

# **La communication transparente et participative des organisations : une lecture croisée des approches communicationnelles de l'école de Palo Alto et d'Habermas appliquée aux usages des médias sociaux numériques**

**Bruno Asdourian**

*Bruno Asdourian est maître d'enseignement et de recherche en sciences de la communication et des médias à l'université de Fribourg (Suisse). Il participe à un projet international sur les médias sociaux et les innovations (financé par le Fonds National Suisse et coordonné par l'Institut de recherche Medi@LAB-Genève) ; [bruno.asdourian@unifr.ch](mailto:bruno.asdourian@unifr.ch) ; [www.brunoasdourian.fr](http://www.brunoasdourian.fr).*

Asdourian B. (2015), La communication transparente et participative des organisations. Une lecture croisée des approches communicationnelles de l'école de Palo Alto et d'Habermas appliquée aux usages des médias sociaux numériques, *Communication & Organisation*, (48).

L'objectif de cet article est de proposer un cadre théorique de la communication transparente et participative des organisations présentes sur les médias sociaux numériques. Un regard croisé entre la communication « contenu-relation » (école de Palo Alto) et les critères de l'agir communicationnel (Habermas) permet de prendre en compte les caractéristiques spécifiques de ces médias. Nous montrons que la volonté de participation et de transparence de la part des internautes encourage le développement d'une communication numérique des organisations dont le contenu de la communication est en lien avec la vérité, la relation de communication est en corrélation avec la sincérité et le cadrage de la communication l'est avec la justesse.

**Mots-clés :** Communication ; Organisation ; Transparence ; Participation ; Médias sociaux en ligne

*The aim of this article is to propose a theoretical framework for approaching the transparent and participative communication related to organizations of online social media. The study of the "content-relation" communication (school of Palo Alto) combined with the analysis of the criteria of the communicative action (Habermas) will allow us to take into account the specific characteristics of these media. We suggest that the willingness towards participation and transparency on behalf of the Net users encourages the development of a digital communication of the organizations. The content of this communication is intimately associated with the truth, the relation of communication is in correlation with sincerity as well as this communication is framed by accuracy.*

**Keywords :** Communication, Organization, Transparency, Participation, Online Social Media

## Introduction

La communication numérique des organisations s'adapte à la prise de pouvoir des usagers des médias sociaux numériques. La mise en ligne de jugements ou de dénonciations de mauvaises actions ont, en effet, la capacité d'impacter fortement l'image de ces organisations (Beauvisage, Beuscart, Cardon, Mellet, Trespeuch, 2013). Nombreuses sont les organisations qui sont contraintes de suivre les recommandations de communications fondées sur la reconnaissance d'une erreur (Coombs, 2006), la transparence (Lacombed, 2013) ou la participation des publics (Renault, 2014). La volonté de *savoir* des internautes se traduit ainsi par une démarche orientée vers la transparence et leurs volontés d'*agir* conduit les organisations vers un processus d'acceptation de la participation de ces internautes.

L'analyse d'une action de communication en ligne va servir de base à la caractérisation d'une telle forme communication, que nous qualifions de « transparente et participative ». Celle-ci est construite autour d'une adéquation entre les niveaux (contenu – relation – cadrage) et les types de communication (vérité – sincérité – justesse) proposés par l'école de Palo Alto et Habermas afin de lier le contenu à la vérité via une communication transparente ; la relation à la sincérité avec une démarche de reconnaissance des erreurs ; et le cadrage à la justesse via l'acceptation de la volonté de participation des internautes.

La question essentielle est la suivante : une lecture croisée des approches communicationnelles de l'école de Palo Alto et d'Habermas appliquée aux usages des médias sociaux numériques peut-elle rendre compte des traits caractéristiques de la communication transparente et participative des organisations ?

Nous formulons l'hypothèse qu'il existe effectivement un rôle opératoire de la lecture croisée de ces deux approches théoriques sur la description des attributs de la communication transparente et participative. Pour tester cette hypothèse, nous adoptons un raisonnement abductif (Charreire, Durieux, 2003 : 61). En effet, une grille d'analyse est initialement élaborée sur la base de différents concepts théoriques : la pragmatique de la communication de Watzlawick, Beavin et Jackson (1972) et les critères de qualité de l'agir communicationnel d'Habermas (1987). Puis, l'analyse synchronique sera confrontée au cas d'une communication de l'organisation *La Redoute* qui a utilisé les médias sociaux en ligne pour restaurer son image. Ce cas est représentatif, au sens de Yin (2009), et contribue à décrire les enjeux d'une communication transparente et participative.

