

La relation client et le boycott : proposition d'un modèle conceptuel de gestion de crise relationnelle

Customer relations and the boycott: proposal for a conceptual model for relational crisis management

Soukaina Chahidi, (Doctorante)

*Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM),
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi
Université Mohammed V Rabat –Maroc.*

Boubker Nejjar, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de compétitivité économique et performance managériale (LARCEPEM),
École Supérieure de Technologie de Salé,
Université Mohammed V Rabat –Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales_Souissi Université Mohammed V Maroc (Rabat) BP 6430 Rabat chahidisoukaina@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Chahidi, S., & Nejjar, B. (2021). La relation client et le boycott : proposition d'un modèle conceptuel de gestion de crise relationnelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 213-226. https://doi.org/10.5281/zenodo.5730586
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5730586
Received: October 26, 2021

Published online: November 27, 2021

La relation client et le boycott : proposition d'un modèle conceptuel de gestion de crise relationnelle

Résumé :

Le boycott est un phénomène social, récurrent qui peut concerner toute organisation ou entreprise, il a des effets néfastes d'ordre économique, social ainsi que relationnel, comme il peut courir le risque d'affecter la relation entre le client et l'entreprise ou la marque.

Notre recherche, à visée conceptuelle, porte à la fois sur un aspect marketing (la relation marque-client) et un autre managérial (performance de l'entreprise). Ainsi, nous considérons que la qualité de la relation marque-client impacte positivement et/ou négativement le fait de la participation à un boycott ou non, en le liant aux trois piliers essentiels de cette relation qui sont la satisfaction, la confiance et l'engagement.

Dans ce papier, nous essayons d'expliquer l'importance de la confiance client dans les relations commerciales par la théorie du marketing, notamment l'approche relationnelle et son intérêt dans la gestion des crises relationnelles. Et, c'est à travers le développement et le maintien d'une relation de confiance entre le client et l'entreprise que cette dernière peut maintenir sa performance.

Ainsi, nous avons conçu un modèle conceptuel de la gestion de crise relationnelle qui suit deux raisonnements en cas d'un boycott. D'une part, l'absence d'une gestion de crise relationnelle provoque une perte de confiance chez le client, par conséquent une contre-performance pour l'entreprise. D'autre part, avec la présence d'une gestion de crise relationnelle, la confiance des clients pourra être rétablie donc l'entreprise sera capable d'améliorer sa performance.

Mots clés : Relation Marque-Client, Boycott, Crise Relationnelle, Confiance, Performance.

Classification JEL : L19

Type de l'article: Article théorique

Abstract:

Boycott is a recurring social phenomenon that can affect any organization or company, it has adverse economic, social and relational effects, as it can run the risk of affecting the relationship between the customer and the company or the brand.

Our conceptual research covers both a marketing aspect (the brand-customer relationship) and another managerial aspect (company performance). Thus, we consider that the quality of the brand-customer relationship positively / negatively impacts the fact of participating in a boycott or not, by linking it to the three essential pillars of this relationship which are satisfaction, trust and commitment.

In this paper, we try to explain the importance of customer trust in business relationships through marketing theory, especially the relationship approach and its interest in managing relationship crises. And, it is through the development and maintenance of a relationship of trust between the customer and the company that the latter can maintain its performance.

Thus, we have designed a conceptual model of relational crisis management that follows two lines of reasoning in the event of a boycott. On the one hand, the lack of relational crisis management causes a loss of customer confidence, consequently a poor performance for the company. On the other hand, with the presence of relational crisis management, customer confidence can be restored so the company will be able to improve its performance.

Keywords: Brand-Customer Relationship, Boycott, Relational-Crisis, Confidence, Performance.

JEL Classification : L19

Paper type: Theoretical Research

Introduction

Le phénomène du boycott a été examiné par plusieurs disciplines académiques dont, notamment, la sociologie et l'histoire (Friedman, 1985); la psychologie et l'économie (Heilmann, 2016); la science politique (Richter, 1983); et le marketing (Garrett, 1987).

Le boycott constitue une des formes de résistance qui s'est développée pendant ces dernières années afin de protéger les intérêts de la société en général et des consommateurs en particulier, il constitue un mode de communication original ascendant du consommateur à l'entreprise.

En fait, diverses organisations peuvent vivre des crises de boycotts (producteurs, détaillants, banques, des organisations à but non lucratif, des gouvernements, des réseaux, des sociétés de service), le journal *ethical consumer* en 1994 confirme cette variété en Grande-Bretagne. Comme ils se diffèrent selon les pays, les boycotts peuvent avoir une étendue géographique (ont une dimension nationale voire internationale) ou temporelle (l'estimation de la durée est généralement sous-évaluées).

