



ELODIE DEPRINCE



ALINE PEREIRA PÜNDRICH

## Communication digitale à l'international : comment anticiper les risques, protéger sa réputation et gérer les crises ?

Les outils digitaux sont couramment utilisés par les entreprises qui s'internationalisent et occupent souvent une place centrale dans leur stratégie de communication. Ils peuvent donner l'impression que leur utilisation est aisée et peu onéreuse, mais la réalité est plus complexe.

La Fabrique de l'Exportation a reçu deux expertes : Elodie Deprince est Professeur associée à l'Université de Mons en Belgique. Alina Pereira-Pündrich est Professeur associée à EM Strasbourg Business school. Les deux expertes montrent qu'une utilisation maîtrisée des réseaux sociaux requiert de l'expertise et du temps ; elle doit reposer sur un suivi rigoureux.

**Jean-Christophe Gessler : pourquoi la communication digitale à l'international est-elle devenue un sujet aussi stratégique pour les entreprises exportatrices ?**

**Elodie Deprince** : les outils digitaux sont devenus à la fois une vitrine, un canal de vente, un espace de dialogue et un terrain d'exposition permanent pour les entreprises. Les **réseaux sociaux**, le **site web**, les **newsletters** ou les **blogs** sont souvent des leviers très attractifs : ils coûtent moins cher que certains dispositifs traditionnels, ils permettent de toucher rapidement des partenaires, des distributeurs, des clients et des prospects à l'étranger. Ils donnent donc le sentiment de pouvoir construire une présence internationale rapidement. Pourtant il faut bien avoir conscience que cette promesse a un revers : plus l'entreprise gagne en visibilité, plus elle devient vulnérable. Beaucoup d'entreprises voient encore le digital comme un outil de promotion ; c'est aussi, en réalité, un espace de risque stratégique. La visibilité internationale expose à des erreurs, à des critiques, à des malentendus, à des copies, à des attaques réputationnelles ainsi qu'à des problèmes réglementaires.

*« Beaucoup d'entreprises voient encore le digital comme un outil de promotion ; c'est aussi, en réalité, un espace de risque stratégique »*

**Aline Pereira Pündrich** : il faut ajouter que dans un contexte international, le digital remplit une fonction encore plus décisive que sur le marché domestique. Lorsqu'un client ou un partenaire est à plusieurs milliers de kilomètres, il ne peut pas toujours vérifier facilement la crédibilité d'une entreprise. Il va donc observer sa présence numérique, la cohérence de ses

messages, la qualité de ses réponses, la fraîcheur de ses contenus, la manière dont elle gère les commentaires et la façon dont elle réagit aux tensions. En ce sens, la **réputation numérique** devient un **actif central pour l'internationalisation**.

**JCG : dans vos travaux, quels sont les principaux risques que vous avez identifiés concernant la communication digitale des entreprises à l'international ?**

**ED** : nous avons identifié trois grandes familles de risques. Tout d'abord, nous trouvons les **risques réputationnels**. Ils concernent tout ce qui touche à l'image de l'entreprise : un compte mal tenu ou un profil inactif sur les réseaux, un message mal formulé, un commentaire négatif laissé sans réponse ou même un lien inactif auront un effet préjudiciable sur la réputation. Il y a également le sujet du type de message, avec une promesse non tenue ou une campagne mal comprise. Par ailleurs, il faut aussi s'intéresser à la communication des partenaires ; par exemple, certains distributeurs publient parfois avec un ancien logo.

On trouve par ailleurs les **risques informationnels**. Ils renvoient à la divulgation d'informations sensibles, à la copie de contenus, au repérage d'innovations par des concurrents. Il faut faire très attention aux publications qui révèlent trop de choses sur un projet, un client, un développement commercial ou même un déplacement professionnel. Lorsque vous communiquez sur certains rendez-vous commerciaux, il est parfois facile pour vos concurrents de décoder vos intentions... On trouve enfin les **risques réglementaires**, en particulier ceux liés à la protection des données, à la réglementation RGPD, aux règles locales de conformité et à la circulation de l'information personnelle ou commerciale.

