

---

# **Implantation et usages d'un réseau social d'entreprise : l'expérience d'Astral**

---

**Audrey Portela**

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de  
l'Université d'Ottawa dans le cadre du programme de maîtrise en  
communication pour l'obtention du grade maître ès Arts (M.A.)

Sous la direction de

**Pierre C. Bélanger, Ph.D**

Département de communication

Faculté des arts

Université d'Ottawa

## SOMMAIRE

Cette recherche porte sur les réseaux sociaux d'entreprise. Nous mobilisons la sociologie des usages afin d'étudier les enseignements à tirer de l'implantation d'un réseau social au sein d'une grande entreprise média au Canada, au regard des usages qui se sont développés chez les employés au cours de la première année de déploiement. Nous avons effectué une étude de cas diachronique d'Astral qui a lancé en décembre 2010 son propre réseau social d'entreprise, *Astralbook*. Ainsi, nous avons analysé les statistiques d'utilisation du site et réalisé deux séries d'entrevues semi-dirigés, en mai et en novembre 2011, auprès de dix employés et d'un gestionnaire. Les résultats révèlent que malgré un engouement initial, l'intérêt pour le réseau social s'est essoufflé et son utilisation s'est considérablement réduite. En cherchant à comprendre les motifs qui sous-tendent les situations de non-usages d'un réseau social d'entreprise, nous avons pu approfondir les connaissances entourant le non-usage des technologies de communication.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VII</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>10</b>
1.1 Objet de recherche.....	10
1.2 Mise en contexte .....	10
1.3 Cadre théorique .....	12
1.4 Questions de recherche .....	13
1.5 Approche méthodologique .....	13
1.6 Plan de la thèse.....	14
<b>CADRE THÉORIQUE</b> .....	<b>17</b>
2.1 L'étude des usages des technologies de communication .....	17
2.2 Définition du concept d'usage .....	19
2.3 L'usage, le mésusage et le non-usage .....	21
2.4 Rôle des usagers dans le développement des technologies de communication .....	23
2.5 Implications méthodologiques de l'étude des usages et des non-usages des technologies de communication .....	24
<b>REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	<b>26</b>
3.1 Les réseaux sociaux publics .....	26
3.1.1. Les réseaux sociaux, un type de médias sociaux	26
3.1.2. Origine et définition des réseaux sociaux	29

3.1.3.	La popularité des réseaux sociaux en ligne	31
3.1.4.	Les enjeux des réseaux sociaux pour les entreprises	33
3.2	Les réseaux sociaux d'entreprise .....	35
3.2.1.	Définitions des réseaux sociaux d'entreprise	35
3.2.2.	Les usages des réseaux sociaux d'entreprise	38
3.2.3.	La valeur ajoutée des réseaux sociaux d'entreprise pour l'organisation et ses employés	41
3.2.4.	Les défis associés à la mise en place des réseaux sociaux d'entreprise	43
3.3	Stratégie de mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise .....	45
3.3.1.	Définition des besoins	45
3.3.2.	Évaluation et sélection de la solution technologique	47
3.3.3.	Développement de l'architecture technique	47
3.3.4.	Déploiement de la solution	48
3.3.5.	Animation des communautés et accompagnement des utilisateurs	50
3.3.6.	Évaluation et ajustements	52
3.4	Question centrale de recherche .....	54
3.5	Enjeux de la recherche .....	55
	<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>56</b>
4.1	Approche méthodologique .....	56
4.1.1.	Étude de cas simple	56
4.1.2.	Choix de l'unité d'analyse	57
4.1.3.	Contexte empirique : l'entreprise Astral	57
4.2	Techniques de recherche et instruments de collecte de données .....	58
4.2.1.	Entrevues semi-dirigées	59
4.2.2.	Statistiques d'utilisation	66

4.2.3.	Documents internes	67
4.3	Limites de la recherche .....	67
4.3.1.	Sélection des sujets	67
4.3.2.	Transférabilité des résultats	68
<b>RÉSULTATS ET ANALYSE.....</b>		<b>69</b>
5.1	Besoins à l'origine du projet de réseau social d'entreprise chez Astral.....	69
5.2	Présentation de la solution proposée : <i>Astralbook</i> .....	71
5.3	Stratégie de déploiement et de communication .....	72
5.4	Usages d' <i>Astralbook</i> au cours de la première année de déploiement .....	74
5.4.1.	Évolution générale de l'utilisation d' <i>Astralbook</i>	74
5.4.2.	Habitudes d'utilisation d' <i>Astralbook</i>	75
5.4.3.	Principaux usages d' <i>Astralbook</i>	77
5.4.4.	Évolution du volume d'activités sur <i>Astralbook</i>	81
5.5	Usages et non-usages d' <i>Astralbook</i> .....	83
5.5.1.	Usages non stabilisés dans le temps	83
5.5.2.	Trois catégories de non-usagers d' <i>Astralbook</i>	84
5.5.3.	Facteurs explicatifs du non-usage	85
5.6	Ajustements apportés aux objectifs et à la stratégie globale d'implantation .....	88
<b>DISCUSSION .....</b>		<b>90</b>
6.1	Réseau social d'entreprise et communautés.....	90
6.2	Analyse des usages existants.....	92
6.3	Choix de la solution technologique.....	94
6.4	Identité du réseau social d'entreprise .....	97
6.5	Phase pilote, lancement de la solution et ajustement progressif .....	98
6.6	Approche de communication entourant le nouveau réseau social d'entreprise .....	100

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>104</b>
7.1 Sommaire des résultats.....	104
7.2 Retour sur les limites de la recherche .....	108
7.3 Pistes de recherche futures .....	109
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>111</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>124</b>
Annexe 1 – Certificat d’approbation déontologique du Bureau d’éthique et d’intégrité de la recherche de l’Université d’Ottawa .....	124
Annexe 2 – Courriel avisant les employés qu’ils vont être sollicités pour participer à une étude sur <i>Astralbook</i> .....	125
Annexe 3 – Scénario de conversation téléphonique pour le recrutement des usagers d’ <i>Astralbook</i> .....	126
Annexe 4 – Formulaire de consentement à destination des usagers d’ <i>Astralbook</i> .....	129
Annexe 5 – Formulaire de consentement à destination du gestionnaire d’ <i>Astralbook</i> .....	132
Annexe 6 – Questionnaire individuel à l’intention des usagers d’ <i>Astralbook</i> .....	135
Annexe 7 – Guides d’entrevue avec les usagers d’ <i>Astralbook</i> .....	136
Annexe 8 – Guides d’entrevue avec le gestionnaire d’ <i>Astralbook</i> .....	140
Annexe 9 – Captures d’écran d’ <i>Astralbook</i> .....	145

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. <i>Panorama des médias sociaux 2012</i> .....	27
Figure 2. <i>Fréquences et moments de la collecte de données</i> .....	63
Figure 3. <i>Nombre de connexions à Astralbook par mois</i> .....	75
Figure 4. <i>Fréquence d'utilisation d'Astralbook</i> .....	76

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. <i>Les différents types de médias sociaux</i> .....	28
Tableau 2. <i>Similitudes et différences entre les réseaux sociaux publics et d'entreprise</i> .....	37

À ma fille Inès.

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Pierre C. Bélanger de m'avoir encouragée à me lancer dans l'aventure de la maîtrise en communication. À titre de directeur de thèse, son encadrement, ses encouragements et ses conseils précieux m'auront permis de mener à bien ce travail, avec toute la rigueur et le souci du détail qu'on lui reconnaît. Je lui dois également mes remerciements pour m'avoir orientée dès le début vers Astral comme entreprise potentielle pour mon étude de cas. La compagnie planifiait justement le déploiement d'un réseau social d'entreprise sur son Intranet existant. Enfin, je le remercie pour la patience et le soutien indéfectible qu'il a montré tout au long de ces deux années de périple intellectuel.

