

L'entreprise face aux défis du boycott

Abdelilah EL ATTAR

Enseignant chercheur au laboratoire (LURIGOR)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales,
Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc
attarabdo@gmail.com

Hicham SABER

Doctorat en Droit, chercheur associé au laboratoire (LURIGOR)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc
saberhicham@hotmail.com

Résumé

L'entreprise face aux défis du boycott

Cet article, se focalise sur les implications de l'utilisation du pouvoir d'achat à des fins de contestation des prix exercés par les entreprises, ou ce qu'on s'attèle à appeler aujourd'hui le mouvement du boycott ou de la «consom-action», ou bien encore la «consommation citoyenne». Il s'intéresse également aux enjeux et défis que les entreprises marocaines sont appelées à dépasser pour faire face à ce phénomène. En se basant sur une lecture des données quantitatives et qualitatives sur le phénomène du boycott, l'article tire quelques enseignements susceptibles d'enrichir les modèles de gestion des crises liés au boycott d'entreprises.

Mots-clés : boycott, consom-action, consommation militante, consommation citoyenne, gestion des crises.

Abstract

The company faces the boycott challenges

This article focuses on the implications of using purchasing power to challenge corporate prices, or what we are trying to call today the boycott or "consom-action", or even "citizen consumption". It is also interested in the issues and challenges that Moroccan companies are called upon to overcome in order to face this phenomenon. Based on a reading of quantitative and qualitative data on the movement, the article draws some lessons likely to enrich the crisis management models linked to the boycott of companies.

Keywords: boycott, cons-action, militant consumption, citizen consumption, crisis management.

المخلص

الشركات وتحديات المقاطعة

تركز هذه المقالة على الآثار المترتبة على استخدام القوة الشرائية لتحدي أسعار الشركات، أو ما نحاول تسميته اليوم بالمقاطعة أو "العمل الاستهلاكي"، أو حتى "الاستهلاك المواطن".. كما أنه يهتم بالقضايا والتحديات التي يتعين على الشركات المغربية التغلب عليها لمواجهة هذه الظاهرة. واستناداً إلى قراءة البيانات الكمية والنوعية عن الحركة، فإنها تستخلص بعض الدروس التي من المرجح أن تؤثر النماذج المتعلقة بإدارة الأزمات ومقاطعة الشركات على وجه الخصوص. الكلمات المفتاحية: المقاطعة، الاستهلاك المواطن، العمل الاستهلاكي، إدارة الأزمات.

Introduction

Le Maroc a connu le mois d'avril 2018 un mouvement de boycott de 3 marques commerciales¹ inédit. Plus le temps passe, plus on réalise que ce mouvement a pris une dimension considérable sur le plan social, économique et même politique, suscitant une forte inquiétude dans les milieux d'affaires. De point de vue communication de crise, les trois entreprises touchées par le boycott se sont vues confrontées à une situation inattendue, à laquelle, il paraît évident qu'elles n'étaient point préparées.

Comme tout phénomène social induisant des conséquences économiques et politiques, l'apparition du boycott et son développement sont liées à un environnement particulier et à un ensemble d'événements, de causes et d'éléments déclencheurs.

Dans cet article, nous focaliserons notre intérêt sur les implications de l'utilisation du pouvoir d'achat à des fins de contestation sur les entreprises, ou ce qu'on s'attèle à appeler aujourd'hui le mouvement de la « consom-action », ou de la « consommation militante », ou bien encore la « consommation citoyenne ». Nous nous intéresserons également aux enjeux et défis que les entreprises sont appelées à relever devant ce nouveau phénomène au Maroc. Nous ferons une lecture sur quelques données quantitatives et qualitatives sur le mouvement, et nous terminerons par quelques enseignements susceptibles d'enrichir les paradigmes liés à la gestion des crises et celui du boycott d'entreprises en particulier.

1. Le boycott, mode de pression et d'expression citoyenne

Qu'il soit moyen de pression à des fins idéologique, politique, économique ou sociale, le boycott s'inscrit dans les mouvances contemporaines d'engagements citoyens et militants. Faisant de longue date partie des moyens de contestation populaire, le boycott connaît aujourd'hui un regain de dynamisme remarquable, notamment dans la sphère consumériste.

¹Il s'agit des produits laitiers de Centrale Danone, l'eau minérale Sidi Ali et les stations-service Afriquia.