Les boycotteurs reprochent, notamment : la hausse des prix des produits ou service, la baisse de la qualité, les pratiques nuisibles à l'environnement, la discrimination contre les races, des pratiques injustes en milieu du travail, les relations économiques avec un pays où les droits de l'homme sont particulièrement mal respectés. Dans le même sens, des recherches antérieures ont montré que les militants, y compris les clients, qui n'ont pas le contrôle total sur une situation ou sont dans la position la moins forte par rapport à une organisation, ont tendance à former un groupe pour diffuser des informations ou boycotter l'organisation, tout en utilisant à la fois les médias traditionnels et sociaux (plateformes) pour transmettre rapidement des discours et animer des débats contre des organisations ciblées (Cammaerts, 2007; Derville, 2005; Schultz et al., 2011; Shen & Cheng, 2020).

Ces reproches peuvent être regroupées en deux grandes catégories : boycott économique ou consumériste (concerne le consommateur) et boycott politique ou idéologique (hors mouvement de consommateurs) (Friedman, 1991, 1995). Dans notre recherche, nous nous intéressons au boycott consumériste qui concerne le consommateur.

Le boycott peut courir certains risques, avoir des conséquences importantes d'ordres économiques, sociales, politiques, etc., nous citons, entre autre, perte de la cible, baisse du chiffre d'affaires, nuire à l'image de marque (Garrett, 1986), changement des stratégies, licenciement des employés... De ce fait, le boycott peut influencer la relation marque-client et, ainsi, déstabiliser la confiance entre ces deux parties.

Alors, le boycott constitue un des types de crise qui exige des actions pointues et pratiques communicationnelles spécifiques pour la gérer.

Dans notre recherche, nous percevons le boycott comme phénomène social d'un point de vue marketing et managérial, c'est-à-dire à travers la qualité de la relation client par le biais de la confiance client pour gérer toute éventuelle crise relationnelle (marketing), et la stratégie d'entreprise pour garder le cap vers la performance de l'entreprise.

Dans ce sens, nous nous inscrivons dans la problématique suivante : **Comment une gestion prédictive de la relation client peut rétablir la confiance et améliorer, par conséquence, la performance de l'entreprise en cas de boycott ?** L'objectif de ce travail est de proposer un modèle conceptuel de gestion d'une crise relationnelle.

Le présent travail sera organisé en quatre axes, le premier représente des généralités sur le boycott et une liaison entre lui et la relation client-marque, le deuxième expose le soubassement théorique préconisé pour l'importance de la confiance client dans les relations commerciales et la gestion des crises relationnelles. Le troisième axe aborde la relation entre la confiance client et la performance de l'entreprise et le quatrième axe dresse le cadre

conceptuel de la recherche que nous menons sur le boycott et ses implications marketing et managériales.

1. Le boycott et son impact sur la relation marque-client

Avant d'entamer la question de l'impact du boycott sur la relation marque-client, nous souhaitons, d'abord, aborder quelques attributs propres au boycott.

1.1. Définition du boycott

Le boycott des consommateurs est une sorte de comportement de refus d'acheter et d'adopter dans un but ou une demande spécifique (Friedman 1985), qui se reflète généralement dans la réponse du consommateur aux comportements erronés ou inappropriés des entreprises, et son but est d'inciter les entreprises à changer ou être punies. De plus, le comportement de boycott est considéré comme une réponse extrêmement négative, qui n'est pas égale à la baisse de l'intention d'achat, et déclenche même la situation d'achat des produits des concurrents. La plupart des recherches pertinentes sur les comportements de boycott se concentrent sur les antécédents de la volonté des consommateurs de participer aux boycotts (Hahn et Albert 2017), les motivations des boycotts (Makarem et Jae 2016), le mécanisme d'occurrence (Klein et al. 2002) et les impacts des comportements de boycott sur les entreprises (Heilmann 2016), etc. De manière générale, les comportements de boycott peuvent être soit des comportements collectifs, soit des boycotts individuels pour s'exprimer, c'est-à-dire pour exprimer ses propres attitudes, sentiments ou appels (Klein et al. 2002). Par ailleurs, Klein et al. (2002) ont étudié la motivation des consommateurs à participer aux boycotts et ont proposé que les motivations de l'amélioration de soi conduiront également aux boycotts, tels que l'exemption de culpabilité, se sentir mieux et éviter les opinions négatives des autres. Selon les indices théoriques ci-dessus, les boycotts du consommateur au marketing de personnalisation peuvent être dérivés des auto-expressions du consommateur. Et sur la base de ce qui précède, cette étude explorera le mécanisme de formation des boycotts des consommateurs au marketing de personnalisation.

1.2. Aspects du boycott

La littérature se concentre, généralement, sur quatre aspects qui sont, les motivations sous-jacentes au boycott (Klein, Smith et John, 2002); les fins du boycott (Friedman, 1985; Klein et al., 2002); les actions du boycott (Friedman, 1985, 1991) et les effets du boycott, comme des changements dans les politiques publiques (Braunsberger et Buckler, 2009), les pratiques des entreprises (Lavorata, 2014) et les impacts financiers (Heilmann, 2016).

Le tableau ci-dessous (voir tableau n°1) contient, grosso modo, les principales motivations, fins, actions et effets du boycott.

