


MAGDALENA GODEK-BRUNEL

HERVÉ KIRSCH

## Boycott, bashing et bad buzz à l'international : les recommandations clés pour protéger une entreprise exportatrice

À l'export, le **risque réputationnel** n'est plus un accident périphérique. Il peut devenir un risque commercial, juridique, politique et stratégique. Une campagne de **boycott**, un épisode de **bashing**, un **bad buzz international**, une accusation d'hypocrisie ou une polémique géopolitique peuvent affecter les ventes, fragiliser les distributeurs, inquiéter les salariés, refroidir les investisseurs et offrir à des concurrents une fenêtre d'opportunité.

La Masterclass de La Fabrique de l'Exportation sur le thème « **Boycott, bashing & bad buzz à l'international : comment se protéger et réagir ?** » met en évidence une idée centrale : pour une entreprise exportatrice, la réputation doit être pilotée avant la crise, pendant la crise et après la crise.

### 1. Ne jamais réduire le risque export au produit, au prix et au contrat

La première recommandation est simple : une entreprise qui s'internationalise ne doit jamais croire que son produit parle seul. Trop de dirigeants, notamment dans les PME industrielles et les ETI en forte croissance, abordent un marché étranger par le prisme classique de l'offre : qualité, distribution, prix, adaptation technique, conformité réglementaire, service après-vente. Ces dimensions restent indispensables, mais elles ne suffisent plus. L'entreprise entre dans un territoire d'opinions, de mémoires, d'intérêts et de récits. Elle peut être perçue comme française, européenne, occidentale, étrangère, dominante, opportuniste, responsable ou hypocrite selon le contexte local. Le cas Leroy Merlin en Pologne illustre cette réalité : une enseigne appréciée peut devenir une cible lorsque ses actes sont interprétés à travers un conflit extérieur au marché lui-même. La **stratégie export** doit donc intégrer la perception locale de l'entreprise, de son pays

d'origine, de ses dirigeants, de ses fournisseurs, de ses implantations et de ses choix géopolitiques.

## 2. Cartographier les acteurs avant d'entrer dans une zone sensible

La deuxième recommandation consiste à réaliser une **cartographie des parties prenantes** avant la crise. Cette cartographie doit dépasser la liste habituelle des clients, distributeurs et autorités réglementaires. Elle doit inclure les concurrents, les médias locaux, les influenceurs sectoriels, les associations professionnelles, les ONG, les syndicats, les élus, les administrations, les groupes militants, les communautés en ligne, les leaders d'opinion, les diasporas, les partenaires logistiques et les acteurs capables de relayer une accusation. L'objectif n'est pas de sombrer dans la paranoïa, mais de comprendre qui peut favoriser l'entreprise, qui peut la bloquer, qui peut l'ignorer et qui peut la désigner comme adversaire. Une entreprise peut être prise pour cible non parce qu'elle est coupable, mais parce qu'elle est visible, symbolique, vulnérable ou utile à un récit. Dans un marché étranger, la visibilité commerciale crée aussi une exposition politique.

## 3. Mettre en place une veille des signaux faibles

La troisième recommandation est de construire une **veille réputationnelle internationale**. Cette veille ne doit pas se limiter aux mentions de la marque sur les réseaux sociaux. Elle doit suivre les sujets sensibles liés au secteur, les débats politiques locaux, les décisions juridiques, les campagnes activistes, les tensions géopolitiques, les prises de position des concurrents, les mots-clés émergents et les récits hostiles. Hervé Kirsch insiste sur l'importance de voir naître les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des signaux forts. Une crise de réputation n'arrive pas toujours comme un orage soudain. Elle se prépare parfois dans des conversations marginales, des articles sectoriels, des commentaires militants, des décisions de justice ou des tensions commerciales. La veille doit permettre de distinguer le bruit sans conséquence de l'alerte stratégique.

## 4. Comprendre l'émotion locale avant de répondre

La quatrième recommandation est de ne jamais répondre à une crise internationale comme si elle était uniquement rationnelle. Les consommateurs, les citoyens et les médias réagissent à partir d'un mélange de faits, d'émotions, de symboles et de souvenirs. En Pologne, la guerre en Ukraine a réactivé des mémoires historiques douloureuses et une solidarité concrète avec les Ukrainiens. Dans ce contexte, la présence d'une entreprise française en Russie pouvait être interprétée comme une contradiction morale, même si l'entreprise cherchait à expliquer d'autres aspects de sa politique locale. Une **communication de crise à l'international** doit donc commencer par une analyse du climat émotionnel. Lorsque l'émotion est au plus haut, une réponse strictement économique ou juridique peut apparaître froide, décalée ou cynique.