Les éléments étudiés étant disponibles sur les médias sociaux, nous faisons appel à une méthodologie issue de la netnographie (Kozinets, 2010) dans une démarche non participante afin d'analyser le contenu diffusé sur YouTube, Facebook et Twitter par l'organisation *La Redoute*.

## Contexte de *sousveillance* des organisations par une foule d'internautes

Grâce à une autonomie de consultation, de comparaison, d'écriture de contenu ou de commentaires en ligne, chaque internaute peut fournir une information inédite et intéressante sur une organisation. Pour explorer les conséquences de ceci sur la relation entretenue avec les organisations, il semble important d'aller au-delà des questions relatives à une société de surveillance globalisée (Mattelart, 2007) pour prendre en compte le concept de *sousveillance* (Mann, 2004). Mann expose, en effet, l'idée d'une

situation dans laquelle chaque internaute numérise et partage ses observations du monde réel : à la différence d'un regard qui vient d'une autorité centrale placée au-dessus, pour diriger et commander, les internautes mettraient librement leurs propres enregistrements et impressions à la disposition de tous. Le concept de *sousveillance* est ainsi une surveillance inverse car les vidéos sont filmées au niveau des humains à partir d'une caméra positionnée sur le torse des individus et diffusées en continu sur Internet. Concernant les organisations, la *sousveillance* effectuée par les observations des internautes (Tabatoni, 2000 : 109) les contraignent à tenir compte de ce pouvoir de l'opinion (Ganascia, 2009).

Les premiers travaux sur la notion de foule ont également mis en évidence ce face-à-face avec l'autorité. Que la foule soit jugée comme passive, unifiée et violente (Le Bon, 1895) ; comme active, diversifiée et créatrice (Tarde, 1901) ; voire même décrite comme engagée dans un processus d'attention sociale (Park, 1972), celle-ci exerce une pression : le terme de foule vient d'ailleurs de l'action de piétiner – du latin *fullare* et qui est vue comme une « presse due au grand nombre »<sup>1</sup>. Le regain d'intérêt pour la foule apparaît alors avec la redéfinition de ce « grand nombre » d'internautes qui est désormais plus facile à regrouper : les médias sociaux rendent planétaire les interactions invisibles (Simmel, 1981) entre des individus qui composent et recomposent en permanence des groupes sociaux en fonction des intérêts et des occasions. Cette foule numérique est actuellement redécouverte via des concepts de *crowd watching* (Greenemeier, 2013), *crowd voting* (Howe, 2008) ou *wisdom of crowd* (Surowiecki, 2008). C'est cette observation, ce vote et cette sagesse qui ont placé les organisations dans un contexte de jugement et qui renouvellent aujourd'hui les pratiques communicationnelles dans le but de prendre en compte la volonté de participation des internautes.

### **Règles de transparence et de participation dans les communications en ligne**

Il semble alors approprié de considérer la prise de pouvoir des internautes comme une contrainte pour les organisations. Certaines organisations ont pris tardivement en compte le fait que la modification de l'espace de vie – d'un espace physique à un espace numérique – induisait un changement de droit et de politique (Serres, 2007 : 130). Les dénonciations en ligne de pratiques déviantes d'organisations ont participé à l'émergence de règles dans les médias sociaux (Howe, 2008). En effet, le nécessaire maintien de leurs faces – cette valeur sociale qui est prêtée aux organisations et qui pourrait leur être retirée à tout moment (Goffman, 1974 : 9-13) – a obligé les organisations à aller plus loin que le travail de figuration pour produire des échanges réparateurs lorsque la situation était critique.

En réponse à cette contrainte exercée par les internautes, les organisations adoptent un style de communication que nous identifions comme étant une communication transparente et participative.

---

<sup>1</sup> DUBOIS J., MITTERAND H., DAUZAT A., *Dictionnaire étymologie et histoire du français*, Paris, 1998.

