Langues & Cultures Volume 01, Numéro 01, Juin 2020, pp.25-38

Les stratégies de la réparation de l'image. Cas de la compagnie *Centrale Danone* durant le boycott-2018 au Maroc

Image preparation strategies. Case of DANONE central company during Morocco 2018 boycott

Soukayna MOUBARIK
Université Mohammed V, Rabat / Maroc
soukaynamoubarik@yahoo.fr

Reçu le 16-03-2020 / Accepté le 28-03-2020 / Publié le 25-06-2020

Résumé : Cet article se propose de montrer les différentes stratégies de la réparation de l'image utilisées par la compagnie *Centrale Danone* comme réaction aux différentes critiques, rumeurs et accusations issues du boycott de ses produits pendant l'année 2018 au Maroc. Nous allons essayer de montrer comment la compagnie a procédé à un *retravail de son ethos* et à une réparation de son image en s'appuyant sur différents modèles et théories. L'article est une tentative d'application du modèle de Benoit (2015) sur un corpus plus ou moins divergent, sans oublier de faire le lien avec plusieurs notions comme la persuasion, l'ethos, la notion de la face, etc.
Mots clés : réparation, image, ethos, persuasion, face.

Abstract: This article aims to show how the company *Danone* used several image repair strategies as a reaction to many criticisms, rumors and accusations due to the boycott of her product during the year 2018 in Morocco. We will try to show through several models and theories how this company proceeded to a *reworking of her ethos* and a restoration of her image. This article is an attempt to apply the Benoit's (2015) model on a corpus more or less various. We will also link between this model and many concepts like persuasion, ethos, face, etc.
Keywords : restoration, image, ethos, persuasion, face.

Introduction

En Avril 2018, le Maroc a connu les premières étincelles d'un mouvement de boycott qui a ciblé trois produits de consommation : le lait *Centrale*, l'eau minérale *Sidi Ali* et le carburant des stations-service *Afriquia*. Les tarifs jugés trop élevés des produits de ces compagnies ont provoqué des revendications de réduction des prix par la majorité des citoyens marocains[1]. Le mouvement qui s'est à peu près limité au monde virtuel a démarré avec une série de publications sur Facebook puis sur d'autres réseaux sociaux et a pu toucher la majorité des internautes marocains sous l'hashtag : #مقاطعون et son équivalent en français : *#NousBoycottons*.

Nous allons prendre comme exemple une seule compagnie la *Centrale Danone* qui est une filiale du groupe français *Danone* spécialisée dans la production des produits laitiers. Le choix d'une seule compagnie revient à un besoin de précision, ce n'est pas parce que nous lui attribuons une certaine valeur (ou le contraire !) par rapport aux autres, mais nous délimitons ainsi le champ de notre étude[2].

Il s'agit de voir comment l'entreprise a procédé à une réparation de son image après quelques mois de refus de consommation de ses produits par le consommateur marocain.

Nous verrons, également, si le modèle de Benoit (2015) fonctionne sur différentes situations. *Est-il applicable ou non quand il est question des images d'entreprises et non seulement des images des personnes ?*

[1] Dans cet article publié sur le site officiel du journal *L'économiste*, l'étude montre que 95% des Marocains participant au mouvement ont refusé systématiquement la consommation des produits de la *Centrale Danone*, 78% pour l'eau minérale *Sidi Ali* et 52% pour le carburant des stations-services *Afriquia* :
https://www.leconomiste.com/article/1028758-enquete-l-economiste-sunergia-boycott-danone-un-cas-tres-special

[2] Cet article peut être enrichi, ultérieurement, par une étude qui analysera les deux autres compagnies et procédera à une étude comparative des différentes stratégies employées par celles-ci.

1. Délimitation du champ de la recherche et du cadre théorique

Notre article essayera de montrer le processus selon lequel la compagnie *Centrale Danone* a tenté de réparer son image endommagée par le boycott dès Avril 2018. Il s'agit donc d'une tentative d'application de la théorie de la réparation de l'image telle qu'elle a été conçue par Benoit (2015) sans oublier de faire un lien qui semble fondamental avec le travail de Brown et Levinson (1987) qui traite la notion de politesse en relation avec celle de la face de Goffman (1967).

