




**RESEAUX  
SOCIAUX ACTES DU  
TRACES COLLOQUE  
NUMERIQUE INTERNATIONAL  
COMMUNICATION  
ELECTRONIQUE**

**Textes réunis par Sami ZLITNI et Fabien LIÉNARD**

LE HAVRE  
6, 7 & 8 juin 2018

Université Le Havre Normandie  
UMR IDEES Le Havre - IUT Le Havre  
Département Information Communication



# Gérer l'e-réputation d'une organisation

## Étude de cas de la rhétorique défensive de l'UNICEF

### Finlande

**Lotta LEHTI**

Université de Turku, Institut des sciences du langage et de l'interprétation

**FINLANDE**

### Introduction

Cet article s'inscrit dans la discussion sur les manières dont les organisations gèrent leur e-réputation. Si les études antérieures se concentrent plus sur la gestion de la réputation des entreprises commerciales, cet article se concentre sur l'e-réputation d'une organisation non gouvernementale bénévole. Plus précisément, un cas spécifique est présenté : la communication du comité finlandais de l'UNICEF lors d'une crise créée par une attaque de commentaires hostiles sur son compte Facebook. Cette étude s'inscrit dans la rhétorique numérique, un courant de recherche qui offre des outils d'analyse de la gestion de l'e-réputation.

### L'e-réputation

La réputation d'une organisation est une ressource capitale qui se manifeste dans les opinions, perceptions et attitudes sur l'organisation exprimées par les parties prenantes (voir notamment Lange, Lee & Dai, 2011). Avec la numérisation, la construction de la réputation d'une organisation est devenue plus hybride. Selon Charest & Doucet (2014, p. 63), l'e-réputation « émerge de l'effervescence collective des outils de partage sur les diverses plateformes Web 2.0 ». Comme les différentes parties prenantes sont de plus en plus interconnectées et la voix des internautes ordinaires est forte, il est de plus en plus difficile pour une organisation de gérer sa réputation. Ainsi, il arrive que les

compagnies commerciales et les ONG doivent faire face à des campagnes menaçant leur e-réputation, ces dernières étant dans une position plus fragile. Dans le cas des ONG bénévoles, les réactions du public peuvent venir de ruptures idéologiques graves. La polarisation des opinions sur les réseaux sociaux, ainsi que la facilité avec laquelle la violence verbale s'y exprime, font que les ONG peuvent être l'objet de campagnes hostiles plus dures qu'avant l'ère des médias sociaux.

L'e-réputation d'une organisation est produite par les actions de l'organisation mais également par la communication : à la fois par la communication qui émane de l'organisation elle-même et par la communication produite par les autres, notamment l'opinion populaire mais également le contenu journalistique. En ce qui concerne la communication de l'organisation elle-même, en termes rhétoriques, il s'agit de l'éthos, soit l'« image de soi favorable susceptible de conférer [au locuteur] son autorité et sa crédibilité » (Amossy, 2010, p. 5). Dans la rhétorique aristotélicienne, cette notion fait partie des trois preuves de persuasion : si l'éthos est le caractère de l'orateur, le pathos signifie les dispositions mentales et émotionnelles dans lesquelles on met l'auditeur, alors que le logos fait référence aux arguments que l'orateur présente à son auditoire (Aristote, 1967). Pourtant, pour Aristote, l'éthos appartient uniquement à l'art oratoire : à un processus conscient et stratégique de persuasion dans les contextes politique, judiciaire et cérémoniel. De nos jours, dans les sciences du langage et la rhétorique, l'éthos est perçu comme un effet de tout discours, c'est à dire le résultat de choix discursifs (conscients et inconscients) construisant une image du locuteur aux yeux de son interlocuteur (Maingueneau, 2002, pp. 59, 66).