Habitué à l'utilisation courante des termes « boycott », « boycotter » ou « boycottage », devenus si familiers en nos temps qu'on ne se doute guère qu'ils ont pour origine l'anthroponyme du XIX^e siècle du citoyen britannique Charles Cunningham Boycott. Cet intendant irlandais, en raison de sa décision d'augmenter le loyer des terres dont il avait la responsabilité de la gestion, provoqua l'expulsion de nombreuses familles paysannes. En guise de représailles, la population locale du Comté de Mayo en Irlande, mena en 1880 une campagne populaire de refus de toutes relations avec sa personne, l'obligeant, ainsi, à s'exiler. Depuis lors, son nom a été lié à toutes formes d'abstention concertée de relation vis-à-vis d'une personne ou d'une situation donnée.

Il existe plusieurs définitions du terme boycott. Cependant on s'accorde globalement à le définir comme une prise de position individuelle volontaire aboutissant à une concentration systématique et coordonnée d'actions menant au refus de relations (économique, commerciale, politique, culturelle, sportive, diplomatique, ou encore académique) avec un tiers (entreprise, État, collectivité, parti, ONG, particulier, etc.), en guise de sanction ou de représailles, ou dans l'objectif d'exercer une pression l'obligeant à changer son comportement ou son attitude vis-à-vis de questions ou de faits déterminés. Dans le registre de la consommation, le boycott consiste en l'utilisation du pouvoir d'achat comme arme citoyenne, devant l'inefficacité et l'impuissance des autres moyens de pression, notamment des pouvoirs de représentation citoyenne et d'électeur. La notion de la consommation citoyenne a pris une importance considérable avec la prise de conscience grandissante des conséquences des actes du consommateur.

D'un point de vue historique, le boycott apparaît comme l'ultime arme de groupes à moyens de pression limités mais à forte force de mobilisation. Bien ancrée dans la culture anglo-saxonne qu'ailleurs, plusieurs campagnes ont été menées dès la fin du XVIII^e siècle en Grande-Bretagne, sans être pour autant désigné par un terme précis². Il n'en reste pas moins que l'histoire du XX^e siècle et du début du XXI^e siècle

² On cite notamment le cas du boycott des colonies britanniques d'Amérique qui débuta en 1773 avec le refus des colons de décharger les cargaisons de thé en provenance d'Angleterre et a abouti en 1776 à

ont été marqués par des campagnes de boycott hors du monde anglo-saxon, notamment en Allemagne nazie, en Afrique du Sud sous le régime de l'Apartheid, et des Territoires Palestiniens occupés.

2. Boycott des entreprises et législations

En regard à la recrudescence des boycotts et leurs conséquences néfastes sur les entreprises et les économies des Etats, de plus en plus de législations se penchent sur ce phénomène qui commence à prendre des dimensions incontrôlables avec la démocratisation des moyens de communication et le développement des réseaux sociaux. C'est notamment le cas en France où l'instigation au boycott n'est pas en elle-même sanctionnée, alors que l'appel au boycott des produits d'un pays étranger est désormais illégal. En effet, à l'occasion du boycott en France des produits israéliens, la Cour de Cassation dans son arrêt du 20 octobre 2015, se fondant sur l'article 24, alinéa 8 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse³, considère que « la provocation à la discrimination ne saurait entrer dans le droit à la liberté d'opinion et d'expression, dès lors qu'elle constitue un acte positif de rejet, se manifestant par l'incitation à opérer une différence de traitement à l'égard d'une catégorie de personnes". De son côté, le code pénal français punit dans ses articles 225-1 et 225-2⁴ tout boycott susceptible de constitution d'éléments de discrimination envers une personne physique ou un membre d'une personne morale « en fonction de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de

l'indépendance des États-Unis. On cite également le cas du boycott du sucre en provenance des Antilles mené par le mouvement anti-esclavagiste anglais en 1790 et qui déboucha sur l'abandon de la traite au Royaume-Uni en 1807 et la fin en 1833 de l'esclavage. Au début du XXe siècle, l'Inde, colonie britannique connaîtra de 1919 à 1922 une célèbre campagne de désobéissance civile (satyagraha), lancée par le leader indien Gandhi, pour l'indépendance de son pays, appelant à cesser de travailler pour les Anglais, d'acheter leurs produits et d'utiliser leurs services.

³L'article 24 alinéa 8 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, modifié par la loi du n°2004-1486 du 31 décembre 2004 annonce en substance que « Ceux qui, par l'un des moyens énoncés à l'article 23, auront provoqué à la discrimination, à la haine ou à la violence à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes à raison de leur origine ou de leur appartenance ou de leur non appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, seront punis d'un an d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende ou de l'une de ces deux peines seulement ».

