-403.
- Um N.-H. (2013), Celebrity scandal fallout: How attribution style can protect the sponsor, *Psychology and Marketing*, 30, 6, 529–541.
- Van Damme S. (2013), L'éternel retour du scandale ?, *Hypothèses*, 16, 227-233.

## **Annexe 1 – Exemples de communiqués de presse présentés aux répondants**

### **Scandale environnemental :**

L'Union Française des Consommateurs Que choisir, première association de consommateurs en France, révèle des faits impliquant la marque de yaourts Activia de Danone. Des résidus d'eaux de chauffage et des déchets alimentaires sont déversés dans un cours d'eau qui traverse les parcelles de l'usine Danone à Bailleul. Cette pollution entraîne la mort de nombreux poissons. L'UFC Que Choisir dénonce également une pollution des nappes phréatiques du fait des produits toxiques utilisés pour nettoyer les cuves dans lesquelles sont préparés les yaourts. Ces eaux nocives sont libérées dans le sol au lieu d'être retraitées via des bassins de rétention.

### **Scandale éthique :**

L'Union Française des Consommateurs Que choisir, première association de consommateurs en France, révèle des faits impliquant la marque de yaourts Activia de Danone. La délocalisation de l'usine fabriquant Activia Danone, actuellement située à Bailleul, est actée. Avec cette décision, un millier de personnes est laissé sans emploi et sans proposition de remplacement. C'est également la mise à mal des ressources des fournisseurs de lait. Cette annonce n'était pas prévue et n'était pas soupçonnable au vue des résultats positifs connus par la marque en 2011. La décision aujourd'hui révélée serait liée à une main d'œuvre trop onéreuse.

### **Scandale sanitaire :**

L'Union Française des Consommateurs Que choisir, première association de consommateurs, en France révèle des faits impliquant la marque de yaourts Danone. La présence d'une bactérie dans les yaourts Activia de Danone est à l'origine de l'hospitalisation de 15 personnes dont 5 sont dans un état préoccupant. En effet, après recoupement des informations sur les différents cas d'infection à salmonelle, l'UFC Que Choisir révèle que Danone a vu ses yaourts être contaminés du fait d'un mauvais nettoyage des cuves dans lesquelles les produits sont élaborés. Les effets de cette bactérie, contenue dans cette gamme de produit, sur la santé et le corps varient selon les individus. De ce fait, selon les spécialistes, la consommation de ces yaourts s'avère potentiellement néfaste pour les consommateurs.

### **Scandale produit :**

L'Union Française des Consommateurs Que choisir, première association de consommateurs en France, révèle des faits impliquant la marque de yaourts Activia de Danone. Les yaourts sortis de l'usine de fabrication de Bailleul s'avèrent être impropres à la consommation. En effet, la dose de gélatine est 20 fois supérieure à la normale rendant le produit inconsommable. Le rappel de tous les yaourts produits après la date du 1er juillet est décidé et s'organise. L'UFC Que Choisir explique la non détection à cette époque d'un problème de paramétrage de la machine.

**Annexe 2 – Echelles utilisées**

	<b>Items</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Attitude	J'aime Activia de Danone  J'apprécie Activia de Danone  Je suis favorable à Danone	0,94
Confiance dans la source	Ce que dit l'UFC Que Choisir est digne de confiance  Ce que dit l'UFC Que Choisir est fiable  Ce que dit l'UFC Que Choisir est exact	0,95
Gravité perçue	Ce qu'a fait Activia de Danone n'est pas si dramatique <i>(inversée)</i>  Je trouve que ce que l'on reproche à Activia de Danone n'est pas si grave <i>(inversée)</i>	0,90