

*Prof. Dominique Bourgeois*

*Chaire des Sciences de la Communication et des médias*

*Université de Fribourg*

---

## **Evolutions organisationnelles et communication en ligne – étude de cas : la Digital Acceleration Team et la communication de Nestlé sur les médias sociaux**

Grégoire Tardin

Dominique Bourgeois

Bruno Asdourian

---

Attention, il s'agit d'un document de travail. Veuillez citer et vous référer à la version définitive :

Tardin G., Bourgeois D., & Asdourian B.. (2015). « Evolutions 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*.

Ce texte a été mis en ligne afin que les usagers du site Internet puissent avoir accès aux travaux de Dominique Bourgeois. Les droits d'auteur des documents du site Internet dominiquebourgeois.eu demeurent aux auteurs des textes et/ou aux détenteurs des droits. Les usagers peuvent télécharger et/ou imprimer une copie de n'importe quel texte présent sur dominiquebourgeois.eu pour leur étude personnelle et non-marchande. Vous ne pouvez en aucun cas distribuer ce document ou l'utiliser à des fins lucratives. Vous êtes cependant invités à diriger les visiteurs vers dominiquebourgeois.eu pour qu'ils accèdent aux textes.

Document téléchargé depuis <http://www.dominiquebourgeois.eu>.

## Fiche synthétique de communication

### *Evolutions organisationnelles et communication en ligne – étude de cas : la Digital Acceleration Team et la communication de Nestlé sur les médias sociaux*

#### **Auteurs :**

Grégoire TARDIN, Assistant diplômé\*, [gregoire.tardin@unifr.ch](mailto:gregoire.tardin@unifr.ch)

Dominique BOURGEOIS, Professeure\*, [dominique.bourgeois@unifr.ch](mailto:dominique.bourgeois@unifr.ch)

Bruno ASDOURIAN, Maître d'enseignement et de recherche\*, [bruno.asdourian@unifr.ch](mailto:bruno.asdourian@unifr.ch)

\* Université de Fribourg, Suisse.

#### **Supports théoriques :**

Notre cadre de recherche intègre le concept de communication bidirectionnelle symétrique (Grunig & Hunt, 1984) adapté aux médias sociaux (Etter, 2014) ; les caractéristiques des médias sociaux (Boyd & Ellison, 2010) et leurs implications communicationnelles (Charest & Gauthier, 2012) ; les notions de processus organisant (Giroux, 1997), de maîtrise des risques et de retour d'expérience des crises (Bouzon, 1999).

#### **Problématique / Question :**

La mise en place par certaines grandes entreprises d'une structure opérationnelle en vue de gérer la communication en ligne permet-elle une évolution notable de leurs communications numériques ?

#### **Terrain et Méthodologie :**

Le terrain d'étude est celui de la communication de l'entreprise Nestlé sur les médias sociaux. La période d'analyse s'étend de mars 2010 à février 2015. La méthodologie retenue dans cette recherche est de type qualitatif : analyse de contenu et *interview* d'un membre de l' « équipe d'accélération numérique » – *Digital Acceleration Team* (DAT) – de Nestlé.

#### **Résultats :**

Le changement organisationnel a amené deux changements communicationnels : une communication externe proactive orientée vers la viralité (plutôt que sur les conversations) ; une communication interne en réseaux caractérisée par des interactions synergiques entre les membres dans les espaces physiques (locaux) et numériques (internationaux) optimisant la réactivité de Nestlé sur les médias sociaux lors des périodes sensibles.

#### **Implications pour la thématique du colloque :**

Le réseau mondial des DATs illustre la mutation des processus communicants-organisants dans l'ère numérique : de nouvelles formes d'interactions – physiques et digitales – entre les communicants conduisent à une évolution significative de la communication vers le public en ligne.

**Grégoire TARDIN**

Assistant diplômé, Sciences de la Communication et des Médias.

Université de Fribourg, Suisse.

Thèmes de recherche : médias sociaux, communication d'entreprise, communication de crise

**Prof. Dr Dominique BOURGEOIS**

Professeure, Sciences de la Communication et des Médias.

Université de Fribourg, Suisse.