⁴Loi n°92-684 du 22 juillet 1992.

santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation ou identité sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales ».

Au Maroc, rien dans la loi n'interdit de boycotter la consommation d'un produit, abstraction faite de ses buts et motivations. Cela relève du libre choix du consommateur, comme énoncé dans le préambule de la loi 31-08, édictant des mesures de protection des consommateurs⁵. Qu'en est-il de celui qui appelle au boycott ? La loi est également silencieuse à ce propos à moins qu'il s'agisse d'un concurrent se dissimulant derrière des personnes appelant au boycott et cherchant à discréditer et à calomnier les autres marques. En effet, selon l'article 184 de la loi 17-97⁶, relative à la protection de la propriété industrielle, « constitue un acte de concurrence déloyale, tout acte de concurrence contraire aux usages honnêtes en matière industrielle ou commerciales notamment les allégations fausses dans l'exercice de commerce de nature à discréditer l'établissement, les produits ou l'activité industrielle ou commerciale d'un concurrent ». Toutefois, le législateur considère dans l'article 185 de la même loi que les faits de concurrence déloyale ne peuvent donner lieu qu'à une action civile en cessation des actes et en dommages-intérêts, écartant, ainsi, toute possibilité de poursuite délictuelle ou pénale en la matière.

Dans les faits, la poursuite et le contrôle des instigations au boycott, surtout sur le web, support privilégié des instigateurs, restent incertains devant le foisonnement des entreprises des réseaux sociaux et les politiques de confidentialité adoptées par

⁵Loi 31-08 édictant des mesures de protection des consommateurs, promulguée par le dahir 1-11-03 du 18 février 2011. Bulletin officiel n° 5932 du 3 jourmada I 1432 (07 avril 2011) p. 347, annonçant en substance dans son préambule que la présente loi constitue un cadre complémentaire du système juridique en matière de protection du consommateur, à travers laquelle sont renforcés ses droits fondamentaux, notamment :...; le droit au choix ;...

⁶La loi 17-97 relative à la protection de la propriété industrielle, promulguée par le dahir n°1-00-19 du 15 février 2000. B.O. n° 4778 du 16 mars 2000. p.135.

ses dernières, habituées à opposer des fins de non-recevoir aux demandes d'informations nécessaires à toutes poursuites judiciaires présentées par les autorités compétentes.

Sur le registre pénal, le législateur marocain érige, comme c'est le cas en France, en infraction pénale toute incitation à la discrimination, à la haine ou à la violence, dont les campagnes de boycott peuvent être sources de motivation ou susceptibles de véhiculer. En effet, dans son article 431-1⁷, le code pénal marocain considère qu'« à raison de l'origine nationale ou sociale, de la couleur, du sexe, de la situation de famille, de l'état de santé, du handicap, de l'opinion politique, de l'appartenance syndicale, de l'appartenance ou de la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée », constitue une discrimination entre les personnes physiques et les membres des personnes morales, punit d'un emprisonnement d'un mois à un an et d'une amende de 5.000 à 50.000 dirhams ou de l'une de ces deux peines seulement. L'article 431-5 dans son deuxième alinéa précise que si l'incitation à la discrimination ou à la haine entre les personnes est commise par discours, cris ou menaces proférés dans les lieux ou réunions publics, par des affiches exposées aux regards du public, ou par tout moyen qui remplit la condition de publicité y compris par voie électronique, sur papier ou par voie audiovisuelle, la peine encourue sera l'emprisonnement d'un an à deux ans et d'une amende de 5.000 à 50.000 dirhams ou l'une de ces deux peines seulement.

3. Éléments du paradigme du boycott d'entreprise

Le phénomène du boycott d'entreprise s'est accentué avec l'évolution des consciences et des nouvelles possibilités de communication permettant une meilleure connaissance des enjeux et intérêts, dans un monde où l'économie et l'accès à l'information se sont mondialisés. La consommation consumériste cède le pas devant une consommation d'arrière-fond citoyen et responsable, consciente de plus en plus des implications de ses choix.

⁷ Dans la section II bis, intitulée « La discrimination », ajoutée par l'article six de la loi n° 24-03, modifiant et complétant le code pénal, promulguée par le dahir n° 1-03-207 du 11 novembre 2003; Bulletin Officiel n° 5178 du 15 janvier 2004, p. 114. Le présent article s'inspire dans une large mesure des articles 225-1 et 225-2, traitant de la discrimination dans le code pénal français.