Notre corpus est plus ou moins divergeant du moment qu'il contient une interview d'Emmanuel Faber, le Président Directeur Général (PDG dorénavant) de *Danone*, et deux images publiées sur la page officielle de *Centrale Danone* sur le réseau social Facebook.

Nous ne pouvons pas nier que la divergence de notre corpus pourrait entrainer un problème de manque de précision et d'exhaustivité scientifique, néanmoins notre objectif n'est pas de fournir une analyse sur les stratégies verbales et para-verbales employées par le PDG de la compagnie dans son interview pour persuader ou convaincre son public. Il ne s'agit pas non plus de procéder à une analyse des images pour voir les structures sous-jacentes qui peuvent avoir un impact persuasif sur le public au niveau linguistique comme au niveau iconique. Notre objectif est de recenser et analyser les différents procédés qui fonctionnent comme des tactiques appartenant aux cinq grandes stratégies de la réparation de l'image proposées par la théorie de Benoit (2015) dans son ouvrage pionnier *Accounts, Excuses and Apologies. Image Repair Theory and Research*. Un objectif qui ne peut être accompli sans un retour vers des notions comme celles de face, de persuasion et d'ethos.

Le cadre théorique qui sous-tend cette étude est issu de la communication puisque le modèle de Benoit (2015) ici adopté (qui se trouve aussi dans sa première version éditée en 1995) est né dans un cadre purement communicationnel. Cependant, une

ouverture sur d'autres études élaborées dans d'autres domaines s'impose et semble primordiale puisqu'une réparation de l'image s'avère nécessaire dans toutes les situations où un individu, un groupe, une organisation ou même un pays sont accusés ou blâmés en raison d'une action commise et non admise et qui les oblige à procéder à une opération de réparation pour garder leur image positive. Amossy (2018) qualifie ce modèle de « *transversal* » et trouve qu'il est : « *valable pour tous les genres de discours et toutes les occasions, est appliqué par le chercheur en communication à des images relevant de différents domaines : institutionnelles et corporatives, politiques, images du monde du sport et du divertissement* » (10 : 2018).

L'auteure propose donc d'ouvrir la théorie de la réparation de l'image sur d'autres champs à savoir la notion d'ethos dans la rhétorique, la théorie de l'argumentation, la microsociologie de Goffman avec la notion de face, la théorie de la politesse avec Brown et Levinson, etc. La perspective d'Amossy (2018) coule dans le même sens que la nôtre, elle nous permettra par ailleurs de mieux cerner notre corpus et nous fournira d'autres outils pour l'analyse.

2. Mise au point sur les notions

2.1. Réparation de l'image et persuasion

La réparation de l'image est un processus qui peut apparaitre dans les situations les plus quotidiennes comme dans d'autres plus compliquées quand il est question d'accusations, de critiques, de rumeurs sur des organisations, des hommes politiques et des gouvernements en entier. Leur face se trouve endommagée, ce qui mènera à une perte de confiance en eux. Ils procèdent donc à un processus de « *image repair* » (de réparation de l'image) car : « *attacks on our reputation are serious matters, for our image or reputation is extremely vital to us. Face, image, or reputation contributes to a healthy self-image* » (Benoit, 2: 2015)

Dans ce sens, une théorie s'impose pour faire ressortir l'ensemble des procédés utilisés par une personne ou par une

organisation comme formes de défense dans le but de maintenir l'image positive construite au fil du temps ou dans des situations antérieures. L'ensemble de ces procédés forment pour l'auteur les fondements d'un « image repair discourse » (un discours de réparation de l'image) défini comme : « *persuasive message or group of messages that respond(s) to attacks or suspicions that promote a negative attitude about the source of image repair* » (Benoit, 10 : 2015)[3].

Il est donc nécessaire pour un locuteur de présenter un discours persuasif en réponse à la « persuasive attack » (l'attaque persuasive) subie dans une situation antérieure en raison d'un acte commis (ou non dans le cas des rumeurs). Cette attaque crée un autre « belief » (croyance) sur la personne critiquée et touche négativement son univers de « value » (valeur), ce qui déconstruit par la suite son image positive et la substitue par une autre négative.

2.2. Réparation de l'image et ethos

La théorie de la réparation de l'image a été reliée en analyse du discours avec la notion d'ethos. Des travaux dont celui d'Amossy (2018) mettent le lien entre l'image d'une part et la notion d'ethos issue de la rhétorique d'Aristote d'autre part.