Thèmes de recherche : nouveaux médias, économie de l'information et des médias, usages des TIC

**Dr Bruno ASDOURIAN**

Maître d'enseignement et de recherche, Sciences de la Communication et des Médias.

Université de Fribourg, Suisse.

Thèmes de recherche : innovation et médias sociaux, réseaux et communautés, journalisme en ligne

## **Évolutions organisationnelles et communication en ligne – étude de cas : la Digital Acceleration Team et la communication de Nestlé sur les médias sociaux**

**Résumé** : La mise en place par certaines entreprises d'unités organisationnelles dédiées à la gestion des médias sociaux témoigne de l'importance qu'elles accordent aux nouveaux outils de la communication. Le réseau mondial des « *Digital Acceleration Team* » implémenté par Nestlé depuis 2012 illustre la mutation des processus organisants dans l'ère numérique. De nouvelles formes d'interactions physiques et digitales internes conduisent à une évolution significative de la communication numérique externe.

**Mots-clés** : communication – médias sociaux – relations publiques – organisation en réseau – mutations organisationnelles – processus organisants.

## Introduction

Le paradigme de communication intégrant les médias sociaux (Charest & Gauthier, 2012) contraint les entreprises à revoir leur approche des relations publiques avec les internautes. Ce changement de logique communicationnelle s'accompagne de mutations organisationnelles. Exploitant le retour d'expérience de crises passées (Bouzon, 1999), de nombreuses grandes entreprises ont mis en place des équipes digitales dédiées à la gestion des médias sociaux. La présente recherche étudie l'effet de l'implémentation d'un réseau mondial de *Digital Acceleration Team* (DAT) sur la communication en ligne de Nestlé : la communication en réseaux entre la DAT centrale implantée au siège social de l'entreprise à Vevey (Suisse) et ses équivalents locaux implémentés dans le monde entier illustre la mutation des processus organisants à l'ère numérique.

## Cadre théorique

Les trois stratégies de communication sur Twitter identifiées par Etter (2014) sont inspirées des modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984). La « stratégie de diffusion » consiste en une communication unidirectionnelle alors que la « stratégie réactive » et la « stratégie d'engagement » impliquent une conversation entre l'entreprise et les publics. Si la stratégie réactive est bien caractérisée par une interactivité entre les internautes et l'organisation, celle-ci se limite seulement aux réponses aux questions et remarques des utilisateurs. L'approche communicationnelle est différente dans la stratégie d'engagement. Elle est marquée par une proaction de l'entreprise qui s'enquiert de l'avis du public par le truchement de questions et autres sollicitations des internautes. Etter (2014) indique que cette stratégie permet l'identification d'intérêts et d'objectifs communs et fournit un socle pour un engagement à long terme entre l'organisation et les parties prenantes.

Le modèle idéal-typique de la « communication bidirectionnelle symétrique » (Grunig & Hunt, 1984) se révèle ainsi tout à fait pertinent pour appréhender les relations publiques des entreprises à l'ère des réseaux socionumériques. Il est caractérisé par une compréhension mutuelle entre l'organisation et les publics stratégiques. Ce modèle se distingue des trois autres modèles développés par Grunig et Hunt –

« promotion », « information publique » et « communication bidirectionnelle asymétrique » – dans lesquels l'organisation est une « source » et les publics un simple « récepteur ». Avec l'approche symétrique, en revanche, la communication est utilisée pour gérer les conflits et mieux comprendre les publics. La communication prend ainsi forme à travers le dialogue, la négociation et l'écoute (Grunig, 1992). Nous retrouvons de manière récurrente ces notions dans la littérature liée aux médias sociaux en ligne.

Charest et Gauthier (2012) avancent que l'avènement des médias sociaux engendre un changement de paradigme communicationnel pour les relationnistes. Sur les réseaux socionumériques, les acteurs sont constamment en situation d'échange (Badillo, Bourgeois, Asdourian, 2010). Les organisations se trouvent dès lors contraintes d'abandonner le paradigme d'une communication linéaire et dogmatique pour embrasser les nouvelles exigences d'interactivité et de compréhension mutuelle des plateformes sociales en ligne. Boyd et Ellison (2010) isolent notamment une catégorie d'« amitié » (*Friendship*) numérique particulière : les relations unidirectionnelles qui ne requièrent pas l'approbation des deux parties pour être entérinées. Ce type de liens – tels les « fans » sur Facebook –, implique de nouveaux comportements dans le domaine des relations publiques.

