

**Quelle gestion de la crise du boycott  
par le groupe « Centrale Danone »/filiale marocaine ?  
Analyse critique sous l'angle de la communication de crise.**

*Par :*

**Anas Moutia**

*Enseignant-chercheur à l'École Supérieure de Technologie d'Essaouira.  
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc.*

**Résumé :**

En raison de leur caractère protéiforme, les cas de boycott constituent des types de crise uniques qui exigent des actions pointues et pratiques communicationnelles spécifiques pour les gérer et endiguer. A cet effet, les gestionnaires ont besoin, plus que jamais, d'un cadre de référence pour mieux les identifier, les classer et les affronter.

En effet, nous sommes convaincus que les paramètres qui régissent le fonctionnement de la communication en période de paix ou en temps normal, diffèrent diamétralement de ceux qui opèrent en période d'urgence. A ce sujet, l'approche de la communication de crise semble l'une des pratiques de la communication corporate les plus efficaces pour gérer les états d'instabilité inopinées. Dans cette perspective, nous considérons que les premiers discours qui se greffent sur une crise ou un état d'urgence acquièrent une fonction stratégique irrévocable: ils pourraient conduire soit à la stabilité, la gradation ou le crépuscule de cette crise dans l'espace public.

L'objectif de cette réflexion est d'analyser les stratégies de communication employées par la société **Centrale Danone** lors de la période du boycott qui a ciblé son produit laitier : **CENTRAL**. A cet effet, nous allons analyser les stratégies de communication employées par l'entreprise durant les moments intenses du boycott (nous nous inscrivons plus particulièrement dans l'intervalle temporelle allant du 20 Avril au 26 juin/ date d'arrivée du directeur général de **la Centrale Danone** au Maroc) pour savoir si elles parviennent à minimiser les effets du boycott ou au contraire à les envenimer.

**Mots clés :**

la communication de crise - boycott – stratégies - discours et temps.

## Introduction

Les périodes de crise constituent des moments d'incertitude et de perturbation qui se caractérisent par leur caractère imprévisible et protéiforme. De la même façon qu'elles créent des ruptures dans l'intelligibilité, elles participent parallèlement à la formulation d'une nouvelle ère et/ou un nouveau départ. Face donc à ces fluctuations, les décideurs et managers des organisations sont appelés, plus que jamais, à réfléchir aux modalités avec lesquelles ils pourraient visualiser ces situations critiques, et par conséquent de les gérer. Partant de ce constat, nous considérons qu'une communication sensible et raisonnée, lors de la période de crise, peut constituer l'un des moyens de gestion et de résolution des situations d'urgence et faits advenants.

L'objectif de cette réflexion est d'analyser les stratégies de communication employées par la société **Centrale Danone**<sup>1</sup> lors de la période du boycott qui a ciblé son produit laitier : CENTRAL. A cet effet, nous allons analyser les stratégies de communication employées par l'entreprise durant les moments intenses du boycott (nous nous inscrivons plus particulièrement dans l'intervalle temporel allant du 20 Avril au 26 Juin/ date d'arrivée du directeur général de la **Centrale Danone** au Maroc) pour savoir si elles parviennent à minimiser les effets du boycott ou au contraire les envenimer.

Pour répondre à la problématique ci-dessus, nous avons adopté une démarche qui combine les deux méthodes, quantitative et qualitative. Plusieurs documents ont été analysés, notamment les communiqués officiels publiés par l'entreprise et les déclarations de ses dirigeants. La cueillette des données a été collectée et organisée dans une perspective diachronique pour étudier l'impact des discours relayés par les représentants de l'entreprise sur la dynamique du Boycott.

Dans la première partie de ce travail, nous présenterons la littérature produite autour du sujet de la crise et du boycott en particulier. Dans un deuxième temps nous analyserons les stratégies de communication employées par la société Centrale Danone, avant de se pencher en dernier lieu sur le traitement et la discussion des résultats de l'étude.