Amossy (2018) pose en parallèle de la notion de *réparation de l'image* une autre notion, celle de *retravail de l'ethos*. Elle trouve que l'ethos d'un locuteur est l'image de soi qu'un locuteur fonde au cours de ses prises de parole et sera perçue par les autres à partir de ce qu'ils ont préalablement de lui dans leurs esprits (ethos préalables) et de ce qu'il construit, lui, comme *images* au moment du discours (ethos discursifs). Toutefois, son ethos nécessite un retravail en vue d'une amélioration et d'un maintien de l'image positive, c'est pourquoi au cours de ses

[3] « [Traduction] *un ou plusieurs messages répondant aux attaques et rumeurs susceptibles de promouvoir une attitude négative envers la source de la réparation d'image ».*

multiples constructions, le locuteur se base sur les constructions précédentes pour procéder à un retravail de son ethos.

Ce retravail réside dans l'ensemble des « *efforts menés par une personne critiquée et attaquée par ses opposants pour se laver des accusations ou des soupçons la concernant* » (Amossy, 18 : 2018).

2.3. Réparation de l'image et la notion de face

Brown et Levinson (1987) dans leur ouvrage *Politeness: Some universals in language usage* revisitent la notion de *face* utilisée par Goffman en 1967 pour faire le lien avec la notion de *politesse* étant donné que le maintien de la première nécessite l'existence de la deuxième.

Les auteurs signalent que la notion de face est à la fois universelle et culturelle :

Universelle, car dans le monde entier toute personne dans une situation de communication éprouve deux sortes de désirs, le désir d'être approuvé par les autres en projetant un « positive face » (la face positive) et le désir d'empêcher une image négative de se projeter à un moment donné de l'échange « negative face » (la face négative).

Culturelle, car elle est soumise à des mécanismes culturels qui diffèrent d'une culture à une autre. Par exemple, la nature des participants ayant, ou non, droit à une protection de la face, la relation entre eux, les valeurs, etc.

Les auteurs ont démontré qu'au moment de l'interaction les participants coopèrent pour construire, maintenir et protéger non seulement leur propre face mais aussi celle des autres : « *in general, people cooperate (and assume each other's cooperation) in maintaining face in interaction, such cooperation being based on the mutual vulnerability of face* » (Brown et Levinson,

61 : 1987)[4].

Ils soutiennent que cette coopération se manifeste à travers un aménagement mutuel des faces en évitant « the Face Threatened Acts » ou les actes menaçants de la face. Ces actes menaçants agissent non pas en la faveur de la face mais contre ses besoins ou « wants » et ils sont susceptibles de faire perdre l'image de soi ou la face au locuteur ou à l'interlocuteur.

L'analyse du corpus

La face endommagée et perte de l'ethos de la compagnie *Centrale Danone*

L'entreprise a été l'objet de critiques, d'accusations et de blâmes depuis le début du boycott. Des accusations concernant la qualité du lait, des critiques à cause des prix élevés des produits laitiers et des blâmes en raison du licenciement des salariés et de la baisse du coût de collecte de chez les éleveurs et les agriculteurs durant la période du boycott.

Tous ces facteurs ont participé à endommager sur le canal médiatique et sur le réseau social Facebook, plus particulièrement, l'image de l'entreprise *Centrale Danone* chez les Marocains.

Plusieurs ethos ont été déconstruits, prenons par exemple celui de la *confiance* en l'entreprise en général et dans ses produits en particulier et ceci a été traduit par le recours vers d'autres marques concurrentes comme *Jaouda*[5].

[4] « [Traduction] *En général, les gens coopèrent (et assument la coopération des autres) à maintenir la face au moment d'une interaction, cette coopération est basée sur le fait que la face est vulnérable ».*

[5] Dans ces deux articles, les journalistes affirment que les parts de marché ont progressé de 24,1% à 33% pour Copag dont Jaouda est une marque : https://www.quid.ma/societe/lait-:-le-nouveau-leader,-copag,-pointe-du-doi https://www.medias24.com/MAROC/ECONOMIE/ECONOMIE/183656-Lait-Copag-nouveau-leader-du-marche-soupconne-de-vendre-du-lait-reconstitue.html

Un ethos de *crédibilité* a été touché aussi, du moment qu'à cette période les Marocains doutaient de la crédibilité de l'entreprise et ne croyaient plus aux promesses et aux affirmations venues de la part de celle-ci. Le journaliste le précise en s'adressant au PDG de l'entreprise dans l'interview[6] : « *vous avez dit que vous allez renoncer à tout profit la promesse sur laquelle vous êtes engagée il y a quelques mois mais il faut dire qu'on l'a vu sur les réseaux sociaux les consommateurs ont du mal à le croire* ».