La présence des entreprises sur les médias sociaux offre ainsi un terrain fertile pour repenser les relations publiques en tant que processus organisants. L'étude ci-après met en effet en lumière un « processus de création de signification [et] d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication » (Giroux, 1997). Les interactions se font tant dans des espaces physiques (locaux) que dans des espaces numériques (internationaux) qui sont organisés en réseau (Assens, 1996). La transformation des processus organisants a une double origine : la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences communicationnelles de l'ère numérique ; l'utilité d'exploiter le retour d'expérience des crises passées (Bouzon, 1999).

## Question de recherche et hypothèse

Nous formulons la question de recherche suivante : la mise en place de nouvelles unités organisationnelles dédiées aux médias sociaux permet-elle une évolution notable de la communication numérique d'une grande entreprise ? La recherche porte sur le cas de Nestlé, entreprise multinationale dont le siège social est à Vevey (Suisse) et qui a considérablement changé son système organisationnel dédié aux médias sociaux au cours des années récentes.

Notre hypothèse de recherche est que le changement organisationnel entrepris par la firme agroalimentaire lui permet effectivement de modifier sa communication en ligne. Deux sous-hypothèses précisent les modalités de ce changement :

- H1a : *La communication s'inscrit dans une stratégie de communication réactive.*

La sous-hypothèse H1a s'inspire de Etter (2014), à qui la notion de stratégie réactive est reprise, et de Bouzon (1999), qui postule qu'une entreprise peut capitaliser sur l'expérience d'une crise pour prévenir la répétition de situations comparables et améliorer les procédures mises en place. L'idée est ici que Nestlé, après avoir subi en 2010 une crise importante sur Facebook en raison de sa réaction trop tardive et inappropriée (Niedermeir, 2012), a exploité le retour de cette expérience pour améliorer sa réactivité sur les réseaux socionumériques via l'implémentation du programme DAT.

- H1b : *La communication ne s'inscrit pas, ou très peu, dans une stratégie de communication proactive.*

La sous-hypothèse H1b s'inspire également de l'étude de Etter (2014) dans laquelle l'auteur démontre que seules 13% des entreprises appliquent une stratégie d'engagement dont la caractéristique principale est une approche proactive de la communication. L'idée est ici que Nestlé suit la même trajectoire que la majorité des organisations étudiées par Etter.

## Méthodologie

La méthodologie de notre recherche est double. Elle consiste d'une part en un entretien avec un membre de la *Digital Acceleration Team* de Nestlé,

et d'autre part en une analyse de contenu des messages publiés par Nescafé sur Facebook. Les deux méthodes de récolte des données sont de type qualitatif.

L'entretien s'est déroulé en anglais le 4 février 2015 avec l'interviewé A<sup>1</sup>, un employé de Nestlé en Afrique venu au siège de la firme pour suivre une formation pratique poussée de huit mois aux médias sociaux. L'entretien a duré une demi-heure et a porté sur trois thèmes principaux : les tâches de la DAT, les aspects organisationnels, et les règles de fonctionnement ainsi que les interactions entre les membres.

L'analyse de contenu porte sur les messages publiés (*posts* et commentaires) par Nescafé sur Facebook lors de deux périodes : avant et après la mise en place de la DAT. L'objectif sous-tendant le choix de deux périodes d'analyse est de déterminer si des changements sensibles sont observables entre la communication numérique de Nestlé *sans la DAT*, et *avec la DAT*. Le fait de restreindre notre analyse de contenu à la marque Nescafé résulte de l'impossibilité d'analyser l'ensemble de la communication de Nestlé sur les médias sociaux (la firme, par l'intermédiaire de ses nombreuses marques, possède des centaines de comptes et pages sur les différents médias sociaux). Les questions de faisabilité nous ont amené à étudier une seule marque. Le choix de Nescafé a été motivé par une information donnée par l'interviewé A. Ce dernier a précisé qu'il travaillait à fournir du contenu pour la page Facebook internationale de Nescafé dans le cadre de son travail à la DAT de Vevey. Etudier cette page assure donc de pouvoir observer l'effet de la DAT sur la communication de Nestlé.