---

<sup>1</sup> Centrale Danone, anciennement Centrale laitière, est une entreprise marocaine, filiale de la multinationale française Danone, spécialisée dans les produits laitiers

## 1- Cadrage conceptuel et théorique

### 1-1 cadrage conceptuel

Le terme de « crise » fait depuis quelques années l'objet d'un usage intensif pour expliquer des phénomènes divers, d'où la difficulté à trouver une définition consensuelle au terme. La délimitation des contours épistémiques et phénoménologiques d'un phénomène tel que la « crise » demeure dépendante de la perception subjective des acteurs impliqués (Dutton, 1986). Certaines conceptions, pessimistes, l'analysent comme un fait nocif à l'entreprise dont les mots d'ordre sont la surprise, la rumeur et la panique.(Lehu,1998).D'autres conceptions, plus optimistes,(Liabaret, 2005) considèrent la crise comme une opportunité de transformation et d'évolution pour l'organisation. La diversité de ces approches montre alors que la maîtrise d'une situation de crise dépend, avant tout, de la perception que les acteurs peuvent avoir de la crise.

En fait, malgré ce travail de conceptualisation si important, nous continuons à assister un usage non réfléchi, voir même abusif de l'expression « crise ». Elle est si ancrée dans nos habitudes langagières, à tel point qu'elle a perdu son identité et sa rigueur scientifique. Il nous paraît que la difficulté de définir une notion aussi vague telle que le mot « crise » provient essentiellement du travail théorique lui-même et par le projet de définir en soi une notion issue du sens commun pour en faire une notion savante» au contenu univoque. A l'instar de Patrick Champagne, nous considérons aussi que la notion de « crise » comme celles « d'opinion publique », de « communauté », de « liberté », ou de « démocratie », appartient « à la catégorie des notions semi-savantes qui sont prises dans des enjeux sociaux et politiques et dont la particularité réside justement dans le fait qu'elles sont l'objet de lutte de définitions et que, pour cette raison, leur contenu est à géométrie variable » (Patrick Champagne, 2000 :403)

Pour un souci de cohérence méthodologique et conceptuelle, et pour nous soustraire à toute qualification qui pourrait nuire à notre étude, nous allons interroger un type de ***Crise*** à savoir le Boycott. Nous l'interrogerons plus particulièrement sous l'angle des stratégies de la communication de crise pour étudier la réactivité communicationnelle de la compagnie Centrale Danone dans une période précise, que nous qualifions de crise, allant du 20 Avril au 29 Juin 2018 .

- **Le mouvement du boycott : un cas de crise.**

Avant de débattre et d'interroger les modalités de gestion de la crise du boycott par la compagnie Centrale Danone, revenons sur la notion même de « *boycott* » et observons ce qui se dit à son propos.

Tout d'abord, le terme « *boycott* » provient du nom de l'économiste irlandais Charles Cunningham Boycott, ce propriétaire, qui fit fortune en servant l'armée britannique contre son peuple, était connu par son comportement maltraitant et hostile envers les agriculteurs et fermiers du comté de Mayo<sup>2</sup>. Pour dénoncer ce traitement inhumain, les fermiers décidèrent de cesser toute relation avec Charles Cunningham Boycott et d'arrêter de travailler. Depuis 1879 le nom de « Boycott » devint synonyme de ce tout genre de blocus et s'est inséré progressivement dans le langage courant.

Le type de boycott que nous étudions dans cette réflexion, constitue une action collective organisée qui se déclenche comme une riposte à un comportement malveillant de l'entreprise ou une malfaçon dans ses produits. John et Klein (2003, p 1198) estiment que « le boycott survient lorsqu'un certain nombre de personnes s'abstiennent d'acheter un produit, au même moment, en réaction au même acte ou comportement grave, mais pas nécessairement pour les mêmes raisons ». Parallèlement, le boycott traduit aussi le refus de participer à une action politique telle que les élections ou les référendums ou encore l'abstention de participer à des événements (conférence, débat). Néanmoins, les appels à boycott à travers le monde ne connaissent pas le même succès, certains facteurs dépendent du mouvement mobilisateur de l'action du boycott, alors d'autres peuvent être inhérents aux stratégies et moyens mobilisés par l'institution ou l'entité ciblée par cette action.

En tout état de cause, une analyse raisonnée d'une situation similaire, présuppose une approche holistique et multidimensionnelle qui prend en compte toutes les dimensions et entrées d'analyse possible.