2.4. Les stratégies de la réparation de l'image dans l'interview d'Emmanuel Faber

Le modèle de Benoit (2015) se constitue de cinq grandes stratégies auxquelles correspondent plusieurs tactiques servant à réparer une image endommagée : la stratégie *denial* ou déni, la stratégie *evade responsibility* ou réduction de la responsabilité, la stratégie *reduce offensiveness* ou réduction de l'offense, la stratégie *corrective action* ou l'action corrective et finalement la stratégie de la mortification.

Pour bien comprendre ces stratégies, nous allons nous baser sur l'interview d'Emmanuel Faber le PDG de la compagnie *Centrale Danone*.

La première stratégie est appelée *denial strategy* ou la stratégie du déni. Elle se réalise selon Benoit (2015) à partir de deux tactiques, le locuteur soit il nie l'accomplissement d'un tel ou tel acte par un simple déni soit il se retire de toute responsabilité au sujet de l'acte offensif par une opération de *shift blame* ou déplacement du blâme.

Quelques mois après la compagne de boycott, et pour réduire le taux de perte, la compagnie a dû prendre quelques mesures comme le licenciement d'une partie de ses salariés, ce qui l'a exposée davantage à d'autres reproches et critiques de la part des internautes et des salariés aussi. En réponse à ce sujet, le PDG de la compagnie n'a pas nié ce fait mais il a utilisé une

[6] https://www.youtube.com/watch?v=IbgM9M8d_rk&t=199s

autre tactique appelée le *shift blame* (le déplacement du blâme) en énonçant qu' « *une entreprise dont les activités ont baissé de 40% ne peut pas rester en l'état et donc on a dû prendre des décisions difficiles sur du chômage technique qu'on a désormais sur lequel on est revenu* ».

Le locuteur comme porte-parole de la compagnie ici a utilisé l'opération « *shift blame* » qui a permis de déplacer le blâme de « la compagnie » comme objet initial de critique sur un autre qui est celui de « la compagne de boycott ». Le licenciement a été pris d'un autre angle comme étant une conséquence et un résultat de la baisse des revenus (à 40%) en raison du boycott fait par les Marocains et donc si le consommateur marocain n'avait pas fait de boycott, les activités de la compagnie n'auraient pas baissé et les salariés n'auraient jamais perdu leurs postes.

La deuxième stratégie *evade responsibility strategy* ou la réduction de la responsabilité prend plusieurs formes selon Benoit (2015) et elle permet en général de se soustraire à la responsabilité d'un acte ou du moins la réduire. Un locuteur qui n'arrive pas à nier un acte essaye de le présenter à partir d'un autre angle qui pourrait être bénéfique pour la réparation de son image.

Nous constatons la mobilisation de cette stratégie d'abord dans ce qui a été dit auparavant et où l'acte de mettre au chômage les salariés et la conséquence du boycott et donc la responsabilité est plus ou moins déplacée sur les citoyens marocains en tant que boycotteurs.

Elle peut être mobilisée aussi à travers l'emploi d'une tactique de « *defeasibility* » qui se manifeste ici dans le discours du locuteur à travers sa réponse concernant l'accusation sur les agriculteurs qui ont été touchés par le coût de collecte qui a baissé durant la période du boycott. Nous allons prendre quelques extraits de son discours :

« *En ce qui concerne les éleveurs, la grande question c'est celle*

*du **temps*** », « *L'efficacité en fait du système agricole ici au Maroc y compris bien entendu de la production laitière mais ça va prendre du **temps*** » et « *On pourra faire des efforts sur le coût d'achat sur la réduction du coût d'achat sans réduire leurs revenus parce que leurs coûts baisseront mais ça va prendre du **temps*** ».

