



Une entreprise peut-elle être boycottée sans être partie prenante du conflit qui la vise ? À travers le cas Leroy Merlin en Pologne, Magdalena Godek Brunel (Esce Business School) et Hervé Kirsch (Stratinfo) décryptent avec Jean-Christophe Gessler les mécanismes du boycott à l'international et les stratégies pour s'en protéger.

L'analyse de Magdalena Godek Brunel : quand la réputation devient un actif exposé

JCG : Dans un contexte international de plus en plus polarisé, une entreprise peut-elle encore considérer sa réputation comme un simple sujet de communication ?

MGB : Non, et c'est précisément l'un des enseignements majeurs du cas que nous avons étudié. À l'international, la réputation d'entreprise n'est plus seulement liée à la qualité des produits, au prix ou au service rendu. Elle devient un actif exposé à des facteurs historiques, géopolitiques, émotionnels et médiatiques. Dans le cas du boycott de Leroy Merlin en Pologne, l'entreprise n'était pas directement partie au conflit russo-ukrainien. Pourtant, elle s'est retrouvée au cœur d'une crise parce que sa présence en Russie a été interprétée par une partie des consommateurs polonais comme une forme d'association avec l'agresseur. Ce qui est frappant, c'est que le marché polonais aimait cette enseigne : la marque bénéficiait d'une image favorable, d'une proximité avec les consommateurs, d'une réputation construite dans le temps. Mais c'est justement parce que la relation était forte que la déception a été intense. La crise de réputation internationale naît souvent de cet écart entre les valeurs perçues, les attentes locales et les décisions économiques de l'entreprise.

JCG : Le cas polonais montre-t-il que le pays d'origine d'une entreprise peut devenir un facteur de risque ?

MGB : Absolument. La France bénéficie en Pologne d'un capital symbolique important : les références historiques, culturelles et politiques sont nombreuses, et la France est associée aux droits de l'homme, à une tradition démocratique, à une certaine idée de la liberté. Cette image positive devient un avantage dans les temps ordinaires, mais elle peut se retourner contre l'entreprise lorsque les comportements économiques semblent contredire les valeurs attachées au pays d'origine. Dans ce cas, la nationalité française de Leroy Merlin, qui n'était pas nécessairement centrale dans la perception initiale des consommateurs polonais, est devenue un élément médiatique amplificateur : les médias ont souligné l'origine française de l'entreprise, ce qui a transformé un débat commercial en débat moral et presque politique. C'est une leçon essentielle pour les entreprises exportatrices françaises : le made in France et la proximité culturelle sont des actifs puissants, mais ils créent aussi des attentes élevées.

JCG : Pourquoi Leroy Merlin a-t-il été ciblé alors que de nombreuses entreprises étaient encore présentes en Russie ?

MGB : C'est l'un des points les plus intéressants. Une liste publiée par la Yale School of Management recensait plus de 2 000 entreprises présentes en Russie après l'invasion de l'Ukraine. Théoriquement, le boycott aurait pu se diffuser à de nombreuses marques ; en pratique, il s'est concentré sur Leroy Merlin en Pologne. Plusieurs facteurs se sont combinés : des informations publiées par des médias étrangers, puis reprises par la presse polonaise, ont affirmé que l'enseigne restait en Russie et poursuivait ses activités, tandis que l'entreprise était très visible en Pologne, avec un réseau de magasins important et une forte présence dans la vie quotidienne des consommateurs. Les consommateurs polonais étaient par ailleurs émotionnellement très mobilisés par la guerre en Ukraine, en raison de l'histoire polonaise, du souvenir des invasions russes et de l'accueil massif des réfugiés ukrainiens. Le boycott est né de cette rencontre entre une information médiatique, une émotion collective et une marque très identifiable.

JCG : Vous insistez sur la dissonance cognitive. Pourquoi ce concept est-il si important pour comprendre un boycott ?

MGB : La dissonance cognitive désigne le malaise ressenti lorsque les croyances, les valeurs et les comportements entrent en contradiction. Un consommateur peut aimer une marque, y être attaché, apprécier ses produits, mais découvrir une information qui rend cet attachement moralement inconfortable ; il doit alors réduire cette tension. Une première manière consiste à boycotter la marque pour rester cohérent avec ses valeurs. Une autre consiste, plus tard, à rationaliser le retour vers la marque : les prix sont attractifs, les alternatives sont moins pratiques, l'action individuelle semble avoir peu d'effet, d'autres consommateurs continuent d'acheter. Dans le cas étudié, le boycott a connu plusieurs phases : un déclenchement émotionnel fort, une rationalisation morale, puis un abandon progressif. Cela montre que les boycotts ne sont pas seulement des

phénomènes d'opinion, mais aussi des arbitrages économiques, pratiques et psychologiques.

JCG : Le boycott est-il toujours durable ?

MGB : Non. Il peut être très puissant au démarrage, surtout lorsqu'il est porté par une émotion collective, mais sa durée dépend de nombreux facteurs. Dans le cas polonais, le boycott a été intense en 2022, puis il s'est affaibli : les entretiens menés dans notre recherche montrent qu'une partie des consommateurs a cessé de boycotter avec le temps, tandis que les publications et commentaires sur les réseaux sociaux diminuaient également. Cela ne veut pas dire que le risque disparaît, mais que l'intensité d'un boycott dépend de la capacité des consommateurs à maintenir un coût personnel dans la durée. Lorsqu'une entreprise améliore son offre, multiplie les promotions ou rend le retour plus acceptable, certains consommateurs reconsidèrent leur position. Mais cette stratégie doit être maniée avec prudence : au pic émotionnel de la crise, une promotion peut être perçue comme cynique. Le calendrier est décisif.

