

Louvain School of Management

Dans quelle mesure les campagnes de boycott
constituent-elles un levier de pression sur les
entreprises ?

Auteure : Moxhet Morgane
Promotrice : Jacquemin Amélie
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir un Master 60 en Sciences de Gestion
Horaire de jour

DECLARATION

La déclaration ci-dessous est **obligatoire et doit apparaître à la première page (après la couverture) de votre TFE**

DECLARATION D'UTILISATION D'IA GÉNÉRATIVE

Confirmez soit les quatre premières déclarations, soit, le cas échéant, la dernière :

Déclarations relatives à l'usage responsable de l'IA générative	Réponse
Le contenu de mon/notre TFE est mon/notre production originale, même si j'ai/nous avons utilisé l'IA générative pour m'/nous aider à le préparer.	☒ oui ☐ non
Je/nous maîtrise/maîtrisons les théories, outils et méthodes que j'utilise/nous utilisons pour le mémoire.	☒ oui ☐ non
J'ai/nous avons vérifié que le contenu présenté dans le mémoire est exact et valide, et qu'il ne contient ni hallucination, ni fausse référence, etc.	☒ oui ☐ non
J'atteste/nous attestons maîtriser le résultat final et être capable(s) de l'expliquer et de répondre aux questions à son sujet.	☒ oui ☐ non
J'ai/nous avons pris toutes les mesures nécessaires afin de ne pas donner accès à des informations ou données confidentielles à des outils d'IA générative	☒ oui ☐ non

SIGNATURE

Signez votre déclaration

Auteur Nom de famille, prénom(s)	Date	Signature
1 Moxhet, Morgane	27/05/2026	
2		

NOTE

Pour rédiger ce document, Deepl, ChatGPT5 et Claude ont été utilisés afin de suggérer des formulations, mais le texte est original, à l'exception d'extraits explicitement mentionnés comme venant d'autres sources, mentionnées dans le texte.

Avant-propos

L'omniprésence des appels au boycott dans l'espace public et sur les réseaux sociaux, particulièrement dans le contexte du conflit israélo-palestinien, m'a poussée à m'intéresser de plus près à ce phénomène. Ce mémoire, rédigé dans le cadre de mon Master 60 en sciences de gestion à la Louvain School of Management, a pour objectif de comprendre dans quelle mesure les campagnes de boycott constituent un véritable levier de pression sur les entreprises.

Ma curiosité pour ce sujet est née de l'observation, ces dernières années, de la manière dont les appels au boycott circulent sur les réseaux sociaux. J'ai été frappée par la rapidité avec laquelle certaines marques deviennent des cibles massives, par la manière dont les personnalités publiques sont scrutées dans leurs moindres gestes de consommation, mais aussi par les décalages que l'on peut percevoir entre les entreprises visées et leur implication réelle. Ce sont ces questionnements qui m'ont donné envie de prendre le temps de comprendre, plus en profondeur, comment ces campagnes fonctionnent, sur qui elles agissent réellement, et selon quelles logiques certaines cibles sont mises en avant tandis que d'autres restent invisibles.

Cet intérêt s'est trouvé renforcé par un travail mené l'an dernier dans le cadre du cours « Projet managérial et gestion de projet » à la Louvain School of Management. Chaque année, ce cours invite les étudiants à travailler sur une problématique précise. À cette occasion, le projet portait sur le cas de Hugues Falys, un agriculteur de la province du Hainaut qui poursuit TotalEnergies en justice en l'accusant d'être responsable du dérèglement climatique à l'origine des vagues de chaleur et des sécheresses ayant gravement affecté son exploitation. Ce projet m'a sensibilisée aux différentes formes que peut prendre la pression exercée sur les grandes entreprises afin de les rendre comptables de leurs choix et de leurs impacts. C'est en prolongeant cette réflexion que j'ai eu envie d'aborder, dans ce mémoire, une dynamique d'une autre nature mais d'un esprit comparable : celle du boycott.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma promotrice, Madame Amélie Jacquemin, pour son accompagnement et ses conseils précieux. Ses retours m'ont permis de recentrer ma

réflexion, de structurer mon analyse et de mener ce mémoire à son terme.

Une pensée toute particulière, pour mes trois grands-parents, qui nous ont quittés au cours de ces dernières années. Leur soutien et leurs encouragements tout au long de mon parcours universitaire ont été pour moi une véritable force, et leur souvenir m'a accompagnée jusqu'au terme de ce travail.

J'espère que ce mémoire permettra au lecteur de mieux comprendre les ressorts du boycott contemporain, ses effets réels et ses limites, et de réfléchir à la manière dont les mobilisations citoyennes peuvent, ou non, transformer le comportement des entreprises.

Table des matières

Avant-propos	3
1. Introduction.....	6
2. Cadre théorique.....	8
2.1. La responsabilité attendue des entreprises	8
2.2. Le boycott, expression du pouvoir des parties prenantes	9
2.3. Les leviers d'action : pression économique et réputationnelle	11
2.4. L'efficacité d'un boycott : entre effets réels et limites structurelles.....	12
2.5. Les effets non intentionnels : qui supporte le coût du boycott ?.....	14
2.6. La fabrique de la cible : le poids de la visibilité	15
3. Partie empirique.....	17
3.1. Le contexte : le conflit israélo-palestinien et le mouvement BDS.....	17
3.2. Le boycott contre l'apartheid sud-africain.....	19
3.3. McDonald's : d'un geste local à une crise mondiale.....	21
3.4. Carrefour : du contrat commercial au retrait régional	23
3.5. Teva : pourquoi un géant pharmaceutique devient une cible	24
4. Analyse.....	26
4.1. Un boycott peut-il être économiquement efficace sans effet politique ?.....	26
4.2. Qui supporte réellement le coût d'un boycott ?	29
4.3. Pourquoi certaines cibles sont-elles visées et d'autres invisibles ? Le cas Teva	31
5. Conclusion	35
6. Apports, recommandations et perspectives.....	37
7. Biblioagraphe	39

1. Introduction

Pendant longtemps, une entreprise était surtout jugée sur sa capacité à faire du profit. Tant qu'elle respectait la loi et obtenait de bons résultats, cela semblait suffisant. Aujourd'hui, ce n'est plus vraiment le cas. Les attentes ont changé. On demande aussi aux entreprises de faire attention à leur impact sur la société, à leurs choix éthiques, à leurs partenaires et aux liens qu'elles entretiennent avec leur environnement. Une entreprise peut donc être critiquée pour ce qu'elle fait directement, mais aussi pour les acteurs auxquels elle est associée.

Le boycott s'inscrit dans cette évolution. À première vue, il peut sembler assez simple : des consommateurs arrêtent d'acheter une marque pour montrer leur désaccord. Mais en réalité, les choses sont plus compliquées. Un boycott ne touche pas seulement les ventes. Il peut aussi abîmer l'image d'une entreprise, mettre sous pression ses partenaires, ou encore atteindre des acteurs qui ne sont pas directement responsables de la décision contestée. Et même lorsqu'il produit des effets visibles, cela ne veut pas forcément dire qu'il pousse l'entreprise à changer de position. Avec les réseaux sociaux, ce type de mobilisation a pris une ampleur nouvelle. Un appel au boycott peut circuler très rapidement, être repris par des milliers de personnes et viser des marques connues dans plusieurs pays en même temps.

Dans le contexte récent du conflit israélo-palestinien, plusieurs entreprises internationales, comme McDonald's ou Carrefour, ont ainsi été visées parce qu'elles sont perçues comme liées, directement ou indirectement, à Israël ou à l'effort de guerre israélien.

Ces campagnes soulèvent donc plusieurs questions. Est-ce qu'un boycott peut réellement devenir un levier de pression pour les entreprises ? Est-ce qu'il agit seulement sur les ventes ou aussi sur la réputation et les choix stratégiques ? Qui supporte vraiment le coût de ces mobilisations ? Et pourquoi certaines marques deviennent-elles très visibles dans les appels au boycott, alors que d'autres restent beaucoup plus discrètes ? Ce sont ces questionnements qui guideront l'analyse.

C'est dans cette perspective que ce travail cherchera à répondre à la question suivante :

« Dans quelle mesure les campagnes de boycott constituent-elles un levier de pression sur les entreprises ? »

Pour y répondre, le travail partira d'un cadre assez large, celui de la responsabilité sociale et éthique des entreprises, avant de se concentrer progressivement sur le boycott, ses leviers, ses effets et ses limites. Ensuite, l'analyse s'appuiera sur des cas concrets liés au contexte israélo-palestinien, principalement McDonald's, Carrefour et Teva, tout en les mettant en perspective avec le boycott contre l'apartheid sud-africain. Enfin, ces cas permettront de répondre aux trois sous-questions du travail, avant de terminer par les apports principaux, quelques recommandations et des pistes pour aller plus loin.

2. Cadre théorique

Pour comprendre comment un boycott peut avoir un impact sur une entreprise, il faut d'abord comprendre pourquoi une firme peut aujourd'hui être jugée sur bien plus que ses seuls résultats financiers. Nous allons donc partir du cadre le plus large, celui de la responsabilité sociale des entreprises, avant de nous concentrer progressivement sur le boycott, ses effets et les entreprises qu'il vise.

2.1. La responsabilité attendue des entreprises

Pendant longtemps, une entreprise était surtout évaluée à travers sa rentabilité. Mais cette vision a peu à peu évolué. Aujourd'hui, on attend aussi d'elle qu'elle assume les conséquences sociales de ses activités et des relations qu'elle entretient avec son environnement. Cette idée ne date pas d'hier : Bowen (1953) est généralement considéré comme le premier à avoir formulé le fait que les dirigeants ont une responsabilité envers la société et qu'ils doivent prendre des décisions qui dépassent le simple cadre légal et financier (Bowen, 1953, cité dans Gond & Igalens, 2023).

Définir précisément la RSE reste pourtant compliqué. Depuis des décennies, chercheurs et praticiens tentent d'en proposer une définition claire, sans jamais réellement parvenir à une formulation unique (Carroll, 1991). Malgré cela, une idée revient constamment : une entreprise ne peut pas se limiter à poursuivre des objectifs économiques et à respecter la loi. Elle doit aussi prendre en compte des attentes plus larges, notamment éthiques et sociétales. Pour organiser ces attentes, Carroll (1991) propose une pyramide composée de quatre niveaux de responsabilité. À la base se trouvent les responsabilités économiques, c'est-à-dire être rentable, ainsi que les responsabilités légales, qui consistent à respecter les règles en vigueur. Au-dessus viennent les responsabilités éthiques : agir de manière juste et éviter de nuire aux parties prenantes, même lorsque la loi ne l'impose pas. Enfin, au sommet, on retrouve les responsabilités philanthropiques, autrement dit la contribution au bien commun (Carroll, 1991).

Dans le cadre de ce travail, ce sont surtout les deux derniers niveaux qui nous intéressent. C'est à cet endroit que se situent les attentes les plus floues, mais aussi les plus sensibles : celles dont le non-respect n'entraîne pas forcément de sanction juridique, mais peut provoquer des critiques, de l'indignation ou une forte réprobation de la part du public.