## **Grille d'analyse de la communication transparente et participative**

### *Palo Alto et la pragmatique de la communication*

L'élaboration d'une grille d'analyse des communications nécessite la mobilisation de différents cadres théoriques. À un niveau général, il faut tout d'abord prendre en compte l'aspect relationnel de la communication. En effet, Watzlawick, qui est un auteur majeur de l'école de Palo Alto, propose une pragmatique de la communication qui est composée du contenu et de la relation. La relation va indiquer la manière dont le contenu doit être interprété. Dans un contexte numérique aux normes comportementales encore imprécises, l'aspect relationnel de la communication – appelée « communication relation » (Badillo, Bourgeois, Asdourian, 2011) – est un élément capital. Dans le cas des communications de crise ou des communications sollicitant le partage des opinions, l'engagement de l'organisation dans une communication relation en ligne a pour objectif d'éviter un emballement progressif du système (Watzlawick et al., 1972) grâce à un recadrage de la relation entre les internautes et les organisations. Ce changement de type de relation se fait depuis une relation complémentaire vers une relation symétrique – au sens de de l'école de Palo Alto – dont l'objectif principal est celui d'une égalité des échanges et le partage du pouvoir de prise de décision. Dès lors, comment aller au-delà de ce cadre général de communication et définir les caractéristiques de cette communication relation ?

### *Habermas et les critères de l'agir communicationnel*

La communication en ligne est ici questionnée à travers les critères de qualité qu'Habermas (1987) propose pour caractériser un agir communicationnel. Cette communication est orientée vers un objectif de bonne compréhension mutuelle (Benoit, 2001 : 270). La théorie de l'agir communicationnel comprend quatre critères définissant l'action de communication. Badillo, Bourgeois, Lesourd, Schilizzi (2010) précisent que l'intelligibilité est une condition préalable de la compréhension du message ; la vérité est axée vers l'objectivité des messages ; la sincérité est une évaluation subjective de l'exactitude d'un message ; et la justesse est une composante normative qui évalue les messages par rapport à des règles.

### *Caractérisation d'une communication transparente et participative*

Le regard croisé entre les apports de Watzlawick et al. et d'Habermas pose le socle d'une proposition de définition d'une communication transparente et participative pouvant être conduite par une organisation en situation d'ouverture aux observations, idées et valeurs ajoutées issues des internautes.

La communication transparente et participative contient les caractéristiques suivantes :

- le contenu de la communication : il est donné sous un critère objectif de vérité via le principe d'une argumentation orientée vers la transparence et les aspects digitaux des messages ;
- la relation de communication : elle s'instaure sous un critère subjectif de sincérité via les principes de l'excuse et de l'engagement émis par une personne visuellement identifiable et favorisant la prise en compte des émotions et des aspects analogiques de la communication relation ;

- le cadrage de la communication : il est donné sous un critère normatif de justesse via le principe de l'injonction à la participation présente dans l'espace numérique et, tout particulièrement, à travers les interactions effectuées via les médias sociaux en ligne.

Soit, au final, une communication transparente et participative définie comme la somme du contenu de type « vérité » et de la relation de type « sincérité » exprimée dans un cadrage de type « justesse ».

## Méthodologie de recherche et corpus

Une analyse qualitative des contenus émis sur les médias sociaux en ligne par l'organisation *La Redoute* est utilisée pour tester la validité d'une communication transparente et participative. Ce cas a été sélectionné car il est représentatif d'un phénomène récent de communication lors d'une crise. Les contenus utilisés dans le corpus ont été produits dans le contexte de l'affaire de « l'homme nu » : le 04 janvier 2012 à 11h00, l'internaute Vict0r<sup>2</sup> releva la présence d'une photographie sur le site de *La Redoute* destinée à la promotion de vêtements pour enfants avec, en arrière-plan, un individu se baignant nu. Dès 12h15, malgré les excuses de *La Redoute* et le retrait de la photo, l'information circulait déjà très largement sur les médias sociaux et la face de l'organisation était dégradée. Par la suite, le 01 février 2012, *La Redoute* proposa de participer à un jeu visant à retrouver des fausses erreurs dans les images du catalogue en ligne afin de l'aider à fournir des informations exemptes d'impair. Le contexte d'observation numérique des actions de *La Redoute* est ainsi celui du pouvoir de dénonciation et de diffusion d'une situation jugée comme non conforme avec les normes en vigueur.