L'appel au boycott d'entreprises est devenu aujourd'hui l'expression la plus représentative du pouvoir d'achat du consommateur et le signe avant-coureur d'un contre-pouvoir de chantage de non-achat, de plus en plus puissant. A l'instar du bannissement, de la mise à l'index, de l'embargo ou du blocus, le boycott vise à affaiblir et déstabiliser l'entreprise, en rompant tous les liens.

Le boycott d'entreprise est une arme capitaliste par excellence. De motivation diffuse, d'organisation horizontale qu'hiérarchique, noué autour d'engagements individualisés et distanciés plutôt que compacts et collectifs, il n'a pas nécessairement besoin de rencontrer un immense succès populaire pour être efficace.

Autour de cette tendance générale, il n'est pas rare que les consommateurs apportent leur soutien et rejoignent par leurs revendications les rangs d'organisations aux programmes politique, syndical et social explicites et assumés, ce qui intègre parfois le boycott dans le sillon de l'action militante et partisane, en plus de celle consumériste.

3.1 Les entreprises cibles de boycott

Si le marketing relationnel s'affaire à nouer et développer les liens entre l'entreprise et ses clients, le boycott agit diamétralement au sens opposé, en dénouant cette relation. Les difficultés de l'entreprise boycottée se trouvent d'autant plus accentuées que la migration de sa clientèle vers la concurrence, l'oblige à rechercher de nouveaux clients, dont le coût d'acquisition excède de loin leur fidélisation.

Le boycott touche les entreprises à différents niveaux. En plus des pertes directes en chiffres d'affaires, les entreprises boycottées sont obligées de s'accommoder à la nouvelle situation en réorientant de substantielles ressources à la gestion de crise, et en modifiant les planifications et stratégies précédemment établies et validées. Le boycott aiguise également les tensions et les crispations internes et externes, touchant aussi bien les salariés et les partenaires, ce qui érode le capital de confiance et compromet l'atmosphère de sérénité et de cohésion sociale de l'entreprise.

Le boycott est généralement motivé en réaction aux pratiques ou attitudes commerciales déplaisantes de certaines entreprises, suscitant la colère et l'indignation de clients qui s'organisent à ne plus acheter ses produits ou recourir à ses services. D'autres boycotts trouvent leur motivation dans certaines valeurs et croyances de différents ordres (politique, religieux, social, environnemental, personnel, etc.), poussant les consommateurs à éviter certains produits. Il existe également des boycotts qui sont alimentés par l'appréhension des consommateurs envers les produits de certains pays ou gouvernements étrangers, en réaction à des décisions ou comportements actuelles ou passés.

Toutes les entreprises ne sont pas exposées de la même manière au risque du boycott. En effet, les multinationales et les entreprises de grande consommation ou à position dominante en sont les plus enclines, en raison de leur prédisposition aux tendances hégémoniques, susceptibles de provoquer l'ire et l'indignation des consommateurs, qui par manque d'attention et d'écoute, s'organisent pour faire entendre leurs voix. Les marques à notoriété commerciales sont également plus ciblées par les campagnes de boycott que celles moins connues. Leur présence massive sur le marché mobilise facilement les consommateurs à leur rencontre et suscite la solidarité et l'intérêt de l'opinion publique. Toutefois, la réussite du boycott n'est envisageable que dans les marchés compétitifs et concurrentiels garantissant la présence abondante de produits substituables concurrents, ce qui exclut de la sphère du boycott les produits de base, indispensables à la survie des consommateurs, détenues par une entreprise unique sur le marché.

3.2 implications du boycott sur l'entreprise

Devant le foisonnement des situations crisogènes récurrentes, le boycott d'entreprise est devenu un enjeu majeur de la communication de crise. Les entreprises sont non seulement appelées à mettre à niveau leur communication selon les standards et les référentiels requis, mais également à développer leurs pratiques éthiques, environnementales et sociales, et s'adapter aux exigences de l'esprit et de la culture de la consommation citoyenne qui commencent à susciter un intérêt croissant au sein de l'opinion publique.

L'entreprise aujourd'hui n'est plus qu'un acteur purement économique, producteur de marchandises et de services. Son rôle influe sur le territoire, lui endosse de plus en plus un rôle politique et sociétal dont elle doit assumer entièrement la responsabilité. Il n'est pas rare que l'entreprise soit entraînée dans des mouvements d'opinion publique qui dépassent largement la responsabilité de l'entreprise, ses produits et services.