Dans ces trois énoncés, le PDG de l'entreprise souligne que le manque de contrôle sur la situation cette « *defeasibility* » vis-à-vis des éleveurs est une question de temps. Il déplace la responsabilité de la compagnie sur une autre entité abstraite, à savoir « le temps » comme seule entité susceptible de résoudre ce problème. Il projette donc la solution vers l'avenir sans précision exacte de la date, ni de la manière de résoudre le problème.

La troisième stratégie est *reduce offensiveness* strategy ou la stratégie de la réduction de l'offense. Elle se repose sur différentes tactiques, le locuteur peut renforcer son image positive par une tactique de « *bolstering »* en se basant sur d'autres points positifs qui le caractérisent en vue de réduire le coût de l'acte commis.

Pour voir la manifestation de cette stratégie dans l'interview, nous allons prendre ce passage de l'interview où le PDG affirme : *« le Maroc est un pays qui est vraiment important pour Danone pour à la fois des raisons liées à la mission de l'entreprise : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre par le fait que cette marque est présente depuis 70 ans au Maroc* ».

Dans son discours, Emmanuel Faber joue sur des points positifs qui caractérisent l'entreprise : la santé du consommateur marocain compte énormément pour l'entreprise qui a pris le fait « *d'apporter la santé par l'alimentation* » comme l'une de ses missions principales. D'autre part, il s'est appuyé sur la notion de temps, c'est-à-dire l'existence de l'entreprise au Maroc pendant de nombreuses années (depuis 70 ans) dans lesquelles elle s'est chargée d'« *apporter la santé par l'alimentation* ».

Ces deux points positifs (veiller sur la santé des Marocains

et la longue durée (70 ans) durant laquelle la marque est présente au Maroc) sont cités par le locuteur pour renforcer l'image positive de l'entreprise. Il s'agit d'affirmer en quelque sorte l'appartenance de la compagnie au pays ; *Centrale Danone* qui, quoiqu'étrangère, existe au Maroc depuis une longue durée où elle a servi (si on peut le dire) le consommateur marocain par le fait de veiller sur sa santé.

Il nous semble que le locuteur interpelle l'univers sentimental de ses interlocuteurs (le pathos) en affirmant les liens qui unissent les deux parties. Il construit en même temps l'image (l'ethos) d'*une mère veillant* (la compagnie *Centrale Danone*) sur la santé de ses enfants (les Marocains).

Une autre tactique est « *minimization* » ou minimisation qui consiste à minimiser les dégâts de l'acte en question comme dans : « *Elle n'enlève rien au réalisme de ces salariés qui savent très bien qu'une entreprise dont les activités ont baissé de 40% ne peut pas rester en l'état* ».

Le locuteur affirme dans cet énoncé que les salariés comprennent et ont conscience des raisons derrière leur licenciement. Cette affirmation réduit l'offensivité de l'acte en question (le licenciement) du moment que ces derniers comprennent et acceptent la stratégie de leur compagnie.

La quatrième stratégie est la *corrective action strategy* ou la stratégie de l'action corrective, qui permet selon Benoit (2015) de suggérer une réparation en vue de réparer les dégâts causés par un acte. Nous remarquons ceci à travers le discours du locuteur dans : « *un demi-litre au prix de 2,5 DH*» et « *pour notre pack principal habituel de 470ml, le prix va passer de 3,50DH à 3,20DH* ». Ces affirmations constituent des actions correctives à travers la baisse des prix, elles sont suggérées par le PDG de l'entreprise comme une réparation des dégâts afin de mettre fin au boycott et pour reprendre l'image positive de l'entreprise.

La cinquième stratégie est celle de *mortification* qui con-

siste, dans le modèle de Benoit (2015), à demander pardon auprès d'une personne ou un groupe de personnes. Benoit (2015) croit que l'excuse peut avoir un effet positif sur une large audience et permettrait de réparer l'image du locuteur.

L'excuse n'a pas été exprimée dans cette interview mais nous l'avons remarquée à travers deux images[7] dont l'une est un communiqué de presse publié le 17 mai 2018 sur la page officielle de *Centrale Danone* sur Facebook.