Tableau N°1 : Les aspects du boycott

Motivations	Fins	Actions	Effets
Individuel : Exprimer l'animosité Supériorité morale Sentiment d'appartenance Organisation : Réaliser des objectifs organisationnels Gouvernement : Négociation politique	Cognitif : Exprimer des causes morales Changement de comportement de force Endommager une image Imposer une perte économique Fonctionnel : Expressif	Spécificité : Organiser Protester Diffuser négativement BAO (bouche à oreille) Ne pas acheter Entités : Bénéficiaire Conscience	Cible : Individu Organisation Nation /Etat

	Instrumental (média orientée vs marché orienté)		
--	---	--	--

Source : Auteurs

Les boycotts peuvent entraîner une pression économique sur l'entité ciblée, poussant l'entité à formuler un engagement politique et à modifier les pratiques en réponse à la coercition (Koku, 2012). Pour les entreprises ciblées, les boycotts peuvent avoir des effets néfastes sur les performances de l'entreprise, notamment en termes de ventes, d'image de marque, de réputation et de relations avec les parties prenantes (Koku, Akhigbe et Springer, 1997; Schrempf-Stirling, Bosse et Harrison, 2013). Lorsque les boycotts visent un État-nation, les impacts varient en fonction du pouvoir de négociation entre la cible et le boycotteur. Un État-nation boycotté peut être affecté par des pertes économiques (Heilmann, 2016), des pertes d'emplois dans les industries concernées (Braunsberger & Buckler, 2009) et les changements gouvernementaux dans la position politique (Richter, 1983).

1.3. Rappel de certains boycotts marquants au Maroc

Diverses organisations peuvent vivre des crises de boycotts (producteurs, détaillants, banques, des organisations à but non lucratif, des gouvernements, des réseaux, des sociétés de service). A titre de rappel, voici les faits marquants de quelques boycotts observés au Maroc durant les cinq dernières années :

Le boycott d'avril 2018 est à ce jour la plus grande vague de contestation digitale qu'a connu le royaume du Maroc. À partir du 20 avril, sur les réseaux sociaux, se multiplient de façon virale les appels au boycott des produits de trois sociétés implantées dans le pays à cause d'une montée injustifiable des prix. Il s'agit de deux groupes marocains, les eaux minérales Sidi Ali et le réseau des stations de distribution des carburants de la marque Afriquia Gaz. Quant à la troisième cible, elle n'est autre que la filiale marocaine du Groupe Danone.

En octobre 2020, l'appel au boycott des produits français est né de la protestation contre le président français, suite à son soutien à la publication de caricatures concernant le prophète Mahomet. Son influence ne s'est pas limitée au Maroc, mais a également inclus de nombreux pays arabes et islamiques.

1.4. L'impact du boycott sur la qualité de la relation

La qualité de la relation client-marque repose sur trois piliers essentiels qui sont la satisfaction, la confiance et l'engagement dans cette relation. On ne peut pas relater l'effet du boycott sur la relation avec le client sans passer par ces trois clés.

1.5. La satisfaction et le boycott

La satisfaction est l'une des composantes de la qualité de la relation qui peut empêcher la participation à un acte de boycott (Oliver, 1999 ; Roux, 2014). Cependant, la décision de la participation au boycott s'intéresse plutôt au cadre relationnel de la satisfaction envers la marque, selon laquelle elle constitue le produit cumulé des expériences avec celle-ci (Garbarino et Johnson, 1999 ; N'Goala, 2000 ; Mc Alexander et al. 2003). Elle est définie par Sirieix et Dubois (1999) comme un état principalement affectif résultant de l'évaluation de l'ensemble des expériences de consommation avec la marque.

1.6. La confiance et le boycott

La confiance est un élément d'attachement qui ne favorise pas la participation du consommateur au boycott car il permet de maintenir et de développer la relation avec la marque sur le long terme (Sirieix et Dubois, 1999). Gurvies (2002), définit la confiance

envers la marque comme la présomption par le consommateur que la marque, en tant qu'entité personnifiée, s'engage à avoir une action prévisible et conforme à ses attentes et à maintenir avec bienveillance cette orientation dans la durée. En effet, la confiance permet d'empêcher le déclenchement d'un éventuel conflit (Anderson et Narus, 1990), génère un comportement de coopération envers la marque (Gambetta, 1988).

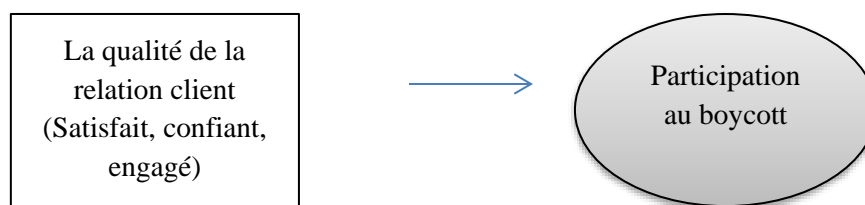
1.7.L'engagement dans la relation et le boycott

L'engagement exprime la volonté du consommateur et son intention de maintenir la relation même s'il va consentir des sacrifices (Hocutt, 1998). Il permet d'empêcher la participation à un boycott et défavorise la dissolution volontaire de la relation (Roux, 2014). Donc, le degré d'engagement a un rôle fondamental dans le développement des relations à long terme notamment, en cas de circonstances défavorables ou de situations incohérentes par rapport à la relation (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; N'Goala, 2003).