Les traces numériques (Galinon-Mélénec, Zlitni, 2013) discursives et exhaustives qui sont présentées constituent le corpus de l'analyse de contenu thématique (Bardin, 2003) effectuée afin de dégager le sens des mots employés par l'organisation lors de l'annonce d'une maladresse sur Facebook et Twitter. Les messages utilisés sont homogènes et tous concernés par cette affaire. Enfin, puisque l'analyse porte principalement sur les communications de l'organisation, nous n'avons pas pour objectif d'effectuer une analyse quantitative des données qualitatives issues des discours des internautes.

## Analyse de contenu

L'organisation s'excuse, tout d'abord, sur Twitter (les termes entre crochets sont les codages) : « *La #Redoute vous présente ses excuses [EXCUSES n°1] pour la photographie publiée sur son site [RECONNAISSANCE n°1] et fait le nécessaire pour la supprimer [ENGAGEMENT n°1]* »<sup>3</sup> et sur Facebook : « *La Redoute vous présente ses excuses [EXCUSES n°2] pour la photographie publiée sur son site [RECONNAISSANCE n°2] et fait le nécessaire pour la supprimer [ENGAGEMENT n°2]. Nous avons pris le parti de supprimer l'ensemble des posts incluant cette photo*

<sup>2</sup> VICT0R, EUHH !! WTF !! @Laredoute ???? !! http://www.laredoute.fr/vente-t-shirt-manches-courtes-enfant-garcon.aspx?productid=324254502&documentid=999999&minipdplinkclicked=visuel&originminipdp=up+sel1+pdp&prodcolor=1 http://yfrog.com/oc77866845p, yfrog.com, 2012, url=http://twitter.yfrog.com/oc77866845p

<sup>3</sup> LA REDOUTE, La #Redoute vous présente ses excuses, @LaRedouteFr, Twitter, 2012. url=http://twitter.com/LaRedouteFr/status/154531915641270272

*[ACTION n° 1]. Nous sommes conscients que celle-ci puisse heurter la sensibilité des internautes [SENSIBILITÉ n°1]. Nous allons renforcer le processus de validation de l'ensemble des communications de la marque [ENGAGEMENT n°3] pour que cela ne puisse se reproduire à l'avenir [ENGAGEMENT n°4]»<sup>4</sup>.*

Ainsi, l'organisation reconnaît une faute qui a pu occasionner un malaise auprès des internautes, s'excuse, annonce qu'elle agit en vue du retrait de la faute et qu'elle va s'organiser pour que cela ne se reproduise pas. L'organisation va répondre directement à quelques internautes, notamment sur son compte Twitter en utilisant toujours le même message : « *@Briko Nous sommes en train de retirer la photographie [ENGAGEMENT n°5], nous nous excusons [EXCUSES n°3] et vous tenons au courant [ACTION n°2]*»<sup>5</sup>. Le même message, visible sur le fil Twitter de *La Redoute* a été émis en réponse aux réactions de plusieurs internautes sur Twitter.

Par la suite, le 01 février 2012, le jeu fut lancé via une vidéo diffusée sur YouTube dont le contenu est le suivant : « *Bonjour, au début du mois, un internaute a repéré sur notre site Laredoute.fr une photo représentant des enfants sur une plage avec un malencontreux détail en arrière-plan : un homme nu [RECONNAISSANCE n°3]. Évidemment, il s'agit là d'une erreur [RECONNAISSANCE n°4] et nous tenons encore une fois à présenter nos excuses à l'ensemble de nos clients [EXCUSES n°4]. J'ai demandé à mes équipes de passer au peigne fin les milliers de photos du site Internet [ENGAGEMENT n°6]. Cela a pris du temps et le résultat est assez... embarrassant. En effet, nous avons déjà relevé quelques erreurs comme celle-ci par exemple [Ici, une photo volontairement truquée est montrée à l'écran]. Mais malheureusement, il y en a encore d'autres. Voilà pourquoi j'appelle tous les internautes à nous aider dès maintenant à retrouver toutes les erreurs que nous n'aurions pas encore repérées [AIDE n°1]. Évidemment, La Redoute s'engage à récompenser toute personne qui signalera en premier une erreur [ENGAGEMENT n°7]. Étant donné qu'un homme nu est à l'origine de toute cette affaire [RECONNAISSANCE n°5], nous habillerons gratuitement chaque gagnant des pieds à la tête [ENGAGEMENT n°8]. Nous comptons sur vous. Merci de votre aide [AIDE n°2].* » (La Redoute, 2012d).