Amossy (2010) distingue l'éthos discursif de l'éthos préalable (appelé également éthos prédiscursif). Selon Amossy (2010, p. 73), l'éthos préalable est l'image que « l'auditoire se fait de l'orateur en fonction de son statut, de sa réputation ou de ses dires antérieurs », image basée sur des stéréotypes professionnels ou sociaux et, dans le cas des personnalités célèbres, sur ce qu'on dit d'elles et sur leur réputation. Maingueneau (2002, p. 58) remet en question cette distinction entre l'éthos discursif et l'éthos prédiscursif, car il considère que l'auditoire dispose rarement complètement de représentations préalables concernant celui qui prend la parole. De plus, même si l'orateur/auteur est

inconnu du destinataire lors de la prise de parole, le contexte et le genre en question font naître des attentes qui influencent l'interprétation du discours par l'interlocuteur (ibid.). En ce qui concerne l'e-réputation d'une organisation, il s'agit d'un mélange de perceptions prédiscursives et de l'effet du discours. La réputation est perpétuellement modifiée dans la communication. Quoi qu'il en soit, l'élément d'autorité et de crédibilité inhérent à l'ethos sont le pivot de l'e-réputation d'une organisation également.

Cependant, comme déjà mentionné, l'e-réputation d'une organisation ne se crée pas seulement par la communication produite par l'organisation elle-même. Comme le constate Laaksonen (2017, p. 3), à l'ère numérique, la réputation d'une organisation se trouve à l'interface de l'organisation, de la société et de l'individu et la réputation se construit dans l'interaction entre différents acteurs qui sont connectés de différentes manières. Dans cet article, le cas examiné illustre cette hybridité d'acteurs dans la construction de l'e-réputation mais l'accent sera mis sur la communication de l'organisation elle-même. Cela veut dire que l'analyse des autres acteurs est secondaire, quoique quelques commentaires des utilisateurs de Facebook, ainsi que quelques textes journalistiques, soient brièvement mentionnés.

L'importance de l'opinion populaire dans la formation de l'e-réputation est prise en compte par les organisations. De plus, les organisations recourent à une rhétorique de proximité avec l'auditoire au lieu d'une distance institutionnelle pour gérer leur e-réputation. Il s'agit de la rhétorique de l'auto-expression, notion qui sera définie dans la section suivante. Nous verrons dans ce qui suit que c'est également la rhétorique de l'auto-expression qui a assuré la réussite de la communication du comité finlandais de l'UNICEF, présentée plus en détail dans la section 4.

## La rhétorique de l'auto-expression

Pour définir la rhétorique de l'auto-expression (angl. *rhetoric of self-expression*), il faut faire un détour par la rhétorique numérique. Cette dernière renvoie à l'influence communicative, soit l'argumentation, dans l'espace numérique (voir par exemple Eyman, 2015). Elle couvre tantôt la visée argumentative explicite, tantôt la dimension argumentative plus implicite de la communication (voir Amossy, 2008). Le terme

« rhétorique numérique » a pourtant un double sens – il réfère non seulement à la pratique de communication mais également à son analyse. Dans le sens analytique, la rhétorique numérique est un courant scientifique interdisciplinaire qui examine l'argumentation dans l'espace numérique (voir par exemple Zappen, 2005 ; Warnick & Heinemann, 2012 ; Losh, 2009 ; Brooke, 2009 ; Bogost, 2007). La rhétorique numérique couvre une large gamme d'objets de recherche allant des stratégies de persuasion dans les contextes numériques aux genres de discours numériques, ainsi que de la construction des identités numériques à la force persuasive des algorithmes. Ainsi, le point en commun des différents objets de recherche est « le numérique » – la communication prenant lieu sur l'Internet et surtout sur les réseaux sociaux. La recherche de la rhétorique numérique profite tantôt des théories traditionnelles, voire classiques de la rhétorique, tantôt construit de nouvelles théories. Ce qui caractérise la rhétorique numérique et la distingue d'autres courants de la recherche rhétorique est son côté interdisciplinaire. Pour décrire, analyser et expliquer les voies variées de l'argumentation dans la sphère numérique, la rhétorique numérique profite de nombreuses disciplines : par exemple de la linguistique, des sciences de la communication, de la psychologie sociale, de l'informatique, etc. (Eyman, 2015).