Les catégories ont été élaborées en reprenant la typologie de Etter (2014) et en l'adaptant à notre cas d'étude. Les messages récoltés sur Facebook sont répartis en trois catégories : diffusion de contenu ; communication réactive ; et communication proactive. La première catégorie « diffusion de contenu » contient tous les messages de Nescafé qui revêtent un caractère unidirectionnel. Il s'agit d'une simple dissémination de contenu qui ne vise pas à susciter la réaction des internautes ou un dialogue avec eux. C'est le cas des messages de

---

<sup>1</sup> Les arguments développés dans cet article sont ceux des auteurs.

promotion des produits de la marque. La catégorie « communication réactive » comprend les messages de réaction de Nescafé à des questions ou remarques d'internautes. Ils revêtent un caractère bidirectionnel. Cependant, l'initiative de l'interaction revient aux internautes et non à l'entreprise. C'est ce qui distingue la catégorie « communication proactive » : elle englobe les messages postés par Nescafé afin de susciter une réaction chez les internautes.

La catégorie « communication proactive » est apparue en cours de recherche comme nécessitant d'être affinée pour mieux appréhender les spécificités de notre cas d'étude. La réaction suscitée chez les internautes par un message proactif d'une organisation peut être de différente nature. Lors de l'entretien, le communicant de Nestlé a précisé que la formation effectuée à la DAT mettait l'accent sur le contenu mis en ligne. Celui-ci doit être original, attrayant pour le consommateur, « socialement attirant et social par sa conception-même »<sup>2</sup>. Le but du message est de devenir viral. L'objectif poursuivi par ce genre de contenu proactif n'est donc pas tant l'engagement d'un dialogue avec l'utilisateur que le partage de *post* de l'entreprise. Le contenu posté peut également chercher à susciter le dialogue et la réaction par son caractère pertinent par rapport aux événements qui se passent au sein d'un pays (par exemple des manifestations sportives ou culturelles) ou au contexte. Ainsi, trois subdivisions ont été élaborées dans la catégorie « communication proactive » : questions et événements *In Real Life* (IRL) ; contenus originaux visant la viralité ; et contenus en rapport avec le contexte. La première sous-catégorie correspond à la proaction « classique ». Elle consiste à la fois à poser des questions ou à approcher des usagers (Etter, 2014), ainsi qu'à poster des photos dans lesquelles l'entreprise est allée à la rencontre de ses clients. Ces rencontres se font en présentiel et s'inscrivent dans une démarche IRL. Les deux dernières sous-catégories ont été établies en prenant appui sur les informations issues de l'*interview*.

Pour l'analyse de contenu les données ont été extraites au moyen du logiciel NVivo. Tous les

<sup>2</sup> Notre traduction

<sup>3</sup> URL :

<https://www.facebook.com/Nescafe?brandloc=DISA BLE>

messages récoltés sur les deux périodes d'analyse ont été codés manuellement. Au total, 444 messages ont été récoltés et codés. Ils se répartissent comme suit : 210 datent d'avant la mise en place de l'équipe d'accélération numérique (1<sup>ère</sup> période d'analyse : du 18 février 2011 au 17 février 2012), les 234 autres ont été publiés après l'implémentation du programme DAT (2<sup>ème</sup> période d'analyse : du 1<sup>er</sup> mars 2014 au 28 février 2015). Les *posts* et commentaires ont été recueillis sur deux pages Facebook de la marque Nescafé : la page Nescafé International<sup>3</sup> et la page Nescafé Suisse<sup>4</sup>. Le choix d'étudier deux pages Facebook d'une même marque est motivé par la volonté d'avoir une comparaison spatiale « local/global » entre la page s'adressant au public suisse et la page destinée au public international.

## Résultats

Un premier résultat doit être noté : que ce soit avant ou après la mise en place de la DAT, sur la page suisse ou sur la page internationale, la communication proactive représente à chaque fois la majorité absolue des messages *online* (voir graphique 1, en annexe).

Cependant, avec l'implémentation du programme DAT, des changements importants sont observables dans la communication, à deux niveaux : la communication externe *online* proactive est devenue orientée vers la viralité et une communication interne s'est développée en réseaux, caractérisée par des interactions synergiques entre les membres.