**APP** : ces risques prennent une intensité particulière à l'international, car on trouve alors des enjeux **culturels, juridiques et organisationnels**. Une publication peut être acceptable dans un pays mais mal reçue dans un autre. Un ton humoristique peut être interprété comme déplacé dans un autre contexte culturel. De même, une image peut susciter l'adhésion sur un marché et engendrer de l'inquiétude ailleurs. Un message standardisé validé par le siège qui l'a trouvé neutre sera parfois perçu comme offensant dans un pays cible. C'est pour cela que la gestion des risques digitaux ne peut absolument pas être pensée uniquement depuis le pays d'origine.

*« La gestion des risques digitaux ne peut absolument pas être pensée uniquement depuis le pays d'origine »*

**JCG : vous insistez beaucoup sur le risque réputationnel. Pourquoi est-il si décisif pour une entreprise internationalisée ?**

**ED** : Il faut avoir à l'esprit qu'à l'international, **la réputation numérique tient parfois lieu de première preuve de sérieux**. Un client étranger va d'abord regarder la page LinkedIn, le site internet, les avis, la régularité des publications, la qualité des réponses et la cohérence générale de l'identité de marque. Si l'entreprise paraît absente, négligente ou contradictoire, le doute s'installe très vite. Nous avons vu des cas très concrets : des distributeurs continuaient à diffuser un ancien logo renvoyant vers un site qui n'existait plus ; des entreprises laissaient s'installer des commentaires négatifs sans réaction, d'autres répondaient trop vite dans une langue qu'elles maîtrisaient mal, ce qui produisait des

maladresses. Dans un environnement digital, la moindre faiblesse devient visible ; or à l'international, ce qui est visible devient souvent déterminant.

**APP** : la réputation à l'international est aussi vulnérable parce qu'elle dépend d'acteurs multiples. Il y a l'entreprise elle-même, bien sûr, mais aussi les distributeurs, les filiales, les agents, les partenaires locaux, parfois les prestataires et même les salariés. La communication n'est plus totalement maîtrisée par une seule voix. Or, quand plusieurs acteurs parlent pour la marque sans doctrine commune, le risque augmente. Nous avons même observé des situations où des problèmes d'ordre privé et personnel concernant des collaborateurs de l'entreprise dans un pays donné, amenaient certaines personnes à déposer du contenu négatif en ligne. Une crise ne naît pas toujours d'une faute centrale. Elle peut partir d'un détail, d'un relais local, d'une mauvaise traduction ou d'une réponse improvisée.

**JCG** : le digital est censé aider à vendre, à promouvoir, à séduire. Comment éviter qu'il ne conduise à divulguer trop d'informations ?

**ED** : c'est un vrai défi. Une entreprise exportatrice doit **montrer...sans trop dévoiler**. Elle doit prouver qu'elle innove, qu'elle avance, qu'elle est active, qu'elle se développe, sans exposer des éléments qui peuvent être copiés ou exploités par des concurrents. Nous avons rencontré des entreprises qui avaient le sentiment d'être observées en permanence. Certaines décrivaient des concurrents capables de reproduire très vite un produit, une idée, un angle de communication ou une nouveauté aperçue sur les réseaux sociaux. Publier une photo à Barcelone peut suffire à signaler un rendez-vous commercial important. Annoncer trop tôt une innovation peut accélérer sa copie. Il faut donc définir ce qui relève du contenu commercial utile et ce qui relève de l'information stratégique sensible.

**APP** : cette vigilance suppose une vraie gouvernance. Le problème n'est pas seulement le contenu publié, mais la capacité de l'entreprise à savoir qui publie, selon quelles règles, avec quelle validation et pour quel objectif. Quand la communication est confiée à un stagiaire, à un collaborateur isolé ou à un partenaire externe sans cadre précis, l'entreprise s'expose à des erreurs difficiles à rattraper.