Dans le sens de la relation entre le phénomène du boycott et la qualité de la relation client, nous émettons la première hypothèse de notre recherche:

H1: La bonne (mauvaise) qualité de la relation marque-client freine (accélère) la participation au boycott.

Figure N°1 : Lien de la relation client – boycott



Source : Auteurs

2. La gestion d'une crise relationnelle et la confiance des clients

Nous situons l'intérêt de la confiance dans les transactions commerciales dans la théorie, puis sa considération indispensable dans la gestion des crises.

2.1.L'importance de la confiance dans les relations commerciales

Le concept de la confiance en gestion apparaît, pour la première fois, dans la théorie des organisations par le biais des notions de confiance pour les négociateurs, les managers, clients, fournisseurs...

Le rôle de la confiance dans la relation consommateur–marque trouve ses origines dans la théorie du marketing par l'approche relationnelle (Sirieix et Dubois, 1999, Aurier, Benavent et N'Goala, 2001, Gurviez et Korchia, 2002, Aurier et N'Goala, 2010, N'Goala, Cases et Munier, 2010). Ce concept de confiance se considère comme référence ultime (ou pré-référence) en sciences de gestion et, plus généralement, dans les sciences sociales, elle est considérée comme étant fondatrice de la relation sociale (Allouche, 2015).

Dans la littérature sur les relations publiques, la confiance était considérée comme un élément fondamental de la gestion des relations (Castaldo, Premazzi, & Zerbini, 2010; Cheng, 2018; Kujala, Lehtimäki, & Pučetaité, 2016). En tant qu'un phénomène moral (Cohen & Dienhart, 2013), la confiance contribue à des relations organisation-public, génère des résultats commerciaux positifs et a des implications éthiques pour la gestion organisationnelle (Greenwood & Buren, 2010).

Selon El Fakir et Oubdi (2019), l'accueil, la prise en charge, la qualité de conseil et la réactivité etc., permettent de développer une fidélité véritable du client, de faire durer et rentabiliser sa relation. Ainsi, les relations de qualité améliorent la résilience et la

performance globales des entreprises (Van Der Vegt et al., 2015; Wieland & Wallenburg, 2013).

2.2. La gestion d'une crise relationnelle

En temps de crise, une relation elle-même peut être considérée comme une ressource essentielle. En effet, pour Stevenson et al., (2014) les relations commerciales sont des ressources clés susceptibles de favoriser la coopération et de soutenir les entreprises pendant les crises.

La confiance et la méfiance ont été étudiées comme des dimensions clés de la gestion des relations (Cheng, 2018; Shen, 2017) et les chercheurs ont mené en permanence des enquêtes sur l'impact de la gestion des relations dans les crises (Brown & White, 2011).

En outre, la majorité des recherches en gestion de crise ont porté sur les formes de réponse organisationnelle et les stratégies pour minimiser les publicités (Benoit, 1997; Coombs, 2007, 2014), une approche par les parties prenantes apparaît nécessaire afin d'explorer les perceptions et les comportements des clients en tant que résultats des stratégies de réponse organisationnelle dans la gestion de crise.

Il est primordial pour une entreprise d'avoir une politique de gestion de crise, soit pour prévenir la crise relationnelle avec le client ou bien lors du déclenchement d'une crise (de boycott) il faut la gérer avec prudence afin de garder le cap de la performance.

En effet, La relation client est primordiale voire centrale et un véritable atout en période de crise, pour toutes entreprises, car il suffit de quelques faux actes ou décisions pour que le lien qu'elle a construit avec le client si longtemps soit réduit à néant.

Le lien entre la relation client et la gestion de crise se prépare avant, se construit avec intelligence et cohérence pendant, et se consolide après. Donc, il est important pour l'entreprise de renforcer l'écoute client en période de crise et d'être régulièrement à l'écoute de ses clients et créer un lien de confiance avec eux et s'engager en période de crise dans les paroles comme dans les actes, l'honnêteté doit être valorisée. En bref, **l'écoute client, la communication, la proximité, l'information continue, l'engagement sont les principaux atouts pour s'en sortir de la crise avec le moins de dégâts possible.**

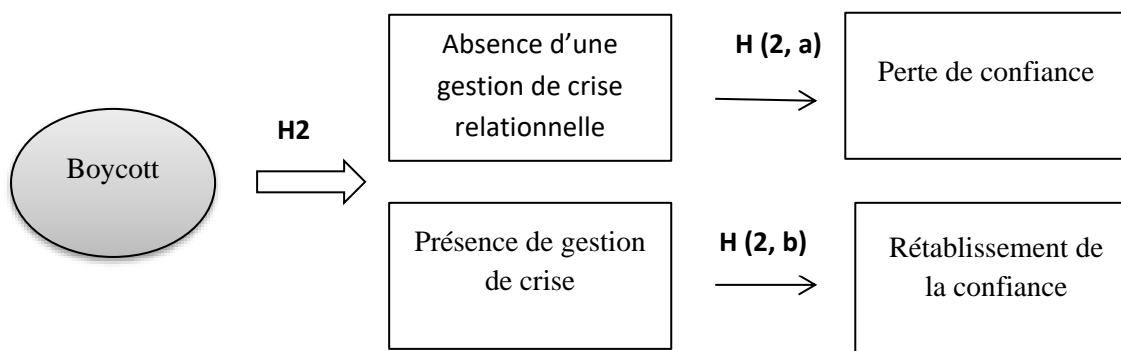
D'après ce qui précède, nous émettons notre deuxième hypothèse (H2) ainsi (voir la figure n°2):

H2 : En cas de boycott, la gestion prédictive d'une crise relationnelle est décisive, elle peut avoir un impact positif ou négatif sur la confiance client.