Cette responsabilité dépasse d'ailleurs les seules frontières de l'entreprise. La théorie des parties prenantes en donne l'une des formulations les plus connues (Freeman, 1984, cité dans Gond & Igalens, 2023). Selon cette approche, l'entreprise n'agit jamais de manière isolée. Elle évolue au milieu de nombreux acteurs : clients, salariés, fournisseurs, mais aussi ONG, pouvoirs publics ou communautés locales qui peuvent influencer ses activités ou être affectés par ses décisions. Dans cette logique, la responsabilité d'une entreprise peut donc s'étendre à ses partenariats, à sa chaîne d'approvisionnement et plus largement aux situations auxquelles elle est liée, même de façon indirecte. C'est justement cette extension de la responsabilité qui ouvre la porte à la contestation. Dès lors que des attentes éthiques et sociétales pèsent sur les entreprises sans être encadrées strictement par la loi, certaines parties prenantes peuvent considérer qu'une firme manque à ses responsabilités, que ce soit à travers ses pratiques, ses alliances ou même son silence. Elles cherchent alors à lui faire pression pour influencer son comportement. Parmi les différents moyens d'action possibles, l'un occupe une place particulière, à la fois par sa simplicité apparente et par son potentiel d'impact : le boycott. C'est ce mécanisme que la section suivante va aborder.

2.2. Le boycott, expression du pouvoir des parties prenantes

Entrons maintenant dans le cœur du sujet : qu'est-ce qu'un boycott, exactement ? Le terme lui-même a une origine historique. Il apparaît en 1880 pour désigner l'ostracisme subi par le capitaine Charles Boycott, un régisseur irlandais que ses fermiers avaient décidé de ne plus servir après son refus de réduire leurs loyers. (Larousse, 2023)

Dans la littérature, la définition la plus souvent reprise est celle de Friedman (1985), citée par Klein et al. (2004). Selon cette définition, « un boycott de consommateurs correspond à une tentative, menée par une ou plusieurs parties, d'atteindre certains objectifs en poussant des individus à ne plus effectuer certains achats sur le marché. » Cette formulation, souvent reprise dans les recherches sur le sujet, met en avant deux éléments essentiels : il y a

d'abord un objectif précis à atteindre, mais aussi une démarche organisée.

Un boycott ne consiste donc pas simplement à arrêter d'acheter un produit parce qu'on ne l'apprécie plus. Il s'agit d'une action collective visant à influencer le comportement d'une entreprise. Sen et al. (2001) parlent d'un refus de consommer organisé et collectif, ce qui le distingue clairement d'un simple choix individuel. Ce caractère organisé repose souvent sur le rôle des ONG ou des groupes de pression. Comme le soulignent Klein et al. (2004), ce sont généralement eux qui construisent le reproche adressé à l'entreprise, lui donnent une dimension morale et maintiennent la mobilisation dans le temps. Sans cette structure, l'impact du boycott reste souvent limité (Zrałek, 2022).

La littérature a aussi proposé plusieurs façons de classer les boycotts afin de ne pas les considérer comme un phénomène unique. La distinction la plus connue, rappelée par Sen et al. (2001), oppose les boycotts économiques qui cherchent à corriger une pratique commerciale jugée abusive aux boycotts éthiques ou politiques, qui visent plutôt à pousser une entreprise à adopter un comportement considéré comme socialement responsable. Zrałek (2022), en s'appuyant sur la classification de Friedman (1985), propose une autre lecture du phénomène. Elle distingue le boycott direct, qui cible directement l'entreprise jugée fautive, du boycott indirect, où la pression est exercée sur des acteurs liés à cette entreprise. Elle montre aussi que le boycott peut être compris comme un processus composé de plusieurs étapes, allant du simple appel au boycott jusqu'au passage à l'action des consommateurs. Cette idée est importante, car elle rappelle que les effets d'un boycott peuvent apparaître avant même que les comportements d'achat ne changent réellement.

Au fond, un boycott dépasse souvent la simple relation commerciale entre une entreprise et ses clients. Lorsqu'un consommateur choisit d'acheter ou au contraire de ne pas acheter pour des raisons politiques ou morales, il exerce une forme de participation citoyenne. Hooghe et Goubin (2022) parlent à ce sujet de *consommerisme politique*. L'idée n'est pas nouvelle. Déjà, Dickinson et Hollander (1991, cités dans Klein et al., 2004) décrivaient le consommateur comme quelqu'un qui « élit », à travers ses achats, le type de société dans lequel il souhaite vivre. Aujourd'hui, les réseaux sociaux ont encore renforcé cette dynamique. Mulyono et Rolando (2025) montrent qu'une contestation locale peut désormais se transformer en mobilisation mondiale en seulement quelques heures.

2.3. Les leviers d'action : pression économique et réputationnelle

Il faut maintenant comprendre comment cette pression agit concrètement sur l'entreprise. Un boycott ne fonctionne pas par un seul mécanisme (Mulyono & Rolando, 2025): il repose en réalité sur deux leviers qui sont étroitement liés.

Le premier est économique. Lorsque les boycottteurs arrêtent d'acheter certains produits, l'entreprise peut perdre des ventes et, à terme, voir son chiffre d'affaires diminuer. Le second levier est réputationnel : l'image de la marque peut se détériorer auprès du public. Ces deux dimensions se renforcent souvent l'une l'autre. Une mauvaise image peut fragiliser la fidélité des consommateurs, tandis qu'une baisse des ventes attire davantage l'attention des médias et des marchés financiers (Mulyono & Rolando, 2025).

Mais c'est surtout la dimension réputationnelle qui mérite qu'on s'y attarde, car c'est elle qui permet au boycott d'avoir un impact dépassant largement le seul cadre de la consommation. La réputation d'une entreprise se construit d'une manière assez particulière. Fombrun et Shanley (1990) montrent qu'elle ne repose pas uniquement sur des faits objectifs ou sur une connaissance complète de l'entreprise. Les différents publics construisent plutôt leur opinion à partir de signaux, d'indices et d'informations partielles qu'ils interprètent ensuite à leur manière. En réalité, les parties prenantes n'ont jamais accès à l'ensemble des informations concernant une entreprise. Elles se forment donc une image à partir de ce qu'elles voient, lisent ou perçoivent. Cette réputation peut aussi varier selon les publics concernés. Une même entreprise peut être appréciée par certains groupes et fortement critiquée par d'autres. C'est notamment pour cette raison qu'une crise d'image ne touche pas seulement les consommateurs : elle peut aussi affecter les investisseurs, les partenaires commerciaux ou encore les futurs employés. Si la réputation occupe une place aussi importante, c'est parce qu'elle représente bien plus qu'une simple question d'image. Roberts et Dowling (2002) montrent qu'une bonne réputation peut devenir un véritable avantage stratégique pour une entreprise. Contrairement à d'autres ressources, elle est difficile à copier par les concurrents et peut contribuer à maintenir de bonnes performances financières sur le long terme.

Raithel et Schwaiger (2015) vont dans le même sens, mais en apportant une précision supplémentaire. Selon eux, les aspects non financiers de la réputation comme la qualité perçue, l'attractivité ou encore la responsabilité sociale sont souvent ceux qui soutiennent le plus durablement la valeur d'une entreprise. Autrement dit, la réputation ne se réduit pas à une question de communication ou d'apparence : elle constitue un capital construit progressivement, parfois pendant des années, mais qui peut être fragilisé beaucoup plus rapidement.

C'est justement ce qui explique pourquoi le boycott peut représenter une menace importante pour les entreprises. Mulyono et Rolando (2025) soulignent qu'une réputation solide avant une crise peut jouer un rôle protecteur et limiter certains dégâts. À l'inverse, lorsque cette réputation commence à se dégrader, les effets peuvent continuer à se faire sentir longtemps après la fin de la mobilisation.

En s'attaquant à cette dimension, le boycott ne cherche donc pas seulement à provoquer une baisse immédiate des ventes. Il vise aussi un actif central de l'entreprise, un élément difficile à reconstruire une fois qu'il est abîmé. Reste alors une question essentielle : dans quelle mesure ces pressions produisent-elles réellement des effets ? Car, comme nous allons le voir, l'efficacité d'un boycott est loin d'être systématique.

2.4. L'efficacité d'un boycott : entre effets réels et limites structurelles

Il faut maintenant se demander jusqu'à quel point ces différents leviers produisent réellement des effets. Autrement dit, qu'est-ce qu'un boycott « réussi » ? La question est moins simple qu'elle n'en a l'air, car la littérature montre que l'efficacité d'un boycott peut prendre plusieurs formes qui ne vont pas forcément ensemble. Une mobilisation peut faire baisser les ventes, affecter la valeur boursière d'une entreprise, détériorer son image ou encore la pousser à modifier certaines pratiques. Mais ces effets ne se produisent pas toujours en même temps. Un boycott peut être efficace sur un aspect et presque sans conséquence sur un autre. C'est cette diversité qu'il faut garder en tête.

Sur le plan économique et financier, plusieurs recherches montrent des effets bien réels. Dès 1986, Pruitt et Friedman ont étudié l'impact de vingt-et-un boycotts sur les cours boursiers

des entreprises ciblées. Ils ont observé des baisses statistiquement significatives, avec une perte moyenne de valeur dépassant cent vingt millions de dollars dans les deux mois suivant l'annonce du boycott. Un élément intéressant ressort de leur étude : même lorsque les boycotts n'atteignaient pas leurs objectifs déclarés, les marchés réagissaient malgré tout. Le simple fait qu'un boycott soit annoncé suffisait parfois à inquiéter les investisseurs (Pruitt & Friedman, 1986). Des travaux plus récents vont dans le même sens. Heilmann (2016) montre que des boycotts à caractère politique peuvent avoir des conséquences sur les échanges commerciaux entre pays. De leur côté, Elshaer et al. (2025) mettent en évidence d'importantes baisses de ventes lors de mobilisations récentes. Dans une étude directement liée au contexte actuel, Dogan (2025) observe également une diminution significative, à court terme, de la valeur boursière des entreprises visées. Ces données permettent de mesurer concrètement certains effets des boycotts, même si les comparaisons restent compliquées, puisque les contextes, les objectifs et l'ampleur des mobilisations varient fortement d'un cas à l'autre.

Reste alors une autre question importante : qu'est-ce qui rend un boycott plus ou moins efficace ? Smith (1990, cité dans Klein et al., 2004) identifie plusieurs éléments déterminants. Parmi eux, on retrouve notamment la clarté du lien entre le comportement reproché et le produit concerné, la visibilité de l'entreprise, l'existence d'alternatives faciles pour les consommateurs, la qualité de l'organisation du mouvement ou encore l'intensité de l'indignation morale. À cela s'ajoute un point essentiel : le passage de l'intention à l'action. Kim et al. (2022), tout comme Babu et al. (2025), montrent que vouloir boycotter une entreprise ne conduit pas automatiquement à modifier ses habitudes d'achat. Ce passage dépend aussi de facteurs psychologiques et sociaux. Garrett (1987, cité dans Klein et al., 2004) ajoute également une dimension souvent moins prise en compte : la volonté de l'entreprise de maintenir sa position. Il parle de « policy commitment », c'est-à-dire la décision d'une firme de ne pas céder. Certaines entreprises peuvent donc choisir de résister longtemps malgré la pression.