**« La communication digitale doit faire l'objet d'une vraie gouvernance »**

**JCG** : vous montrez aussi que les entreprises n'abordent pas toutes ces risques de la même manière. Qu'avez-vous observé ?

**ED** : nous avons constaté que la perception du risque varie fortement selon le profil numérique du dirigeant et selon le degré de maturité digitale de l'entreprise. Les entreprises déjà très engagées dans le numérique perçoivent plus vite les risques réputationnels ; elles savent que la vitesse de propagation d'un problème est redoutable. À l'inverse, des dirigeants moins familiers du digital parlent d'abord du manque de temps, du manque de compétences ou du manque de budget. Pour eux, le premier obstacle n'est pas l'image mais la capacité à faire. Cela montre un point essentiel : les risques existent pour tous, mais ils ne sont pas perçus dans le même ordre.

**APP** : les PME ont en effet des vulnérabilités particulières. Elles manquent souvent de temps pour animer la communication digitale et de ressources humaines qualifiées pour adapter le message à chaque canal et à chaque marché. Elles manquent aussi de budget pour professionnaliser leur présence digitale. Résultat : elles ouvrent des comptes qu'elles n'animent pas, publient de manière irrégulière, répondent tardivement aux remarques ou avis négatifs, réagissent au coup par coup. Or un compte inactif ou mal tenu peut devenir un signal négatif en soi.

**JCG** : en quoi la dimension internationale amplifie-t-elle ces difficultés ?

**ED** : elle les amplifie de plusieurs façons. D'abord, il y a la **langue**. Répondre rapidement dans une langue étrangère est plus complexe qu'il n'y paraît. Ensuite, les **décalages horaires** compliquent la quasi-immédiateté attendue sur les plateformes. On trouve également les **différences d'usage selon les pays** : les mêmes réseaux ne jouent pas le même rôle partout. Enfin, il y a la **question culturelle**. Une entreprise peut publier un message qu'elle croit anodin et découvrir qu'il est mal interprété à l'étranger. Nous avons vu, par exemple, qu'un message humoristique destiné à l'Italie avait été perçu comme offensant. Nous avons vu aussi qu'une image utilisée pendant la période Covid avait provoqué une réaction négative sur un autre marché parce qu'elle renvoyait à une symbolique anxiogène.

**APP** : il faut aussi prendre en compte la dimension liée à la RSE et au développement durable. Un message valorisant un emballage biodégradable peut être bien reçu sur un marché et considéré ailleurs comme un simple discours de façade, voire comme du greenwashing. Là encore, la crise n'est pas seulement dans le fait, mais dans la perception du fait.

**JCG** : justement, vous donnez beaucoup d'importance à la notion de perception. Pourquoi est-elle si importante en gestion de crise digitale ?

**APP** : en temps de crise, la perception par le public est parfois plus difficile à gérer que l'événement lui-même. Une entreprise peut considérer qu'un incident est mineur, mais si les parties prenantes le perçoivent comme grave, offensant ou révélateur d'un défaut profond, alors la crise s'installe. En communication de crise, on ne répond pas seulement à des faits ; on fait face à une interprétation, à une émotion – par exemple l'inquiétude - ou au soupçon. C'est pour cela que la communication recouvre trois fonctions majeures : protéger les personnes, réduire l'incertitude et défendre l'image de l'entreprise.