Dans le cas du boycott qu'a connue l'entreprise Centrale Danone, nous pourrions le qualifier comme un type de crise où la société en question s'est heurtée à un mouvement consumériste de résistance sans précédent. Une action collective s'est construite et développée dans les réseaux sociaux contre les produits de la compagnie avant qu'elle s'intensifie d'avantage suite à une dérive communicationnelle de l'un de ses dirigeants.

---

<sup>2</sup>Le comté de Mayo (en anglais : *County Mayo*, en irlandais : *Contae Mhaigh Eo*, signifiant « plaine des ifs ») est un comté situé sur la côte ouest de l'Irlande dans la province du Connacht, à la frontière des comtés de Sligo, Galway, et Roscommon.

Le mouvement du boycott comme tout moment de déséquilibre et de brouille qui peut affecter le quotidien d'une entreprise, s'accompagne généralement d'une crise d'information et de communication. A cet égard, toute information non contrôlée aussi bien au niveau de sa composition discursive qu'au niveau de sa temporalité pourrait augmenter l'amplitude de la situation, alors qu'une communication adaptée et raisonnée peut en revanche remotiver et ressouder la cohérence interne de l'organisation touchée par les faits advenants. L'enjeu de taille, nous paraît-il, auquel se confronte tout décideur lors d'un mouvement de boycott, n'est pas l'acte du boycott en lui-même, mais sa signification et sa sémiotisation, autrement dit, il faudrait l'inscrire dans un ordre intelligible afin de l'appréhender et uniformiser sa perception chronologique auprès du public. Aborder donc, la crise du boycott sous cet angle, correspond à un déplacement de la question de la nature du boycott comme « fait perturbateur » à celle de sa configuration comme « un fait sémiotisé et signifié ».

A ce sujet, l'approche de la communication de crise semble l'une des pratiques de la communication organisationnelle les plus efficaces et les plus pointues pour gérer ce genre de situation. Dans cette perspective, nous considérons que les premiers discours qui se greffent sur une crise ou un état d'urgence tel que le cas du boycott acquièrent une fonction stratégique irrévocable: ils pourraient conduire soit à la stabilité, la gradation ou le crépuscule de cette crise dans l'espace public.

## **1-2-Discussion du choix théorique : la théorie de la communication de crise**

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, le champ disciplinaire de la communication de crise a connu une vogue importante surtout dans le domaine du management public et plus particulièrement dans le cadre de la communication publique et organisationnelle. L'objectif de cette approche est de présenter un plan de communication spécifique dont le but est de concevoir des stratégies de communication de crise capable d'endiguer l'écoulement et la gradation d'un fait advenant et de protéger l'image et la réputation d'une organisation pendant la crise (Benoit, 1995 ; Coombs, 1995). Dans les contextes paroxystiques, la communication de crise acquiert ses lettres de noblesse et se présente comme un outil de gestion se dotant d'un ensemble de règles et de mesures. François Giannocaro la définit comme étant « un ensemble d'informations et d'actions mises en œuvre par une organisation en vue de mettre fin à une situation qui se déclare en son sein à la suite d'un événement endogène ou exogène à l'organisation »<sup>3</sup>. Pour Jean-Pierre Piotet, « la communication de crise

---

<sup>3</sup> F. Giannocaro, « Communication en temps de crise : le poids des mots », cité par BAKALI, S., in La communication en situation de crise épidémiologique : cas de la fièvre ebola à Mweka et Luebo dans le Kasai

est d'abord une communication de bon sens dans un contexte de forte émotivité. C'est une communication de transparence ou du moins de transparence négociée, la diffusion de certaines informations pouvant être différée »<sup>4</sup>

Parmi les premiers travaux développés dans le cadre cette approche, nous citons le modèle de Patrick Lagadec. Selon ce modèle, il existe trois alternatives à emprunter :

- la transparence, basée sur une information claire et complète.
- la discrétion, caractérisée par la mesure entre ce qui est communicable et ce qui ne l'est peut-être pas immédiatement.
- la dissimulation, ou choix de l'information zéro. (Patrick Lagadec, 1986 :78)

Un second classement fut proposé en 1991 par Jean-Pierre Piotet. Selon lui, cinq stratégies pouvaient être recensées, chacune d'elles conduit à une émission spécifique de discours. Les entreprises avaient ainsi le choix entre : «

- le front du refus
- l'abonné absent
- le bouc émissaire
- l'acceptation
- l'amalgame. » (J-P.Piotet,1991 :117)

En effet, le modèle qui nous paraît le plus détaillé et le plus adapté à notre analyse est le modèle développé par Thierry Libaert dans son livre *Communication de crise* (Dunod, 2001).