Le changement communicationnel pour la communication externe se trouve dans le type de communication proactive qui s'oriente vers la viralité. Le graphique 2 (en annexe) montre de manière très claire un passage d'une communication proactive « traditionnelle », basée sur des « questions et événements IRL », vers une conversation proactive axée sur des « contenus originaux visant la viralité ». Cette observation est valable aussi bien pour la page suisse que pour la page internationale, avec une tendance plus marquée pour cette dernière.

<sup>4</sup> URL :

<https://www.facebook.com/Nescafe.CH?fref=ts>

L'observation du changement communicationnel valide l'hypothèse H1 – la mise en place du programme DAT permet à Nestlé de modifier sa communication en ligne – mais infirme la sous-hypothèse H1b (*La communication ne s'inscrit pas, ou très peu, dans une stratégie de communication proactive*). En effet, la communication numérique de Nestlé s'inscrit dans une logique de proaction, et ceci que ce soit avant ou après la mise en place de la DAT. Le changement communicationnel se trouve dans le fait que l'on passe d'une communication proactive de type « questions et événements IRL » à une communication proactive de type « contenus originaux visant la viralité ». Celle-ci est caractérisée par la publication sur Facebook de contenus créés spécifiquement pour les réseaux sociaux. Après la mise en place du programme DAT, les posts sont – pour plus de 80% d'entre eux – basés sur une image ou une vidéo *designée* (pour reprendre l'idée de « *social by design* » avancée par l'interviewé A) pour les médias sociaux.

La sous-hypothèse H1a – la communication s'inscrit dans une stratégie de communication réactive – est, quant à elle, infirmée par les résultats de l'analyse de contenu. La stratégie de communication de Nestlé ne s'inscrit pas dans une logique de réaction. Après la mise en place du programme DAT, seuls 25% des messages de Nescafé Suisse et 19% des messages de Nescafé International sont de type réactif. Toutefois, il est évident que ces messages de réaction, de la part d'une entreprise, sont plus fréquents si cette dernière traverse une période sensible, telle une crise. Or, que ce soit sur la page Nescafé Suisse ou sur la page internationale, aucun épisode de ce genre ne s'est présenté lors des deux périodes d'analyse retenues dans cette recherche. Nous avons pu tester la sous-hypothèse H1a plus en profondeur grâce aux informations obtenues durant l'entretien avec l'interviewé A.

Le second changement communicationnel, qui constitue notre troisième résultat, est identifié grâce aux données récoltées pendant l'*interview*. Il s'agit de la mise en place d'une communication interne en réseaux qui est renforcée lors des périodes délicates. D'une manière générale, les interactions entre les membres des DATs se font tant dans les espaces physiques (locaux) que numériques (internationaux). Elles optimisent la réactivité de Nestlé sur les médias sociaux lors des périodes sensibles. Deux situations sensibles

concernant des marques du groupe Nestlé (« DiGiorno » et « Crunch ») se sont récemment présentées sur Twitter. Nous ne nous attarderons pas ici sur la description des deux cas mais plutôt sur la manière dont ils ont été pris en charge par Nestlé. Dans les deux situations, la DAT centrale de Vevey a vu le problème, mais ne l'a pas traité elle-même. C'est en effet le « marché » – c'est-à-dire le compte Twitter mis en cause – qui a la responsabilité de gérer la crise. La DAT centrale de Vevey intervient uniquement dans le processus de gestion de la situation sensible à travers le transfert d'informations aux équipes numériques locales. Dans le cas « DiGiorno », la DAT centrale de Vevey a aidé la DAT locale (en l'occurrence l'équipe des Etats-Unis) en réalisant rapidement un rapport indiquant de quelle importance était le problème et à quelle vitesse il grandissait. L'interviewé A explique : « Nous leur avons envoyé le rapport et cela a contribué aux décisions qu'ils ont prises. ». Dans le cas du *bad buzz* lié à la marque Crunch, la DAT centrale a également été impliquée. « Nous avons participé au suivi de la situation, nous avons essayé de la comprendre et de définir comment la contenir » (Interviewé A).