La rapidité et l'étendue des mobilisations à caractère politico-socio-économique prouvent de manière incontestable que les consommateurs sont devenus les parties prenantes incontournables des entreprises. Leurs exigences sur la qualité et le prix vont de pair avec leurs soucis de la responsabilité sociétale de l'entreprise des produits et services qu'ils consomment. Désormais, ces nouveaux acteurs n'hésitent plus à prendre le devant de la scène pour faire connaître leur mécontentement ou prendre des mesures de rétorsion contre les entreprises qu'ils jugent contraires à la conscience, la culture et l'esprit citoyen. Ceci impose à l'entreprise d'accorder un soin particulier à l'étude des répercussions éventuelles de ses actes et décisions et d'anticiper leurs impacts. Cette mesure est susceptible de retarder l'exécution des décisions de l'entreprise ayant un impact direct sur le marché, mais elle s'avère indispensable pour gérer et atténuer tout mouvement d'opinion publique à son encontre. Désormais, toute entreprise doit tenir compte de ses actes, de son image et de son environnement et faire de l'engagement partie de son positionnement.

Si la mise en œuvre d'un boycott peut sembler peu coûteuse, les études d'impact et d'opinion montrent que les entreprises sont différemment affectées. Certains effets se déclinent à court terme, notamment en termes de consommation, de rentabilité ou de capitalisation boursière ; d'autres sur un temps plus long, notamment en termes d'impacts sur l'image de marque.

D'une manière générale, une entreprise touchée par le boycott est négativement impactée et peut souffrir de ses répercussions pendant de longues durées. En effet, les appels au boycott des entreprises restent des années sur le web, s'accompagnant de détournement de logos, et d'actions de désinformation et de manipulation. Cette situation constitue, à bien des égards, une influence négative sur

l'image de marque des entreprises, les obligeant à consacrer plus de ressources à la gestion de la crise et à investir à grands frais dans le rétablissement de leur notoriété, ce qui constitue pour l'entreprise une contrainte financière structurelle susceptible de compromettre les perspectives de son développement futur.

3.3 Quelle approche de management de crise de boycott ?

Pour l'entreprise en situation de boycott, rien en effet, n'est pire que le mépris ou le déni. On ne peut arguer de l'injustice, de la partialité, du manque d'objectivité d'une campagne de boycott, pour la dénigrer ou l'ignorer. L'expérience a montré que de telles attitudes de la part des entreprises boycottées ne fait qu'attiser la détermination des boycotteurs et susciter la sympathie de l'opinion publique. Une bonne réaction commence par prendre en compte, à sa juste mesure, le mode d'interpellation du boycott, le rôle du social média, l'implication des organisations non gouvernementales (ONG), du tissu associatif et du fonctionnement médiatique ; mais surtout une bonne connaissance de l'interférence du social, de l'environnemental et du politique dans la sphère économique et entrepreneuriale. En effet, pour pouvoir répondre par une communication probante et une réaction adéquate, il est important pour l'entreprise de bien décrypter les messages véhiculés par les campagnes de boycott et d'assimiler l'arrière-fond du mouvement et ses objectifs, aussi bien apparents que déguisés. Une telle approche exige l'institution par l'entreprise d'une veille quotidienne de son e-réputation et de son image, et la maîtrise d'une vraie stratégie de réseaux sociaux, lui permettant de s'informer et de réagir expertement.

L'implication du top management dans la gestion de la crise de boycott est également nécessaire dans un contexte d'incertitude, où la flexibilité et l'improvisation remplacent la certitude et les plans préconçus. En effet, la gestion de boycott ne peut être confiée à une cellule de crise générique, conçue au préalable à cette fin dans l'organigramme de l'entreprise. L'évaluation permanente de la situation, la mobilisation des moyens de l'entreprise, la prise des décisions rapides dans un environnement hostile en perpétuel changement, jonché de difficultés et d'épreuves en cascade n'est pas compatible avec le processus décisionnel de gestion normale. La célérité et la probité des réactions constituent le premier rempart contre la

prolifération endémique du boycott, qui ne peut être envisagé sans l'implication et la supervision directe et permanente des dirigeants de l'entreprise.

La gestion du boycott passe nécessairement par le renouement des liens directs entre l'entreprise et ses clients boudeurs. C'est le moyen le plus sûr pour échanger les points de vue, communiquer de l'empathie et prendre connaissance des griefs qu'on reproche à l'entreprise, les reconnaître et promettre de les corriger. Une communication franche et ouverte, dont la transparence et la vérité sont les constituants indispensables, est à même de convaincre de la sincérité de l'entreprise dans la recherche de solutions convenables et satisfaisantes. Les rencontres, visites, réunions et forums de discussion entre les dirigeants de l'entreprise et ses clients, sont les meilleurs supports pour véhiculer les principes d'un modèle économique à impact positif, et démontrer, sans équivoque, la volonté de concilier les exigences de la rentabilité de l'entreprise et de la contribution positive à la société et convaincre, que pour une fois, l'entreprise assumera entièrement ses responsabilités, et fera passer les intérêts des clients avant ceux des actionnaires.