Ce modèle se fonde sur trois stratégies, à savoir :

- La stratégie de la reconnaissance
- Le projet latéral
- La stratégie du déni.

Concernant la stratégie de reconnaissance, il s'agit de reconnaître le déroulement de l'événement ou de la crise afin d'atténuer la gravité et l'ampleur de sa production et de son développement. Quant au projet latéral, c'est une stratégie de cadrage qui consiste à déplacer

---

occidental, TFC, IFASIC, 2008, cité par Claire Clarisse MUAMBA KUMANDE dans son mémoire : Gestion de l'information en période d'urgence. Etude comparative des stratégies de communication d'OCHA (Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies) et le comité international de la Croix-Rouge.

<sup>4</sup>J.Piotet, « Communication en temps de crise, in armées d'aujourd'hui », cité par SHINDANO, N., in la communication gouvernementale zaïroise durant la crise d'octobre 1996 à mai 1997, Mémoire, IFASIC, 1998, cité par Claire Clarisse MUAMBA KUMANDE dans son mémoire : Gestion de l'information en période d'urgence. Etude comparative des stratégies de communication d'OCHA (Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies) et le comité international de la Croix-Rouge.

le point de vue du problème à résoudre afin de l'aborder sous un nouvel angle. C'est une pratique qui consiste à circonscrire la discussion, et d'enfermer le débat autour des thématiques précises et prédéterminées.

A l'instar du management latéral, cette stratégie s'applique à la communication sous trois aspects : «

- a) le déplacement du lieu de débat.
- b) la stratégie de la contre-attaque et la rhétorique du complot.
- c) la stratégie de l'évitement » (Olivier d'Herbemont, Bruno César, 1996)

Concernant la stratégie du déni, ou la communication zéro, elle est considérée parmi l'une des alternatives dangereuses dans la communication. L'absence de l'information dans un contexte bouleversé conduit en effet à la gradation de la situation et la prolifération de la rumeur : c'est cette « parole sauvage » ou cette « parole mal informée » dont nous parle Jean-Pierre Beaudoin.

Selon les experts du management de communication de crise, cette stratégie peut se concrétiser de la manière suivante<sup>5</sup> :

1-la stratégie du silence, ou comme l'appelle Noelle-Neumann la spirale du silence, elle consiste à refuser de communiquer sur une question donnée afin de la décomposer indirectement. Pierre Piotet (1991) a bien expliqué cette attitude par l'acception suivante : “ faute de combustible, le feu s'éteint ” .

- 2- Cesser de parler à partir d'un moment précis et donc ne plus alimenter la crise.
- 3- Avancer le principe du chaînon manquant, où nul ne sait qui a donné l'ordre initial.
- 4- Minimiser les effets de la crise.

En nous inscrivant dans le cadre du champ de la communication de crise, nous nous fixons un double objectif : identifier, d'une part, les stratégies de communication de crise utilisées par la compagnie Centrale Danone et d'autre part, étudier l'effet de ces stratégies sur l'image et la réputation de l'entreprise objet d'analyse.

Néanmoins, nous ne prétendons pas à travers la démarche adoptée ici, élucider toutes les zones d'ombre, car l'événement du boycott appartient aux types d'événements complexes qui exigent une approche pluridisciplinaire pour le contourner, notamment l'histoire, la philosophie, l'anthropologie, la sociologie, les sciences de l'information et de la communication, la linguistique, et l'analyse du discours. Parmi les questions posées par la

---

<sup>5</sup> <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/strategies.shtml>

notion de boycott se trouve celle de la relation entre le boycott et les stratégies de communication, qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette réflexion.