La thèse a également été bonifiée par la rétroaction des membres du comité de thèse, les professeurs Luc Bonneville et Sylvie Grosjean. Leur perspicacité, leur rigueur et leurs commentaires avisés à chaque étape du projet ont été grandement appréciés. Je profite de l'occasion pour remercier Luc Bonneville pour la confiance qu'il m'a témoignée en me confiant non seulement plusieurs mandats de recherche fort pertinents pour cette thèse mais en me donnant aussi l'opportunité de présenter les fruits de ma recherche lors d'un séminaire du Groupe de recherche interdisciplinaire en communication organisationnelle (GRICO).

J'aimerais par ailleurs souligner l'apport des professeurs Philippe Ross, Luc Dupont et Martine Lagacé qui ont tous contribué d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de cette recherche. Un grand merci également au personnel du département de communication, Caroline Martineau, Valérie Jasik et Siobhan Dunbar pour leur disponibilité, leur amabilité et leur efficacité lors de démarches administratives.

Aussi, je tiens à exprimer ma vive reconnaissance envers l'Université d'Ottawa pour m'avoir fourni d'excellentes conditions financières par le biais des programmes de bourses dont j'ai pu bénéficier.

Je souhaite également remercier la direction d'Astral, notamment Hugues Mousseau, ainsi que les participants à la recherche pour m'avoir donné l'occasion d'étudier un cas vraiment captivant alors que la compagnie était parmi les premières au Québec et au Canada à développer et à implanter un réseau social d'entreprise.

Enfin, cette thèse n'aurait vu le jour sans la compréhension et l'appui de mon conjoint Reda Bensouda qui a su, par ses échanges éclairés, pertinents et sincères, amener ma réflexion à un autre niveau lorsque j'étais dans des impasses. Je remercie également ma famille et mes amis pour le soutien moral et logistique qu'ils m'ont fournis tout au long de cette aventure.

# INTRODUCTION

## 1.1 Objet de recherche

Notre recherche porte sur le phénomène des réseaux sociaux en ligne, plus particulièrement sur le développement et la formation des usages d'un réseau social d'entreprise déployé sur l'Intranet d'une grande organisation canadienne du secteur des médias : Astral.

## 1.2 Mise en contexte

Depuis quelques années, les réseaux sociaux ou sites de réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, Google+ et LinkedIn ont fortement gagné en popularité sur Internet. Des millions de personnes se sont ainsi mises à (1) créer leur profil public ou semi-public sur ces plateformes, à (2) dresser la liste des utilisateurs avec lesquels elles sont en relation, à (3) voir et parcourir leur liste de relations et celle d'autres utilisateurs du système (Boyd & Ellison, 2008). Aujourd'hui, plus d'un milliard de personnes dans le monde sont utilisateurs d'au moins un réseau social (InSites Consulting, 2011). Les internautes du monde entier passent 22 % de leur temps sur les réseaux sociaux (Nielsen, 2010).

Alors que le grand public plébiscite les réseaux sociaux, les entreprises, quant à elles, font face à un dilemme : ne rien faire, interdire ou au contraire encourager ces pratiques au sein de la sphère professionnelle. Pourtant, dans un contexte où les grandes organisations doivent composer avec des équipes de travail dispersées géographiquement ou dans différentes unités d'affaires, les réseaux sociaux peuvent, s'ils sont adéquatement utilisés, produire une valeur ajoutée. Certaines entreprises comme Microsoft ont vu dans les réseaux sociaux en ligne un potentiel intéressant pour une utilisation en milieu de travail et ont encouragé l'utilisation de

sites comme Facebook et LinkedIn à l'intérieur de leur organisation (Skeels & Grudin, 2009). Cependant, sur ces réseaux sociaux publics, l'information et les communications entre les employés restent à l'extérieur du pare-feu et de la sphère de contrôle de l'entreprise. Préoccupées par la sécurité informatique, la confidentialité des données et souhaitant maintenir un certain contrôle sur la réputation véhiculée à l'externe, de plus en plus d'entreprises sont portées à développer leurs propres fonctionnalités de réseaux sociaux et à les déployer sur leur Intranet. C'est ce que nous appelons dans le cadre de notre recherche des réseaux sociaux d'entreprise.

La demande pour ce genre de logiciels, dits sociaux, est de plus en plus forte, comme en témoigne l'explosion du chiffre d'affaires des éditeurs de solutions de réseaux sociaux d'entreprise. En effet, le cabinet IDC (Fauscette & Thompson, 2012) prévoit que ce secteur connaîtra une croissance annuelle de près de 43 % jusqu'en 2016, pour atteindre un chiffre d'affaires global de 4,5 milliards de dollars US. Que ce soit pour favoriser la circulation des échanges, encourager la mise en relation entre les employés de différentes unités d'affaires ou régions géographiques, faciliter l'accès aux expertises internes, améliorer la gestion des connaissances ou stimuler l'innovation, les raisons qui poussent les organisations à se lancer dans l'aventure des réseaux sociaux d'entreprise sont multiples.

Un rapport d'Altimeter Research (Li, Webber, & Cifuentes, 2012) montre que des plateformes comme Jive, IBM Connections ou Yammer, sont de plus en plus populaires dans les entreprises, mais que plusieurs dirigeants ne semblent pas encore savoir comment en exploiter le plein potentiel. Comme le rapporte Charlene Li (2012), fondatrice de la firme de recherche Altimeter, certaines organisations ont déployé des réseaux sociaux d'entreprise et ont reçu un premier accueil enthousiaste mais ont vu l'engouement s'essouffler rapidement et

se réduire à quelques participants engagés. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'échec de projets d'Entreprise 2.0 (la version entreprise du Web 2.0<sup>1</sup>), dont les réseaux sociaux d'entreprise font partie. La plupart des raisons que Dion Hinchcliffe (2009) énumère sont reliées à des décisions prises ou actions menées par des gestionnaires relativement à la stratégie d'implantation. Les dirigeants des entreprises devront jouer un rôle actif et avoir une bonne compréhension des usages qui se forment suite au déploiement de ces services de réseaux sociaux d'entreprise et s'y ajuster en conséquence.

### **1.3 Cadre théorique**

Afin de mieux comprendre le sens que les employés d'Astral donnent à l'utilisation du réseau social de leur entreprise, il convient de se pencher sur les usages qui émergent chez eux suite au déploiement de cette plateforme. C'est donc dans le cadre de la sociologie des usages, à savoir l'étude des rapports sociaux entre l'utilisateur et les technologies, que nous avons abordé notre recherche.

Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons mieux comprendre ce que font les employés d'un réseau social d'entreprise, voir comment les usages évoluent dans le temps et faire ressortir éventuellement des usages type. L'étude vise à repérer, répertorier, analyser et tirer les leçons des actions menées par les gestionnaires dans le cadre de la stratégie globale d'implantation du service de réseau social sur l'Intranet d'Astral, au regard des usages qui se sont construits chez les employés au cours de la première année de déploiement. Nous voulons donc mettre en lumière les écarts entre les usages prescrits par Astral lors de la mise en place de son réseau social d'entreprise et les usages réels adoptés au quotidien par les

---

<sup>1</sup> Terme suggéré par Tim O'Reilly, en 2004, pour définir le nouveau Web (O'Reilly, 2005).

employés. Nous souhaitons aussi participer au développement de la compréhension des situations d'usages et de non-usages des technologies de communication, notamment d'un réseau social interne, de même que des motifs qui sous-tendent celles-ci.

#### **1.4 Questions de recherche**

Dans cette étude, nous cherchons à mieux comprendre les usages des réseaux sociaux d'entreprise. Plusieurs pistes de réflexion permettent d'appréhender notre question centrale de recherche : quels sont les besoins à l'origine et les résultats escomptés par le déploiement d'un réseau social d'entreprise au sein d'une grande organisation média au Canada? Quelle stratégie Astral a-t-elle privilégiée dans le déploiement de son réseau social interne? Quels usages principaux les employés en font-ils? Comment l'utilisation du site évolue-t-elle dans le temps? Quels sont les ajustements apportés aux objectifs et à la stratégie globale d'implantation du réseau social d'entreprise sur l'Intranet d'Astral au cours de la première année de déploiement? En définitive, notre étude cherche à répondre à la question centrale de recherche suivante :

**Quels enseignements peut-on tirer de l'implantation d'un réseau social au sein d'une grande entreprise média au Canada, au regard des usages qui se sont développés et formés chez les employés au cours de la première année de déploiement?**

#### **1.5 Approche méthodologique**

Étant donné la relative nouveauté du phénomène des réseaux sociaux en ligne et l'état limité des connaissances sur les usages de tels services implantés en entreprise, notre recherche s'inscrit dans une démarche de type exploratoire et compréhensive. Ainsi, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas au sein d'Astral, une grande entreprise canadienne du secteur

des médias afin de comprendre le sens que les employés donnent à leur utilisation du réseau social d'entreprise qui a été mis en place par l'entreprise elle-même selon une stratégie *top-down*<sup>2</sup>.