La rhétorique de l'auto-expression est considérée comme l'une des caractéristiques de la rhétorique numérique (voir par exemple Zappen, 2005 ; Marwick, 2015). Cette première désigne l'expression du point de vue personnel d'un utilisateur des médias sociaux, ayant pour but non seulement de partager des opinions mais également de persuader, de construire des communautés ou d'être accepté et reconnu par l'Autre. L'expression de soi n'est pas un phénomène nouveau, loin de là, mais ce qui est nouveau est que lors du tournant numérique, l'expression du point de vue personnel est de plus en plus publique. De plus, les auto-expressions ne sont plus réservées aux usages privés : les organisations recourent également à cette rhétorique. Malgré sa forte présence dans l'espace numérique, il est important de noter que toute la rhétorique numérique ne consiste pas en des auto-expressions. Dans la sphère numérique, la rhétorique institutionnelle, publicitaire, journalistique, etc. sont également fortement présentes. . De plus, dans les

contextes hybrides des réseaux sociaux, les auto-expressions sont souvent intégrées à la rhétorique institutionnelle, par exemple.

La popularité de la rhétorique de l'auto-expression vient de l'ethos qui souligne la volonté de partager son expérience personnelle et crée une image de proximité et de complaisance. Cette complaisance ne signifie pourtant pas toujours une ambiance positive, car elle peut être non seulement *ouverte*, mais aussi *manipulante* ou *sélective* (Eronen-Valli & Lehti, à paraître). En effet, une rhétorique de l'auto-expression *sélective* est la source du discours de haine, un problème croissant dans l'Internet. Les messages hostiles sont souvent non seulement des attaques contre quelqu'un mais aussi des expressions d'appartenance à un groupe, au sein duquel ce type de discours est accepté et encouragé. La rhétorique d'auto-expression *manipulante* consiste en de fausses impressions, comme dans le trolling ou dans les messages automatisés comme les arnaques nigérianes. Dans la présente étude, l'e-réputation de l'organisation est menacée par des auto-expressions *sélectives* auxquelles l'organisation répond par une auto-expression *ouverte*.

### La rhétorique défensive de l'UNICEF Finlande

Comme le constate Lacasse (2017, p. ix), dans la construction et protection de l'e-réputation, l'organisation doit être proactive sur les réseaux sociaux. En cas de crise, il est important de réagir rapidement et adéquatement pour ne pas complètement perdre la capacité même d'influencer sa réputation (ibid.). De plus, Balagué et Fayon (2011) considèrent que l'apparition d'une crise est souvent un moment de prise de conscience dans une organisation pour développer une stratégie de l'e-réputation. C'est une telle réaction que nous allons présenter dans cette section.

En automne 2016, le comité finlandais de l'UNICEF, l'agence de l'ONU pour l'enfance, s'est retrouvé face à une nuée de messages hostiles sur ses comptes de réseaux sociaux, notamment sur Facebook. Le comité venait de lancer une campagne pour attirer plus de dons testamentaires, ce qui a probablement irrité les opposants de l'organisation et les a incités à organiser une campagne de violence verbale. Dans une interview par e-mail (dans Eronen-Valli & Lehti, à paraître), le spécialiste de communication numérique chez UNICEF Finlande, Mr. Petteri Numminen, nous raconte que le comité a dû

construire une stratégie pour sortir de l'impasse. Le comité a décidé de reconnaître la situation de crise et de faire un communiqué qui a été publié sur le compte Facebook du comité. De plus, le comité a décidé qu'au lieu de fermer ses comptes ou bloquer la possibilité de rajouter des commentaires, l'organisation allait réagir par des réponses polies et humoristiques à chaque commentaire hostile. Ces réponses représentent la rhétorique de l'auto-expression. Le résultat de cette démarche : UNICEF Finlande a attiré beaucoup d'attention positive dans la presse journalistique et, comme résultat, l'organisation a obtenu plus de followers et de membres. De plus, UNICEF a également reçu des dons. Le nombre de commentaires hostiles a diminué rapidement. En conclusion, son e-réputation s'est améliorée considérablement.

Les images 1 et 2 représentent la manière dont UNICEF Finlande a répondu aux commentaires hostiles.