Ce qui est sûr pour une entreprise, c'est que l'établissement des liens de communication avec les consommateurs ne garantit pas une sortie rapide du boycott, mais cela reste le meilleur outil de la gestion de crise.

4. Lecture dans le boycott des trois entreprises au Maroc

Le mouvement de boycott d'entreprises lancé sur les réseaux sociaux le 20 avril 2018 n'a pas d'antécédent dans les annales économiques du Maroc depuis l'indépendance. Trois marques commerciales, en l'occurrence les produits laitiers du groupe Centrale Danone, l'Eau minéral Sidi Ali, et les stations-services Afriquia, se sont trouvées emportées dans la tourmente d'une campagne de boycott pour motif avancé de prix élevés sans considération du pouvoir d'achat des citoyens. Les conséquences dommageables de cette campagne de boycott sur les entreprises en question ont dépassé toutes les prévisions et ont suscité un vif débat impliquant des hommes de la scène politique sur les raisons et les objectifs de ce boycott.

Un sondage⁸ sur ce nouveau phénomène au Maroc, effectué entre le 10 et 17 mai 2018, soit moins d'un mois du début du boycott, a révélé quelques vérités intéressantes à savoir sur la notoriété, le profil, les motifs et la poursuite du boycott, qu'on résume dans les 10 conclusions suivantes :

1. Le boycott est un phénomène essentiellement urbain, concentré sur les grandes villes. Le taux le plus élevé de personnes au courant du boycott est enregistré au niveau des grandes villes (Casablanca 91,5%, Rabat-Salé 84%) ;
2. Le boycott est une affaire de personnes de genre masculin, d'âge mûr. (82% d'hommes dont 83,5% sont de la tranche d'âge de 35 à 44 ans, contre 64 % de femmes) ;
3. L'internet est la principale source de mise au courant du boycott (71%) ;
4. La majorité des sondés considère que le niveau élevé des prix est la raison principale du boycott (80 à 61%) ;
5. 30,5% des sondés au courant du boycott ont changé leur comportement de consommation envers les marques boycottées ;
6. Près du tiers des sondés ont suivi des amis, des membres de la famille ou des collègues dans la décision de boycott. 68% ont pris la décision d'eux-mêmes ;
7. 44,5% de personnes ayant changé leur comportement de consommation déclarent qu'elles ne reviendront pas sur leur décision, contre 42,5% estimant qu'elles reprendront la consommation ;
8. 59 % des sondés considère que le boycott des 3 marques commerciales est légitime, 57% sont convaincus de son utilité, 61,5% considèrent qu'ils ont resté fidèle à ses premiers objectifs ;
9. 71% des sondés attendent de la part des entreprises un effet sur les prix, contre 19,5 % pour une communication interactive avec les consommateurs

⁸ Sondage effectué par la société spécialisée VQ de sondages et d'études de marché, sur un échantillon de 832 personnes de 18 ans et plus, dont les résultats complets publiés le 23 mai 2018, sont à consulter sur le site : <https://www.medias24.com/downloadsfiles/documents/DIAPORAMA%20%20%20MEDIAS%2024%20-%20Sondage%20Boycott%20-%20Resultats%20-%20Mai%202018%20BVBV.pdf>, consulté le 10/11/2018.

(communiquer avec le citoyen, expliquer les marges, écouter le consommateur, présenter des excuses. Etc.) ;

10.75% des sondés considèrent que le boycott produira des conséquences.

Après une période initiale de désorientation, de cafouillage et d'erreurs d'appréciation⁹, les trois entreprises boycottées ont commencé à organiser leur stratégie de crise. Une série d'initiatives d'apaisement de l'opinion publique, des rencontres avec les consommateurs, des visites sur les lieux et usines de production et le lancement de nouveaux produits à prix réduits, ont été organisés, notamment par les groupes Central Danone et Sidi Ali.