Le développement et la formation des usages d'un réseau social est un processus relativement long et complexe. Nous avons donc opté pour une démarche diachronique qui nous a permis de suivre pendant la première année de déploiement du réseau social d'entreprise, l'évolution des usages des employés et les actions menées par les gestionnaires.

Dans notre recherche, une méthodologie mixte a été privilégiée et des données qualitatives (entrevues semi-dirigées avec dix usagers du réseau social d'entreprise et du gestionnaire responsable de l'introduction et du suivi de l'utilisation du réseau social d'entreprise) ont été jumelées à des données quantitatives (statistiques d'utilisation du site) afin d'avoir une vision micro et macro des usages d'*Astralbook*. Pour compléter notre étude, nous avons également analysé des documents internes, notamment une vidéo de présentation du réseau social, des captures écran du système, une foire aux questions, la politique d'utilisation d'*Astralbook* ainsi que les résultats d'un sondage annuel effectué par Astral sur les outils de communications internes de l'organisation.

## **1.6 Plan de la thèse**

Dans le second chapitre, nous présentons le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche et exposons les principaux concepts et théories qui inspirent notre démarche scientifique.

---

<sup>2</sup> Le projet est venu de la direction et a été, par la suite, présenté aux employés.

Au chapitre trois, nous passons en revue la littérature afférente et examinons les études traitant des réseaux sociaux qu'ils soient publics, sur le Web ou privés, c'est-à-dire développés sur le site Intranet d'une entreprise. Suite à la revue de l'ensemble des concepts, théories et travaux pertinents, nous formulons une question centrale ainsi que des questions spécifiques de recherche.

Nous présentons, au chapitre quatre, l'approche méthodologique retenue et fournissons quelques éléments du contexte empirique dans lequel cette recherche a été réalisée. Nous justifions ensuite la pertinence des techniques et outils de recherche utilisés pour effectuer la collecte de données. Nous explicitons également comment les données ont été analysées. Enfin, nous exposons les limites de la recherche au niveau méthodologique et en précisons les contraintes et la portée.

Après avoir explicité le cadre conceptuel dans lequel s'est inscrite notre recherche ainsi que la méthodologie que nous avons utilisée, nous exposons au cinquième chapitre les résultats de notre analyse de l'expérience Astral. À cet effet, nous analysons les statistiques d'utilisation du réseau social d'entreprise *Astralbook* ainsi que les entrevues semi-dirigées et nous présentons les résultats sous les principaux thèmes qui se sont dégagés lors de la cueillette de données.

C'est au sixième chapitre que nous amorçons une discussion à la lumière des résultats obtenus et que nous faisons des liens avec la question centrale de recherche et le cadre théorique mobilisé. Nous y faisons notamment ressortir les principaux constats de l'expérience d'Astral un an après l'implantation de son réseau social d'entreprise.

Dans la conclusion, nous procédons à une synthèse des résultats dans le but de déterminer dans quelle mesure nous pouvons répondre à nos questions de recherche. Ensuite, nous proposons une réflexion sur les limites et les perspectives d'avenir de notre recherche.

## CADRE THÉORIQUE

La question des usages des technologies de communication représente le thème central de ce travail. L'étude des usages d'un réseau social d'entreprise constitue une approche pertinente pour comprendre l'influence de cet outil technique dans la vie quotidienne des employés. Encore faut-il cerner avec une certaine rigueur les concepts d'« usage » et d'« usager » qui semblent explicites en apparence mais qui revêtent pourtant une certaine complexité.

### **2.1 L'étude des usages des technologies de communication**

Pour bien préciser les concepts d'« usage » et d'« usager », il convient de présenter le cadre dans lequel ils ont pris naissance.

L'un des premiers emplois de la notion d'usage en sociologie des médias provient du courant fonctionnaliste des « usages et gratifications » dans les travaux américains des années 1960 et 1970 (Proulx, 2005). Les chercheurs de l'époque souhaitaient prendre une distance par rapport aux théories des effets directs : « ce que les médias font aux gens » (Proulx, 2005). Ils proposent alors d'orienter leur programme de recherche vers les usages, en tentant plutôt de savoir « ce que font les gens avec les médias ». Ils postulent ainsi que les membres des audiences utilisent « activement » les médias pour en retirer des satisfactions spécifiques répondant à des besoins psychologiques ou psychosociologiques (Proulx, 2005). Même si cette perspective fut accusée par les chercheurs des courants critiques de ne se réduire qu'à un « psychologisme » des usages (Jauréguiberry & Proulx, 2011, p. 26), elle a toutefois ouvert la voie à toute une série d'études sur les usages à l'opposé des visions déterministes de la technologie, dominantes à l'époque.

Proposant respectivement un retour critique et un ouvrage synthèse sur les études d'usages des technologies de communication, Josiane Jouët (2000) de même que Jauréguiberry et Proulx (2011) signalent que l'approche de la « sociologie des usages » s'est développée dans les années 1980 avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette tradition des études d'usages s'est ainsi développée en France, en Belgique et au Québec (Jouët, 2000) « à partir d'analyses sociologiques décrivant l'utilisation en contexte d'objets communicationnels comme le magnétoscope, la télécommande du téléviseur, l'informatique à domicile ou le répondeur téléphonique » (Jauréguiberry & Proulx, 2011, p. 27). En fait, l'étude des usages permet d'analyser le rôle de la technique dans la société et d'observer ce que les gens font effectivement avec les techniques de communication. (Jouët, 2000). La sociologie francophone des usages s'est notamment appuyée sur les écrits de Michel de Certeau (1980) et sur l'intérêt qu'il porte aux « manières de faire » de pratiquants ordinaires résistant, par des *tactiques* de contournement et autres bricolages, aux *stratégies* des industries culturelles. De telles approches centrées sur les usages effectifs – versus les usages prescrits par les industriels – permettent de décrire « de manière détaillée et complexe, les entrelacements subtils, cycliques et permanents entre, d'un côté, les usages des techniques et, de l'autre, les pratiques personnelles et sociales des individus qui agissent dans le tissu organisationnel » (Jauréguiberry & Proulx, 2011, p. 24-25).

Par la suite, les recherches se sont étendues à l'étude des usages d'autres médias et de dispositifs de communication diversifiés, tels que le téléphone portable et Internet. Néanmoins, Internet a pris aujourd'hui la forme du Web social. Serge Proulx et Florence Millerand (2010) considèrent le Web social comme un « dispositif sociotechnique », c'est-à-dire déterminé « à la fois technologiquement par ses plateformes interactives et

sociologiquement par les pratiques qui s’y forment » (p. 14). Ils le définissent plus précisément à partir de cinq caractéristiques significatives : (1) la capacité des utilisateurs à créer, remixer et partager des contenus; (2) l’accessibilité et la facilité d’utilisation; (3) un mode de collaboration entre usagers basé sur ce que Dominique Cardon appelle la « force des coopérations faibles » (Aguiton & Cardon, 2007), en référence au concept de « lien faible<sup>3</sup> » développé en théorie des réseaux par Mark Granovetter (1973); (4) l’agrégation des contenus postés par les utilisateurs comme première source de valeur économique; (5) la pluralité d’outils techniques qu’il est possible d’appréhender à travers une typologie en six catégories : les blogues, les sites de réseaux sociaux, les activités d’échanges de fichiers, les wikis, les sites de vente en ligne qui permettent aux usagers de poster des commentaires et les univers virtuels incluant les jeux massivement multi-joueurs (Proulx & Millerand, 2010, p. 15-16).