## 2-2 La crise du boycott et stratégies de communication mobilisées par la compagnie Centrale Danone

Tout a commencé le vendredi 20 Avril 2018, lorsque des pages Facebook ont publié un post dans lequel elles appellent leurs *fans* à boycotter les marques de *Sidi Ali*<sup>6</sup> *Centrale Danone* et *Afriquia Gaz*<sup>7</sup> dans l'espoir de pousser leurs dirigeants à revoir le prix de leur produit. Cette tentative qui paraît spontanée a coïncidé avec un événement qui va lui donner une ampleur sans précédent : il s'agit de la cérémonie de signature d'une convention entre le ministère de l'agriculture et la Société Centrale Danone au Salon International de l'Agriculture du Maroc (SIAM) le mercredi 25 Avril 2018. Lors de cette cérémonie les signataires de la convention ont accompli un geste qui est loin d'être anodin : il s'agit de déguster publiquement des verres de lait. Si l'acte de dégustation est perçu par les responsables gouvernementaux comme un geste d'appui aux investisseurs étrangers, il témoigne parallèlement d'une méconnaissance incompréhensible du contexte social déjà en ébullition au Maroc : dégradation du pouvoir d'achat, chômage, manifestations incessantes (les manifestations du Rif, de Jerrada, ...) . Ce geste provocant et immature, politiquement, a jeté de l'huile sur les braises déjà ardentes d'un mouvement de boycott qui devient de plus en plus pointu et austère.



Durant cette période, la réactivité communicationnelle de la compagnie Centrale Danone semble fébrile et a suscité des interrogations aussi bien au niveau du choix du temps de la

<sup>6</sup> Sidi Ali est la marque de l'eau minérale produit par la société « les Eaux Minérales d'Oulmès » .

<sup>7</sup> Afriquia Gaze est une société marocaine de distribution de carburants, filiale du groupe Akwa.



réponse qu'au niveau de la pertinence des discours choisis par les responsables de la compagnie. Pour étudier donc ces différents niveaux, nous avons analysé les différents communiqués et sorties médiatiques des responsables de la société Centrale Danone durant la période du boycott. Dans un intervalle de trois mois, nous avons pu dégager trois stratégies communicatives éprouvées par l'entreprise, à savoir : la stratégie de l'attaque et de la condamnation, la stratégie de la reconnaissance et de la réconciliation et la stratégie de l'intimidation.

#### 1- Le 25 Avril 2018 : la stratégie de l'attaque et de la condamnation

Interpellé à chaud par des journalistes alors qu'il se trouvait également au SIAM, le directeur des achats de la compagnie Centrale Danone, Adil Benkirane s'emporte et traite de "traître à la nation" quiconque s'en prendrait à "la consommation nationale" à travers ce boycott : "Je sais que ces mots sont durs, mais j'en assume l'entière responsabilité"<sup>8</sup>, insiste le directeur des achats. Cette posture inappropriée du responsable a mis le feu aux poudres et a envenimé davantage la campagne du boycott.



#### 2- Le 2 Mai 2018 : la stratégie de la reconnaissance

Il fallut longtemps aux responsables de la société Centrale Danone pour réagir aux déclarations démesurées de son directeur des achats. Ce dernier à travers un enregistrement audio-visuel a présenté ses excuses et a exprimé son respect aux consommateurs. Cette réaction qu'on peut juger de tardive, n'a pas servi les intérêts de la société puisqu'elle n'a pas donné les réponses immédiates ni reconnu promptement la gravité de la situation.

<sup>8</sup> Voir l'intégralité de la déclaration en annexe



*Figure2 : l'excuse enregistrée du directeur des achats  
de Centrale Danone*

### 3- Le 17 Mai 2018 : la stratégie de victimisation et de réconciliation

Après cette sortie officielle, l'entreprise commence à diversifier ses stratégies de communication, A cet égard, elle s'est lancée dans une stratégie de redressement de son image en montrant qu'elle a été victime d'une campagne d'information erronée<sup>9</sup> concernant le prix et la qualité de ses produits. A cet effet, la société commence à publier une série de communiqués et de vidéos sur sa page Facebook pour contourner les rumeurs qui pullulent sur les réseaux sociaux. Parallèlement, la société Centrale Danone a lancé une série d'offres promotionnelles qui concerne essentiellement la baisse du prix de son produit laitier **Centrale** (6 dirhams à l'achat de 2 packs au lieu de 7dirhams)



<sup>9</sup> Dans cette période, les consommateurs commencent à publier des posts sur Facebook comparant les prix des produits laitiers marocains et européens, ainsi que les indignations des éleveurs marocains. Certains se sont même évertués à comparer les grammages des briques de laits.