Les cas présentés lors de l'*interview* illustrent les caractéristiques de la communication interne en réseaux dans les DATs : des interactions synergiques entre les membres dans les espaces physiques (locaux) et numériques (internationaux) optimisant la réactivité de Nestlé sur les médias sociaux. Les interactions numériques citées ci-dessus sont rendues possibles par un système de *chat* interne à l'entreprise grâce auquel les employés des équipes numériques du monde entier peuvent échanger entre eux et avec leurs supérieurs. Les interactions physiques ont quant à elles lieu dans les salles (« *DAT rooms* ») où travaillent les membres des DATs centrale et locales. L'entretien avec le communicant de Nestlé permet d'apporter des éléments complémentaires à l'analyse de contenu qui éclairent la sous-hypothèse H1a (relative à la réactivité) sous un nouveau jour. Certes la stratégie de communication de Nestlé ne s'inscrit pas dans une stratégie réactive, mais la réactivité des différentes pages et comptes des marques Nestlé sur les réseaux sociaux est accrue lors des périodes sensibles grâce au réseau mondial des

DATs. La sous-hypothèse H1a peut donc être partiellement validée.

## Discussion

Les résultats de notre étude de cas valident l'hypothèse générale de recherche H1 – la communication en ligne de Nestlé étant bien différente après la mise en place de la DAT – mais pas selon les modalités que nous attendions : la sous-hypothèse H1b est rejetée et la H1a n'est que partiellement validée. Le premier changement communicationnel mis en lumière est une communication externe proactive visant la viralité plutôt que la recherche de conversations et d'échanges avec les publics en ligne. La stratégie de Nestlé remet sur ce point en cause le modèle de la « communication bidirectionnelle symétrique » de Grunig et Hunt (1984). Toutefois, même s'il n'est pas – ou pas uniquement – poursuivi via des échanges, il ressort de l'entretien avec l'interviewé A que Nestlé déclare accorder une importance particulière à la compréhension des clients. C'est un élément-clé de la théorie des deux auteurs que l'on retrouve dans la notion de « compréhension mutuelle », mais aussi dans le paradigme de communication de Charest et Gauthier (2012).

Les résultats de la recherche mettent en lumière de nouvelles formes de processus organisants à l'ère numérique. Les informations collectées lors de l'entretien indiquent que les membres des DATs – centrale et locales – s'efforcent de comprendre au mieux les préoccupations des clients mais aussi les contenus qu'ils aiment sur les réseaux sociaux, ceci dans une optique de viralité. Cette compréhension des différents besoins des consommateurs se fait par une écoute des médias sociaux au moyen de différents logiciels de *monitoring*, mais aussi par des échanges physiques et virtuels entre les communicants visant à définir quel contenu sera le plus attirant pour tel ou tel type de client.

La communication interne en réseaux de Nestlé est explicitée via deux exemples (DiGiorno et Crunch) issus de périodes sensibles. Dans les deux cas, les interactions synergiques physiques et digitales entre les membres des différentes équipes numériques décrites par l'interviewé A montrent la façon processuelle dont la signification et la connaissance sont créées « par et dans la communication » (Giroux, 1997) au

sein d'un groupe travaillant à la gestion des médias sociaux. La création de signification se fait à travers des communications orales et en ligne (*chat*) qui débouchent sur l'élaboration de connaissances rendues explicites sous forme de rapports. Ces rapports sont ensuite utilisés pour éviter que des situations similaires ne se présentent à nouveau. Concernant le *bad buzz* qui a touché la marque Crunch, l'interviewé A explique : « Nous avons réalisé des rapports pour nous aider à comprendre comment le problème avait commencé, quelle en était la raison sous-jacente, ceci dans l'optique d'en tirer des enseignements pour le futur ». Nestlé souhaite ainsi tirer profit du retour d'expérience (Bouzon, 1999) des crises passées pour maîtriser au mieux les risques (*Idem*) dans les périodes suivantes.

## Conclusion

La présente étude montre tout d'abord que dans le contexte de mutation de la communication des entreprises à travers les médias sociaux, le changement organisationnel opéré par Nestlé lui permet de modifier sa communication numérique. Le réseau mondial des DATs illustre la reconfiguration des processus organisants aussi bien dans les espaces physiques locaux – par des interactions interpersonnelles dans chacune des DATs – que dans les espaces virtuels internationaux – via des échanges à distance (*chat*) entre les DATs. Cette reconfiguration a permis de profonds changements de la communication interne et externe en ligne.