Ces différents éléments permettent aussi de comprendre pourquoi beaucoup de boycotts n'aboutissent pas réellement. L'un des principaux obstacles est ce que l'on appelle le phénomène du passager clandestin. Chaque consommateur peut espérer bénéficier des effets d'un boycott réussi sans avoir à supporter lui-même les contraintes liées à la

mobilisation. Mais si tout le monde adopte ce raisonnement, le boycott finit par perdre de sa force (Sen et al., 2001 ; Delacote, 2009, cité dans Zrałek, 2022).

D'autres facteurs viennent encore limiter l'efficacité des boycotts. Certaines personnes ont le sentiment que leur action individuelle ne changera rien à la situation (Yuksel et al., 2020, cité dans Zrałek, 2022). Dans certains cas, le public peut aussi être divisé : tandis qu'une partie des consommateurs boycotte une entreprise, une autre peut au contraire décider de la soutenir volontairement par ses achats. C'est ce que Neureiter & Bhattacharya (2021, cité dans Zrałek, 2022) désignent sous le terme de « buycott ». Enfin, la mobilisation a souvent tendance à s'essouffler avec le temps. L'émotion et l'indignation du départ peuvent progressivement laisser place à des considérations plus pratiques ou rationnelles (Lasarov et al., 2021, cité dans Zrałek, 2022).

D'ailleurs, Friedman (1985, cité dans Pruitt & Friedman, 1986) constatait déjà qu'une minorité seulement des boycotts étudiés obtenaient des résultats réellement satisfaisants. La littérature propose donc une vision assez nuancée du phénomène. Un boycott peut produire des effets importants sur certains aspects tout en restant limité sur d'autres, et il est souvent difficile de prévoir à l'avance ce qui dominera réellement.

C'est justement ce décalage que les cas étudiés permettront d'examiner plus concrètement, notamment à travers une question souvent peu développée dans les analyses classiques : celle de savoir qui supporte réellement le coût d'un boycott.

2.5. Les effets non intentionnels : qui supporte le coût du boycott ?

Un aspect reste pourtant assez peu abordé dans la plupart des analyses. Les recherches se concentrent surtout sur l'entreprise visée ses ventes, sa valeur financière ou encore sa réputation mais beaucoup plus rarement sur une autre question pourtant essentielle : qui supporte réellement le coût du boycott ?

Klein et al. (2004) soulignaient déjà que les boycotts peuvent avoir des conséquences sur des acteurs indirectement liés à l'entreprise, comme les salariés, les fournisseurs ou les communautés locale. En évoquant le boycott de Shell autour de la plateforme Brent Spar, ils rappellent qu'une mobilisation peut produire des effets qui dépassent largement la cible

initiale et parfois même aller à l'encontre du résultat recherché. Des recherches plus récentes viennent appuyer ce constat de manière plus concrète. Chen (2024) part d'une idée simple : un boycott à motivation politique vise généralement une entreprise ou un pays étranger, mais ses conséquences peuvent en réalité toucher l'économie locale lorsque les produits concernés sont fabriqués sur place. En étudiant le boycott chinois des automobiles japonaises en 2012, l'auteur montre que les équipementiers locaux situés près des coentreprises japonaises ont subi une baisse de l'emploi comprise entre dix et dix-sept pour cent après le début du boycott. Autrement dit, les premières personnes touchées n'étaient pas forcément les dirigeants ou les actionnaires de l'entreprise visée, mais des travailleurs locaux qui n'avaient aucun pouvoir sur les décisions contestées.

Shalpegin et al. (2025) élargissent cette réflexion en proposant un véritable cadre d'analyse. Selon eux, les sanctions et les boycotts dépassent souvent leurs cibles initiales et finissent par toucher des acteurs innocents au sein des chaînes d'approvisionnement. Les auteurs identifient quatre principaux mécanismes de propagation : les relations directes avec l'organisation visée, l'accès aux marchés étrangers, l'accès à la technologie ainsi que les problèmes logistiques. Dans des structures organisées autour de franchises, de filiales et de nombreux fournisseurs, le coût du boycott ne retombe donc pas nécessairement sur ceux qui prennent réellement les décisions. Il a plutôt tendance à se déplacer le long de la chaîne, souvent vers les acteurs les plus bas dans la hiérarchie économique. Il existe ainsi un décalage fréquent entre la cible désignée par le boycott et celle qui en subit concrètement les conséquences. C'est précisément ce décalage que les cas étudiés permettront d'observer plus en détail.

2.6. La fabrique de la cible : le poids de la visibilité

Il reste encore une dernière question importante à éclaircir : pourquoi certaines entreprises deviennent-elles des cibles de boycott alors que d'autres, parfois plus directement impliquées, restent largement invisibles ? Si le boycott sert à sanctionner un comportement jugé problématique, on pourrait penser que les entreprises visées sont choisies en fonction de leur niveau réel de responsabilité. Pourtant, la littérature montre que les choses sont plus complexes : la visibilité d'une entreprise joue souvent un rôle aussi important, voire plus important, que son implication réelle.

C'est notamment ce que montrent Hooghe et Goubin (2022) dans leur analyse du consumérisme politique comme forme de participation. Les auteurs mettent en évidence ce qu'ils appellent un « biais de visibilité ». En pratique, les consommateurs concentrent surtout leurs actions sur des produits ou des marques facilement identifiables, tandis qu'une grande partie de l'économie reste largement hors de portée des mobilisations. Les services, par exemple, sont très rarement concernés par les campagnes de boycott. Le consumérisme politique ne touche donc pas tous les acteurs économiques de manière égale. Il se concentre surtout sur des entreprises visibles, connues et facilement reconnaissables. Pour Hooghe et Goubin (2022), cela constitue une limite importante : un outil qui ne cible qu'une partie visible de l'économie ne peut pas réellement sanctionner de manière équitable tous les comportements qu'il critique. Ce biais s'explique d'abord par la façon dont les publics perçoivent les entreprises. Fombrun et Shanley (1990) montraient déjà que les parties prenantes ne disposent jamais de toutes les informations nécessaires et construisent leur opinion à partir de signaux partiels. Ils soulignaient également qu'une forte visibilité médiatique attire plus facilement l'attention, mais aussi les critiques.

Une marque grand public, présente partout et immédiatement reconnaissable, devient alors une cible évidente. À l'inverse, une entreprise située plus discrètement dans la chaîne de production, ou dont les produits ne sont pas directement identifiables par les consommateurs, échappe plus facilement à l'attention collective.

À cela s'ajoute la question du coût de substitution étudiée par Sen et al. (2001). Renoncer à une grande marque de consommation reste souvent relativement simple parce qu'il existe de nombreuses alternatives. En revanche, lorsqu'il s'agit de produits ou d'entreprises moins visibles, la difficulté devient surtout informationnelle. Encore faut-il savoir quelles entreprises se cachent derrière les produits consommés pour pouvoir les éviter. Cela demande une recherche active que la majorité des consommateurs ne fait pas nécessairement.

Le même phénomène apparaît aussi dans les mobilisations elles-mêmes. Mulyono et Rolando (2025) rappellent que les réseaux sociaux favorisent naturellement les marques faciles à rendre virales : des logos connus, des magasins que l'on peut filmer ou encore des produits du quotidien immédiatement reconnaissables. De son côté, Lutz (2022) montre que

les mouvements choisissent souvent de concentrer leurs actions sur les espaces les plus visibles afin de maximiser leur impact médiatique.

Dans ce contexte, l'entreprise la plus médiatisée n'est pas forcément celle qui est la plus impliquée, mais souvent celle qui est la plus facile à mobiliser symboliquement. Hooghe et Goubin (2022) ajoutent également que cette forme de participation reste socialement marquée et davantage pratiquée par des publics plus informés, ce qui renforce encore son caractère sélectif.

Au final, la cible d'un boycott apparaît moins comme quelque chose d'évident que comme une véritable construction sociale. Elle se forme au croisement de plusieurs éléments : ce que les consommateurs peuvent facilement reconnaître, ce que les mouvements peuvent mettre en scène et ce que les médias peuvent relayer et amplifier. Cette idée, qui soulève des enjeux importants, devra maintenant être confrontée à des cas concrets.

3. Partie empirique

Cette partie empirique ne repose pas sur la collecte de données primaires : elle ne s'appuie ni sur des entretiens, ni sur des questionnaires, ni sur une enquête de terrain. Il s'agit d'un choix délibéré. L'analyse se fonde sur la mise en parallèle de sources documentaires de différentes natures : des sources journalistiques et de presse, des documents issus des mouvements militants, des communications et déclarations officielles d'entreprises, certains travaux académiques, ainsi que des rapports d'organisations spécialisées et d'ONG.

C'est à partir de ce matériau que sont analysés les cas retenus, après un rappel du contexte du conflit et du mouvement BDS.

3.1. Le contexte : le conflit israélo-palestinien et le mouvement BDS

Les campagnes étudiées dans ce travail s'inscrivent dans un certain contexte qu'il est nécessaire de rappeler brièvement avant d'analyser les différents cas. Elles prennent place dans le cadre du conflit israélo-palestinien, marqué par une histoire longue et complexe. Toutefois, c'est surtout la phase la plus récente du conflit qui explique l'ampleur actuelle des mobilisations. Le 7 octobre 2023, une attaque de grande ampleur menée par le Hamas contre Israël a ouvert une nouvelle phase de guerre. En réponse, l'intervention militaire

israélienne à Gaza a provoqué une crise humanitaire majeure largement médiatisée à l'échelle internationale. C'est dans ce contexte que les appels au boycott se sont multipliés, visant des entreprises perçues comme liées, directement ou indirectement, à Israël ou à son effort de guerre(Dogan, 2025).

Pour comprendre pourquoi certaines entreprises deviennent des cibles, il faut s'intéresser au mouvement qui structure une grande partie de ces mobilisations : le mouvement BDS (Boycott, Désinvestissement, Sanctions). Créé en 2005 à la suite d'un appel lancé par plusieurs organisations de la société civile palestinienne, le mouvement s'est construit explicitement en s'inspirant de la campagne internationale menée contre l'apartheid en Afrique du Sud (Bot, 2019).