Les photos que doivent trouver les internautes contiennent divers objets ou animaux insolites comme un alligator dans une piscine familiale ou une météorite traversant le ciel. De nombreux internautes ont participé à ce jeu et ont coopéré avec l'organisation. La légende de la vidéo YouTube est la suivante : « *L'affaire de l'homme nu, la Redoute révèle qu'il y a d'autres erreurs sur son site [RECONNAISSANCE n° 6]. Des erreurs se sont glissées sur quelques photos du site laredoute.fr. Aidez-nous à les chercher [AIDE n°3]. Si vous découvrez une erreur, cliquez sur le bouton signaler une erreur [ACTION n°3] et indiquez vos coordonnées. La Redoute s'engage à vous habiller des pieds à la tête pour vous remercier [ENGAGEMENT n°9]* »<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> LA REDOUTE, La Redoute vous présente ses excuses, *La Redoute*, Facebook, 2012. url=<https://www.facebook.com/laredoute/posts/10150497982579235>

<sup>5</sup> LA REDOUTE, @BriKo Nous sommes en train de retirer la photographie, @LaRedouteFr, Twitter, 2012. url=<https://twitter.com/LaRedouteFr/status/154533485674110978>

<sup>6</sup> LA REDOUTE, Les fails de La Redoute, *La Redoute*. YouTube, 2012. url=[http://www.youtube.com/watch?v=Et6ULKDtj5A&feature=youtube\\_gdata\\_player](http://www.youtube.com/watch?v=Et6ULKDtj5A&feature=youtube_gdata_player)

Pour chaque image contenant une anomalie trouvée par les internautes, l'organisation inscrit sur le fil de commentaire Facebook un élément du type : « Yoann L. a été le premier à signaler cette erreur ! Il gagne un bon d'achat de 200€ à valoir sur le site de laredoute.fr. Bravo ! :) »<sup>7</sup>. L'organisation anime, par ailleurs, le jeu sur Facebook en indiquant qu'il n'est pas totalement fini : « Sur le site [www.laredoute.fr](http://www.laredoute.fr), il reste encore une fiche produit piégée. Si vous pensez l'avoir trouvée, il faut cliquer sur le bouton « signaler une erreur » [ACTION n°4] présent sur la fiche produit. Vous saurez alors si vous avez gagné ou non. Véronique@La Redoute »<sup>8</sup>.

## Résultats et discussion

Le tableau 1 synthétise les résultats de l'analyse du corpus.

**Tableau 1**

Résultats de l'analyse de contenu relative à l'organisation *La Redoute* concernant l'affaire de l'homme nu (janvier 2012)

Unités de sens	Codes	Grille catégorielle
« pour la photographie publiée sur son site » (1) (2) « au début du mois, un internaute a repéré sur notre site Laredoute.fr une photo représentant des enfants sur une plage avec un malencontreux détail en arrière-plan : un homme nu » (3) « Évidemment, il s'agit là d'une erreur » (4) « Étant donné qu'un homme nu est à l'origine de toute cette affaire » (5) « L'affaire de l'homme nu, la Redoute révèle qu'il y a d'autres erreurs sur son site » (6)	RECONNAISSANCE	Vérité [22%] <sup>9</sup>
« La #Redoute vous présente ses excuses » (1) « La Redoute vous présente ses excuses » (2) « nous nous excusons » (3) « et nous tenons encore une fois à présenter nos excuses à l'ensemble de nos clients » (4)	EXCUSES	Sincérité [48%]
« et fait le nécessaire pour la supprimer » (1) (2) « Nous allons renforcer le processus de validation de l'ensemble des communications de la marque » (3) « pour que cela ne puisse se reproduire à l'avenir » (4) « Nous sommes en train de retirer la photographie » (5) « J'ai demandé à mes équipes de passer au peigne fin les milliers de photos du site Internet » (6)	ENGAGEMENT	