Une deuxième conclusion concerne la communication de crise et d'après-crise. Les processus organisants identifiés durant l'étude permettent une meilleure réactivité de Nestlé durant les périodes sensibles grâce aux interactions synergiques entre les membres des équipes numériques. L'analyse de ces périodes est formalisée dans des rapports sur lesquels l'entreprise capitalise pour gérer au mieux les risques et éviter l'apparition de nouveaux *bad buzz*.

Une troisième conclusion porte sur le modèle de communication externe en ligne qui semble dominer dans le cas étudié. Si Nestlé se conforme bien à certains critères du modèle bidirectionnel symétrique de Grunig et Hunt tels que l'écoute et la volonté de compréhension du public, d'autres critères, tels le dialogue et la négociation avec les publics, semblent réservés

aux périodes sensibles. La firme agroalimentaire se rapproche de ce fait plus d'un modèle bidirectionnel asymétrique qui n'implique pas un réel dialogue et qui est décrit comme moins efficace en cas de conflit important avec le public (Grunig et Hunt, 1994).

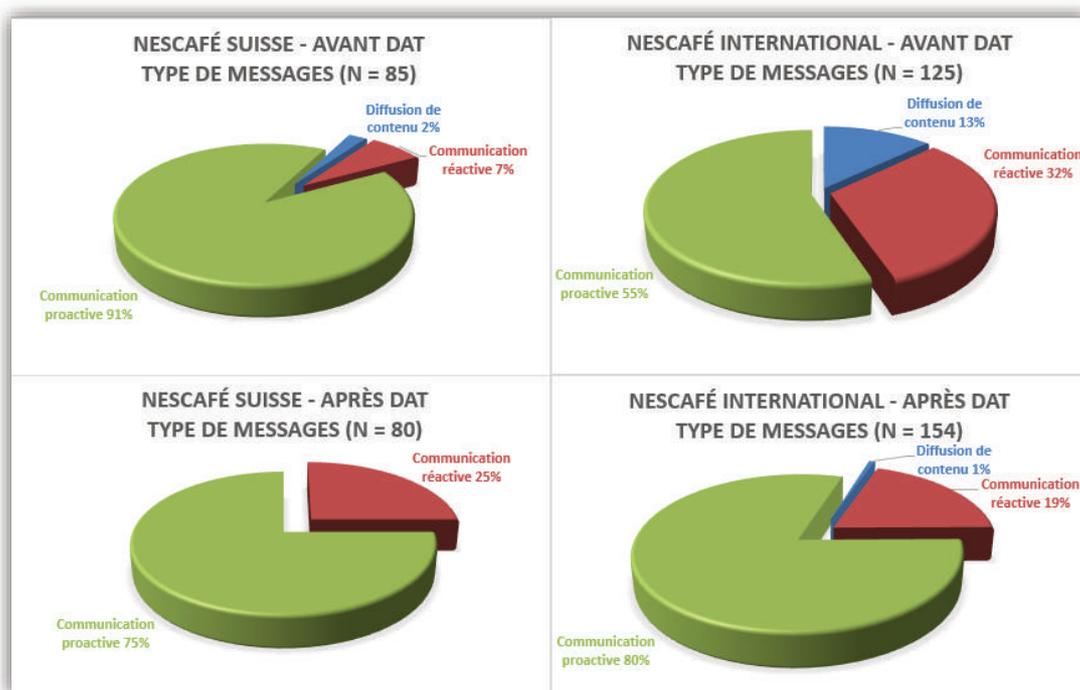
Enfin une quatrième conclusion peut être tirée par l'observation des interactions synergiques physiques et digitales entre les membres des différentes DATs : l'étude montre la façon processuelle dont la signification et la connaissance sont créées *par* et *dans* la communication. C'est en effet *par* une communication interne orale et en ligne (*chat*) organisée en réseaux que la création de signification se fait. Un retour d'expérience peut alors s'opérer *dans* des communications sous forme de rapports. Ce retour d'expérience apparaît *dans* la communication réactive de l'entreprise dans les situations sensibles afin de réduire les risques réputationnels.