Le BDS repose sur trois principales revendications : la fin de l'occupation, l'égalité pour les citoyens arabes-palestiniens d'Israël ainsi que le droit au retour des réfugiés (Bot, 2019). Selon Barghouti (2021), l'un des principaux porte-parole du mouvement, la notion centrale est celle de complicité. Dans cette logique, les entreprises ou institutions qui entretiennent des relations économiques avec Israël participeraient indirectement au système dénoncé par le mouvement. Rompre ces liens devient alors, dans la perspective du BDS, une forme de solidarité. Le mouvement a progressivement acquis une visibilité internationale importante. Israël l'a d'ailleurs qualifié de « menace stratégique » et a consacré des moyens importants pour y répondre (Barghouti, 2021). Cet élément est intéressant, car il montre qu'au-delà même de son efficacité concrète, le mouvement est considéré sérieusement par la cible qu'il cherche à atteindre. Cela en dit beaucoup sur la portée symbolique et politique accordée à ce type de mobilisation. Il reste cependant à comprendre comment ces campagnes fonctionnent concrètement, car elles reposent en réalité sur deux dimensions complémentaires. D'un côté, il existe une forme de coordination organisée. BDS France, par exemple, publie des listes explicites d'entreprises ciblées ainsi que les raisons avancées pour justifier leur présence sur ces listes (« Que boycotter ? », 2025). De l'autre côté, les mobilisations se développent aussi de manière beaucoup plus spontanée, notamment à travers les réseaux sociaux. Elshaer et al. (2025) montrent par exemple que des mots-clés comme #BoycottMcDonald's ou #FreePalestine ont servi de points de rassemblement pour une mobilisation dépassant largement le cadre institutionnel du BDS, même si elle s'en inspire directement. Le mouvement joue donc un double rôle : il fournit à la fois des cibles

identifiées et un cadre de légitimation, tandis que les mobilisations en ligne prennent ensuite une ampleur plus large et souvent plus difficile à contrôler. Ce sont justement les deux entreprises les plus emblématiques de cette dynamique : McDonald's et Carrefour que les sections suivantes vont analyser.

3.2. Le boycott contre l'apartheid sud-africain

Pour mieux comprendre les campagnes de boycott actuelles, il est utile de revenir sur un exemple qui sert souvent de modèle : le boycott contre l'apartheid sud-africain, auquel le mouvement BDS fait lui-même référence. Ce cas est souvent présenté comme l'exemple d'un boycott ayant « réussi », dans le sens où il a participé à un vrai changement politique.

L'apartheid était un régime de ségrégation raciale mis en place à partir de 1948. Il organisait légalement la domination d'une minorité blanche sur la majorité noire de la population. Cela passait par la séparation des espaces publics, la privation de droits politiques et le déplacement forcé de certaines populations (Yi & Phillips, 2015). L'injustice de ce système était tellement forte, et reconnue bien au-delà de l'Afrique du Sud, qu'elle a donné une grande force morale à la mobilisation internationale.

Ce cas est particulièrement intéressant pour notre sujet, car les acteurs les plus efficaces n'ont pas d'abord été les États. Les grandes sanctions étatiques sont arrivées seulement en 1986, lorsque plusieurs pays ont adopté des restrictions commerciales. Aux États-Unis, le Congrès a même dû passer outre le veto du président Reagan pour mettre fin à la politique dite d'« engagement constructif » (Rodman, 1994).

Pourtant, Rodman (1994) montre que les dégâts économiques les plus importants avaient déjà commencé plus d'un an avant, sous l'effet d'acteurs privés. Dès le milieu des années 1980, de grandes banques internationales ont arrêté de renouveler leurs prêts à l'Afrique du Sud. Cette décision a contribué à une crise financière, à l'affaiblissement de la monnaie et au retrait de nombreux investisseurs.

En même temps, des organisations non gouvernementales faisaient directement pression sur les entreprises. Elles utilisaient des campagnes de boycott, des appels au désinvestissement et de l'activisme actionnarial. Rodman (1994) souligne d'ailleurs que leurs succès les plus visibles ne venaient pas du lobbying auprès des gouvernements, mais plutôt

de cette confrontation directe avec les firmes.

Reste ensuite à voir ce que ce boycott a réellement produit. Les effets économiques sur l'Afrique du Sud ont bien existé (Teoh et al., 1999 ; Yi & Phillips, 2015). Mais la fin de l'apartheid ne peut pas s'expliquer uniquement par la pression économique.

Yi & Phillips (2015) soutiennent que le changement politique vient plutôt d'un ensemble de conditions réunies au même moment. Le climat sécuritaire dans le pays s'est progressivement apaisé. Une certaine confiance s'est aussi construite entre les négociateurs des deux camps, qui sont passés d'un discours d'oppression à une reconnaissance mutuelle de leurs préoccupations légitimes. Enfin, l'effondrement du bloc communiste a réduit la crainte de voir l'Afrique du Sud basculer dans le camp soviétique. Les premières élections multiraciales de 1994 n'ont donc été possibles que parce que tous ces éléments se sont combinés. C'est justement l'idée centrale de Yi & Phillips (2015) : le boycott a contribué à la fin de l'apartheid, mais il n'a pas agi seul.

Un dernier élément permet encore de nuancer ce constat. Du côté des marchés financiers, Teoh et al. (1999) ont mesuré un effet assez faible du désinvestissement sur la valeur boursière des entreprises impliquées en Afrique du Sud. Selon eux, l'implication américaine était trop limitée pour provoquer un choc vraiment mesurable.

Cela ne veut pas dire que le boycott n'a eu aucun effet. Ses conséquences politiques et réputationnelles étaient bien réelles. Mais cela montre que les marchés financiers n'ont pas été le canal de pression le plus puissant dans ce cas.

Le boycott sud-africain apparaît donc bien comme un exemple de boycott efficace. Mais cette efficacité dépendait d'un ensemble de conditions assez rares : des sanctions étatiques coordonnées, une société civile organisée et un contexte politique devenu favorable au changement.

3.3. McDonald's : d'un geste local à une crise mondiale

Venons-en maintenant aux campagnes actuelles. Le premier cas, celui de McDonald's, montre bien comment un geste au départ local peut rapidement devenir une crise internationale. En octobre 2023, quelques jours après le 7 octobre et le début des opérations israéliennes à Gaza, la franchise israélienne de McDonald's annonce publiquement qu'elle offre des repas gratuits aux soldats israéliens. C'est ce geste, qui a été largement relayé sur les réseaux sociaux, que les appels au boycott présentent comme le point de départ de la mobilisation (BDS France, 2025).

Pour comprendre ce qui se passe ensuite, il faut regarder la manière dont McDonald's est organisé. L'entreprise fonctionne en grande partie avec un système de franchises. Dans chaque pays, les restaurants sont souvent gérés par des exploitants locaux, juridiquement séparés de la maison mère américaine. En principe, la décision prise par la franchise israélienne n'engageait donc qu'elle. Mais dans l'opinion publique, cette différence a très vite disparu. Pour beaucoup de consommateurs, McDonald's reste une seule et même marque. L'indignation ne s'est donc pas arrêtée à la franchise israélienne : elle s'est étendue à l'ensemble de l'enseigne, dans plusieurs pays. C'est ce décalage entre la réalité juridique de l'entreprise et l'image très unifiée de la marque qui transforme un geste local en problème mondial.

L'ampleur de la mobilisation s'explique aussi par sa diffusion très rapide. Elshaer et al. (2025) montrent que des mots-clés comme #BoycottMcDonald's ont structuré une contestation qui s'est propagée en quelques heures bien au-delà du Proche-Orient, jusqu'en Asie du Sud-Est et en Europe. Le mouvement ne s'est d'ailleurs pas limité à McDonald's. La même vague a touché d'autres enseignes associées au même camp. Elshaer et al. (2025) rapportent ainsi que Starbucks aurait perdu près de onze milliards de dollars de valeur boursière et qu'un grand opérateur régional, Americana, a vu son bénéfice reculer d'environ 40 %. McDonald's s'est donc retrouvé au centre d'un phénomène beaucoup plus large qu'un simple conflit entre une marque et des consommateurs.

Les effets sur McDonald's deviennent rapidement visibles. Comme le rapporte l'agence Reuters, le 5 février 2024, le groupe annonce son premier écart par rapport à ses objectifs

de ventes trimestriels depuis près de quatre ans. Les ventes comparables de son segment de marchés internationaux sous licence ne progressent que de 0,7 %, alors que les prévisions attendaient 5,5 %. L'action du groupe recule aussi d'environ 4 % (Sophia, Reuters, 2024). Lors de la présentation des résultats, le PDG Chris Kempczinski reconnaît que la guerre a pesé « significativement » sur les performances, non seulement au Moyen-Orient, mais aussi en Malaisie, en Indonésie et en France (Sophia, Reuters, 2024). Sur certains marchés, l'effet paraît encore plus fort : Elshaer et al. (2025) rapportent une chute des ventes de 70 % pour McDonald's en Égypte.

Face à cette pression, l'entreprise met en place plusieurs réponses, qu'Elshaer et al. (2025) appellent des « stratégies de distanciation ». La maison mère affirme d'abord être « consternée » par la désinformation autour de ses positions. De leur côté, certains franchisés locaux cherchent à montrer qu'ils ne sont pas liés à la décision israélienne. La franchise égyptienne insiste par exemple sur son actionnariat entièrement local et annonce une aide d'environ 650 000 dollars, soit vingt millions de livres égyptiennes, pour Gaza. Enfin, dans une réponse plus structurelle, le groupe rachète les restaurants de son franchisé israélien Alonyal et en reprend directement l'exploitation (Elshaer et al., 2025). Ces réactions sont assez différentes les unes des autres, parfois même un peu contradictoires : d'un côté, l'entreprise cherche à se distancier ; de l'autre, elle reprend directement le contrôle. Mais elles ne suffisent pas à faire disparaître la mobilisation.

3.4. Carrefour : du contrat commercial au retrait régional

Le deuxième cas récent est celui de Carrefour, et il fonctionne autrement que celui de McDonald's. Dans le cas de McDonald's, la polémique partait du geste ponctuel d'un franchisé. Pour Carrefour, la critique porte plutôt sur un engagement commercial pris au niveau du groupe lui-même. En mars 2022, l'enseigne française signe un accord avec la société israélienne Electra Consumer Products et sa filiale Yenot Bitan. Cet accord lui permet de s'implanter en Israël, y compris dans des territoires considérés par le droit international comme des colonies (BDS France, 2025). Selon les appels au boycott, cette présence s'accompagne aussi de l'envoi de colis alimentaires à des soldats israéliens (BDS France, 2025). La différence est donc importante. Ici, ce n'est pas un exploitant local isolé qui prend une initiative. C'est la marque elle-même qui conclut un partenariat commercial. Le lien entre la décision stratégique du groupe et les critiques qui suivent paraît alors plus direct. Pour Carrefour, il devient aussi plus difficile de calmer la polémique avec un simple démenti ou une prise de distance.

Mais la structure de Carrefour mérite quand même d'être précisée, car elle n'est pas si simple. L'accord contesté a bien été signé par le groupe français. En revanche, dans le reste du Moyen-Orient, les magasins Carrefour ne sont pas exploités directement par la maison mère. Ils sont gérés par un franchisé exclusif, le groupe Majid Al Futtaim (Reuters, 2024). Carrefour se retrouve donc exposé au boycott à travers des partenaires régionaux, qui utilisent son nom sans être le groupe français lui-même. Cette organisation est importante, surtout lorsqu'on cherche à comprendre qui supporte réellement les effets de la mobilisation.