H (2, a) en absence d'une gestion de crise relationnelle, on perd la confiance

H (2, b) en présence d'une gestion de crise relationnelle, on rétablit la confiance.

Figure N°2 : L'effet d'une gestion de crise relationnelle prédictive sur la confiance



Source : Auteurs

3. La performance et la confiance des clients

Plusieurs recherches dans le domaine de la performance se préoccupent, de plus en plus, du rôle du client (Keegan et al., 1989 ; Dixon et al., 1991 ; Kaplan et Norton, 1992,1996 ,2000 ; Fernandez, 2013) en tant que partie prenante de l'entreprise et son implication sur la performance à travers plusieurs indicateurs, à savoir le nombre des clients recrutés et fidélisés, la satisfaction des clients, l'élaboration d'une relation durable avec le client. Donc, le client se trouve au cœur de l'étude ou d'analyse de la performance. Nous envisageons lier la confiance des consommateurs particulièrement avec deux types de performance : la performance commerciale et la performance stratégique.

3.1.La performance commerciale et la confiance des consommateurs

La confiance des consommateurs est au cœur de la performance commerciale. Toute entreprise veille à entretenir la relation de confiance qu'elle établit avec eux. La confiance est un véritable levier de la performance commerciale, une fois acquise, elle entame une dynamique positive qui a des conséquences bénéfiques sur l'activité de la firme. Lorsque la confiance d'un client est gagnée, la prestation de l'entreprise sera faite. Donc, elle parvient à conserver cette confiance et satisfaire le client et en maintenant la confiance et la satisfaction, l'entreprise gagne un client fidèle.

La performance commerciale peut se traduire par la réalisation des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Ouattara (2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients.

Plauchu et Taïrou (2008) la définissent quant à eux comme : « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte d'une recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». (P.133)

Afin d'atteindre ces objectifs, la firme doit suivre une suite d'étapes. D'abord, fixer une stratégie commerciale par le top management pour déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché. Ensuite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commerciale collectif. Finalement, les collaborateurs passent à l'établissement d'un plan d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales et /ou la force de vente de l'entreprise. La satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale.

La performance commerciale se traduit en général par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle est appréciée selon le nombre de clients recrutés et fidélisés. Pour la mesurer, il est possible de faire une étude de la progression du nombre de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires, de la progression des parts de marchés.

3.2.La performance stratégique et la confiance des consommateurs

La performance stratégique est identifiable et observable selon les ressources et compétences qu'elle mobilise, elle impacte concrètement la performance globale de l'entreprise. Dans notre recherche nous envisageons la confiance client en tant que ressource stratégique qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel. En général, la performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels, elle est appelée également la performance à long terme, elle intègre la satisfaction des salariés, la fidélité des clients, les processus internes, le degré d'innovation de

l'entreprise (Cumby & Conrod, 2001) ainsi que la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986).

La performance de l'entreprise est obtenue avec une fixation d'objectifs stratégiques par les dirigeants de l'entreprise. Ces objectifs peuvent porter sur différents volets, à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration de son plan marketing, l'adoption d'une technologie pour améliorer la productivité, etc. La détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise constitue la première démarche pour obtenir des objectifs opérationnels afin d'assurer la performance à long terme de l'entreprise (Ouattara, 2007). La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur de bilan correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits et si ces derniers vont durer à l'avenir. Un ratio supérieur équivaut à une stratégie efficiente, tandis que dans le cas contraire, il existe des anomalies au niveau du plan stratégique mis en place par l'entreprise (Magakian, J et Payaud, M. 2007).

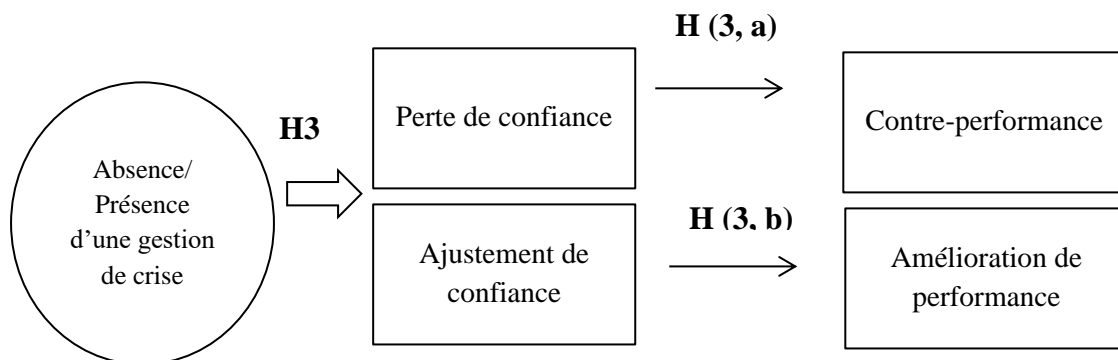
La confiance figure aussi comme étant un aspect important pour la performance de l'entreprise, ce qui nous a permis de retenir la troisième hypothèse:

H3 : La confiance a un impact direct et positif sur la performance de l'entreprise.