Dans la présente recherche, nous proposons d’étudier la formation des usages d’un réseau social d’entreprise chez les employés d’une grande organisation média au Canada.

## **2.2 Définition du concept d’usage**

Une revue de la littérature des études d’usages des technologies de communication montre que la notion d’usage connaît une pluralité d’acceptions (Millerand, 1998). Pour Pierre Chambat (1994), l’ambivalence qui entoure ce concept tient au fait qu’il est utilisé pour « repérer, décrire et analyser des comportements et des représentations relatifs à un ensemble

---

<sup>3</sup> Pour Granovetter (1973), un réseau se compose de liens forts et de liens faibles. Les liens forts sont ceux que l’on a avec des amis, collègues et membres de la famille proches. Les liens faibles sont faits de simples connaissances. Les liens faibles sont dits « forts » dans la mesure où, s’ils sont diversifiés, ils permettent de pénétrer d’autres réseaux sociaux que ceux auxquels on a habituellement accès avec ses liens forts.

flou : les NTIC [...] » (p. 250). La notion d'usage peut renvoyer, selon les auteurs, à des pratiques, des comportements, des habitudes ou des attitudes (Bélisle et al., 2002).

Josiane Jouët (1993) effectue une première distinction entre les notions d'usage et de pratique. Selon elle, « l'usage est plus restrictif et renvoie à la simple utilisation tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques (usages) mais les comportements, les attitudes, et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil » (Jouët, 1993, p. 371). Toutefois, Millerand (1998) souligne que dans la plupart des recherches, cette distinction n'est pas reprise et les termes usages et pratiques sont indifféremment utilisés.

Pour Philippe Breton et Serge Proulx (2002), l'usage renvoie à un ensemble de définitions allant de « l'adoption » à « l'appropriation » en passant par « l'utilisation » (p. 255). L'adoption est généralement étudiée par les chercheurs de la sociologie de la diffusion et de la consommation. Elle précède l'usage et l'appropriation et elle se résume généralement à l'achat ou à la consommation d'une technologie (Breton & Proulx, 2002). L'utilisation renvoie au simple emploi d'une technique et est plutôt étudiée par les cognitivistes et les ergonomes (Breton & Proulx, 2002). L'appropriation, selon Proulx (2005) suppose « une maîtrise technique et cognitive de l'artefact, une intégration significative de l'objet technique dans la pratique quotidienne de l'utilisateur, l'usage répété de cette technologie » pour ouvrir vers des possibilités de création (détournement, réinvention) et suppose « que les usagers soient adéquatement représentés dans l'établissement de politiques publiques et en même temps pris en compte dans les processus d'innovation » (p. 4). L'appropriation des technologies est donc, à ce titre, une activité sociale, culturelle, économique et politique (Cardon, 2007).

Comme le constate Florence Millerand (2003), « les expressions "usages sociaux" et "appropriation sociale" se sont imposées au fur et à mesure de la constitution du champ de la sociologie des usages » (p. 36). En particulier, l'usage *social* renvoie à « la manière dont un groupe fera usage, d'une manière propre, d'un dispositif technique » [...]; il pourra être qualifié de *social* dès lors qu'il sera « repérable par sa récurrence (voire sa stabilité) et sa robustesse (c'est-à-dire sa capacité à subsister) » (Millerand, 2003, p. 36). En ce sens, nous adhérons également dans la présente recherche, à la définition de Jean-Guy Lacroix (1994) qui entend par usages sociaux : « des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes » (p. 147). Nous voyons donc qu'en qualifiant l'utilisation de « récurrente », « habituelle », « suffisamment intégrée dans la quotidienneté », « stabilisée », ces deux définitions (Millerand, 2003; Lacroix, 1994) soulignent l'importance de la fréquence, de l'intensité d'utilisation et de la stabilisation dans le temps comme constituants de la notion d'usage social.

### **2.3 L'usage, le mésusage et le non-usage**

Lorsque l'on étudie les rapports sociaux entre les usagers et les technologies, il peut y avoir des usages inégaux, des « semblants d'usage, des mésusages et même des non-usages » (Jauréguiberry, 2010, p. 4). Feirouz Boudokhane (2006) souligne que « les études sur les technologies semblent très focalisées sur les questions d'usage et d'usagers, oubliant souvent la problématique du non-usage » (p. 1). En fait, comme le remarquent Catherine Kellner, Luc Massou et Pierre Morelli (2010), dans la littérature scientifique, qu'elle soit francophone ou

anglo-saxonne, la question des non-usages est abordée comme un « cas particulier d’usage si ce n’est, la plupart du temps, comme un défaut d’usage » (p. 8). Or, selon ces auteurs, la problématique du non-usage est suffisamment complexe pour justifier qu’on la traite en tant que telle (Kellner et al., 2010).

Poser la question du non-usage des technologies dans le cadre d’une revue de littérature implique, selon Kellner et al. (2010), de mobiliser des références traitant plus spécifiquement de la « fracture numérique<sup>4</sup> », expression beaucoup plus employée que celle de « non-usage » ou de « non-usagers » (p. 8). Ainsi, après plus de vingt ans d’une nette domination des approches du non-usage en termes de manque, de problème à résoudre, au risque de générer une exclusion sociale, politique et économique, une nouvelle façon d’aborder la question du non-usage est apparue dès le début des années 2000 (Jauréguiberry, 2010; Kellner et al., 2010). Les récents travaux sur les non-usages permettent de « remettre en question un certain nombre d’idées conçues telles que le caractère monopolistique d’une seule catégorie » (Boutet & Trémenbert, 2009, p. 95). Alors que ces derniers montrent davantage l’hétérogénéité de la catégorie même des non-usages, il convient de s’interroger sur la manière de définir plus précisément cette notion. En fait, à la question de savoir comment déterminer où commence et où finit le non-usage par rapport à l’usage, Boutet et Trémenbert (2009) constatent, au terme d’une analyse critique des travaux sur les usages et les non-usages des technologies, que la démarche la plus courante est celle de la typologie. Ainsi, plusieurs études francophones (Cohendet & Stojak, 2005; Jullien & Trémenbert, 2005; AWT, 2008; Laborde & Soubiale, 2008, Granjon, 2010) et anglo-saxonnes (Wyatt, Thomas & Terranova, 2002; Lenhart et al.,

---

<sup>4</sup> En anglais *digital divide*.

2003; Selwyn, 2006) convergent vers une typologie relativement partagée des non-usagers, quoique les terminologies ne sont pas toujours tout à fait équivalentes : les non-usagers absolus, les abandonnistes, les "intermittents" de l'usage, les usagers par procuration et les minimalistes limitant volontairement leurs usages (Boutet & Trémenbert, 2009). Les travaux mettent généralement en lumière plusieurs facteurs pouvant expliquer le non-usage; ceux-ci pouvant être liés tant aux caractéristiques de la technique qu'à celles de l'individu (Boudokhane, 2006).

#### **2.4 Rôle des usagers dans le développement des technologies de communication**

Dans la tradition des études d'usages des technologies de communication, l'utilisateur est généralement défini comme ayant « un rôle actif dans le modelage des emplois de la technique » (Jouët, 2000, p. 493). Jacques Perriault (2008) souligne que « l'individu détient fondamentalement une part de liberté dans le choix qu'il fait d'un outil pour s'en servir conformément ou non à son mode d'emploi » (p. 1). Ainsi, il constate que bon nombre de dispositifs technologiques sont détournés de leurs fins originelles, pour tendre vers une logique peu à peu dictée par les usagers. L'opposition entre concepteurs et usagers potentiels est incontournable et s'explique, selon Perriault (2008), parce qu'il y a, d'un côté, « les inventeurs, qui poursuivent leur rêve de perfectionner une technologie de l'illusion, et leur entourage technicien, qui élabore sans cesse des propositions » et, de l'autre, les « profanes, les usagers éventuels, qui reçoivent sans cesse ces offres, ne partagent que rarement les fantasmes de ceux qui les leur proposent » (p. 20).