Image 1. <https://fi-fi.facebook.com/UNICEFFinland/>, site visité le 24 janvier 2017

Traduction des commentaires dans l'image 1 :

*Utilisateur 1* : Encore une fois des enfants aux yeux écarquillés, une autre option pour cette organisation serait de montrer un enfant affamé au ventre gonflé sorti des profondeurs de l'Afrique.

*UNICEF Finlande* : Oui.

C'est comme ça que sont les enfants qui ont besoin d'aide.

Tu penses qu'on devrait montrer des lapins ?



Image 2. <https://www.facebook.com/UNICEFFinland/>, site visité le 13 mars 2018

Traduction des commentaires dans l'image 2 :

*Utilisateur 1* : La Croix rouge gère le commerce des demandes d'asile en Finlande et le peuple est manipulé et payé pour tout.

*Utilisateur 2* : Nous sommes pourtant sur le compte Facebook de l'Unicef, et la Croix Rouge n'a rien à voir avec cela.

*Utilisateur 3* : Même m\*rde, autre emballage.

*UNICEF Finlande* : @[Utilisateur 3], touché !

Dans des graves crises soudaines, UNICEF porte la responsabilité de la gestion de l'eau. Également des eaux usées, y compris l'eau des toilettes. M\*rde dans un emballage – c'est ce en quoi UNICEF excelle.



Les commentaires de l'UNICEF Finlande dans les images 1 et 2 démontrent la manière du comité de se servir de l'humour – de l'ironie – comme stratégie rhétorique. Les participants hostiles ne cachent pas leur mécontentement vis-à-vis du comité : dans l'image 1, le commentateur critique le comité pour le choix du type d'enfants montrés dans une publicité et se moque des enfants africains. Dans l'image 2, le premier et le troisième commentateur critiquent respectivement l'existence de la Croix Rouge et de l'UNICEF, avec des gros mots. Au lieu de par exemple prier les commentateurs de se calmer, le comité considère le contenu de la critique et y répond par une défense humoristique désarmante (voir par exemple Potter 1996). L'UNICEF Finlande renforce sa position par la création d'un ethos qui consiste en un bon sens de l'humour, l'infaillibilité et l'intelligence. De plus, comme le démontre le commentaire de l'UNICEF dans l'image 2, le comité n'évite pas les allusions grossières. Cette stratégie est loin de la rhétorique institutionnelle, prudente et correcte que l'on pourrait attendre d'une telle organisation.

Comme le constate Weizman (2015 : 187), l'ironie peut être employée pour s'associer avec certains participants et pour se distinguer d'autres. Weizman (2015) examine l'usage de l'ironie dans les commentaires en ligne du point de vue de la politesse ; l'ironie représente une menace pour la face de l'interlocuteur. Selon Weizman (2015 : 189-190), il semble qu'une critique ou attaque ironique menace davantage la face de celui qui est critiqué qu'une critique littérale directe. Pourtant, en même temps, l'ironie sert à s'associer plus avec un participant tiers susceptible de partager l'avis du locuteur ironique. Cela paraît être le cas dans la rhétorique défensive de l'UNICEF Finlande : les interlocuteurs hostiles dont les commentaires sont critiqués ironiquement ne poursuivent plus l'interaction après le commentaire ironique, ce qui peut être perçu comme une réaction à une menace de face. En revanche, la réaction de ceux qui partagent les valeurs de l'UNICEF, ont démontré leur soutien au comité par des dons et en devenant des membres ou followers. Dans ce sens, les auto-expressions défensives de l'UNICEF Finlande sont sélectives.

Selon le spécialiste de communication chez l'UNICEF Finlande Pette-ri Numminen (dans Eronen-Valli & Lehti, à paraître), la rhétorique de

l'UNICEF Finlande est pourtant surtout une manifestation d'une ouverture, car il considère que la stratégie se base sur le côté « social » des médias sociaux. Cela veut dire que si l'organisation ouvre un compte sur les réseaux sociaux, elle s'engage dans une communication réciproque au lieu de seulement publier ses propres billets. Numminen (ibid.) note que la liberté d'expression est une valeur importante dans la société et c'est pour cela que le comité a tenu ouverte sa section de commentaires. Même les opinions extrêmes ont été acceptées, seuls les commentaires contenant des gros mots, du harcèlement sexuel contre les autres participants ou manifestant l'ivresse du commentateur ont été supprimés. Cette méthode de modération des commentaires est appliquée dans la communication du comité depuis quelques années déjà, même avant la crise de l'automne 2016. Le spécialiste de communication chez l'UNICEF Finlande (ibid.) constate qu'il est mieux que les gens qui ont des problèmes expriment leur mécontentement et haine en ligne plutôt que dans la rue. De plus, l'ouverture aux opinions très diverses montre l'ouverture du comité : l'UNICEF est une organisation honnête qui n'a rien à cacher.