<sup>7</sup> LA REDOUTE, Yoann L. a été le premier à signaler cette erreur!, *La Redoute*. Facebook, 2012. url=<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150567661324235&set=a.10150565870684235.394454.9246289234&type=3&theater>

<sup>8</sup> LA REDOUTE, Sur le site [www.laredoute.fr](http://www.laredoute.fr), il reste encore une fiche produit piégée, *La Redoute*. Facebook, 2012. url=<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10150565870684235.394454.9246289234&type=1>

<sup>9</sup> % par rapport au nombre total d'unités de sens recensées dans ce tableau

« La Redoute s'engage à récompenser toute personne qui signalera en premier une erreur » (7) « nous habillerons gratuitement chaque gagnant des pieds à la tête » (8) « La Redoute s'engage à vous habiller des pieds à la tête pour vous remercier » (9)		
« Nous sommes conscients que celle-ci puisse heurter la sensibilité des internautes » (1)	SENSIBILITÉ	<b>Justesse</b> [30%]
« Voilà pourquoi j'appelle tous les internautes à nous aider dès maintenant à retrouver toutes les erreurs que nous n'aurions pas encore repérées » (1) « Nous comptons sur vous. Merci de votre aide » (2) « Des erreurs se sont glissées sur quelques photos du site laredoute.fr. Aidez-nous à les chercher » (3)	AIDE	
« Nous avons pris le parti de supprimer l'ensemble des posts incluant cette photo » (1) « et vous tenons au courant » (2) « Si vous découvrez une erreur, cliquez sur le bouton signaler une erreur » (3) « Si vous pensez l'avoir trouvée, il faut cliquer sur le bouton « signaler une erreur » (4)	ACTION	

Le tableau 1 montre qu'il existe une convergence entre la grille de lecture proposée et les observations effectuées. En effet, les critères de vérité, de sincérité et de justesse sont présents dans les contenus et actions de l'organisation à travers les notions de reconnaissance, d'excuse, d'engagement, de sensibilité, d'aide et d'action. La quasi-totalité des mots catégorisés montrent que la sincérité est un élément important parmi les unités de sens repérées avec près de la moitié de celles-ci, contre près d'un tiers pour la justesse et plus de vingt pour cent pour la vérité. Pour exprimer ceci, la communication de l'organisation *La Redoute* dans l'affaire de l'homme nu se caractérise par la présence d'une responsable de l'organisation – créant une proximité par la présence humaine – qui confirme les erreurs de l'organisation, s'engage à les réparer et propose aux internautes de l'aider à réaliser cette tâche.

### Existence d'une communication transparente et participative

L'étude de ce cas particulier de communication de l'organisation *La Redoute* valide l'hypothèse de l'existence d'une communication transparente et participative avec les caractéristiques définies précédemment. Ce cas éclaire les modalités de la mise en place d'une telle communication visant à restaurer la face d'une organisation. Une généralisation des résultats est présentée dans le tableau 2.

**Tableau 2**

Contextes et actions des acteurs engagés dans une communication transparente et participative

	<b>L'organisation</b>	<b>Les internautes</b>
<b>Objectifs</b>	Une bonne face (Goffman, 1974)	Sousveillance (Mann, 2004) <i>Crowd Watching</i>
<b>Communications &amp; évaluations</b>	Communication transparente et participante	Jugement (D'Almeida, 2007) <i>Crowd Voting</i>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu de type « vérité » via le principe de la <i>transparence</i></li> <li>- Relation symétrique de type « sincérité » via les principes d'<i>excuse</i> et d'<i>engagement</i></li> <li>- Cadrage de type « justesse » via le principe d'injonction à la <i>participation</i></li> </ul>	
<b>Interactions</b>	<b>Participation</b>	
	Participation à la construction d'un espace numérique respectant les normes en vigueur	Participation <i>Crowd Wisdom</i>