## 5. Éviter l'hypocrisie perçue

La cinquième recommandation est de mesurer l'écart entre les valeurs affichées et les actes visibles. Les consommateurs acceptent parfois des décisions difficiles, mais ils supportent mal la contradiction entre un discours de responsabilité et un comportement perçu comme opportuniste. Dans les crises de boycott, l'accusation d'hypocrisie est souvent plus destructrice que l'accusation initiale. Une entreprise qui affirme soutenir une cause tout en donnant l'impression d'en tirer profit ailleurs s'expose à une intensification du bashing. Le message doit donc être cohérent, vérifiable et aligné avec les décisions opérationnelles. Il vaut mieux une parole sobre, précise et assumée qu'un discours généreux contredit par les faits.

## 6. Choisir le bon moment pour agir sur la proposition de valeur

La sixième recommandation concerne le prix, les promotions et l'amélioration de l'offre. Le cas étudié montre que l'amélioration de la **proposition de valeur** peut contribuer à réduire l'intensité d'un boycott lorsque les consommateurs commencent à arbitrer entre leurs convictions, leur budget et leurs habitudes d'achat. Mais cette tactique peut être dangereuse si elle intervient trop tôt. Au moment le plus émotionnel, une promotion peut être reçue comme une tentative d'acheter le silence ou de contourner l'indignation. Le timing est donc essentiel. Une entreprise doit distinguer la phase de déclenchement, la phase de rationalisation et la phase d'abandon progressif. Elle ne doit pas utiliser les

mêmes outils à chaque étape. Au début, l'écoute, la reconnaissance du contexte et la clarification sont prioritaires. Plus tard, la reconquête commerciale peut redevenir pertinente.

## 7. Ne pas confondre silence, prudence et absence de stratégie

La septième recommandation est de ne pas répondre mécaniquement à toute attaque. Dans certaines situations, parler immédiatement aggrave la crise. Dans d'autres, se taire laisse le récit adverse s'installer. La décision doit être guidée par le **raisonnement par les effets**. Que voulons-nous obtenir ? Rassurer les distributeurs ? Éviter une extension médiatique ? Protéger les salariés ? Convaincre les autorités ? Réduire la colère des consommateurs ? Empêcher les concurrents de récupérer la polémique ? Une prise de parole doit être conçue comme une action stratégique, non comme un réflexe de communication. Le silence peut être une stratégie s'il est accompagné d'une veille, d'un plan d'action interne et d'un travail discret auprès des parties prenantes. Il devient une faiblesse lorsqu'il traduit l'improvisation.

## 8. Mobiliser des tiers de confiance

La huitième recommandation est de ne pas laisser l'entreprise parler seule d'elle-même. Une marque qui se défend est immédiatement suspectée de défendre ses intérêts. Des tiers de confiance peuvent porter une parole plus crédible : experts sectoriels, partenaires locaux, clients, associations professionnelles, distributeurs, personnalités reconnues, salariés, fournisseurs ou analystes indépendants. La **communication d'influence** ne consiste pas à manipuler l'opinion, mais à faire circuler des éléments de compréhension par des relais légitimes. Dans une crise internationale, la crédibilité dépend souvent de celui qui parle autant que de ce qui est dit. Une entreprise française attaquée sur un marché étranger doit donc identifier à l'avance les relais capables d'expliquer son rôle, son impact local, ses engagements et ses contraintes.

## 9. Prévenir la convergence des luttes

La neuvième recommandation est de surveiller le risque de convergence. Une polémique géopolitique peut se connecter à un conflit sectoriel. Une critique militante peut rejoindre une rivalité commerciale. Une tension sociale peut se greffer sur une

accusation environnementale. Sarah Temple-Boyer a souligné pendant la Masterclass cette difficulté contemporaine : des publics très différents peuvent se rejoindre autour d'un mot-clé, d'une indignation ou d'une étincelle commune. Pour l'entreprise exportatrice, cela signifie qu'une crise ne doit jamais être analysée dans un seul registre. Le **bad buzz** peut devenir social, politique, commercial et culturel en même temps. La veille doit donc suivre les passerelles narratives entre les causes et les acteurs.