La presse journalistique finlandaise (par exemple le journal *Aamulehti*<sup>1</sup>, le tabloïd quotidien *Iltalehti*<sup>2</sup> et la chaîne de télévision *MTV3*<sup>3</sup>) a présenté la stratégie de l'UNICEF Finlande dans une lumière positive, voire admirative. La presse a constaté avec étonnement le fait que le comité n'a pas fermé sa section de commentaires et qu'elle a tout fait pour ne pas limiter la liberté de parole des commentateurs. La manière factuelle mais ironique du comité de formuler ses réponses est applaudie et vue comme novatrice et efficace. Dans un billet de blog<sup>4</sup> sur le site du magazine *Seura*, le journaliste Jussi Korhonen est plus critique vis-à-

<sup>1</sup><https://www.aamulehti.fi/kotimaa/suomen-unicefin-poikkeuksellinen-reaktio-somehairikointiin-toimi-jopa-lahjoitusten-korotuksia-23928032/>, visité le 9 avril 2018

<sup>2</sup> [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016091622324289\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016091622324289_uu.shtml), visité le 5 avril 2018

<sup>3</sup> <https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/fiksumpi-maahanmuuton-vastustaja-tajuaisi-jotukea-unicefia-taydellinen-vastaus-rasistiseen-some-kommenttiin/6075484#gs.DQxC94M>, visité le 9 avril 2018

<sup>4</sup><https://seura.fi/isanpikajuna/2016/09/14/unicef-rajat-kiinni-vihapuhe-propaganda/?shared=6899-b294cf8a-1>, visité le 5 avril 2018

vis de la démarche de l'UNICEF Finlande. Korhonen étudie les agresseurs : il a examiné les comptes Facebook depuis lesquels étaient envoyés les commentaires hostiles et il a démontré que la plupart avaient un lien avec un groupe raciste sur Facebook (« Rajat kiinni [Fermer les frontières] »). Selon Korhonen, la démarche de l'UNICEF est « respectable mais futile » car les réponses factuelles n'intéressent pas les agresseurs.

L'ethos créé par les commentaires à point et ironiques a augmenté la confiance en le comité surtout chez ceux qui avaient déjà une vision positive de l'UNICEF même si certains, comme le journaliste Jussi Korhonen, pensent que les opposants du comité n'ont pas changé d'avis. Cela démontre que l'ethos est, comme nous l'avons constaté ci-dessus, un mélange de la réputation avant le discours et de l'effet créé par le discours. L'effet créé chez la plupart de l'auditoire était très positif dans le cas examiné, ce qui se voit dans les articles de presse et dans la popularité accrue du comité.

## Conclusion

La communication interactive d'une organisation dans les réseaux sociaux représente toujours un risque, surtout si l'organisation ne veut pas contrôler les commentaires postés par l'auditoire. Cet article a présenté l'étude d'un cas dans lequel une organisation, le comité finlandais de l'UNICEF, a géré son e-réputation d'une manière que l'on peut considérer réussie, dans une situation de crise. L'étude a démontré qu'une stratégie défensive qui se base sur la rhétorique de l'auto-expression a la force de surprendre l'auditoire. Pourtant, l'analyse a également démontré que l'ethos créé dans la communication est fortement lié aux perceptions antérieures. C'est pour cette raison que les auto-expressions du comité ne réussissent guère à changer l'avis des opposants. La réussite des auto-expressions défensives réside dans le renforcement des attitudes déjà plus ou moins favorables.