La communication effectuée se caractérise, d'une part, par une communication relation – pour donner à voir la manière dont les internautes doivent comprendre la relation avec l'organisation – et, d'autre part, par l'utilisation des critères de l'agir communicationnel :

- l'intelligibilité est présente via la visibilité permanente des messages échangés en ligne et la compréhension de ceux-ci par les internautes ;
- la vérité s'exprime dans le contenu de la communication via la reconnaissance et la narration des faits réels à travers une démarche fondée sur la transparence ;
- la sincérité se retrouve dans la relation de communication via l'excuse et l'engagement pour une réparation de l'erreur et une adaptation des comportements pour que cela ne se reproduise plus ;
- la justesse passe par le changement de cadrage de la communication à travers l'acceptation des normes des réseaux sociaux en ligne.

L'ordre d'apparition des unités de sens repérées dans les traces numériques étudiées correspond globalement à un processus séquentiel : d'abord la vérité, puis la sincérité, et enfin la justesse. En utilisant le critère de la justesse en fin de cycle, l'organisation fait intervenir l'internaute dans une démarche de participation à une co-construction d'un espace numérique dépourvu d'éléments pouvant être jugés non conformes aux normes. Cet échange avec le lecteur se traduit par une demande d'informations afin d'engager l'internaute (Bernard, 2006) et de solliciter la « sagesse » de la communauté (Surowiecki, 2008).

La mise en place d'une communication transparente et participative signifie donc que l'organisation souhaite rendre crédible le discours sur la reconnaissance de la vérité à travers un engagement d'acceptation des normes de la société et des acteurs des réseaux sociaux. Cet engagement conduit l'organisation vers une intégration de plusieurs processus participatifs lui permettant, comme le souligne Jarvis (2011), de tirer profit des bonnes personnes, au bon moment pour déployer les meilleures idées à partir des interactions sociales. Ainsi, la participation des internautes dans la dernière phase de la communication s'inscrit dans une approche de participation intégrée (Noblet, Pignard-Cheynel, 2010) pour laquelle l'activité est orientée vers la co-production d'un contenu. Ici, le contenu du site doit être modifié et les commentaires des internautes vont participer à la restauration de la face de l'organisation.

## Conclusion

Dans un contexte d'observation et de jugement par une foule d'individus reliés par des réseaux sociaux numériques, les organisations qui souhaitent conduire leurs activités à long terme sont contraintes d'adapter leurs communications numériques. La prise en compte des normes instaurées en ligne entraîne les organisations vers une intégration forcée des notions de transparence et de participation. Il est possible de caractériser les communications émises sous un regard croisé entre l'approche de l'école de Palo Alto et la théorie de l'agir communicationnel : les organisations mettent en œuvre une communication orientée vers l'aspect relation de la communication de Watzlawick et al. (1972) à travers les critères de communication d'Habermas (1987) afin de communiquer autour de valeurs objectives, subjectives et normatives. Ainsi, le contenu de la communication utilise le critère de vérité par un principe de transparence ; la relation de communication est symétrique et utilise le critère de la sincérité en mettant en avant des principes d'excuse et d'engagement ; enfin, le cadrage de la communication utilise le critère de la justesse par un appel au principe de la participation. L'organisation expose donc bien la manière dont elle voit sa relation aux individus de la société et de sa communauté numérique à travers une communication transparente et participative.

## Bibliographie

- BADILLO Patrick-Yves, BOURGEOIS Dominique, ASDOURIAN Bruno, « Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations », *Les Cahiers du numérique*, 6(4), 2011, p. 167–180.
- BADILLO Patrick-Yves, BOURGEOIS Dominique, LESOURD Jean-Baptiste, SCHILIZZI Steven, « Quality Attributes for Press Articles and Habermas Theory of Communication Action », *Studies in Communication Sciences*, 10(2), 2010, p. 59–74.
- BARDIN Laurence, « L'analyse de contenu et de la forme des communications », In Moscovici Serge, Buschini Fabrice (Eds.), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris, Presses universitaires de France, 2003.
- BEAUVISAGE Thomas, BEUSCART Jean-Samuel, CARDON Vincent, MELLET Kevin, TRESPEUCH Marie, « Notes et avis des consommateurs sur le web », *Réseaux*, 177(1), 2013, p. 131–161.
- BENOIT Denis, « La fin justifie-t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et éthique », *Colloque La communication d'entreprise*, Regards croisés Sciences de Gestion Sciences de l'Information et de la Communication, Nice, 2001.
- BERNARD Françoise, « Pratiques professionnelles/pratiques communicationnelles : des figures de l'engagement par les actes », *Questions de communication. Série actes*, 3, 2006, p. 13–27.
- BJELLAND Osvald M., CHAPMAN WOOD Robert, « An inside view of IBM's innovation jam », *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 2008, p. 32-40.
- CARDON Dominique, « Présentation », *Réseaux*, 152(6), 2008, p. 7–17.
- CHARREIRE Sandra, DURIEUX Florence, « Explorer et tester », In R.-A. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2008, p. 57–80.