Madeleine Akrich (1995) souligne le rôle primordial de l'utilisateur dans le travail de conception d'un objet technique. Selon elle, à chaque étape de ce processus, les concepteurs vont

*imaginer* la technologie opérée par les usagers et *anticiper* les usages qui vont en être faits. Akrich (1993) affirme donc qu'il y a « une inscription de l'utilisateur dans le dispositif » (p. 56). De la même façon, il y a inscription – par la pratique – du dispositif dans le corps de l'utilisateur par le recours à des intermédiaires : modes d'emploi, instruments annexes, formes socialisées d'apprentissage » (Akrich, 1993, p. 56). C'est ce qu'elle appelle les *scripts*. Lorsque l'application technologique est lancée, les usagers ont le pouvoir d'y concevoir de nouveaux usages, une fois qu'ils y seront familiarisés (Akrich, 1995). Ainsi, les réactions, les résistances aux *scripts* ou les trouvailles des usagers doivent aussi être pris en considération et réinjectés sous forme d'information dans le processus de conception lui-même, qui devient alors permanent (Akrich, 1995). Dans le cas de l'implantation d'un réseau social au sein d'une entreprise, les développeurs et les promoteurs devraient constamment travailler, voire coopérer avec un ensemble d'usagers, non seulement au moment de la conception de l'application, mais également après le lancement afin d'entrer dans un processus d'amélioration continue.

## **2.5 Implications méthodologiques de l'étude des usages et des non-usages des technologies de communication**

La sociologie des usages, dans la manière dont elle s'est développée essentiellement dans la francophonie, a « largement privilégié les méthodes qualitatives », les auteurs cherchant ainsi « à dégager la signification des actes de communication au niveau individuel et le sens social des usages auprès de groupes sociaux spécifiques » (Jouët, 2000, p. 514).

Comme l'usage est l'utilisation répétée d'un objet qui lui donne sens et efficacité, Gérald Gaglio (2006) rappelle « qu'il se restitue soit sous forme d'observation, soit au cours

d'entretien où l'enquêté expose et commente ce qu'il fait et se prononce sur ce que les autres font ou ne font pas » (p. 2). Cependant, pour Serge Proulx (2005), le défi est de savoir comment comprendre les usages, comment « dépasser le simple niveau des déclarations des usagers concernant leurs propres pratiques et comment conserver des traces des pratiques d'usage qui serviront ensuite pour l'analyse » (p. 6). Dans ce contexte, il montre que certains chercheurs choisissent des méthodologies mixtes qui croisent des données statistiques d'utilisation avec des déclarations d'usagers. Françoise Massit-Folléa (2002) déclare qu'« il y a ainsi dans la sociologie des usages des TIC une triple dimension de statistique, de pratique attestée et d'imaginaire techno-culturel qui requiert de croiser approche micro et approche macro, études quantitatives et études qualitatives » (p. 7). Plus spécifiquement, Boutet et Trémenbert (2009) constatent que les récentes études sur le non-usage des technologies ont « mobilisé de manière quasi-systématique des outils quantitatifs – questionnaires – et des outils qualitatifs – pour la plupart des entretiens semi-directifs –, soulignant ainsi la difficulté qu'il y a à atteindre et à cerner ces populations par le recours à une méthode [uniquement quantitative] » (p. 79). En effet, pour comprendre les situations de non-usage, une large part pour ne pas dire la totalité reposera sur l'écoute de ce que les non-usagers ont à dire de leur « non-pratique » (Boutet & Trémenbert, 2009, p. 97). C'est pourquoi, Simonin et al. (2007, cités dans Boutet & Trémenbert, 2009, p. 97-98) suggèrent que la « sociologie des non-usages, comme la sociologie des usages constitue avant tout une sociologie du quotidien ».

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

La section qui suit présente un ensemble d'études traitant des outils du Web social, plus particulièrement des réseaux sociaux. Nous discutons des enjeux de l'utilisation de ces plateformes sociales dans la sphère professionnelle. Nous expliquons également pourquoi de plus en plus d'organisations choisissent de lancer leur propre réseau social d'entreprise et quels usages il est possible d'en faire. Suite à la revue de l'ensemble des concepts, théories et travaux pertinents, nous serons en mesure de poser notre question de recherche.

### **3.1 Les réseaux sociaux publics**

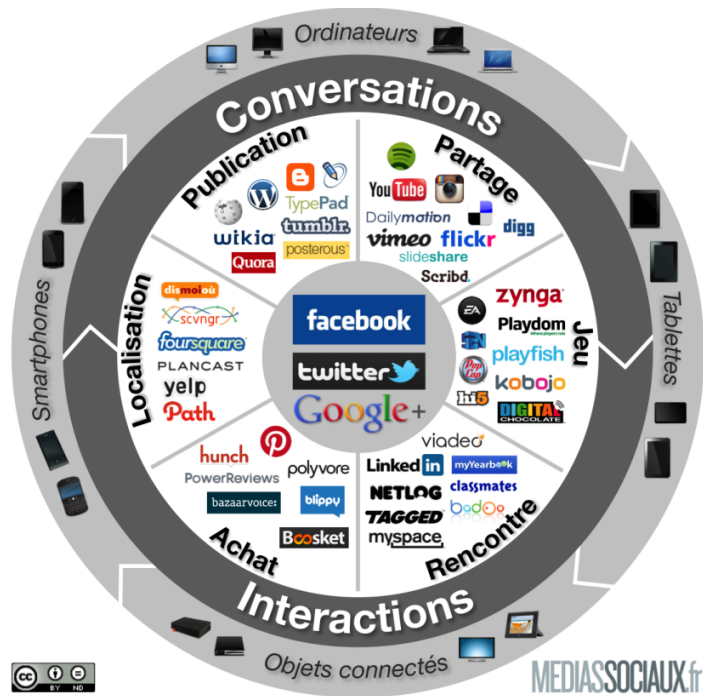
#### **3.1.1. Les réseaux sociaux, un type de médias sociaux**

Les médias sociaux ont fait leur apparition avec le développement d'un nouveau Web, le « Web 2.0 », lorsqu'il est devenu possible, pour les internautes, de participer activement à la production et à la diffusion de contenu en ligne. Le terme a été utilisé pour la première fois en 2004 par un pionnier de l'Internet, Dale Dougherty, puis popularisé en 2005 par Tim O'Reilly pour désigner une évolution du Web, comme s'il s'agissait d'un logiciel qui passe à une version supérieure. Dans son article « What is Web 2.0 » (O'Reilly, 2005), l'auteur résume les grands principes du Web 2.0 sous la forme d'une cartographie. Ainsi, le Web n'est plus qu'une simple collection de sites Web mais un véritable agencement de services et d'applications facilement accessibles depuis un ordinateur ou tout autre dispositif connecté à Internet (O'Reilly, 2005). Les usagers sont au centre de l'écosystème. Ils produisent et modifient une multiplicité de données qui peuvent être reprises et enrichies par d'autres (O'Reilly, 2005). Ainsi, grâce à ces mécanismes de collaboration entre usagers, une intelligence collective se développe. Selon ce même article d'O'Reilly (2005), les applications

du Web 2.0 sont conçues avec des interfaces simples et interactives. Elles sont proposées, en version bêta, aux usagers qui les font évoluer de manière continue en formulant des suggestions d'amélioration.