La connaissance des diverses stratégies des organisations de gérer leur e-réputation est important à l'heure actuelle car la communication des organisations sur les réseaux sociaux suscite de plus en plus de soucis. Les révélations concernant la manipulation des utilisateurs de Facebook en matière du marketing politique, ainsi que le problème de violence verbale intensifiée, ont créé une demande de plus de règle-

ment sur la communication numérique. Le cas présenté dans cet article propose un complément au règlement – sans aucun doute vital – afin de créer un espace numérique démocratique et valide ; l'organisation s'engage à une communication réciproque d'une manière ouverte et responsable. Dans l'avenir, les possibilités ainsi que les obstacles d'une telle approche méritent d'être étudiés davantage.

## Références bibliographiques

- AMOSSY, Ruth (2010). *La présentation de soi : ethos et identité verbale*. Paris : PUF.
- AMOSSY, Ruth (2008). *Argumentation et analyse du discours : perspective théoriques et découpages disciplinaires*. *Argumentation et Analyse du Discours* [en ligne], 1. Le 12 avril 2018 <<http://journals.openedition.org/aad/200>>
- BALAGUE, Christine & David FAYON (2011). *Réseaux sociaux et entr prise : les bonnes pratiques Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, YouTube...* [En ligne] Orléans : Éditions Pearson. Le 12 avril 2018 <[https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100214650/extras/6481\\_tdm.pdf](https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100214650/extras/6481_tdm.pdf)>
- BOGOST, Ian (2007). *Persuasive Games. The Expressive Power of Videogames*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- BROOKE, Collin Gifford (2009). *Lingua Fracta. Toward a Rhetoric of New Media*. Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- CHAREST, Francine & Anthony DOUCET (2014). Les animateurs de communauté et les professionnels en relations publiques : enjeux sur la e-réputation des organisations. *Communiquer – Revue de communication sociale et publique*, 11. 63–80.
- ERONEN-VALLI, Maria & Lotta LEHTI (à paraître). *Vaikuttajat verkossa. Johdatus digitaaliseen retoriikkaan*. [Les influenceurs en ligne. Introduction à la rhétorique numérique.]
- EYMAN, Douglas (2015). *Digital Rhetoric: Theory, Method, Practice*. [En ligne] University of Michigan Press. <<http://www.digitalculture.org/books/digital-rhetoric/>>

- LAAKSONEN, Salla-Maaria (2017). Hybrid Narratives. Organizational Reputation in the Hybrid Media System. [En ligne] Helsinki: University of Helsinki. Le 12 avril 2018 <<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/185426>>
- LACASSE, Nicole (2017). Médias sociaux et réputation. Des possibilités et des risques amplifiés pour les organisations. In : Francine Charrest, Christophe Alcantara, Alain Lavigne & Charles Moumouni (éds). E-réputation et influenceurs dans les médias sociaux. Nouveaux enjeux pour les organisations. Québec : Presses de l'université du Québec. vii–xi
- LOSH, Elizabeth (2009). Virtualpolitik. An Electronic History of Government Media-Making in a Time of War, Scandal, Disaster, Miscommunication, and Mistakes. Cambridge, Massachusetts : The MIT Press.
- LANGE, Donald, Peggy M. LEE & Ye DAI (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153–184.
- MAINGUENEAU, Dominique (2002). Problèmes d'éthos. *Pratiques*, 113-114, 55–67.
- MARWICK, Alice E. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture* 21(1), 137–160.
- POTTER, Jonathan (1996). Representing reality: discourse, rhetoric and social construction. London : Sage.
- WARNICK, Barbara & David S. HEINEMANN (2012). Rhetoric Online. *The Politics of New Media*. New York : Peter Lang Publishing.
- WEIZMAN, Elda (2015). Irony in and through follow-ups: Talk and meta-talk in online commenting in the Israeli context. In: Anita Fetzer, Elda Weizman & Lawrence N. Berlin (éds). *Dynamics of Political Discourse: Forms and functions of follow-ups*. Amsterdam: John Benjamins, 173–194.
- ZAPPEN, James P. (2005). Digital rhetoric: Toward an integrated theory. *Technical Communication Quarterly* 14(3), 319–325.