- COOMBS Timothy W., « Crisis management: a communicative approach », In Botan Carl H., Hazleton Vincent (Ed.), *Public Relations Theory II*, New York, Lawrence Erlbaum, p. 171–182.
- FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1993.
- GANASCIA Jean-Gabriel, *Voir et pouvoir qui nous surveille ?*, Paris, Le Pommier, 2009.
- GOFFMAN Erwin, *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de minuit, 1974.
- GRANOVETTER Mark S., « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78(6), 1973, p. 1360–1380.
- GREENEMEIER Larry, « Crowd Watching: Video Analytics Could Flag Crimes Before They Happen », *Scientific American*, 2013.
- HABERMAS Jürgen (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- HOWE Jeff, « The Rise of Crowdsourcing ». *Wired*, 2006.
- HOWE Jeff, *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*, London, Random House Business, 2008.
- JARVIS Jeff, *Tout nu sur le web: plaidoyer pour une transparence maîtrisée*, Paris, Pearson, 2011.
- KOZINETTS Robert V., *Netnography: doing ethnographic research online*, London, Sage, 2010.
- LACOMBLE David, *Digital citizen: manifeste pour une citoyenneté numérique*, Paris, Plon, 2013.
- LE BON Gustave, *Psychologie des foules*, Alcan, 1895.
- LIBAERT Thierry, *La transparence en trompe-l'œil*, Paris, Descartes & Cie, 2003.
- LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, Paris, Dunod, 2005.
- LOHISSE Jean, *La communication: de la transmission à la relation*, Bruxelles, De Boeck, 2006.
- MANN Steve, « Sousveillance: inverse surveillance in multimedia imaging », In *Proceedings of the 12th annual ACM international conference on Multimedia*, New York, 2004, p. 620–627.
- MATTELART Armand, *La globalisation de la surveillance: aux origines de l'ordre sécuritaire*, Paris, La Découverte, 2007.
- NOBLET Arnaud, PIGNARD-CHEYNEL Nathalie, « L'encadrement des contributions "amateurs" au sein des sites d'information. Entre impératif participatif et exigences journalistiques », In MILLERAND Florence, PROULX Serge, RUEFF Julien (Eds.), *Web social: mutation de la communication*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.
- PARK Robert E., *The Crowd and the Public and Other Essays*, Chicago, University of Chicago Press, 1972.
- RENAULT Sophie, « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing ? La taxonomie des 4 C », *Systèmes d'information & management*, 19(1), 2014, p. 77–105.

- SERRES Michel, « Les nouvelles technologies : révolution culturelle et cognitive », *Conférence prospective*, Lille, 2007.
- SIMMEL Georg, *Sociologie et épistémologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1981 [1917].
- SUROWIECKI James, *La sagesse des foules*, Paris, JC Lattès, 2008.
- TARDE Gabriel, *L'Opinion et la foule*, Paris, Presses Universitaires de France, 1901.
- TARDIN Grégoire, BOURGEOIS Dominique, ASDOURIAN Bruno, « Évolutions organisationnelles et communication en ligne – étude de cas : la *Digital Acceleration Team* et la communication de Nestlé sur les médias sociaux », *Actes du colloque Org&co 2015*, Toulouse, France, 17-19 juin.
- WATZLAWICK Paul, BEAVIN Janet H., JACKSON Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.
- YIN Robert K., *Case study research: design and methods*, Los Angeles, Sage, 2009.