## **10. Protéger l'information stratégique**

La dixième recommandation concerne l'information. Pour Hervé Kirsch, l'information est un actif stratégique. Elle doit être protégée, hiérarchisée et exploitée. Une entreprise doit savoir quelles informations peuvent être publiques, lesquelles doivent rester internes, lesquelles doivent être partagées avec les distributeurs, lesquelles doivent être préparées pour les autorités et lesquelles doivent être utilisées dans une stratégie d'influence. Dans certaines organisations, externaliser une partie de l'analyse permet aussi de réduire les frictions internes et d'obtenir un regard plus neutre. Ce point est particulièrement important pour les entreprises qui traitent des sujets sensibles : zones de conflit, matières premières, infrastructures, défense, énergie, agriculture, santé, données, technologies critiques ou marchés politiquement exposés.

## **11. Préparer des scénarios de crise par marché**

La onzième recommandation est opérationnelle : chaque marché export prioritaire doit disposer d'un scénario de crise. Quels sont les sujets sensibles dans le pays ? Quelles décisions du siège pourraient être mal interprétées localement ? Quels concurrents pourraient profiter d'une polémique ? Quels médias peuvent amplifier une accusation ? Quels réseaux sociaux dominent la conversation ? Qui doit parler en premier ? Qui valide les messages ? Quelle est la chaîne de décision entre le siège et la filiale ? Une entreprise qui découvre ces questions pendant la crise perd un temps précieux. La préparation ne supprime pas le risque, mais elle réduit l'improvisation.

## **12. Former les équipes export à la culture du risque**

La douzième recommandation est humaine. Les équipes commerciales internationales doivent être formées à la **culture du risque réputationnel**. Les directeurs export, responsables de zone, commerciaux, dirigeants de filiales et équipes marketing doivent savoir repérer les signaux faibles, comprendre les sensibilités locales, remonter les alertes et éviter les maladresses. Le risque de **bashing** ne relève pas seulement du service communication. Il peut naître d'une déclaration commerciale, d'une réponse maladroite à un client, d'un visuel publicitaire, d'un choix de fournisseur, d'un salon professionnel ou d'une implantation locale mal expliquée. La prévention passe par une culture partagée.

### 13. Garder le lien avec le réel économique

La treizième recommandation est de mesurer l'impact réel de la crise. Un emballement médiatique n'est pas toujours une catastrophe commerciale. À l'inverse, une crise peu visible peut produire des dégâts profonds auprès de distributeurs, d'institutionnels ou de partenaires clés. L'entreprise doit suivre des indicateurs concrets : évolution des ventes, fréquentation, résiliation de contrats, inquiétude des équipes, réactions des distributeurs, couverture médiatique, tonalité des conversations, mobilisation militante, pression réglementaire. Cette mesure permet d'éviter deux erreurs opposées : paniquer face à un bruit numérique limité ou minimiser une crise silencieuse mais stratégique.

### 14. Faire de la réputation un pilier de la compétitivité export

La dernière recommandation est de changer de regard. La **réputation export** n'est pas une couche de communication ajoutée après la stratégie commerciale. Elle en est une composante. Dans un monde de tensions géopolitiques, de polarisation des opinions, de chaînes de valeur contestées et de consommateurs plus vigilants, la confiance devient une barrière à l'entrée aussi importante que le prix ou la qualité. Les entreprises qui anticipent, cartographient, veillent, expliquent et alignent leurs actes avec leurs discours seront mieux armées. Les autres risquent de découvrir qu'à l'international, le coût d'un bad buzz ne se mesure pas seulement en commentaires négatifs, mais en parts de marché perdues, en partenaires fragilisés et en crédibilité durablement entamée.

La leçon de cette Masterclass est nette : pour se protéger d'un **boycott international**, d'un **bashing** ou d'un **bad buzz à l'export**, il ne suffit pas de réagir. Il faut penser avant, comprendre vite, agir juste et reconstruire dans la durée. C'est à ce prix que les

entreprises françaises pourront continuer à se développer sur les marchés internationaux sans sous-estimer le nouveau pouvoir des opinions publiques.