H (3, a) en perdant la confiance, on aura une contre-performance.

H (3, b) en rétablissant la confiance, la performance s'améliore.

Figure N°3 : La performance de l'entreprise et la confiance client

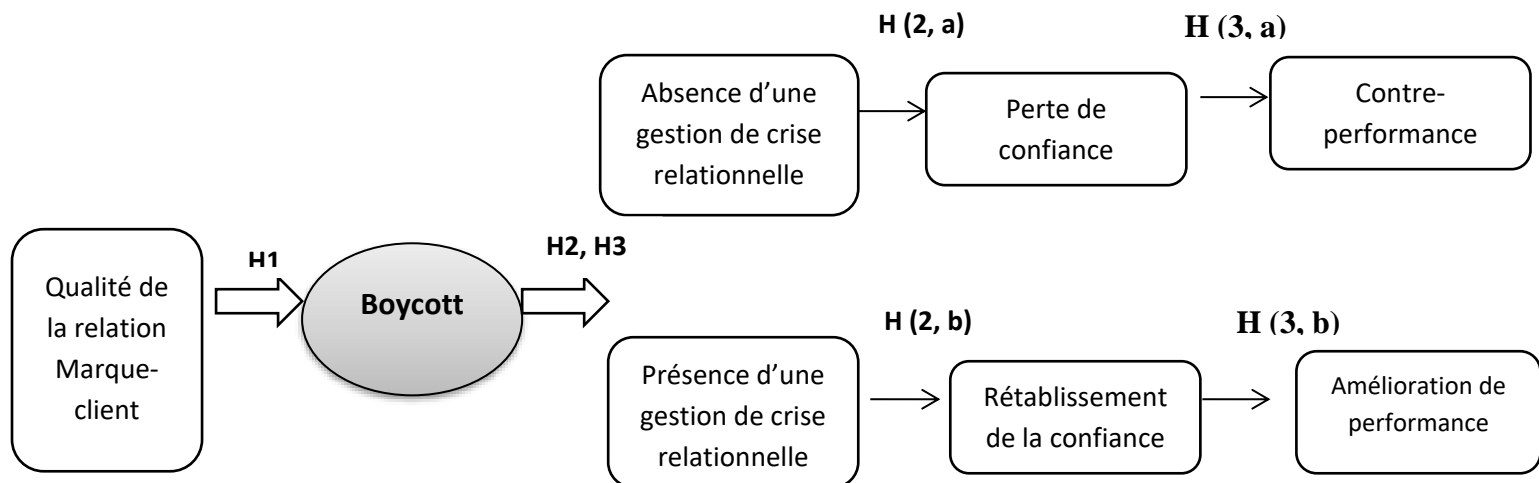


Source : Auteurs

4. La conceptualisation du phénomène du boycott et ses implications marketing et managériales

D'après ce qui précède, nous pouvons élaborer notre modèle conceptuel de notre recherche comme montré ci-dessous (voir figure n°4), où nous avançons que la qualité de la relation marque-client impacte positivement ou négativement le fait de la participation à un boycott ou non par la satisfaction la confiance et l'engagement du client envers la marque. D'une part, l'absence d'une gestion de crise relationnelle provoque une perte de confiance chez le client, par conséquent une contre-performance pour l'entreprise. D'autre part, avec la présence d'une gestion de crise relationnelle, la confiance des clients pourra être rétablie, donc l'entreprise sera capable d'améliorer sa performance. Ceci conduira l'entreprise à avoir, respectivement, un désavantage ou un avantage compétitif. La figure ci-dessous montre les deux directions.

Figure n° 4: *Le phénomène du boycott et ses implications managériales*



Source : Auteurs

5. Conclusion

La logique de la conservation des clients et le maintien de la relation par leur satisfaction et fidélisation fait l'objectif de toute entreprise. En fait, de nombreuses entreprises se préoccupent toujours à la satisfaction de leurs clients (Perwangsa, 2016) pour faire construire la confiance. Effectivement, dans un environnement incertain, et face à la prise de conscience de nombreux risques potentiels révélés par des situations de crises, l'incertitude s'accroît et les consommateurs devenus méfiants réduisent ou repoussent leur achat (P. Gurviez, 2000). La méfiance, en tant que construction distincte de la confiance, affecte et pondère également les résultats relationnels significativement. Une prévention réussie de la méfiance pourrait faire face à l'ambiguïté et réduire l'incertitude.