Sur le terrain, la contestation a pris une forme très concrète, surtout au Maghreb. Elle a été largement suivie en Tunisie et au Maroc (Aublanc et al., Le Monde, 2025). En Tunisie, entre le 5 et le 7 avril 2025, après la reprise des frappes israéliennes sur Gaza, des centaines de personnes se sont réunies devant plusieurs magasins Carrefour. Les rassemblements ont eu lieu à Tunis, mais aussi à Bizerte, Gabès, Sousse, Sfax, Zaghuan et Nabeul. Les manifestants scandaient des slogans hostiles aux « intérêts sionistes » et appelaient au boycott de la marque (Aublanc et al., Le Monde, 2025). La pression a eu des effets directs. Plusieurs

magasins ont temporairement fermé leurs portes, tandis que des vidéos des rassemblements circulaient largement sur les réseaux sociaux (Aublanc et al., Le Monde, 2025). Le boycott ne s'est donc pas limité à une mobilisation en ligne. Il s'est aussi traduit par des actions physiques, visibles, avec des conséquences immédiates sur l'activité des magasins.

La conséquence la plus marquante a eu lieu en Jordanie. En novembre 2024, Majid Al Futtaim annonce la suspension de l'enseigne Carrefour dans le pays. Les 34 magasins concernés doivent alors être remplacés par une nouvelle marque, Hypermax, présentée comme une chaîne de distribution « arabe » (Reuters, 2024). Carrefour Jordanie indique simplement qu'elle cessera ses activités, sans donner de raison précise. De leur côté, des militants jordaniens présentent cette fermeture comme le résultat d'une année de boycott contre ce qu'ils considèrent comme un soutien de l'enseigne à la campagne militaire israélienne (Reuters, 2024). Un dernier point mérite d'être souligné. Dans ce cas, la décision de retrait vient du franchisé régional, et non directement du groupe français. Lorsqu'il est interrogé, Carrefour renvoie d'ailleurs les questions à Majid Al Futtaim (Reuters, 2024). Le groupe français reste donc assez en retrait, tandis que son partenaire régional gère les conséquences les plus visibles de la mobilisation.

3.5. Teva : pourquoi un géant pharmaceutique devient une cible

Reste un dernier cas, assez différent des deux précédents : celui de Teva. Teva Pharmaceutical Industries est une multinationale pharmaceutique israélienne dont le siège se trouve à Tel-Aviv. L'entreprise occupe une place majeure dans le secteur du médicament. Elle est le premier producteur mondial de médicaments génériques et développe, fabrique et commercialise aussi des médicaments innovants et de marque. Son réseau est très étendu : elle possède des filiales dans une soixantaine de pays et des sites de production dans dix-neuf pays (Who Profits, 2012).

Teva ne se limite pas non plus aux médicaments. L'entreprise distribue aussi des équipements de dialyse, des produits de diagnostic et des services de soins à domicile. Ses médicaments sont utilisés chaque jour par des millions de personnes, en Israël comme dans les territoires palestiniens occupés (REPILL, 2025). Sur le marché israélien, son poids est

particulièrement important. Selon Who Profits (2012), Teva est la plus grande entreprise du pays par les capitaux propres, le bénéfice net, le résultat d'exploitation et la valeur boursière. Elle est aussi le premier fournisseur de produits et de services de santé. Autrement dit, Teva n'est pas une entreprise secondaire : c'est un acteur central de l'économie israélienne.

C'est justement cette place centrale qui en fait une cible pour certaines organisations militantes. Le premier reproche concerne son rôle dans l'économie de l'occupation. Selon Who Profits (2012), Teva bénéficierait de la situation créée par l'occupation. Les restrictions imposées par le ministère israélien de la Santé à l'enregistrement des médicaments dans les territoires occupés limiteraient la concurrence et renforceraient la domination de Teva sur le marché pharmaceutique palestinien. Dans cette lecture, l'entreprise n'apparaît donc pas comme un simple acteur neutre du secteur médical. Elle est présentée comme une entreprise qui profite d'un cadre réglementaire lié à l'occupation, avec des activités rattachées à Jérusalem-Est, à la Cisjordanie et à Gaza.

Un deuxième reproche concerne la période ouverte après le 7 octobre 2023. Dans un rapport publié en 2025, REPILL, une organisation militante, affirme que Teva aurait contribué à l'effort de guerre israélien. Le rapport mentionne notamment une hausse de 300 % de sa production de médicaments, dans un contexte où le gouvernement israélien imposait un blocage presque total de l'entrée des biens et des médicaments à Gaza. Il évoque aussi le rappel d'environ 10 % des effectifs de Teva au service de réserve de l'armée, ainsi que des dons de médicaments, de matériel et d'équipements à des soldats et à des organisations comme le Magen David Adom (REPILL, 2025). Certains de ces éléments viennent d'ailleurs des propres communications de l'entreprise.

Il faut toutefois préciser que ces informations viennent d'une source clairement engagée. Elles doivent donc être lues en tenant compte de cette position militante. Mais elles correspondent malgré tout aux critères de « complicité directe » utilisés par le Comité national palestinien du BDS pour désigner les entreprises à cibler, notamment lorsqu'il est question de soutiens militaires, logistiques ou de renseignement (BNC, 2024).

Au final, Teva est visée pour deux raisons principales : d'abord, parce qu'elle est accusée de

tirer avantage de l'économie de l'occupation ; ensuite, parce qu'elle est accusée d'avoir contribué à l'effort de guerre israélien après le 7 octobre 2023. C'est cette combinaison qui fait d'elle, une entreprise jugée complice et donc une cible des campagnes de boycott.

4. Analyse

Maintenant que le cadre théorique a été posé et que les différents cas ont été présentés, il faut les faire dialoguer. La partie qui suit propose une analyse articulée autour des trois sous-questions énoncées en introduction

4.1. Un boycott peut-il être économiquement efficace sans effet politique ?

La première sous-question reprend une idée importante du cadre théorique : l'efficacité d'un boycott ne se mesure pas d'une seule manière. Elle peut être économique, réputationnelle ou politique, et ces trois dimensions ne vont pas toujours ensemble (Pruitt & Friedman, 1986). La question est donc la suivante : un boycott peut-il faire perdre de l'argent à une entreprise sans pour autant l'obliger à changer de comportement ? Les cas étudiés permettent d'y répondre assez clairement, à condition de bien distinguer les différents niveaux d'analyse.

Sur le plan économique, l'effet du boycott est difficile à nier. Cela confirme d'ailleurs ce que la littérature avait déjà montré : un boycott peut laisser des traces mesurables, même lorsqu'il n'atteint pas ses objectifs déclarés (Pruitt & Friedman, 1986). D'autres travaux montrent aussi que des conflits politiques peuvent peser sur les ventes ou sur la valeur boursière des entreprises (Heilmann, 2016 ; Dogan, 2025). C'est exactement ce que l'on retrouve ici. McDonald's a enregistré son premier écart par rapport à ses objectifs de ventes trimestriels depuis près de quatre ans, avec une baisse de son action et une chute des ventes de 70 % en Égypte (Sophia, Reuters, 2024 ; Elshaer et al., 2025). Carrefour, de son côté, a vu plusieurs magasins fermer temporairement au Maghreb, avant de disparaître du marché jordanien, où ses trente-quatre magasins ont été rebaptisés (Aublanc et al., Le Monde, 2025 ; Reuters, 2024). À ce niveau-là, les campagnes ont donc bien eu un effet. La pression économique était réelle.

Il faut aussi regarder le plan réputationnel, car la théorie le présente comme un levier essentiel (Fombrun & Shanley, 1990 ; Roberts & Dowling, 2002). De ce côté aussi, les

campagnes ont eu un impact. McDonald's et Carrefour ont été publiquement associées au conflit, ce qui a abîmé leur image auprès d'une partie du public. Or, une réputation prend du temps à se construire et peut coûter cher à réparer lorsqu'elle est atteinte (Raithel & Schwaiger, 2015 ; Mulyono & Rolando, 2025). Mais cette atteinte à l'image n'a pas forcément entraîné de changement politique. Une entreprise peut chercher à réparer son image, à se justifier ou à contourner la polémique sans céder sur le fond. Le levier réputationnel a donc fonctionné, comme le levier économique, mais il n'a pas permis d'obtenir ce que les boycotteurs demandaient réellement.

Le constat change dès que l'on passe au plan politique. Ici, l'objectif des boycotteurs était d'amener les entreprises à rompre leurs liens avec Israël. Or aucune des deux entreprises ne l'a fait. Le cas de McDonald's est même assez parlant : au lieu de se retirer d'Israël, le groupe a renforcé sa présence en rachetant les restaurants de son franchisé israélien pour les exploiter directement (Elshaer et al., 2025). La réponse de l'entreprise va donc dans le sens inverse de ce que les boycotteurs espéraient. Pour Carrefour, le partenariat avec Electra et Yenot Bitan est resté en place (Reuters, 2024). Sur le plan politique, les campagnes n'ont donc pas obtenu de véritable changement.

On pourrait dire que le retrait de Carrefour de Jordanie constitue quand même une victoire. C'est d'ailleurs ainsi que certains militants l'ont présenté (Reuters, 2024). Mais en regardant le cas de plus près, il faut nuancer. Ce retrait n'a pas été décidé directement par le groupe français, mais par son franchisé régional. Il s'est aussi traduit par un changement d'enseigne sur un marché précis (Reuters, 2024). Carrefour n'a pas mis fin à son partenariat israélien, alors que c'est justement ce partenariat qui était au cœur des critiques. Ce qui peut ressembler à une victoire politique apparaît donc plutôt comme un ajustement commercial local : l'entreprise quitte un marché devenu trop sensible, sans modifier la pratique dénoncée. La distinction entre les différents plans d'efficacité, déjà posée par la théorie, devient ici vraiment importante (Pruitt & Friedman, 1986).

Ce décalage entre une pression économique forte et une absence de résultat politique s'explique aussi par la littérature. Garrett (1987, cité dans Klein et al., 2004) parle du « policy commitment » : une entreprise peut préférer supporter un coût économique important plutôt que de céder, surtout si elle pense qu'un recul créerait un précédent dangereux. C'est

ce que l'on observe ici avec McDonald's et Carrefour. À cela s'ajoutent d'autres freins déjà identifiés, comme le problème du passager clandestin (Sen et al., 2001) ou l'essoufflement progressif de la mobilisation dans le temps (Lasarov et al., 2021, cité dans Zrałek, 2022). Même lorsqu'elle est réelle, la pression économique ne se transforme donc pas automatiquement en concession politique.

Il reste alors une objection évidente : le boycott contre l'apartheid sud-africain, lui, a bien contribué à un changement politique. Pourquoi cette différence ? La réponse se trouve dans le cas sud-africain lui-même. Yi & Phillips (2015) montrent que les sanctions n'ont pas agi seules. Leur effet politique dépendait d'un ensemble de conditions : une pression internationale large, un climat sécuritaire plus apaisé, une confiance progressive entre les négociateurs et l'effondrement du bloc communiste. Or ces mêmes auteurs soulignent que ces conditions ne sont pas réunies dans le conflit israélo-palestinien, où chaque camp perçoit l'enjeu comme existentiel (Yi & Phillips, 2015). La différence ne vient donc pas seulement de la force de la pression économique. Elle vient surtout du contexte politique dans lequel cette pression peut, ou non, produire un changement.

