



Un compte inactif, un logo obsolète ou un message mal traduit peut-il vraiment fragiliser une expansion internationale ? Face à Jean-Christophe Gessler, Elodie Deprince (Université de Mons) et Alina Pereira-Pündrich (EM Strasbourg) décryptent les risques de la communication digitale à l'international et les leviers pour protéger sa réputation et gérer les crises.

L'analyse d'Elodie Deprince : la visibilité digitale comme espace de risque stratégique

JCG : Pourquoi la communication digitale à l'international est-elle devenue un sujet aussi stratégique pour les entreprises exportatrices ?

ED : 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 et 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, 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.

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. D'abord, les risques réputationnels, qui 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, tout comme une promesse non tenue ou une campagne mal comprise. Il faut aussi s'intéresser à la communication des partenaires : certains distributeurs publient parfois avec un ancien logo. On trouve ensuite les risques informationnels, qui renvoient à la

divulgaration 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, car il est parfois facile pour vos concurrents de décoder vos intentions. 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.

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

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 décrivant 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.

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.

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

ED : Elle les amplifie de plusieurs façons. D'abord 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, et l'on observe aussi des différences d'usage selon les pays, les mêmes réseaux ne jouant 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, ou 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.

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

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.

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

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 ?

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

Le regard d'Alina Pereira-Pündrich : la réputation numérique, un actif collectif et culturellement sensible

JCG : Pourquoi la communication digitale à l'international est-elle devenue un sujet aussi stratégique pour les entreprises exportatrices ?

APP : 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 ?

APP : Ces risques prennent une intensité particulière à l'international, car on y trouve 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 qu'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.

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

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, et 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 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 ?

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.

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

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, ainsi que 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 ?

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 : 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, l'inquiétude par exemple, 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, ce qui 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 », un message qui 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, pour rappeler que ses fondamentaux sont favorables, au risque de paraître hors sujet. L'aveu direct, enfin, peut coûter cher à court terme, mais protéger la crédibilité à long terme. Il n'existe pas de formule magique ; en revanche, une règle domine : le silence prolongé est presque toujours une mauvaise stratégie.

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, tandis que l'e-mail permet 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.

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.

Au fond, la question n'est plus de savoir si l'entreprise dispose d'une présence digitale à l'international, mais si elle est capable de la structurer, de la sécuriser et de l'utiliser sans mettre en danger sa réputation, ses données, ses clients et son développement

international : c'est là que se joue désormais une part décisive de la compétitivité internationale des entreprises.