Le construit de la qualité relationnelle représente un concept fondamental dans la littérature en marketing, sauf que ce concept varie en fonction des différentes phases de développement d'une relation entre les consommateurs et les marques (Roux, 2014). A cet égard, la relation client est fondamentale et un avantage indispensable en période de crise pour toutes entreprises, pour ne pas altérer le lien construit si longtemps avec leurs clients.

Le boycott est l'une des crises qui pourrait affecter toutes organisations ou entreprises et impacter cette relation. Alors, une gestion prédictive de la relation client peut reconstruire la confiance et améliorer la performance de l'entreprise en cas de cette crise.

Cet essai conceptuel, a pour objectif principal de proposer un modèle conceptuel de gestion de crise relationnelle, en montrant comment cette gestion prédictive de la relation client peut rétablir la confiance et améliorer la performance de l'entreprise en cas de boycott.

Comme tout phénomène social induisant des conséquences économiques et politiques, le boycott est lié à un environnement particulier et à un ensemble de variables économiques, politiques et sociales qu'on ne peut pas omettre et qu'on doit les faire intervenir pour que l'analyse de ce phénomène soit complète, donc il est nécessaire d'introduire ces variables en tant que variables médiatrices ou environnementales pour mieux comprendre la décomposition des mécanismes d'influence du phénomène étudié.

Références

- (1) Allouche A. (2015), « La confiance épistémique pour interroger la confiance en sociologie de l'action collective », Journée « La confiance en question », CNAM, 20 mars 2015 ;
- (2) Anderson J.C. & Narus J.A., « A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, Vol. 54, N°1, p. 42-58, 1990;
- (3) Aurier P. & N'Goala G. (2010), "The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 3;
- (4) Aurier P., Benavent C., et N'Goala G. (2001), « Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque », 17ème Actes du congrès de l'AFM ;
- (5) Benoit, W. (1997), "Image repair discourse and crisis communication". *Public Relations Review*, 23(2), 177–186;
- (6) Braunsberger, K., & Buckler, B. (2009), "Consumers on a mission to force a change in public policy: A qualitative study of the ongoing Canadian seafood boycott". *Business and Society Review*, 4, 457–489;
- (7) Brown, K., & White, C. (2011), "Organization-public relationship and crisis response strategies: Impact on attribution of responsibility". *Journal of Public Relations Research*, 23, 75–92;
- (8) Cammaerts, B. (2007). "Media and communication strategies of glocalized activists: Beyond media-centric thinking". *Reclaiming the media: Communication rights and democratic media roles* (pp. 265–288).
- (9) Castaldo, S., Premazzi, K., & Zerbini, F. (2010), "The meaning(s) of trust. A content analysis of the diverse conceptualization of trust in scholarly research on business relationships". *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657–668;
- (10) Chakravarthy, B.S. (1986), Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- (11) Cheng, Y. (2018), "Looking back, moving forward: A review and reflection of the organization-public relationship (OPR) research". *Public Relations Review*, 44(1), 120–130;
- (12) Cheng, Y. (2018). Looking back, moving forward: A review and reflection of the organization-public relationship (OPR) research. *Public Relations Review*, 44(1), 120–130;
- (13) Cohen M.A. & Dienhart, J.W. (2013), "Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in Organizational Ethics". *Journal of Business Ethics* 112(1);
- (14) Coombs, W. T. (2007), " Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory". *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176;
- (15) Coombs, W. T. (2014), "Crisis management and communications". *Research Journal of the Institute for Public Relations* Vol. 1, No. 1;
- (16) Cumby, J. et J. Conrod (2001), "Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry", *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 261-272;
- (17) Derville, T. (2005). "Radical activist tactics: Overturning public relations conceptualizations". *Public Relations Review*, 31(4), 527–533.
- (18) Dixon JR, Nanni A.J. & Vollmann T.E. (1990), "The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition". Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin;