Aujourd'hui, les médias sociaux qui constituent l'ensemble des technologies du Web 2.0 (Poncier, 2012) n'ont jamais occupé une place aussi importante sur le Web, à tel point que Frédéric Cavazza, consultant, conférencier et rédacteur de plusieurs blogues d'influence sur la toile, en vient à se demander « s'il est encore pertinent de dissocier les médias sociaux du Web » (2012, para. 1). Selon lui, les médias sociaux désignent « un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur Internet ou en situation de mobilité » (Cavazza, 2009, para. 8). En février 2012, Cavazza propose le graphique suivant dans le but d'illustrer les différents acteurs en présence et le rôle qu'ils occupent dans l'écosystème des médias sociaux :

**Figure 1. Panorama des médias sociaux 2012**



Source : Cavazza (2012)

Les médias sociaux peuvent être répartis en dix catégories :

**Tableau 1. Les différents types de médias sociaux**

<b>Forum</b>	Un espace de discussion public où les messages sont affichés par ordre chronologique. La consultation est libre, mais l'inscription est obligatoire pour pouvoir répondre. La modération des discussions se fait à priori ou a posteriori. Exemples de gros forums français : Doctissimo, Forum-auto, Cyberbricoleur, MagicMaman, Comment ça marche, etc. Exemples de plateformes de forum : PHPbb, Phorum, bbPress, etc.
<b>Blogue</b>	Un outil de publication simplifié où les articles sont affichés par ordre chronologique et triés dans des catégories. Les lecteurs peuvent déposer des commentaires qui sont modérés à postériori. Le flux RSS permet de facilement exporter le contenu vers des agrégateurs et lecteurs. Exemples de plateformes de blogues : Blogger, WordPress, Typepad, etc.
<b>Wiki</b>	Une base de connaissance en ligne où les internautes rédigent et corrigent eux-mêmes le contenu. Les wikis sont constitués d'un ensemble de pages sans système de navigation cohérent. Chaque page dispose d'un historique des modifications et peut être commentée. La modération est assurée par des équipes organisées de façon pyramidale. Exemple de wikis célèbres : Wikipedia, Wookipedia, Brickipedia, etc. Exemples de plateformes de wiki : MediaWiki, Wikia, Wetpaint, etc.
<b>Service de partage</b>	Service en ligne où les internautes peuvent publier des photos, vidéos, liens... Chaque élément publié est rattaché à un membre et peut être commenté et noté. La communauté ou les annonceurs peuvent créer des chaînes et des groupes pour fédérer des micro-communautés. Exemples : YouTube, Flickr, Delicious, Deezer, Slideshare, etc.
<b>Réseau social</b>	Site à l'accès restreint où chaque utilisateur possède un profil. Les membres sont liés de façon bilatérale ou au travers de groupes. Certains réseaux proposent également des fonctionnalités plus sophistiquées (messagerie, publication et partage de contenus, etc.) ainsi que la possibilité d'héberger des applications tierces (plateforme). Exemples : Facebook, Orkut, Friendster, Tagged, etc.
<b>Microblogue</b>	Service de publication, de partage et de discussion reposant sur des messages très courts. La consultation des messages et profils ne requiert pas d'inscription et peut se faire sur le web, les terminaux mobiles ou au travers d'applications. Chaque membre possède un profil public où sont listés les derniers messages. Les membres peuvent s'abonner aux profils des autres pour recevoir leurs messages dans un flux unique. Exemples : Twitter, Google Buzz, etc.
<b>Agrégateur</b>	Service en ligne permettant de regrouper l'ensemble des publications d'un utilisateur des médias sociaux (social stream). De très nombreuses formes de contributions sont acceptées (RSS, photos, vidéos, liens, email, etc.). Les utilisateurs peuvent s'abonner aux flux des autres membres. Exemples : Posterous, FriendFeed, etc.
<b>FAQ collaborative</b>	Service en ligne d'entraide où les questions et les réponses sont publiées par les utilisateurs. Les réponses sont commentées et notées, le membre qui a publié la question sélectionne la réponse la plus satisfaisante afin de clôturer les échanges et récompenser l'auteur avec un système de points. Exemples : Quora, StackOverflow, etc.
<b>Jeux sociaux</b>	Jeux en ligne reposant sur une plateforme sociale exploitant les profils des membres pour proposer différentes interactions sociales entre les joueurs (tableau publics des meilleurs scores, système d'invitation et de défis, objectifs ne pouvant être réalisés en solo, etc.). Exemples : Farmville, Mafia Wars, Texas HoldEm Poker...
<b>Service de géolocalisation</b>	Applications permettant de publier, partager et discuter sur des terminaux mobiles. Les articles ou photos publiés sont rattachés à un lieu afin de leur donner un contexte géographique. Chaque membre dispose d'un profil où sont listées ses dernières publications ainsi que les lieux qu'il a visités. Chaque lieu dispose également d'une page où sont listés les membres qui s'y sont signalés ( <i>check-in</i> ). Exemples : Foursquare, Facebook Places, Gowalla, etc.

Source : Cavazza (2011)

### 3.1.2. Origine et définition des réseaux sociaux

Depuis toujours, les hommes se sont regroupés et ont tissé des réseaux sociaux sur la base d'intérêts communs ou de valeurs partagées, que ce soit autour de la religion, de classes sociales, d'idéologies politiques, de collèges et universités ou selon divers critères géographiques. Avec le développement de l'Internet, cette notion désigne aussi les applications Web permettant de se constituer un réseau social en ligne, en se connectant avec des amis, actuels ou anciens, des collègues, des membres de la famille, proches ou éloignés. Danah Boyd et Nicole Ellison (2008) désignent ces applications Web comme des « sites de réseaux sociaux<sup>5</sup> » et les définissent comme étant des services Web qui permettent à une personne de (1) créer un profil public ou partiellement public au sein d'un système délimité, (2) dresser la liste des autres utilisateurs avec lesquels elle est en relation, et (3) voir et parcourir sa liste de relations et celle d'autres utilisateurs du système. Dans le cadre de notre recherche, nous privilégions le terme « réseaux sociaux » pour désigner ces nouveaux sites de réseaux sociaux publics non seulement pour alléger le texte mais aussi pour se conformer à la désignation que le grand public et le milieu des affaires utilisent.

Axés principalement sur la mise en relation, les réseaux sociaux ouvrent de nouvelles possibilités pour créer et développer ce que le sociologue Mark Granovetter (1973) qualifie de « liens faibles » tel que nous l'avons spécifié dans la section 2.1. Les personnes avec lesquelles nous sommes faiblement liées (amis de nos amis, collègues éloignés, connaissances, etc.) évoluent généralement dans des cercles différents et ont donc accès à d'autres informations et ressources que celles que l'on reçoit habituellement de nos liens forts (famille, amis et

---

<sup>5</sup> En anglais *social network sites*.

collègues proches). Dans la constitution de son réseau social, les liens faibles sont donc tout aussi importants, et sous certaines circonstances même plus importants, que les liens forts.

Lancé en 1997, SixDegrees.com fut le premier site à réunir toutes les caractéristiques d'un réseau social. Malgré ses millions d'utilisateurs, le site a dû fermer en 2000, faute de viabilité économique (Boyd & Ellison, 2008). La vague des réseaux sociaux en ligne reste relativement discrète entre 1997 et 2001. Friendster en 2002 lance le mouvement suivi de MySpace en 2003. Depuis, une multitude de réseaux sociaux se développent et tentent de s'établir sur une niche de marché. Chris Anderson (2006) désigne ce phénomène de « longue traîne », c'est-à-dire que de nombreux réseaux sociaux, de par la fragmentation des auditoires, s'adressent à des publics très ciblés. Une nouvelle vague de réseaux sociaux tournés vers le développement de réseaux d'affaires apparaît suite au lancement de LinkedIn en 2003 (Boyd & Ellison, 2008). C'est Facebook qui deviendra le plus connu et le plus important des réseaux sociaux grand public. Créé en 2004 et réservé aux étudiants d'Harvard, le site s'ouvre peu à peu aux étudiants des collèges et universités des États-Unis. Facebook connaît une ascension phénoménale dès qu'il ouvre le site à tous les publics au printemps 2007 (Smith, 2008).

