



ELODIE DEPRINCE



ALINE PEREIRA PÜNDRICH

## Communication digitale à l'international : 12 recommandations pour prévenir les crises et sécuriser la stratégie export des entreprises

La Fabrique de l'Exportation a reçu deux expertes de la communication digitale : Elodie Deprince est Professeur associée à l'Université de Mons en Belgique. Alina Pereira-Pündrich est Professeur associée à EM Strasbourg Business school. Elles partagent leurs conseils et meilleures pratiques issues de recherches sur un échantillon de PME belges pour piloter la communication digitale et faire face aux éventuelles crises.

La **communication digitale à l'international** est souvent présentée comme une formidable opportunité pour les entreprises exportatrices. Pourtant, cette promesse a une contrepartie sous-estimée : plus l'entreprise devient visible, plus elle s'expose à des **risques réputationnels, informationnels, culturels, réglementaires** et **organisationnels**. Pour une entreprise engagée à l'export, la question plus de savoir s'il faut communiquer, mais comment communiquer sans créer les conditions de sa propre vulnérabilité.

### 1. Considérer la communication digitale comme un enjeu central

Trop d'entreprises continuent à traiter les **réseaux sociaux** comme un simple supplément marketing, parfois confié à la personne qui se trouve être disponible, à un stagiaire, à un prestataire peu intégré ou à un distributeur local. C'est une erreur stratégique.

À l'international, la **communication digitale** engage la réputation, la crédibilité, la conformité, la relation client et parfois même la sécurité commerciale de l'entreprise. Elle doit donc être pilotée comme un sujet de gouvernance, avec des arbitrages, des priorités, des règles et une supervision claire.

### 2. Protéger la réputation comme un actif prioritaire pour l'international

Sur un marché international, la **réputation numérique** vaut souvent première impression, première vérification et parfois premier filtre de confiance. Un profil LinkedIn inactif, un site non mis à jour, des commentaires négatifs laissés sans réponse, des contenus incohérents, un mauvais anglais ou des publications irrégulières envoient un message clair : l'entreprise est peu structurée.

À l'inverse, **une présence cohérente, réactive et professionnelle rassure**. La réputation se joue dans ce que les autres voient, comprennent, commentent et partagent. Il faut donc mettre en place une **vigilance régulière** sur les avis, les commentaires, les reprises de contenus, les mentions de marque et les prises de parole de partenaires.

### 3. Cartographier les risques avant de publier

Une entreprise exportatrice doit identifier **les risques spécifiques liés à ses marchés, à ses canaux et à ses parties prenantes**.

Quels sont les contenus sensibles ? Quelles informations ne doivent jamais être publiées ? Quels marchés sont les plus réactifs ou les plus exposés à des malentendus culturels ? Quels partenaires peuvent publier au nom de la marque ? Quelles données peuvent poser des problèmes au regard de la réglementation **RGPD** ou d'autres règles locales ?

Cette cartographie ne demande pas forcément des moyens considérables. Elle exige surtout une discipline. Une crise numérique est rarement totalement imprévisible. Elle naît souvent d'un angle mort mal traité.

### 4. Définir une doctrine de publication pour éviter la sur-exposition

Il s'agit ici de **donner envie sans trop dévoiler** ; c'est un équilibre difficile. Une entreprise doit montrer qu'elle innove et se développe. Toutefois, elle ne doit en aucun cas offrir à ses concurrents un descriptif extensif et gratuit de sa stratégie, de ses priorités commerciales ou de ses nouveautés. Une stratégie éditoriale sans politique de confidentialité est incomplète voire risquée.

Il faut établir une **doctrine de publication**. Quels éléments commerciaux peuvent être valorisés ? À quel moment ? Sous quelle forme ? Avec quel niveau de détail ? Faut-il montrer un déplacement, un salon, un prototype, un client, un futur lancement ? Dans quels cas faut-il différer une publication ?

### 5. Encadrer la communication des distributeurs, relais et partenaires locaux

De nombreuses **entreprises exportatrices s'appuient sur des distributeurs pour communiquer à l'étranger**. C'est souvent utile, mais cela peut entraîner des dérives. Logos obsolètes, liens erronés, promesses commerciales inexactes, visuels non validés, discours non conformes, références mal traduites : **les erreurs des distributeurs équivalent à des erreurs de la marque**. Les entreprises doivent donc fournir un **kit de communication** clair, actualisé et obligatoire, avec charte graphique, éléments de langage, liens validés, visuels autorisés, consignes de modération et procédure d'alerte. Elles doivent aussi effectuer une **veille régulière sur ce qui est publié en leur nom**.