- (19) EL FAKIR, E. & OUBDI, L. (2020), "Analyse de la performance commerciale à travers la pérennité de la relation bancaire : Cas des PME de la région Sous Massa ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2, 3 (Jul. 2020) ;
- (20) Fernandez, A. (2013), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions Eyrolles ;
- (21) Friedman M. (1985), "Consumer boycotts in the United States: 1970–1980: Contemporary (2) events in historical perspectives". *Journal of Consumer Affairs*, 19(1), 96–117;
- (22) Friedman M.(1995), "American consumer boycotts in response to rising food prices: housewives protests at the grassroots level", *journal of consumer policy*, vol.18 n°1, P.55-72
- (23) Friedman, M. (1991), "Consumer boycotts: A conceptual framework and research agenda". *Journal of Social Issues*, 47(1), 149–168;
- (24) Gambetta D. (1988), « Can We Trust Trust ?, in *Trust : The Making and Breaking of Cooperative Relationships* », Edition Gambetta, Basil Blackwell, Oxford;
- (25) Garbarino E. & Johnson M. (1999), « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships », *Journal of Marketing*, 63, April, 70-87;
- (26) Garbarino E. & Johnson M. (1999), « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships », *Journal of Marketing*, 63, April, 70-87;
- (27) Garrett D.E. (1987), "The effectiveness of marketing policy boycotts: environmental opposition to marketing", *Journal of Marketing*, 51, 2, 46-57;
- (28) Greenwood, M., & Buren, H., III (2010), "Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship". *Journal of Business Ethics*, 95, 425–438 ;
- (29) Gurviez P. & Korchia M. (2002), "Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque", *Recherche et Applications Marketing*, 17, 3, 41-59 ;
- (30) Gurviez P. et Korchia M. (2002), « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, 41-61 ;
- (31) Hahn T. & Albert N. (2017), "Strong Reciprocity in Consumer Boycotts". *Journal of Business Ethics*, 145 (3):509-524;
- (32) Heilmann K. (2016), "Does political conflict hurt trade? Evidence from consumer boycotts". *Journal of International Economics*, 99, 179–191;
- (33) Heilmann, K. (2016), "Does political conflict hurt trade? Evidence from consumer boycotts". *Journal of International Economics*, 99, 179–191;
- (34) Hocutt M.A. (1998), « Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship », *International Journal of Service Industry Management*, 9, 2, 189-200;
- (35) Kaplan R. S. & Norton D. P. (2000), "Having trouble with your strategy ? Then map it", *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 5, pp. 167-176.
- (36) Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 71–79;
- (37) Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 75–85;
- (38) Keegan D.P., Eiler R.G. & Jones C.R. (1989). "Are your performance measures obsolete? *Manage Account.*, 70(12): 45-50;
- (39) Klein, J. G., Smith, N. C. & John, A. (2002), "Exploring motivations for participation in a consumer boycott". *Advances in Consumer Research*, 29, 363–369 ;

- (40) Klein, J. G., Smith, N. C. & John, A. (2002), "Exploring motivations for participation in a consumer boycott". *Advances in Consumer Research*, 29, 363–369 ;
- (41) Koku, P. S. (2012), "On the effectiveness of consumer boycotts organized through the internet: The market model". *Journal of Services Marketing*, 26(1), 20–26;
- (42) Kujala, J., Lehtimäki, H., & Pučetaité, R. (2016), "Trust and distrust constructing unity and fragmentation in organisational culture". *Journal of Business Ethics*, 139, 701–716;
- (43) Lavorata, L. (2014), "Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 1021–1027 ;
- (44) Magakian, J. et Payaud, M. (2007), « 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise ». Bréal, Paris, France, 288p;
- (45) Makarem S., Jae H. (2016), "Consumer Boycott Behavior: An Exploratory Analysis of Twitter Feeds". *Economics Journal of Consumer Affairs*;
- (46) Mc Alexander et al. (2003), "Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration". *The Journal of Marketing Theory and Practice* Fall: 1-11 ;
- (47) Morgan R.M. & Hunt S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 20–38;
- (48) N'Goala G. (2000), « Une approche fonctionnelle de la relation à la marque: de la valeur perçue des produits à la fidélité des consommateurs ». Thèse de doctorat;
- (49) Olivier R-L; (1999), « Whence consumer loyalty? », *Journal of marketing*, vol 63, p34;
- (50) Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance ;
- (51) Perwangsa N.I. (2016), "Creating Customer relationship management based on islamic values : a case study of PT. Bank Muamalat Indonesia TBK" , *Russian Journal of Agricultural and SocioEconomic Sciences*, (October 2016) , 10(58), 60-70;
- (52) Plauchu V. & Taïrou A. (2008), 3Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». L'Harmattan, p. 133;
- (53) Richter L. K. (1983). *Tourism politics and political science: A case of not so benign neglect*. *Annals of Tourism Research*, 10, 313–335;
- (54) Roux D. (2014), « Macromarketing Issues on the Sidewalk : How "Gleaners" and "Disposers" (Re)Create a Sustainable Economy », *Journal of Macromarketing*, forthcoming;
- (55) Schrempf-Stirling J., Bosse A. D. & Harrison S.J., (2013,). "Anticipating, preventing, and surviving secondary boycotts". *Business Horizons*, Volume 56, Issue 5, Pages 573-582 ;
- (56) Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27;
- (57) Shen, H., & Cheng, Y. (2020). Scale development for stakeholder responses in crises: Centering on stakeholders in the United Airlines crisis. *Public Relations Journal*, 13(2), 1–17;
- (58) Sliriex L., et Dubois P.L. (1999), « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, no 3;
- (59) Siriex L. et P. L. Dubois (1999), « Vers un modèle Qualité – Satisfaction intégrant la confiance », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, 11-22 ;

- (60) Stevenson, J., Chang-Richards, Y., Conradson, D., Wilkinson, S., Vargo, J., Seville, E., & Brunson, D. (2014), "Organizational networks and recovery following the Canterbury earthquakes". *Earthquake Spectra*, 30(1), 555–575;
- (61) Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015), "Managing risk and resilience". *Acad. Manag. J.* 58(4), 971–980;
- (62) Wieland A. & Wallenburg C.M., (2013), "The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. ISSN: 0960-0035.