Il existe aujourd'hui une multitude de réseaux sociaux qui ont chacun leur particularité : sociale (comme Facebook), culturelle (comme MySpace), de rencontre (Match) ou professionnelle (comme LinkedIn ou Viadeo), mais ont tous la même finalité : la mise en relation. Selon Lecko (2010), les réseaux sociaux permettent de créer ou développer des liens sociaux en mettant en avant les utilisateurs, leurs conversations et leurs activités (consultation, contribution, mise à jour de profil, changement de statut, etc.). Anthony Poncier (2012) associé chez Lecko et expert des réseaux sociaux d'entreprise qui a écrit un

livre sur le sujet, souligne qu'« avec le temps, les réseaux sociaux offrent de plus en plus de services, dépassant la simple fonctionnalité d'annuaire social et de mise en relation » (p. 23). La démarcation entre médias sociaux et réseaux sociaux devient ainsi de plus en plus mince. Facebook, Twitter et Google+ par exemple intègrent, en plus de la mise en relation, une panoplie de fonctionnalités telles que la publication de contenu multimédia (liens, textes, photos, vidéos), les jeux et la géolocalisation.

Majoritairement administrés par des entreprises privées, les réseaux sociaux emmagasinent une multitude d'applications et de données sur leurs propres serveurs dédiés, le tout, dans le respect de la vie privée de leurs membres. Ces sites sont souvent gratuits, parfois payants moyennant l'accès à du contenu et des services additionnels.

### **3.1.3. La popularité des réseaux sociaux en ligne**

Le développement des réseaux sociaux sur le Web s'est accompagné d'une explosion des échanges et des conversations entre usagers. En 2007, on tweetait 5 000 fois par jour. En 2008, 300 000 par jour. En 2009, plus de deux millions par jour (Schonfeld, 2010). Aujourd'hui, les internautes tweetent 175 millions de fois par jour (Infographic Labs, 2012). Plus de 30 milliards d'éléments de contenu (liens, nouvelles, billets de blogues, notes, albums photos, etc.) sont partagés chaque mois sur Facebook (Eldon, 2010b). C'est plus de huit fois le volume de 2009 (Eldon, 2010a).

L'engouement pour les réseaux sociaux en ligne n'est plus un simple effet de mode. Plus d'un milliard de personnes, soit environ 70 % des internautes dans le monde sont utilisateurs d'au moins un réseau social, selon une étude publiée en septembre 2011 par le cabinet InSites Consulting (2011). Facebook reste la plateforme sociale la plus populaire et compte

aujourd'hui 955 millions de membres actifs (Facebook, 2012), dont plus de 18,5 millions au Canada (Socialbakers, 2012). C'est près de la moitié de la population du pays, laquelle était estimée à plus de 34,8 millions d'habitants en juillet 2012 (Statistique Canada, 2012).

Il est indéniable que les réseaux sociaux occupent désormais une place prépondérante dans la vie des internautes. Selon Nielsen (2010), les internautes du monde entier passent 22 % de leur temps sur les réseaux sociaux. Selon une étude d'Experian Simmons (2010), aux États-Unis, alors que deux tiers des internautes utilisent des réseaux sociaux comme Facebook, Twitter et MySpace, 43 % visitent ces sites plusieurs fois par jour. Les jeunes femmes deviennent de plus en plus dépendantes des réseaux sociaux. Une étude d'Oxygen Media et Lightspeed Research (Parr, 2010) révèle qu'un tiers des femmes de 18 à 34 ans consultent Facebook au réveil, avant même d'aller à la salle de bain. Les réseaux sociaux ne sont pas seulement pour les jeunes, comme en témoignent les résultats de l'étude d'Experian Simmons (2010). Alors que 90 % des internautes âgés de 18 à 34 ans visitent ces sites, 41 % des internautes âgés de 50 ans et plus les visitent sur une base mensuelle.

L'étude d'Experian Simmons (2010) révèle que les répondants utilisent les réseaux sociaux principalement pour rester en contact avec les amis (88 %), pour le plaisir (73 %) ou pour maintenir les liens avec la famille (70 %). Principalement utilisés dans la sphère privée, les usages liés à la carrière et au travail arrivent loin dans la liste : 19 % déclarent utiliser ces sites pour rester en contact avec des relations professionnelles, 9 % pour établir des nouveaux contacts professionnels, 6 % pour développer leur carrière et 5 % affirment que cela fait partie de leurs tâches au travail.

### **3.1.4. Les enjeux des réseaux sociaux pour les entreprises**

Si le grand public plébiscite les réseaux sociaux sur le Web, cette question constitue un enjeu de taille pour les gestionnaires des ressources humaines (RH) et des systèmes informatiques (SI). En effet, les employés utilisent les réseaux sociaux publics sur une base quotidienne à la maison, en déplacement et souvent même au travail. D'après une étude menée par InsightExpress pour Cisco (2010), 68 % des décideurs en SI interrogés ont déterminé que leurs employés accédaient aux réseaux sociaux à partir de leur lieu de travail. Leurs motivations ne sont pas seulement personnelles. Elles peuvent être aussi professionnelles. Une étude d'International Data Corporation (Dangson, 2009) rapporte que 57 % des travailleurs américains utilisent les médias sociaux pour des fins professionnelles au moins une fois par semaine. Poncier (2012) remarque notamment qu'il existe, sur les réseaux sociaux, de plus en plus de groupes (publics ou privés) liés à une seule et même entreprise. En fait, il constate que « les salariés ne trouvant pas les outils de réseaux sociaux en interne pour travailler efficacement et de manière collaborative, ont recours à ces outils externes » et ce, sans que l'entreprise en ait nécessairement connaissance (Poncier, 2012, p. 30).

Devant pareille utilisation non contrôlée, les entreprises font face à un dilemme : ne rien faire, interdire ou au contraire encourager ces pratiques. Dans un article sur le site Web cio.com, Kristin Burnham (2010) rappelle que si l'entreprise autorise l'accès aux réseaux sociaux, elle s'ouvre à du contenu potentiellement infecté de virus, de l'hameçonnage (vol d'identité) ou du piratage de comptes. Si au contraire, l'entreprise bloque l'accès à ces sites, elle risque de voir ses jeunes talents partir ou essayer de trouver des moyens alternatifs d'y avoir accès, notamment grâce aux téléphones intelligents. Les gestionnaires doivent donc

prévoir leur utilisation au sein de leur entreprise et adopter une politique claire afin de tirer parti de ces technologies.

Certaines entreprises comme Microsoft y ont vu un potentiel intéressant pour des fins professionnelles et ont encouragé l'utilisation de Facebook et LinkedIn au sein de leur organisation. Examinant les attitudes et les comportements des employés de Microsoft à travers une utilisation intensive de ces sites, Skeels et Grudin (2009) soulignent que professionnellement, les sites sont utilisés pour faciliter l'établissement et le maintien de relations entre les employés de l'organisation. Cependant, sur ces réseaux sociaux, l'information et les communications entre les employés restent à l'extérieur du pare-feu et donc de la sphère de contrôle de l'entreprise. Cette même étude (Skeels & Grudin, 2009) révèle que certains membres du personnel avaient des craintes quant à des fuites de données confidentielles et des menaces pour la sécurité informatique. C'est pourquoi plusieurs entreprises œuvrant dans différents secteurs ont déployé leur propre plateforme de réseau social à l'intérieur des frontières de leur organisation. Par exemple, IBM et SAP (Richter & Riemer, 2009) dans le domaine des technologies de l'information, News Corp (Hinchcliffe, 2012) dans le domaine des médias, Accenture (Richter & Riemer, 2009) et Deloitte (Romeo, 2008) dans le domaine des services professionnels ou encore Best Buy (Brandel, 2008) dans le commerce de détail sont toutes des organisations qui ont fait l'expérience d'avoir leur propre réseau social d'entreprise.

Par ailleurs, le marché des logiciels sociaux d'entreprise est en pleine effervescence et on prévoit que la demande pour des solutions de réseaux sociaux internes va continuer de croître dans les années à venir. En effet, selon une étude de l'International Data Corporation (Fauscette & Thompson, 2012), le marché des réseaux sociaux d'entreprise devrait passer de

0,8 milliard de dollars US en 2011 pour atteindre un chiffre d'affaires global de 4,5 milliards de dollars US d'ici 2016, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 42,4 %.