La réponse à la première sous-question est donc oui : un boycott peut être économiquement efficace, et même coûteux pour l'image d'une entreprise, sans produire d'effet politique réel. Les cas de McDonald's et de Carrefour le montrent bien : il y a eu des pertes, des fermetures temporaires, une atteinte à la réputation, mais aucune inflexion stratégique majeure. Le cas sud-africain le confirme aussi par contraste, puisque son efficacité politique ne vient pas du boycott seul, mais d'un ensemble de conditions extérieures. Le cadre théorique l'avait déjà suggéré en distinguant plusieurs formes d'efficacité (Pruitt & Friedman, 1986) ; les cas étudiés le confirment. La pression économique peut donc être un levier important, peut-être même nécessaire, mais elle reste insuffisante à elle seule pour obtenir un résultat politique. Pour la question principale, cela signifie que le boycott constitue bien un moyen de pression réel, mais que sa portée s'arrête souvent avant le changement politique recherché.

4.2. Qui supporte réellement le coût d'un boycott ?

La deuxième sous-question part d'un problème déjà évoqué dans le cadre théorique : un boycott ne touche pas toujours uniquement l'entreprise qu'il vise au départ. En théorie, la cible est claire. Mais dans la réalité, les conséquences peuvent se déplacer vers d'autres acteurs, parfois beaucoup plus éloignés de la décision contestée. Klein et al. (2004) rappelaient déjà que les salariés, les fournisseurs ou encore les communautés locales peuvent être touchés par ce type de mobilisation. Et dans des structures faites de franchises, de filiales ou de partenaires régionaux, ce déplacement du coût devient encore plus probable (Chen, 2024 ; Shalpegin et al., 2025). La question est donc simple : quand un consommateur décide de ne plus acheter une marque qu'il juge complice, qui paie vraiment ?

La réponse dépend d'abord de la façon dont les entreprises sont organisées. McDonald's fonctionne largement avec des franchises. Cela signifie que les restaurants sont souvent gérés par des exploitants locaux, juridiquement séparés de la maison mère américaine. Carrefour a une organisation assez similaire au Moyen-Orient, puisque l'enseigne y est exploitée par un franchisé régional, le groupe Majid Al Futtaim. Dans les deux cas, il existe donc une distance entre la marque visée par le boycott et les acteurs qui gèrent concrètement les magasins. C'est précisément ce type de structure que la théorie présentait comme favorable au déplacement du coût.

Le cas de McDonald's est assez parlant. En Égypte, la chute des ventes de 70 % rapportée par Elshaer et al. (2025) n'a pas touché en premier lieu la maison mère américaine. Elle a surtout pesé sur le franchisé égyptien et sur son activité locale. Or ce franchisé n'était pas à l'origine de la décision prise par la franchise israélienne. Il a même cherché à s'en distinguer publiquement, en rappelant que son actionnariat était entièrement local et en annonçant une aide pour Gaza (Elshaer et al., 2025). On voit donc un acteur local pris dans une situation délicate : il exploite une marque mondiale, mais il doit faire face à une colère liée à une décision qu'il n'a pas prise. Pendant ce temps, la maison mère reste beaucoup moins exposée. Elle ne se retire pas d'Israël. Au contraire, elle renforce même sa présence en rachetant son franchisé local pour reprendre directement l'exploitation des restaurants (Elshaer et al., 2025). Le contraste est assez fort : la cible symbolique du boycott reste en

grande partie protégée, tandis qu'un intermédiaire local subit une partie importante du coût. C'est exactement le type d'effet indirect que Klein et al. (2004) avaient déjà mis en évidence.

Le cas de Carrefour va dans le même sens. En Jordanie comme au Maghreb, le choc le plus visible ne retombe pas directement sur le groupe français ni sur son partenaire israélien. Il touche surtout Majid Al Futtaim, le franchisé régional, ainsi que les magasins concernés. On le voit avec les fermetures temporaires en Tunisie et au Maroc (Aublanc et al., *Le Monde*, 2025), puis avec le retrait complet de Jordanie, où les trente-quatre magasins Carrefour ont été remplacés par une autre enseigne (Reuters, 2024). Lorsque Carrefour est interrogé, le groupe renvoie d'ailleurs les questions vers Majid Al Futtaim et reste en retrait (Reuters, 2024). Ce point est important, car le partenariat avec Electra et Yenot Bitan, qui est pourtant au centre des critiques, n'est pas remis en cause. Le coût ne remonte donc pas vraiment jusqu'au cœur du reproche. Il descend plutôt vers l'acteur régional, celui qui exploite les magasins et qui se retrouve en première ligne face à la mobilisation. On retrouve ici ce que Shalpegin et al. (2025) qualifient de « dommages collatéraux » pour des tiers : des acteurs touchés par la pression, alors qu'ils ne sont pas directement responsables de la décision contestée.

Il faut aussi regarder la dimension humaine de ce coût. Un boycott ne se limite pas à des chiffres de ventes ou à des pertes pour une enseigne. Elshaer et al. (2025) relèvent que la mobilisation a pu entraîner la fermeture forcée de certains points de vente. Au Maghreb, plusieurs magasins ont effectivement fermé leurs portes, au moins temporairement (Aublanc et al., *Le Monde*, 2025). Dans ce genre de situation, les premiers à être fragilisés seraient les employés. Ce sont eux qui risqueraient de perdre des heures de travail, une partie de leur revenu, voire leur poste, alors qu'ils n'ont aucun pouvoir sur les partenariats ou les décisions qui ont provoqué la polémique.

Ce résultat confirme finalement ce que le cadre théorique annonçait déjà. Klein et al. (2004) montraient que les boycotts peuvent avoir des effets sur des tiers. Chen (2024) avait aussi montré qu'une pression dirigée contre une cible étrangère pouvait finir par toucher l'économie locale. De leur côté, Shalpegin et al. (2025) expliquaient comment le coût peut circuler dans une chaîne d'approvisionnement et atteindre des maillons qui n'ont pas pris la

décision contestée. Les cas de McDonald's et de Carrefour illustrent très bien cette logique : dans ce type d'organisation, ce ne sont pas forcément les dirigeants ou les partenaires visés qui paient en premier, mais plutôt les exploitants, les magasins et les salariés situés plus bas dans la chaîne. Il existe donc un vrai décalage entre la cible visée et la cible réellement touchée. La cible visée, c'est la maison mère jugée complice, ainsi que le partenaire israélien au cœur du reproche. Mais ces acteurs restent largement protégés. Ceux qui subissent le plus directement les conséquences sont plutôt les franchisés, les opérateurs régionaux et les salariés des pays où la mobilisation est la plus forte.

La réponse à la deuxième sous-question est donc assez paradoxale : le boycott est bien un moyen de pression réel, mais dans des structures organisées en franchises et en filiales, il frappe souvent à côté de sa cible. Pour la question principale, cela montre que l'efficacité d'un boycott ne dépend pas seulement de son intensité. Elle dépend aussi de l'endroit où le coût finit réellement par tomber. Ce déplacement avait été anticipé par la théorie (Klein et al., 2004 ; Chen, 2024 ; Shalpegin et al., 2025), et les cas étudiés le confirment.

4.3. Pourquoi certaines cibles sont-elles visées et d'autres invisibles ? Le cas Teva

Cette dernière sous-question part d'abord d'une expérience personnelle. En assistant à une conférence organisée par EuroPalestine sur le boycott, j'ai été surprise d'entendre les intervenants présenter Teva comme l'une des marques à boycotter en priorité, en raison de son implication. Ils parlaient aussi d'autres entreprises, comme McDonald's, Carrefour, Coca-Cola et beaucoup d'autres, mais ils insistaient particulièrement sur Teva. Selon eux, cette entreprise occupait une place importante dans la liste des cibles.

Pourtant, de mon côté, je n'avais presque jamais vu passer cet appel sur les réseaux sociaux. J'avais plutôt l'habitude de voir des publications visant des personnalités publiques, des influenceurs ou même de simples utilisateurs photographiés avec une canette de Coca, dans un McDonald's ou en train de faire leurs courses chez Carrefour. Ces images étaient ensuite reprises, commentées, parfois dénoncées, avec des appels au boycott. Mais Teva, je ne l'avais jamais vraiment vue circuler de cette manière. C'est justement ce décalage qui m'a donné envie d'analyser ce cas.

Ce décalage révèle un paradoxe assez fort. Si l'on regarde uniquement le degré

d'implication, Teva apparaît, selon les sources militantes, comme une entreprise beaucoup plus directement liée au conflit que McDonald's ou Carrefour. Dans le cas de McDonald's, le point de départ reste le geste d'un franchisé local, juridiquement distinct de la maison mère. Dans celui de Carrefour, il s'agit d'un partenariat commercial avec une entreprise israélienne.

Teva, elle, est une entreprise israélienne à part entière. Elle est présentée comme un acteur majeur de l'économie du pays et accusée, par ces mêmes sources, de tirer profit de l'occupation et d'avoir contribué à l'effort de guerre (Who Profits, 2012 ; REPILL, 2025 ; BNC, 2024). Sa responsabilité supposée serait donc d'un autre niveau que celle d'une chaîne de restauration ou d'une enseigne de distribution. Et pourtant, c'est elle qui reste la moins visible dans les mobilisations de masse. Autrement dit, l'entreprise la plus présente dans les appels militants n'est pas forcément celle que le grand public voit le plus. La cible la plus exposée n'est pas toujours la plus impliquée, mais souvent la plus reconnaissable. C'est ce renversement que la théorie permet de comprendre.

Un premier élément d'explication vient de la façon dont les mobilisations se construisent. La partie empirique a montré qu'elles fonctionnent à deux niveaux. D'un côté, il y a une mobilisation organisée, portée par des acteurs comme le mouvement BDS, qui établissent des listes de cibles à partir d'une logique de complicité. De l'autre, il y a une mobilisation beaucoup plus spontanée, plus large, qui se développe surtout sur les réseaux sociaux.

Or ces deux niveaux ne mettent pas forcément les mêmes entreprises en avant. Dans les listes militantes organisées, Teva est bien identifiée. C'est ce que montrent les critères du Comité national palestinien du BDS (BNC, 2024), mais aussi la conférence d'EuroPalestine évoquée plus haut. En revanche, dans la mobilisation spontanée, celle qui donne au boycott une vraie visibilité de masse, Teva disparaît presque totalement. À sa place, on retrouve surtout McDonald's, Carrefour ou Coca-Cola. Le problème ne vient donc pas seulement de la stratégie du mouvement organisé. Il vient aussi de la logique des réseaux sociaux, qui ne suit pas toujours le degré de responsabilité, mais plutôt la capacité d'une marque à être reconnue, partagée et dénoncée facilement.