سنطراڻ دانون تڏڻي اڻي زياده في الاسعار وتفاعل مع الدعوة لمقاطعة علامتها التجارية حليب "سنطراڻ"

(الدار البيضاء ، 2 ماي 2018). تم استهداف سنطراڻ دانون منذ بضعة أيام من خلال الدعوة لمقاطعة علامتها التجارية حليب "سنطراڻ" على شبكات التواصل الاجتماعي.



### 3- Le 29 Mai 2018 : la Stratégie de l'intimidation

Encore une fois ni les offres promotionnelles, ni l'opération de «réconciliation» avec le consommateur n'ont pas atteint les objectifs escomptés. Au contraire, le mouvement du boycott s'intensifie, et la détermination des boycotteurs se renforce d'avantage. En conséquence, les ventes chutent et la pérennisation de la production de la société commence à être affectée. Face à cette situation déplaisante, la société déclare qu'il recourra à des mesures draconiennes<sup>10</sup> si la situation n'évoluera pas, comme l'arrêt de contrat avec certains prestataires de transport et l'application d'un quota d'achat de lait auprès des éleveurs.

### 26 juin 2018 : le retour à la reconnaissance

Pour remédier aux défaillances communicationnelles, et récupérer le terrain perdu en termes de confiance des consommateurs, Emmanuel Faber, le PDG du groupe propriétaire de la filiale marocaine, a annoncé le 26 Juin 2018 un nouveau plan de réforme dont les points saillants<sup>11</sup> étaient :

<sup>10</sup> Voir dans la partie « Annexe » la lettre adressée par la société Centrale Danone aux coopératives et partenaires.

<sup>11</sup> Les mesures citées ci-dessus sont extraites de la conférence de presse organisée par le Président-Directeur Général de Danone, Emmanuel Faber qui s'est rendu au Maroc pour expliquer la nouvelle stratégie du Groupe Danone pour amoindrir les effets du boycott. Voir l'intégralité de la rencontre sur le lien suivant: <https://www.youtube.com/watch?v=HAnPvF5qYyg>

1. la vente du lait pasteurisé désormais au prix coutant
2. l'interdiction des additifs dans le lait vendu aux marocains
3. l'instauration d'un climat de transparence avec les consommateurs sur la qualité et la vérité des prix.

Ces déclarations, si elles sont articulées dans une perspective de reconnaître la crise et calmer les ardeurs des boycotteurs, elles posent des problèmes d'ordre éthique et méthodologique. Du côté méthodologique, les déclarations du président du groupe confondent entre l'aveu, qui connote une condamnation de la société, et la stratégie de reconnaissance dont l'objectif est de gérer la crise par le discours. Sur le plan éthique, l'aveu du responsable de la société suscite une série d'interrogations : Est-ce l'absence du climat de transparence sur la qualité des produits et des prix n'atteste-t-elle pas que le souci de la santé des marocains et leur pouvoir d'achat n'ont jamais constitué une priorité pour la société ? Par ailleurs, l'annonce de l'interdiction des antibiotiques et des additifs dans le lait vendu, n'est-elle pas une reconnaissance et une affirmation blâmable que les produits laitiers de la société échappent aux contrôles sanitaires et ne respectent pas les normes en vigueur. En outre, en promettant des produits de qualité, le directeur générale de Centrale Danone ne reconnaît pas que les produits laitiers existant sur le marché sont loin d'égaliser en qualité ceux vendus ailleurs, notamment en France. Autant donc de questions embarrassantes qui méritent d'être posées et éclairées.

En évaluant donc, les choix préconisés par les responsables de la compagnie sous l'angle des stratégies de communication, nous pourrions avancer que la première erreur de la société est sa négligence aux premières dénonciations et colères exprimées par les consommateurs dans les réseaux sociaux. Le recours au silence dans cette étape couplé d'une déclaration accusatoire et démesurée de l'un des représentants de la société a entraîné d'importants coûts supplémentaires qui pourraient être évités si la compagnie avait adopté une autre approche plus interactive et accommodative. Le manque de leadership chevronné dans la gestion des premiers moments du boycott a affaibli considérablement l'image de la compagnie et a préparé le terrain à une perception désagréable des consommateurs. Cependant, recourir à une stratégie de réponses accommodatives (les excuses) ou de reconnaissance n'est plus une mince affaire. Ce sont des actions communicationnelles temporelles qui doivent être utilisées avec parcimonie et à bon escient. Les excuses par exemple, présentent un inconvénient du fait qu'elles peuvent stimuler une dissonance cognitive chez le consommateur (risque de perte de

confiance). D'autre part, une réponse reconnaissant la responsabilité de l'entreprise peut impacter la notoriété de l'entreprise au sein de son environnement concurrentiel.