### Références bibliographiques

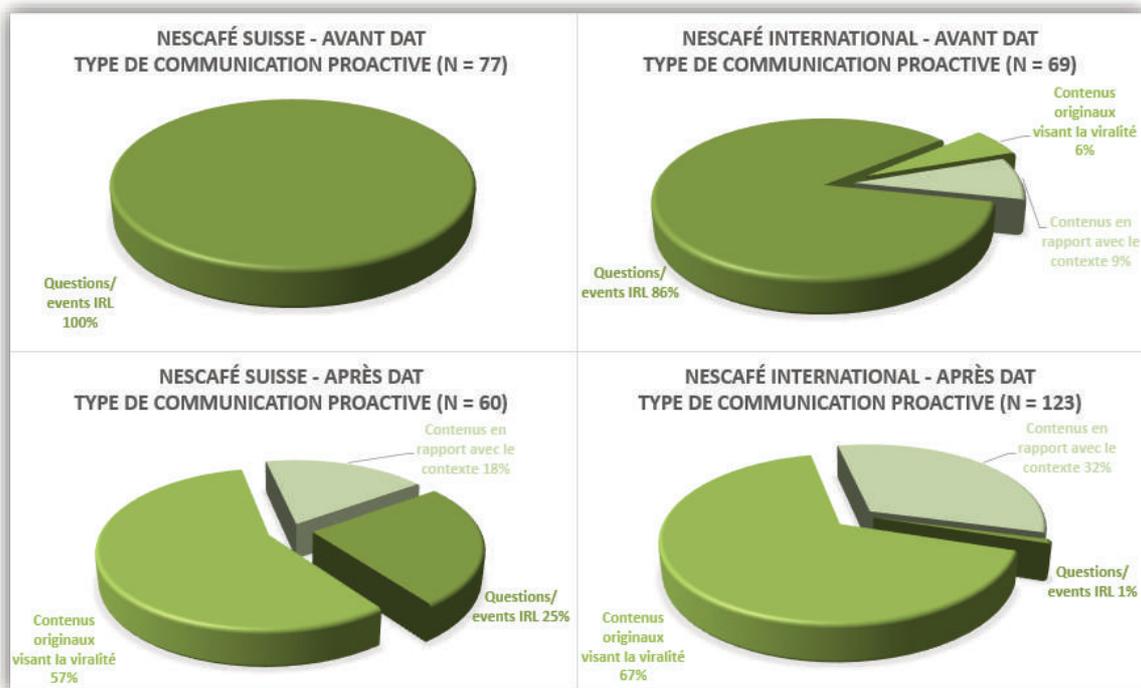
- Assens, C. (1996). Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau. *Flux*, 12(23), 38-42.
- Badillo, P. Y., Bourgeois, D., & Asdourian, B. (2010). Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations. *Les cahiers du numérique*, 6(4), 167-180.
- Bouzon, A. (1999). Crise, communication et maîtrise des risques dans les organisations. *Communication et Organisation*, 2(16), 45-64.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2010). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Engineering Management Review, IEEE*, 38(3), 16-31.
- Charest, F., & Gauthier, A. M. (2012). Changement de logique et des Arts de faire dans les pratiques communicationnelles avec les médias sociaux. *Communication & Organisation*, 1(41), 15-25.
- Etter, M. (2014). Broadcasting, reacting, engaging—three strategies for CSR communication in Twitter. *Journal of Communication Management*, 18(4), 322-342.
- Giroux, N. (1997). La construction discursive de l'organisation. *Actes du colloque Constructivisme(s) et sciences de gestion*. Lille, 373-386.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Hunt, T., & Grunig, J. E. (1994). *Public relations techniques*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Niedermeir, F. (2012). Facebook as an instrument of strategic communication. *International Research Group on Crisis Communication*, 2(1), 3-16

## Annexes Graphiques

Graphique I : Type de communication en ligne de Nescafé avant et après DAT



Graphique 2 : Type de communication proactive en ligne de Nescafé avant et après DAT



Grégoire TARDIN, Dominique BOURGEOIS, Bruno ASDOURIAN