Le cadre théorique permet justement d'éclairer cette logique. Hooghe et Goubin (2022) parlent d'un « biais de visibilité ». Selon eux, le consumérisme politique ne touche pas tous

les acteurs économiques de la même manière. Il se concentre surtout sur les marques visibles, connues et faciles à identifier. À l'inverse, une grande partie de l'économie reste beaucoup plus difficile à atteindre, notamment les services ou les entreprises situées plus en amont de la chaîne. Teva illustre très bien ce biais. C'est une entreprise pharmaceutique, située en amont, sans contact direct et visible avec le consommateur dans la vie quotidienne. Elle n'a pas la même présence qu'un restaurant, un supermarché ou une boisson que l'on peut facilement reconnaître. Elle se trouve donc exactement dans cet angle mort décrit par Hooghe et Goubin (2022). Les auteurs ajoutent aussi que cette forme de participation est davantage pratiquée par des publics informés, ce qui renforce encore son caractère sélectif.

À cela s'ajoute une autre difficulté, déjà soulignée par Sen et al. (2001) : le coût de substitution. Boycoter McDonald's ou Carrefour reste relativement simple. Ce sont des marques immédiatement reconnaissables, et les alternatives existent. On sait ce que l'on évite. Avec Teva, c'est beaucoup moins évident. Ses produits sont souvent des médicaments génériques, vendus sous différents noms et distribués dans des pharmacies ou des hôpitaux. Le consommateur ne sait pas forcément qu'il achète un médicament fabriqué par Teva. Pour boycotter l'entreprise, il faudrait d'abord identifier les médicaments concernés, puis pouvoir les remplacer. Cela demande une recherche active que la plupart des gens ne font pas. Et dans le cas d'un médicament, la question est encore plus délicate, car il ne s'agit pas d'un produit que l'on remplace aussi facilement qu'un fast-food ou une marque de soda. L'invisibilité de Teva n'est donc pas seulement médiatique. Elle est aussi pratique et informationnelle.

Le rôle des réseaux sociaux renforce encore ce contraste. Fombrun et Shanley (1990) rappelaient qu'une entreprise très visible attire plus facilement l'attention, mais aussi les critiques. Les réseaux sociaux amplifient cette logique. Mulyono et Rolando (2025) montrent qu'ils favorisent les marques faciles à rendre virales : des logos connus, des magasins que l'on peut filmer, des produits du quotidien que tout le monde reconnaît. Lutz (2022) ajoute que les mouvements concentrent souvent leur action sur les espaces les plus visibles, justement parce que c'est là que l'écho médiatique est le plus fort. Une canette de Coca, une enseigne McDonald's ou un caddie devant Carrefour, cela se photographie facilement. Cela se partage aussi très vite. Tout le monde comprend immédiatement ce qui est montré. Une

boîte de médicaments génériques, en revanche, ne produit pas le même effet. On comprend donc pourquoi une personnalité publique peut être critiquée pour une boisson visible dans sa main, mais beaucoup moins pour un médicament Teva. La différence ne vient pas forcément de la gravité de l'implication supposée. Elle vient surtout de la visibilité du produit.

On retrouve alors l'idée centrale du cadre théorique : la cible d'un boycott n'est pas quelque chose d'évident ou de naturel. Elle se construit. Elle se forme à partir de ce que les consommateurs peuvent reconnaître, de ce que les mouvements peuvent mettre en scène et de ce que les médias ou les réseaux sociaux peuvent amplifier. Le cas de Teva le montre très clairement. Même si l'entreprise est présentée par les sources militantes comme l'une des plus impliquées, elle échappe largement à la mobilisation de masse parce qu'elle n'est pas facilement reconnaissable, ni facilement filmable, ni immédiatement identifiable par le consommateur.

La réponse à la troisième sous-question est donc assez claire. Certaines entreprises sont massivement boycottées non pas forcément parce qu'elles seraient les plus responsables, mais parce qu'elles sont les plus visibles et les plus simples à mobiliser symboliquement. Teva en est un bon exemple : une implication jugée majeure par les sources militantes, mais une présence très faible dans les campagnes visibles du grand public.

Ce constat montre une limite importante du boycott comme moyen de pression. Le boycott peut peser sur les entreprises, mais il agit surtout sur celles que les consommateurs voient. Il laisse donc parfois de côté des acteurs que les sources militantes considèrent pourtant comme plus impliqués, simplement parce qu'ils restent hors du regard quotidien du public. Autrement dit, le boycott ne touche pas toujours les entreprises les plus responsables selon les militants. Il touche surtout celles qui sont les plus visibles.

5. Conclusion

Ce travail cherchait à répondre à une question qui paraît assez simple au départ, mais qui devient beaucoup plus complexe dès qu'on l'analyse vraiment : dans quelle mesure les campagnes de boycott constituent-elles un levier de pression sur les entreprises ? Pour y répondre, il a fallu partir d'un cadre théorique, puis le confronter à plusieurs cas concrets : McDonald's, Carrefour et Teva, tout en gardant en tête le précédent du boycott contre l'apartheid sud-africain. Les trois sous-questions permettent maintenant de revenir à la question principale de manière plus claire.

Le premier constat est qu'un boycott peut produire de vrais effets économiques sans forcément provoquer de changement politique. Les cas de McDonald's et de Carrefour le montrent bien. Les deux entreprises ont subi des pertes visibles, leur image a été touchée et certains marchés ont été fortement perturbés. Pourtant, cela n'a pas vraiment conduit à un changement de fond. McDonald's n'a pas quitté Israël ; au contraire, le groupe a racheté son franchisé local. Carrefour, de son côté, a maintenu son partenariat avec Electra. Cela montre que faire pression économiquement sur une entreprise ne suffit pas toujours à la faire changer de position.

Le cas sud-africain permet justement de mieux comprendre cette limite. Le boycott contre l'apartheid est souvent présenté comme un exemple de réussite. Mais son efficacité politique ne vient pas seulement de la pression économique. Elle dépendait aussi d'un contexte très particulier, avec des sanctions internationales, une société civile organisée et une situation politique devenue plus favorable au changement. Dans les cas étudiés ici, ces conditions ne sont pas réunies de la même manière.

Le deuxième constat concerne la question du coût. En théorie, le boycott vise une entreprise jugée responsable. Mais dans la pratique, ce ne sont pas toujours les acteurs visés qui paient le prix le plus lourd. Dans des structures organisées autour de franchises ou d'opérateurs régionaux, le coût se déplace souvent vers d'autres acteurs. C'est ce qu'on observe avec McDonald's en Égypte, où le franchisé local a été fortement touché, alors qu'il n'était pas à l'origine de la décision contestée. C'est aussi ce qu'on retrouve avec Carrefour, où le groupe Majid Al Futtaim, les magasins et les salariés locaux ont supporté une partie importante des conséquences. Le boycott frappe donc parfois plus bas dans la chaîne, là où les acteurs ont

peu ou pas de pouvoir sur les décisions dénoncées.

Le troisième constat porte sur le choix des cibles. L'analyse du cas Teva montre que les entreprises les plus visées ne sont pas forcément celles qui sont présentées comme les plus impliquées. Teva est décrite par certaines sources militantes comme une entreprise très directement liée au conflit, mais elle reste presque absente des mobilisations de masse. À l'inverse, McDonald's et Carrefour deviennent des symboles beaucoup plus visibles, même lorsque leurs liens sont plus indirects. La raison tient surtout à leur visibilité. Ce sont des marques connues, présentes dans la vie quotidienne, faciles à reconnaître, à filmer et à partager sur les réseaux sociaux. La cible du boycott ne dépend donc pas seulement du niveau d'implication supposé. Elle dépend aussi de ce que le public voit et peut facilement identifier.

Avant de répondre définitivement à la question principale, il faut préciser un point important. Ce travail ne porte pas sur tous les types de boycott. Il s'intéresse surtout aux boycotts politiques ou éthiques, c'est-à-dire aux campagnes qui cherchent à pousser une entreprise à modifier un comportement jugé problématique sur le plan social ou politique. Les conclusions tirées ici concernent donc ce type de mobilisation, et non les boycotts purement économiques, qui peuvent répondre à d'autres logiques.

À partir de ces éléments, la réponse à la question principale peut être formulée ainsi : les campagnes de boycott politiques constituent bien un levier de pression sur les entreprises, mais ce levier reste partiel. Il est réel, parce qu'un boycott peut faire perdre des ventes, abîmer une réputation, perturber certains marchés et obliger une entreprise à se justifier publiquement. Mais il est aussi limité. Il ne débouche pas toujours sur un changement politique, son coût ne retombe pas forcément sur les vrais décideurs, et il touche surtout les entreprises les plus visibles.

Au final, le boycott apparaît donc comme un outil important, mais incomplet. Il peut peser sur une entreprise et la placer sous pression. Il peut aussi donner une visibilité à une cause et mobiliser une partie du public. Mais il ne suffit pas toujours à transformer les décisions qu'il dénonce. Il peut même parfois atteindre des acteurs qui ne sont pas responsables de ces décisions, tout en laissant dans l'ombre d'autres entreprises pourtant présentées comme plus impliquées.

Comprendre ces limites ne veut pas dire que le boycott est inutile. Au contraire, cela permet

de mieux mesurer sa vraie portée. Le boycott est un moyen de pression réel, mais il ne fonctionne pas de manière automatique. Il agit surtout là où l'entreprise est visible, là où la mobilisation est forte, et là où le coût peut réellement se faire sentir. C'est donc un outil de contestation puissant, mais qui doit être compris avec ses forces, ses contradictions et ses limites.

6. Apports, recommandations et perspectives

S'il fallait résumer l'apport principal de ce travail, je dirais qu'il constitue un bon point de départ pour toute personne qui souhaite mieux comprendre le boycott, sans forcément déjà connaître le sujet. Le boycott est un phénomène très présent dans l'espace public, notamment sur les réseaux sociaux, mais il est souvent abordé de manière rapide ou émotionnelle. À première vue, il peut sembler simple : on arrête d'acheter une marque, et l'entreprise perd de l'argent. Pourtant, ce travail montre que la réalité est plus complexe. Un boycott peut avoir des effets économiques, réputationnels ou politiques, mais ces effets ne vont pas toujours ensemble. Il peut aussi toucher des acteurs qui n'étaient pas directement visés au départ, comme des franchisés, des salariés ou des partenaires locaux.

Bien sûr, ce travail ne fait pas le tour complet du sujet. Le boycott est un phénomène large, qui pourrait être étudié sous beaucoup d'autres angles. Mais il permet déjà de poser des bases importantes : comprendre comment une campagne se construit, pourquoi certaines entreprises deviennent des cibles, par quels canaux la pression agit, et pourquoi certaines marques très impliquées peuvent rester peu visibles. Ce travail donne donc des outils pour mieux comprendre les campagnes de boycott actuelles.

À partir de ces constats, plusieurs recommandations peuvent être formulées. La première concerne les entreprises. La réputation apparaît comme un élément essentiel à protéger. Elle se construit sur le long terme, parfois pendant des années, mais peut être fragilisée très rapidement lorsqu'une crise éclate. Les entreprises ont donc intérêt à mieux connaître leur environnement avant de s'engager dans un partenariat, de signer un accord commercial ou de s'implanter dans un nouveau pays. Cela implique de regarder attentivement leurs partenaires, leurs chaînes d'approvisionnement et le contexte politique ou social dans lequel elles s'inscrivent. Une entreprise qui anticipe mieux ces risques peut réagir plus rapidement,

ajuster sa position ou éviter de se retrouver prise dans une polémique qu'elle n'avait pas prévue.