**JCG** : lorsqu'une crise éclate, quelles sont pour vous les grandes stratégies de réponse envisageables ?

**APP** : il existe plusieurs types de réponses que l'on peut catégoriser ainsi : **nier**, **minimiser**, **rappeler le passé positif** ou **affronter**. Nier consiste à prétendre qu'il n'y a pas de crise ou que l'entreprise n'en est pas responsable. C'est évidemment risqué si cela va à l'encontre des faits, le déni pouvant aggraver la perte de confiance. La minimisation consiste à relativiser l'importance de la crise en prétendant que globalement « ce n'est pas si grave ». Ce message peut être reçu comme du cynisme ou de la mauvaise foi. La valorisation du passé repose sur la mise en avant de tout ce que l'entreprise a réalisé de positif par le passé, pour rappeler que ses fondamentaux sont favorables. Le risque est alors de paraître

hors sujet par rapport au sujet actuel. L'aveu direct, enfin, peut coûter cher à court terme, mais il peut aussi protéger la crédibilité à long terme. Chaque option comporte des risques. Il n'existe pas de formule magique. En revanche, une règle domine : le silence prolongé est presque toujours une mauvaise stratégie.

**ED** : ce que nous avons observé, c'est que beaucoup d'entreprises improvisent parce qu'elles n'ont pas préparé la crise. Elles découvrent trop tard qu'elles n'ont ni porte-parole, ni scénarios, ni règles de validation, ni hiérarchie claire entre les canaux. Or la crise agit comme un révélateur organisationnel : elle montre immédiatement si l'entreprise est préparée ou non.

*« La crise agit comme un révélateur organisationnel : elle montre immédiatement si l'entreprise est préparée ou non »*

**JCG** : quel rôle le digital joue-t-il dans cette capacité de réponse ?

**APP** : un rôle central. Pendant les crises récentes, notamment la pandémie, les outils digitaux ont cessé d'être de simples instruments marketing pour devenir des **outils de survie organisationnelle**. Le site web est alors la source officielle d'information. Les réseaux sociaux permettent de relayer, d'expliquer, de répondre, de rassurer et d'humaniser. L'e-mail a permis de traiter directement avec les clients stratégiques et les partenaires sensibles. Cette complémentarité entre canaux est essentielle. Une crise ne se gère pas avec un seul message, ni avec un seul support.

**ED** : communiquer en situation de crise suppose aussi de différencier les publics. On ne parle pas de la même manière à un client final, à un distributeur, à un partenaire stratégique ou à un salarié. La communication de crise à l'international doit être multicanale, mais aussi ciblée, hiérarchisée et adaptée.

**JCG** : pour conclure, quel message souhaitez-vous adresser aux dirigeants d'entreprise qui s'internationalisent, pour mieux faire face à d'éventuelles crises ?

**APP** : l'entreprise résiliente est celle qui sait apprendre, documenter, capitaliser et améliorer son dispositif. Chaque crise doit devenir une expérience structurante.

**ED** : ils ne doivent pas attendre la crise pour découvrir leurs fragilités. La résilience ne se construit pas pendant la crise mais plutôt avant - par l'anticipation et après - par l'apprentissage.

Globalement, la bonne question n'est plus : « avons-nous une présence digitale à l'international ? ». Le sujet est devenu : « sommes-nous capables de la structurer, de la sécuriser et de l'utiliser sans mettre en danger notre réputation, nos données, nos clients et notre développement international ? ». C'est là que se joue désormais une part décisive de la compétitivité internationale des entreprises.

### Huit points retenir :

- 1) Trois grands types de risques : réputationnels, informationnels, réglementaires
- 2) La multiplicité des acteurs qui participent à la communication digitale (salariés, agents, distributeurs...) accroît l'exposition au risque
- 3) L'entreprise a intérêt à se garder de trop dévoiler d'information sur les canaux digitaux
- 4) L'écart culturel accroît le risque d'interprétation défavorable des messages
- 5) Les entreprises peu expérimentées ont souvent une perception biaisée des risques
- 6) Quatre types de réponses en cas de crise : nier, minimiser, rappeler le passé positif, affronter
- 7) Une communication de crise efficace s'appuiera sur des messages et supports différenciés
- 8) Les entreprises ont intérêt à anticiper pour prévoir à l'avance des scénarios de réponse