JCG : Que doit retenir une entreprise française qui se développe à l'international ?

MGB : Elle doit retenir que le consommateur international n'achète pas seulement un produit : il interprète un comportement d'entreprise à travers son histoire, sa culture, son contexte politique et ses émotions collectives. Le même acte peut être lu différemment selon les marchés. Une décision jugée rationnelle au siège peut être perçue localement comme une trahison ou une hypocrisie. La communication interculturelle et la compréhension des mémoires collectives deviennent donc des compétences stratégiques.

Le regard d'Hervé Kirsch : anticiper la crise plutôt que la subir

JCG : Face à une crise de ce type, quelle est la première erreur que commettent les entreprises ?

HK : La première erreur consiste à croire que l'on découvrira la crise au moment où elle éclate et que l'on pourra improviser une réponse. C'est une illusion dangereuse. Une entreprise qui exporte doit comprendre qu'elle entre dans un écosystème d'acteurs, d'intérêts, de récits, de concurrents, de relais politiques, de prescripteurs, de médias et d'activistes. Le produit ne suffit pas, la qualité ne suffit pas, la compétitivité-prix ne suffit pas. À l'international, il faut lever le nez de la chaîne de production et raisonner comme un stratège : cartographier les acteurs, comprendre leurs intérêts, identifier les alliés, les adversaires, les neutres, les relais d'influence et les signaux faibles. Une crise de réputation export se prépare souvent avant d'être visible.

JCG : Vous parlez de raisonnement par les effets. De quoi s'agit-il concrètement ?

HK : Le raisonnement par les effets consiste à ne pas se demander seulement ce que l'entreprise veut dire, mais ce qu'elle veut obtenir. Quel effet veut-elle produire sur les consommateurs, les distributeurs, les autorités locales, les médias, les salariés, les partenaires commerciaux, les concurrents ? Quel effet veut-elle éviter ? Une entreprise peut vouloir rassurer, détourner l'attention, rétablir une vérité, mobiliser des tiers de confiance, empêcher une convergence hostile ou protéger un canal de distribution. Chaque action de communication doit être reliée à un objectif stratégique. Sinon, on communique pour communiquer, et c'est souvent le meilleur moyen d'aggraver la situation.

JCG : La cartographie des acteurs est-elle réservée aux grands groupes ?

HK : Non, et c'est précisément un point crucial pour les PME exportatrices et les ETI internationales. Les grandes entreprises disposent parfois de directions structurées, même si elles recourent aussi à des prestataires externes pour obtenir un regard objectif. Les PME qui ont grandi vite sont souvent les plus vulnérables : elles maîtrisent leur cœur de métier, leur production, leur offre commerciale, mais elles sont moins équipées pour analyser les risques politiques, médiatiques, sociaux et réputationnels. Or, à l'export, une entreprise peut perturber des intérêts locaux sans même s'en rendre compte. Un concurrent, un acteur sectoriel, un élu, un activiste ou un distributeur peut avoir intérêt à fragiliser son entrée sur le marché. La cartographie d'influence permet d'anticiper ces risques.

JCG : Les concurrents peuvent-ils alimenter un bad buzz ou un bashing ?

HK : Il faut être prudent. Toutes les crises ne viennent pas des concurrents, mais certains acteurs peuvent être à l'affût d'un début de boycott ou d'une polémique pour pousser leurs propres éléments de langage. C'est là qu'intervient le risque de convergence des luttes : un sujet géopolitique peut rencontrer un intérêt sectoriel, un débat éthique peut se connecter à une rivalité commerciale, une critique militante peut être reprise par des acteurs qui poursuivent d'autres objectifs. La veille permet de repérer ces convergences, et de décider s'il faut répondre, attendre, détourner l'attention, sur-informer sur un autre angle ou mobiliser des tiers de confiance.

JCG : Faut-il toujours réagir vite ?

HK : Non. La vitesse n'est pas toujours une vertu. Il faut d'abord comprendre l'effet réel de la crise : les ventes baissent-elles ? Les distributeurs s'inquiètent-ils ? Les salariés sont-ils touchés ? Les autorités s'en mêlent-elles ? La campagne dure-t-elle ou retombe-t-elle après quelques jours ? Une réaction mal calibrée peut produire un effet Streisand, c'est-à-dire donner plus de visibilité à une polémique qui serait restée limitée.

La bonne question n'est pas : devons-nous parler ? La bonne question est : quel effet notre parole produira-t-elle, sur qui, à quel moment et avec quel risque ?

JCG : Que doit retenir une entreprise française qui se développe à l'international ?

HK : J'ajouterais que l'entreprise doit accepter que la crise soit désormais un état normal de l'environnement international. Les plaques géopolitiques bougent, les opinions se polarisent, les réseaux sociaux accélèrent les emballements, les chaînes de valeur sont scrutées. Dans ce contexte, la réputation n'est plus un supplément d'âme : c'est une condition d'accès au marché. Une entreprise exportatrice qui ne protège pas son information, qui ne surveille pas ses signaux faibles et qui ne prépare pas ses scénarios de réponse s'expose à découvrir trop tard que son risque principal n'était pas industriel, mais réputationnel.