Dans le même sens, il peut être utile pour les entreprises de ne pas dépendre trop fortement d'un seul partenaire, d'un seul pays ou d'une seule structure. Lorsqu'un partenaire devient problématique aux yeux du public, l'entreprise peut se retrouver sans vraie marge de manœuvre. Avoir des alternatives permettrait de se repositionner plus facilement si la situation l'exige. Cela ne veut pas dire multiplier les partenariats sans réfléchir, mais plutôt éviter une dépendance trop forte à une seule relation stratégique.

La deuxième recommandation concerne la communication de crise. Le cas de McDonald's montre bien qu'une réponse mal pensée peut aggraver la situation. Se distancier publiquement d'un côté, tout en renforçant sa présence de l'autre, peut donner une impression de contradiction et nourrir la polémique au lieu de l'apaiser. Dans ce type de situation, les entreprises doivent communiquer de manière claire, cohérente et compréhensible. Elles doivent aussi tenir compte de la manière dont le public perçoit réellement la marque. Même si, juridiquement, une maison mère et ses franchisés sont séparés, les consommateurs voient souvent une seule et même enseigne. Ne pas tenir compte de cette perception peut rendre la réponse de l'entreprise inefficace.

Une troisième recommandation concerne les mouvements et les consommateurs engagés dans des campagnes de boycott politiques ou éthiques. Le boycott est un outil important, et ce travail a montré qu'il peut produire de vrais effets. Mais il a aussi des limites. À lui seul, il ne suffit pas toujours à obtenir le changement politique recherché. Il devrait donc être pensé comme un moyen parmi d'autres, et non comme une solution complète. Pour qu'une mobilisation ait plus de poids, elle doit aussi s'accompagner d'un travail d'information, de sensibilisation et d'interpellation des acteurs politiques. Ce sont souvent ces derniers qui peuvent transformer une pression économique ou symbolique en décision plus contraignante.

Il est aussi important de maintenir la mobilisation dans le temps. Beaucoup de campagnes commencent fortement, puis s'essouffent peu à peu. Pour éviter cela, les mouvements doivent continuer à expliquer les raisons du boycott, à rendre les informations accessibles et à montrer clairement les liens entre les entreprises visées et les reproches formulés. La visibilité joue également un rôle central. Les relais publics, comme les personnalités

connues, les influenceurs ou les figures médiatiques, peuvent aider à faire circuler le message au-delà des cercles déjà convaincus. Mais cette visibilité doit rester accompagnée d'un effort de clarté, sinon le boycott risque de devenir un simple réflexe de dénonciation sans réelle compréhension du fond.

Pour aller plus loin, il serait intéressant d'approfondir plusieurs points que ce travail n'a pu qu'aborder partiellement. Une première piste serait de donner davantage la parole aux acteurs directement touchés par les boycotts : franchisés, salariés, fournisseurs ou responsables locaux. Cela permettrait de mieux comprendre comment ils vivent concrètement ces mobilisations et quels coûts ils supportent réellement. Une deuxième piste serait d'étudier le comportement des consommateurs eux-mêmes. Beaucoup de personnes disent soutenir un boycott, mais il serait utile de savoir dans quelle mesure elles changent vraiment leurs habitudes d'achat sur la durée.

Enfin, il serait pertinent de comparer ces cas avec d'autres campagnes de boycott, liées à d'autres conflits ou à d'autres secteurs. Cela permettrait de voir si les mécanismes observés ici notamment le poids de la visibilité et le déplacement du coût vers des acteurs locaux se retrouvent dans d'autres contextes.

7. Biblioographie

Aublanc, A., et al. (2025, 10 avril). Carrefour de nouveau boycotté en Tunisie et au Maroc après la reprise des frappes sur Gaza. Le Monde. En ligne

https://www.lemonde.fr/afrique/article/2025/04/10/carrefour-a-nouveau-boycotte-en-tunisie-et-au-maroc-apres-la-reprise-des-frappes-sur-gaza_6593568_3212.html

Babu, M. A., et al. (2025). Understanding the psychology behind the boycott of Israeli-affiliated brands: A TPB-based study in Bangladesh. Acta Psychologica.

<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105572>

Barghouti, O. (2021). BDS: Nonviolent, globalized Palestinian resistance to Israel's settler colonialism and apartheid. Journal of Palestine Studies, 50(2), pp. 108-125.

<https://doi.org/10.1080/0377919X.2021.1906067>

BDS France (2025). Que boycotter ? En ligne <https://www.bdsfrance.org/que-boycotter/>

BNC – Comité national palestinien du BDS (2024). Guide to BDS boycott: Pressure and corporate priority targeting. En ligne <https://bdsmovement.net/Guide-to-BDS-Boycott>

Bot, M. (2019). The right to boycott: BDS, law, and politics in a global context. *Transnational Legal Theory*, 10(3-4), pp. 421-445. <https://doi.org/10.1080/20414005.2019.1672134>

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise* (3^e éd.). Paris : La Découverte.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39 -48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Chen, H. (2024). Who bears the cost of nationalism? A spatial analysis on the unintended spillover effects of boycotts. *Economic Inquiry*, 63(1), pp. 4-46.
<https://doi.org/10.1111/ecin.13254>

Dogan, B. (2025). Examining the financial effects of boycotting Israel: Event-study and modern portfolio theory approaches with data from Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*.
[doi: 10.1016/j.bir.2025.06.002](https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.06.002)

Elshaer, I. A., et al. (2025). Consumer boycotts and fast-food chains: Economic consequences and reputational damage. *Societies*, 15(5), 114. [doi: 10.3390/soc15050114](https://doi.org/10.3390/soc15050114)

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233-258.
[doi: 10.2307/256324](https://doi.org/10.2307/256324)

Gond, J.-P., & Igalsens, J. (2023). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (8^e éd.) . Paris : Presses universitaires de France.

Heilmann, K. (2016). Does political conflict hurt trade? Firm-level evidence. *Journal of International Economics*, 99, pp. 179-191. [doi: 10.1016/j.jinteco.2015.11.008](https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.11.008)

Hooghe, M., & Goubin, S. (2022). The democratic potential of political consumerism: The effect of visibility bias and social stratification. *International Political Science Review*, 43(1), pp. 19-35. [doi: 10.1177/0192512120935931](https://doi.org/10.1177/0192512120935931)

Kim, C., Yan, X., & Park, S. (2022). Do consumer boycotts really matter with global companies? The moderating effect of gender differences. [doi: 10.1108/IJOEM-03-2021-0312](https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0312)

Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68(3), pp. 92-109. [doi :10.1509/jmkg.68.3.92.34770](https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770)

Lutz, N. (2022). A game of Whac-A-Mole: The BDS movement and its fluidity across international political opportunity structures. *Israel Studies Review*, 37(3), pp. 58-81. [doi: 10.3167/isr.2022.370304](https://doi.org/10.3167/isr.2022.370304)

Mulyono, H., & Rolando, B. (2025). Consumer boycott movements: Impact on brand reputation and business performance in the digital age. *Multidisciplinary Reviews*, 8, e2025291. [doi: 10.31893/multirev.2025291](https://doi.org/10.31893/multirev.2025291)

Pruitt, S. W., & Friedman, M. (1986). Determining the effectiveness of consumer boycotts: A stock price analysis of their impact on corporate targets. *Journal of Consumer Policy*, 9(4), pp. 375-387. [doi: 10.1007/BF00380573](https://doi.org/10.1007/BF00380573)

Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36(6), pp. 945-956. [doi: 10.1002/smj.2248](https://doi.org/10.1002/smj.2248)

REPILL (2025). Teva and the IDF. En ligne

https://stopteva.nl/wp-content/uploads/2025/07/20250615_Teva_and_the_IDF_Repill-.pdf

Reuters (2024, 5 novembre). Majid Al Futtaim replaces Carrefour in Jordan with what it calls new Arab grocery chain. Reuters. En ligne <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/majid-al-futtaim-replaces-carrefour-jordan-with-new-arab-grocery-chain-2024-11-05/>

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1077-1093. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be/2443/10.1002/smj.274>

Rodman, K. A. (1994). Public and private sanctions against South Africa. *Political Science Quarterly*, 109(2), pp. 313-334. [doi: 10.2307/2152627](https://doi.org/10.2307/2152627)

Sen, S., Gürhan-Canli, Z., & Morwitz, V. (2001). Withholding consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts. *Journal of Consumer Research*, 28(3), pp. 399-417.

Shalpegin, T., Kumar, A., & Browning, T. R. (2025). Undiversity, inequity, and exclusion in supply chains: The unintended fallout of economic sanctions and consumer boycotts. *Production and Operations Management*, 34(4), pp. 829-836. [doi: 10.1111/poms.14001](https://doi.org/10.1111/poms.14001)

Sophia, D. M. (2024, 5 février). McDonald's posts rare sales miss as Middle East hit weakens overseas business. Reuters. En ligne <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/mcdonalds-records-first-sales-miss-nearly-4-years-slow-international-business-2024-02-05/>

Teoh, S. H., Welch, I., & Wazzan, C. P. (1999). The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *The Journal of Business*, 72(1), pp. 35-89. [doi: 10.1086/209602](https://doi.org/10.1086/209602)

Who Profits Research Center (2012). Teva Pharmaceutical Industries. En ligne <https://www.whoprofits.org/companies/company/4212?teva-pharmaceutical-industries>

Yi, J. E., & Phillips, J. (2015). The BDS campaign against Israel: Lessons from South Africa. *PS: Political Science & Politics*, 48(2), pp. 306-310. [doi: 10.1017/S1049096514002091](https://doi.org/10.1017/S1049096514002091)

Zrałek, J. (2022). Consumer boycotts in the time of war crisis: An efficient citizenship strategy or a temporary spurt of solidarity. *Journal of Vincentian Social Action*, 6(2), Article 10.

Résumé :

Alors que les campagnes de boycott se multiplient dans le contexte du conflit israélo-palestinien, leur efficacité réelle sur les entreprises reste largement débattue. Force est de constater que ces mobilisations soulèvent de nombreuses questions, tant sur leur portée concrète que sur les acteurs qu'elles touchent vraiment. Cette analyse retrace les trajectoires des campagnes visant McDonald's, Carrefour et Teva, mises en perspective avec le boycott historique contre l'apartheid sud-africain. Elle permet ainsi de mettre en lumière deux tensions principales : celle entre pression économique et changement politique, et celle entre la cible visée et la cible réellement touchée.

Summary:

While boycott campaigns continue to grow in the context of the Israeli-Palestinian conflict, their real effectiveness on companies remains widely debated. It is clear that these mobilisations raise many questions, both about their concrete reach and about who they actually affect. This analysis traces the trajectories of the campaigns targeting McDonald's, Carrefour and Teva, set in perspective with the historic boycott against South African apartheid. It thereby brings to light two main tensions: between economic pressure and political change, and between the intended target and the one actually affected.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