## 6. Adapter les contenus aux réalités culturelles de chaque marché

C'est l'un des points les plus négligés en communication internationale. Une publication pertinente sur un marché peut être inefficace, ambiguë ou offensante sur un autre. Originale dans un contexte, une campagne sera parfois perçue ailleurs comme déplacée. L'humour, les images, les codes visuels, la relation au corps, à l'autorité, à l'écologie, à la performance ou à la responsabilité varient d'un pays à l'autre.

La bonne pratique consiste à **tester les contenus sensibles avant publication**, à **s'appuyer sur des relais locaux compétents** et à **ne jamais supposer qu'une bonne idée est universelle**. Global et local doivent s'articuler.

## 7. Préparer une cellule de crise, même minimale

Les PME n'ont pas toujours les moyens de créer des dispositifs lourds. Elles peuvent néanmoins structurer un noyau de réaction. Qui doit parler si une crise éclate ? Qui validera les messages ? Qui suivra les commentaires ? Qui contactera les clients stratégiques ? Qui alertera la direction ? Qui coordonnera les informations reçues ?

Une **cellule de crise** n'a pas besoin d'être très large ; simplement, elle doit avoir été pensée avant le problème. Une crise mal gérée l'est souvent faute d'organisation préalable.

## 8. Différencier les canaux

L'un des réflexes les plus répandus consiste à publier exactement le même message sur tous les canaux. C'est rarement la bonne solution.

Le **site web** doit souvent jouer le rôle de **source officielle**, stable et documentée. Les **réseaux sociaux** servent davantage à **relayer, contextualiser, répondre et humaniser**. L'**e-mail** permet une **relation directe** avec les clients sensibles, les distributeurs et les partenaires clés. LinkedIn n'a pas le même usage que Facebook. Un post public n'a pas la même portée qu'un message direct. Une crise se gère par orchestration, pas par duplication. Il faut donc préparer des logiques de canal selon les publics, les urgences et les objectifs.

## 9. Former les équipes et sécuriser les accès

Beaucoup de crises numériques viennent d'erreurs internes évitables : publication d'une mauvaise version, réponse impulsive, commentaire maladroit, accès partagé sans contrôle, départ d'un collaborateur conservant des droits, absence de validation linguistique, ignorance des règles locales.

L'entreprise doit **former toutes les personnes qui publient, répondent ou administrent un canal digital**. Elle doit aussi sécuriser les accès, mettre à jour les mots de passe, centraliser les droits, retirer immédiatement les autorisations inutiles et définir des niveaux de validation. La sécurité de la communication digitale repose autant sur la technique que sur les comportements.

## 10. Intégrer l'humain dans toute réponse de crise

Une erreur fréquente consiste à répondre à une crise uniquement avec des éléments techniques ou factuels. Bien sûr, les faits comptent. Mais une **crise mobilise aussi des émotions** : colère, inquiétude, frustration, méfiance, incompréhension.

Le public attend souvent de l'écoute, de l'empathie, de la clarté, parfois des excuses. Une marque qui donne le sentiment de réciter une fiche ou de se retrancher derrière un langage froid abîme davantage son capital relationnel. La **communication de crise** doit donc combiner précision, responsabilité et dimension humaine.

## 11. Analyser chaque crise pour transformer l'expérience en apprentissage

**Après chaque crise, il faut organiser un retour d'expérience** et tirer les leçons pour la suite.

Que s'est-il passé exactement ? Quels signaux faibles ont été ignorés ? Quel canal a bien fonctionné ? Quel message a aggravé la situation ? Qui a été réactif ? Où les validations ont-elles bloqué ? Quels marchés ont été les plus sensibles ? Qu'aurait-il fallu mieux préparer ?

Cette capitalisation est essentielle. Elle permet de créer un **manuel interne** adapté à la réalité de l'entreprise.

## 12. Installer une veille active et continue sur l'écosystème numérique

Enfin, aucune stratégie de prévention n'est crédible sans **veille digitale**. L'entreprise doit savoir ce qui se dit sur elle, ce que publient collaborateurs mais aussi ses agents, distributeurs ou même clients.

Les outils de veille, y compris ceux appuyés par l'**intelligence artificielle**, peuvent aujourd'hui aider à repérer plus vite les signaux faibles, les erreurs de relais, les usages non conformes de la marque ou les débuts de campagne négative. Pour une **PME exportatrice**, cette veille n'est pas un luxe mais une assurance de réactivité.