Le Président-Directeur Général du géant mondial de l'agroalimentaire Danone, Emmanuel Faber, détenteur de la filiale marocaine s'est spécialement déplacé au Maroc pour « *comprendre et écouter* »¹⁰. Pendant son périple, il a notamment rencontré les défenseurs du boycott, des éleveurs, ainsi que les dirigeants des principaux syndicats représentés à Centrale Danone. Le numéro un du groupe mondial ne s'est pas déplacé à Casablanca pour seulement s'enquérir de la situation de sa filiale, il a également pris des engagements en vue de faire évoluer la position des boycotteurs, dont notamment la promesse de la transparence totale sur les éléments constitutifs du prix et l'abandon de tout profit sur le lait frais pasteurisé.¹¹

La même approche de dialogue et d'échange **pour « *gagner les cœurs et les esprits* »**¹² a été prônée par le groupe Sidi Ali. Des visites guidées de la source et la découverte des installations de la mise en bouteille de son eau, ont été organisées au profit des visiteurs. Parallèlement, une campagne de communication et de transparence sur le montage des prix, les charges et les contributions sociales du groupe a été menée sur les médias et réseaux sociaux pour démontrer ce que la compagnie a qualifié de « *fausses informations* »¹³. En ce qui concerne les prix des

⁹ On cite notamment la qualification des boycotteurs de « traitres à la patrie » par le directeur du groupe Centrale Danone, qui a été licencié par la suite à cause de ces propos.

¹⁰ Le quotidien « L'économiste », Edition n°5303 du 28 juin 2018.

¹¹ Le quotidien « L'économiste », op. cit., p. 11.

¹² <https://www.h24info.ma/maroc/boycott-la-contre-attaque-de-sidi-ali/>.

¹³ Ibid

produits du groupe, principal grief des boycotteurs, la compagnie a procédé à leur diminution et s'est alignée sur ceux du marché. Elle a également lancé de nouvelles gammes de produits substituables à ceux boycottés, avec des prix compétitifs et de nouvelles étiquettes et emballages.

En guise de réponse au boycott, la compagnie Afriquia a déployé une stratégie de défense axée principalement sur les prix. Détenant son propre réseau de distribution, elle a veillé à afficher dans ses stations les prix de carburants les moins chers sur la place, tout en orchestrant des campagnes publicitaires sur les supports de médias traditionnels (journaux, télévision, internet), sous les signes du dynamisme et de la jeunesse.

Les statistiques sur les chiffres d'affaires et les résultats nets semestriels fournis par les entreprises boycottées cotées à la Bourse de Casablanca¹⁴, renseignent sur l'ampleur et les conséquences du boycott sur la situation des trois entreprises. En effet, les résultats pour les trois marques commerciales au titre du premier semestre 2018, soit 2 mois après le début du boycott, ont enregistré une diminution du chiffre d'affaire d'au moins 18 %. Les résultats nets des groupes Centrale Danone et Sidi Ali pour le semestre en question ont enregistré un recul d'au moins 88%. Les cours des actions à la bourse de Casablanca pour les deux marques précitées à la fin de l'année 2018, ont enregistré un recul de 16% de leur valeur avant boycott.

Il faut reconnaître que les stratégies de communication et d'interaction diligentées par les entreprises boycottées, même si elles étaient entamées avec un peu de retard, ont permis d'endiguer l'étendue du boycott et de contenir l'ampleur de ses répercussions négatives, dont les séquelles resteront surement perceptibles par les trois entreprises pendant longtemps.

En effet, l'observation empirique des points de vente, plusieurs mois après le début du boycott, a montré le fléchissement du mouvement. Ce dont on peut, cependant, avancer sans risque d'erreur, c'est que les trois entreprises boycottées ont énormément appris de la gestion d'une situation de crise qu'elles n'étaient point

¹⁴ Il s'agit de Centrale Danone et l'Eau minérale Sidi Ali. La société Afriquia du groupe Akwa n'a pas sa cote à la Bourse de Casablanca.

préparées à affronter. Ce qui, dans la vie d'une entreprise, constitue une expérience enrichissante et instructive.

Faut-il pour autant considérer que le boycott est une épreuve révolue pour les entreprises qui ont en fait déjà la rude expérience. Rien n'est certain. Cependant, ceci doit nous interpeller sur l'évolution des paradigmes de l'entrepreneuriat. Les entreprises ne sont plus confinées par leur vocation dans le rôle strictement économique qu'est la production des richesses. Elles sont devenues de plus en plus appelées à concilier leur rentabilité financière aux enjeux sociaux, politiques et environnementaux qui, de près ou de loin, les concernent. Ce nouveau rôle, crucial pour l'essor et l'avenir des entreprises, leur imposent une bonne connaissance de leur environnement dans toutes ses dimensions, de la vigilance et de l'habilité à déceler et comprendre ses signaux et une planification stratégique et opérationnelle permettant de répondre promptement et efficacement aux situations de crise.