## Conclusion

En guise de conclusion, la présente campagne de boycott est foncièrement atypique si l'on veut la comparer aux précédentes actions de boycott similaires au Maroc (nous faisons allusion dans ce sens aux appels aux boycotts aux produits américains ou israéliens lancés parfois par des partis ou des organisations non gouvernementales). Certains ont considéré le mouvement comme une manoeuvre politique pour déjouer l'opinion publique, d'autres la trouvaient comme une réaction normale et citoyenne de la part du consommateur marocain devenu de plus en plus vulnérable et échaudé par la cherté des prix.

De notre point de vue, l'événement du boycott a révélé une situation nouvelle au Maroc, celle du nouveau rôle de contrepouvoir que commence à jouer les réseaux sociaux dans la détermination des modes de comportements et de jugements de l'opinion publique. Parallèlement, la campagne de boycott a montré que les institutions de médiation au Maroc (associations de protections des consommateurs, syndicats, partis.) sont devenus obsolètes face à un consommateur devenu de plus en plus exigeant et performant. La nonchalance des entités d'encadrement et de médiations telles que les partis politiques ou les associations de protection du consommateur a ouvert le champ à l'avènement de nouvelles formes de militantisme libres et incontrôlables.

Dans la pratique, nous avons pu constater que la compagnie Centrale Danone, au parcours glorieux, a été maladroite face à la gestion de la crise du boycott. La compagnie ne semblait pas être préparée à une adaptation rapide de sa stratégie de communication, une fois en situation de crise. Elle ne disposait probablement pas de plans de communication préétablis et son comportement semblait être très réactif et hasardeux. Parallèlement, on reproche à la compagnie un manque de sensibilité sur la gravité de la situation, et de visibilité sur la situation sociale et politique du pays, en ébullition depuis des mois (mouvement de Rif,

contestations de Jerrada, limogeage des ministres, rapports défavorables sur la situation économique du pays<sup>12</sup>).

En effet, si la gestion de la communication pourrait constituer l'un des facteurs de l'aggravation de la situation du boycott, il demeure d'autres facteurs responsables aussi à la complication de celle-ci. Cette réflexion s'est limitée à l'analyse du phénomène sous l'angle des stratégies de communication de crise sans tenir compte d'autres perspectives d'analyse. Ce serait donc une ébauche de réflexion qui s'ouvre et qui mérite d'être repensé dans un cadre pluridisciplinaire.

---

<sup>12</sup> Voir dans ce sens le dernier rapport de synthèse 2018, publié par le Haut Commissariat au Plan sur l'emploi et le chômage : [https://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-rapport-de-synthese-annuel\\_t13037.html](https://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-rapport-de-synthese-annuel_t13037.html)