Dans la première, le communiqué annonce une offre de réduction du prix à une marge inférieure à 20 centimes par litre sur le lait. Il souligne que l'offre est une « *volonté de réconciliation avec les familles marocaines* ». La deuxième image qui est en fait un hashtag qui peut être traduit en *#réconcilions-nous* peut être considéré comme une réponse au fameux hashtag de la compagne boycott *#Nous Boycottons*. Il reflète en quelque sorte le fait que l'entreprise admet son erreur et fait appel à une réconciliation avec les boycotteurs.

Conclusion

Notre travail a tenté de faire une analyse du processus de la réparation de l'image d'une compagnie au Maroc durant une période de boycott. Ce processus a été repéré grâce aux différents travaux dont essentiellement celui de Benoit (2015). Son modèle nous a permis de comprendre l'importance de la réputation pour non seulement les personnes mais aussi les organisations, les entreprises et même des pays en entier. Il nous a permis aussi de voir les opérations « tactiques » sur lesquelles repose le sujet critiqué et accusé pour reconstruire son image et reprendre les ethos perdus par une attaque persuasive dans des situations antérieures.

Nous avions pu voir le lien entre la théorie de la réparation d'une part et celle de la persuasion d'autre part. Il nous semble que les deux fonctionnent ensemble dans un discours, étant

[7] Voir l'annexe.

donné qu'un discours persuasif est nécessaire pour la réparation de l'image.

Ce travail n'est qu'une ébauche d'une étude plus profonde qui pourra encore montrer si la compagnie a pu ravoir son image d'avant, elle pourra montrer aussi si les ethos ont été récupérés et si le processus de la réparation de l'image a été voué à la réussite ou à l'échec.

Références bibliographiques

AMOSSY Ruth, (2018), « Introduction. Analyser la réparation d'image dans le discours électoral : bilan et perspectives », *in*, Langage et société (n°164), pp. 9- 23.

BENOIT William Lyon, (2018), «Production of image repair strategies in the 2016 American presidential debates», *in*, Langage et société (n° 164), pp. 25 à 38.

BENOIT William Lyon, (2015), *Accounts, excuses and apologies. Image repair theory and research*, Albany, State University of New York Press.

BENOIT William Lyon, (2014), « President Barack Obama's image repair on HealthCare.gov», *in*, Public Relations Review (n°40), pp. 733-738.

BENOIT William Lyon et ZHANG. Juyan, (2004), « Message strategies of Saudi Arabia's image restoration campaign after 9/11», *in*, Public Relations Review (n° 30), pp. 161–167.

BENOIT William Lyon et DREW Shirley, (1997), « Appropriateness and effectiveness of image repair strategies », *in*, Communication Reports (n°10-2), pp. 153-163.

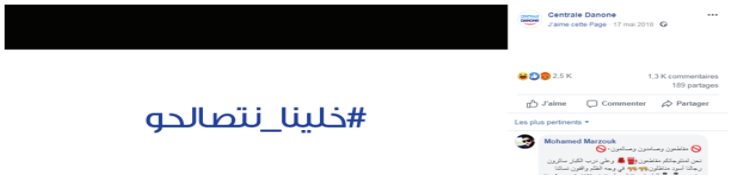
BROWN Penelope et LEVINSON Stephen-C, (1987), *Politeness: Some universals in language usage*, New York, Cambridge University Press.

Références électroniques

[https://www.leconomiste.com/article/1028758-enquete-l-economiste-sunergia-boycott-danone-un-cas-tres-special. Consulté le 12-juin-2019]
[https://www.quid.ma/societe/lait-:-le-nouveau-leader,-copag,-pointe-du-doi Consulté le 12-juin-2019]
[https://www.medias24.com/MAROC/ECONOMIE/ECONOMIE/183656-Lait-Copag-nouveau-leader-du-marche-soupconne-de-vendre-du-lait-reconstitue.html Consulté le 12-juin-2019]
[https://www.youtube.com/watch?v=IbgM9M8d_rk&t=199s Consulté le 12-

juin-2019]
Lien de l'interview de Emmanuel Faber le PDG de la compagnie *Centrale Danone* avec le magazine électronique
Le360.ma [https://www.youtube.com/watch?v=IbgM9M8d_rk&t=203s
Consulté le 12-Juin-2019].

Annexe



Page officielle Centrale Danone sur le réseau social Face-book,

[https://www.facebook.com/GroupeCentraleDanone/ consultées 12 juin-2019]