Conclusion

La notion de boycott a évolué en même temps que ses modes, ses objectifs et ses acteurs. C'est un phénomène que les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer ou de nier au risque de compromettre leur développement et leur avenir. D'ailleurs, serait-il possible pour elles d'ignorer un collectif de citoyens qui les interpelle par le biais de la demande. Une méprise ou un déni peuvent déstabiliser un marché, saper le moteur de sa croissance, et ruiner les espoirs de son essor et développement.

Lorsque les entreprises sont en difficulté et mises sous pression pour des raisons autres qu'économique, concurrentiel, ou de qualité et de compétitivité de leurs produits et services, elles sont amenées à gérer des situations hors du quotidien dont elles maîtrisent habituellement le savoir-faire et l'expertise. Leur capacité de gestion des difficultés dépend en grande partie de leur degré de préparation et d'anticipation, ainsi que des outils et des moyens déployés pour une gestion habile, pertinente et efficiente de la situation crisogène.

Un appel au boycott a beaucoup d'impact sur les entreprises. En l'absence actuellement d'une réponse législative et juridique de protection, les entreprises qui en sont victimes ne sont pas lésées en termes de consommation et de parts de marché seulement, l'impact sur leur image de marque, irrémédiablement écorchée, peut devenir un facteur durable de déstabilisation et source de menaces.

Dans un monde globalisé comme le nôtre où les médias sociaux ont pris un pouvoir considérable, le boycott est non seulement un appel à faire évoluer la communication corporate et à développer une expertise dans la gestion de crise, mais aussi une invitation à s'ouvrir sur des pratiques éthiques, environnementales et sociales. Pour une entreprise confrontée au boycott, une bonne réaction commence toujours par prendre en compte, à sa juste mesure, le mode d'interpellation constitué par les appels au boycott, et bien comprendre que la communication n'est pas un accessoire de gestion de crise, mais reste l'outil principal de sa résolution. Cela demande à la fois une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise et de ses enjeux, ainsi qu'une bonne assimilation du fonctionnement médiatique et des réseaux sociaux.

Pour les entreprises marocaines ce défi ne peut être relevé que si elles entament un réel changement de leur culture de communication, et prennent conscience que le boycott est à la fois un phénomène de société et le prélude d'un changement du mode de consommation qu'elles doivent nécessairement prendre en considération, car il ne serait pas surprenant que le boycott devienne dans les années à venir l'un des enjeux majeurs auprès des consommateurs pour contrecarrer les politiques de certaines entreprises.

Bibliographie

- FOUREST Caroline, Face au boycott. L'entreprise face au défi de la consommation citoyenne, Collection Stratégie et management, Paris, Dunod, 2005, 167 p.
- DRILLECH Marc, Le Boycott, Histoire, actualité, perspectives, Paris, FYP éditions, 2011, 496 p.
- JUILLET Alain, HASSID Olivier, La sécurité économique des entreprises, in Intelligence Economique : S'informer – Se protéger – Influencer, Paris, Edition Pearson France, 2016, p.165-207.
- VENDRAMIN Patricia, NYSTROM Ingrid, Le boycott, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2015, 144 p.
- Article 24 alinéa 8 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, modifié par la loi du n°2004-1486 du 31 décembre 2004 (Textes de lois française).
- Loi n°92-684 du 22 juillet 1992, (Textes de lois française).
- Loi 31-08 édictant des mesures de protection des consommateurs, promulguée par le dahir 1-11-03 du 18 février 2011. Bulletin officiel n° 5932 du 3 jourmada I 1432 (07 avril 2011) p. 347.
- La loi 17-97 relative à la protection de la propriété industrielle, promulguée par le dahir n°1-00-19 du 15 février 2000. B.O. n° 4778 du 16 mars 2000. p.135.
- Article six de la loi n° 24-03, modifiant et complétant le code pénal, promulguée par le dahir n° 1-03-207 du 11 novembre 2003; Bulletin Officiel n° 5178 du 15 janvier 2004, p. 114.
- Le quotidien « L'économiste », Edition n°5303 du 28 juin 2018.
- <https://www.medias24.com/downloadsfiles/documents/DIAPORAMA%20%20%20MEDIAS%2024%20-%20Sondage%20Boycott%20-%20Resultats%20-%20Mai%202018%20BVBV.pdf>,
- <https://www.h24info.ma/maroc/boycott-la-contre-attaque-de-sidi-ali/>.