## BIBLIOGRAPHIE

- Benoit W.L. (1995), *Accounts, Excuses and Apology : A theory of image restoration*, State University of New-York Press , Albany, NY.
- Coombs W.T. (1995), Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the ‘appropriate’ crisis response strategies, *Management Communication Quaterly*, 8, 447-476.
- Coombs W.T. et Holladay S.J. (2008) Further explorations of post-crisis communication :effects of media and response strategies on perceptions and intentions, *Public relations Review*, 35, 1-6.
- Champagne,P (2000), « L'événement comme enjeu. », *In: Réseaux*, 2000, vol.18, N°100, pp. 403-426.
- Forgues, B. & I. Vandangeon-Derumez (2007), Analyses Longitudinales, *in* R. A. Thiétart & coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422 - 448.
- Herbemont, O., & César, B. (2004). La stratégie du projet latéral: Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent. Paris: Dunod.
- Hermann, C. F. (1963), Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, n° 8, p. 61 – 68.
- Kozinets, R. V., [., & Handelman, J. M. (December 01, 2004). Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology. *Journal of Consumer Research*, 31, 3, 691-704.
- Lagadec, P. (1993), *Preventing chaos in a crisis*, London: McGraw Hill.
- Lagadec, P. (January 01, 1986). Stratégies de communication en situation de crise. Futuribles. Association Internationale Futuribles.
- Libaert, T. (2005), *La communication de crise*, Paris : Dunod.
- Mitroff, I. ; P. Shrivastava ; F. E. Udwadia (1987), Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, p. 283 – 292.
- Morin, E. (1976), Pour une crisologie, *Communications*, n° 25, p. 149 – 163.
- Pearson, C. & J. Clair (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 1, p. 56 – 76.
- Piotet, J-P (1991), Communication de crise : quelles stratégies ? *in* Maud Tixier, *La communication de crise*, M Grawhill, pp117-129.

- Pauchant, T. & R. Douville (1994), Recente research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, n° 7, p. 43 – 61.
- Roux D. (2007), La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 59-80.
- Westphalen, M. H. (1992), *Le Dicom*, Paris: Triangle Edition.



**Annexe**  
**« Corpus**  
**des communiqués et déclarations »**

### 1- La première Déclaration du directeur des achats de la compagnie Centrale Danone

-Le lien de l'extrait vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=NouU9Um1vg4>



- Traduction des propos

*Adil Benkirane s'emporte et traite de "traître à la nation" quiconque s'en prendrait à "la consommation nationale" à travers ce boycott : "Je sais que ces mots sont durs, mais j'en assume l'entière responsabilité"*

**2- L'extrait de la vidéo dans laquelle le directeur des achats de Centrale Danone présente ses excuses.**

-Le lien de l'extrait vidéo :

**[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1&v=MxRxqH4Nw04](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=MxRxqH4Nw04)**



- **Traduction des propos**

*«J'ai suivi les réactions sur ma déclaration. Et j'ai compris, sincèrement, que j'ai commis une faute», «Ce que je voulais dire, c'est que les agriculteurs avaient besoin de nous tous et de notre soutien», a-t-il tenu à préciser.*

**3-L'extrait de la conférence de presse organisée par le Président-Directeur Général de Danone, Emmanuel Faber qui s'est rendu au Maroc pour expliquer la nouvelle stratégie du Groupe Danone pour amoindrir les effets du boycott.**

-Voir l'intégralité de la rencontre sur le lien suivant:

<https://www.youtube.com/watch?v=HAnPvF5qYyg>



#### 4- Lettre de Centrale Danone envoyée aux coopératives et partenaires.

« Chers partenaires, depuis le 20 avril, Centrale Danone fait l'objet d'une campagne de boycott, ce qui a influé sur ses ventes tous produits confondus. Cet appel au boycott a eu des répercussions sur la transformation du lait collecté auprès de nos partenaires éleveurs », lit-on dans la lettre de Centrale Danone.

« En tant qu'opérateur économique responsable, et depuis le début de la campagne de boycott, la compagnie a veillé à collecter les mêmes quantités de lait et à payer ses partenaires dans les mêmes délais », poursuit le document de la société qui se dit muée par la volonté d'épargner à ses partenaires les répercussions du boycott.

« Malgré toutes ces tentatives, et compte tenu de la baisse moyenne des ventes, nous regrettons la décision de réduire de 30 % la production nationale de lait à partir du mardi 29 mai 2018 », ajoute la lettre.

« A l'avenir, la collecte de lait auprès des éleveurs va être faite selon l'évolution des ventes dans les jours à venir », explique néanmoins Centrale Danone.

Selon une source gouvernementale consultée par TelQuel Arabi, la collecte de lait auprès des éleveurs aura en fait lieu deux fois par semaine, et non plus trois fois.

Centrale Danone affirme que les excédents de lait collectés jusqu'à présent ont été utilisés pour produire du beurre, du lait pasteurisé et du lait en poudre. Selon la même lettre, Centrale Danone a également dû se débarrasser d'une « grande quantité de lait brut », comme solution de « dernier recours ».

Source : Page Facebook officielle de la compagnie.  
<https://www.facebook.com/GroupeCentraleDanone/>