## **3.2 Les réseaux sociaux d'entreprise**

### **3.2.1. Définitions des réseaux sociaux d'entreprise**

Tout comme pour Facebook, Twitter et LinkedIn, les réseaux sociaux d'entreprise permettent de créer ou développer des liens de nature amicale et/ou professionnelle entre des individus. Ils n'ont pas de forme unique ou figée. Ils sont personnalisés aux besoins de l'organisation et incluent la plupart des fonctionnalités que l'on retrouve sur les principaux réseaux sociaux grand public comme les fiches profils (dépassant largement les informations que l'on retrouve dans les annuaires d'entreprise), les flux d'activités, le microblogage, les groupes ou communautés, les discussions (privées ou publiques), la gestion des droits d'accès, le partage de documents, les *tags* ou mots clefs, etc. (Forrester, 2011; Gartner, 2011). Comme le souligne Anthony Poncier (2012), l'accès au réseau social est géré par l'entreprise, ce qui garantit la protection et la confidentialité des données de ses utilisateurs. Selon lui, « les réseaux sociaux d'entreprise sont centrés sur la conversation de manière transversale, ascendante ou descendante, entre ses membres, les différenciant ainsi des intranets traditionnels, orientés vers une communication descendante » (Poncier, 2012, p. 39).

Charlene Li, fondatrice du groupe de recherche Altimeter définit les réseaux sociaux d'entreprise<sup>6</sup> comme un « ensemble de technologies qui crée de la valeur pour l'organisation en reliant ses membres grâce à des profils, des mises à jour et des notifications » (Li, Webber

---

<sup>6</sup> En anglais *enterprise social networks*.

& Cifuentes, 2012, p. 3). Elle précise toutefois que ces réseaux ne sont pas seulement une sorte de Facebook derrière le pare-feu de l'entreprise. Les réseaux sociaux d'entreprise diffèrent des plateformes grand public en raison de l'existence d'un contexte organisationnel avec une structure hiérarchique, une équipe de travail et des projets qui ne sont pas définis par choix. Ces réseaux doivent donc prendre en considération ces relations préexistantes tout en offrant des possibilités d'en créer de nouvelles pour faire émerger des solutions à des problématiques liées directement au travail.

Dans son étude sur les réseaux sociaux d'entreprise, Lecko (2010), un cabinet de conseil en organisation et nouvelles technologies, désigne les réseaux sociaux d'entreprise comme des plateformes internes à l'entreprise à l'intention des parties prenantes de l'organisation : collaborateurs, partenaires, fournisseurs, clients, etc. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche, il conviendra de se pencher davantage sur les plateformes internes destinées spécifiquement aux employés car c'est précisément ce type de plateforme que l'organisation qui fait l'objet de la présente étude, a décidé d'implanter.

Afin d'opérationnaliser davantage le concept de réseau social d'entreprise, il convient d'en préciser les principales caractéristiques. L'équipe de recherche du groupe Altimeter (Li et al., 2012, p. 5) constate notamment qu'il y a plusieurs éléments d'un réseau social qui sont similaires – et pourtant différents – entre les réseaux sociaux publics et d'entreprise, comme en fait foi le tableau de la page suivante.

**Tableau 2. *Similitudes et différences entre les réseaux sociaux publics et d'entreprise***

	<b>Réseaux sociaux publics</b>	<b>Réseaux sociaux d'entreprise</b>
<b>Profils</b>	Fiches comprenant de l'information sur le membre, les établissements scolaires fréquentés, les employeurs passés et présents, les intérêts personnels, etc.	Semblables aux réseaux sociaux publics, mais répertorient également les expertises et affiliations reliées au travail (équipes, projets, compétences).
<b>Mises à jour et flux d'activités</b>	Les mises à jour d'activités apparaissent de manière antéchronologique dans le flux d'activités du membre. Créés par la personne, les activités incluent la mise à jour d'un statut, la modification d'un profil, la publication de photos, etc. Elles peuvent aussi inclure la vidéo, la messagerie de groupe et la planification d'événements.	De manière similaire, les mises à jour d'activités sont créées par des employés qui interagissent les uns avec les autres. Elles se retrouvent dans le flux d'activités de l'employé. Il est parfois possible de personnaliser l'affichage de son flux d'activités pour recevoir certains flux en particulier : les articles les plus commentés, les derniers inscrits, etc.
<b>Notifications</b>	Les utilisateurs peuvent contrôler complètement de qui ils reçoivent les mises à jour d'activités.	Selon les droits d'accès de chacun, les personnes qu'il suit ou pas, chaque utilisateur va avoir une vision différente de l'activité de l'entreprise. Néanmoins, certaines mises à jour d'activités peuvent être obligatoires en raison des affiliations de travail, par exemple les mises à jour de la direction.
<b>Relations</b>	Relations bilatérales (mécanismes d'« amis ») ou unilatérales (système d'abonnés et d'abonnements), toujours contrôlées par la personne.	Similaires, mais les relations peuvent être prédéterminées par les affiliations de travail (départements, équipe, projet, emplacement géographique).
<b>Accès, permissions et confidentialité</b>	Le réseau social est public et accessible à toutes personnes intéressées à s'inscrire. La nature des relations dicte le genre des permissions que l'on va attribuer. Il faut donc s'assurer que l'information confidentielle reste dans les bons groupes de personnes.	Le réseau social d'entreprise est privé. Les cibles sont bien définies et l'accès est géré intégralement par l'entreprise. Comme les employés sont conscients que toutes leurs mises à jour peuvent être vues par leur employeur, la notion de confidentialité est moins problématique. Par contre, les permissions, à savoir qui a le droit de voir quelle information, sont importantes.

Source : Tiré de Li et al. (2012)

Il existe des dizaines de solutions logicielles de réseaux sociaux d'entreprise; plus de 80 selon le dernier recensement d'Hervé Bébin (2012). Parmi les plus importantes, on retrouve notamment des solutions telles que IBM Connections, Jive SBS, NewsGator, Telligent, Confluence, Microsoft SharePoint 2010, Socialtext, Webex Social et OpenText (Koplowitz, 2011; Drakos, Mann, Rozwell, Austin, & Sarner, 2011; Lecko, 2012). Poncier (2012) classe les solutions de réseaux sociaux d'entreprise en trois grandes catégories : (1) les solutions en SaaS<sup>7</sup>, louées par l'organisation, pour lesquelles aucune maintenance n'est nécessaire, puisque c'est l'éditeur qui s'en occupe, tout comme l'hébergement de l'application; (2) les solutions de type infrastructure, généralement hébergées sur les serveurs de l'entreprise, reposant sur un principe de licence, étant souvent plus polyvalentes et offrant davantage de fonctionnalités; (3) les solutions en format libre ou *open source*, construites sur des standards ouverts et universels, offrant une plus grande indépendance, à un coût moindre que les solutions SaaS ou infrastructures mais au détriment de fonctionnalités avancées.

### **3.2.2. Les usages des réseaux sociaux d'entreprise**

Alors que de nombreux travaux de recherche ont été réalisés sur les usages des réseaux sociaux publics, peu de travaux, de nature académique, ont pour objet de recherche principal l'étude des usages des réseaux sociaux d'entreprise. Qui plus est, la majorité des recherches (par exemple Brynjolfsson & McAfee, 2007; Brandel, 2008; Romeo, 2008; DiMicco et al., 2008, 2009; Richter & Riemer, 2009) analysent principalement de grandes entreprises multinationales de plus de 45 000 employés, pour la plupart d'origine américaine, telles que Best Buy, Deloitte, IBM, SAP, Accenture ou Northwestern Mutual Life notamment. À notre

---

<sup>7</sup> De l'anglais *Software as a Service*.

connaissance, aucune étude de nature académique n'a été réalisée sur les usages des réseaux sociaux d'entreprise dans un contexte d'organisations canadiennes de taille moyenne. Néanmoins, les résultats de ces études restent pertinents dans le cadre de notre recherche puisqu'ils nous donnent un aperçu des types d'usages associés aux réseaux sociaux d'entreprise.

Joan Morris DiMicco et ses collègues du Centre de recherche d'IBM (DiMicco, Geyer, Dugan, Brownholtz, & Millen, 2009; DiMicco et al., 2008) ont rédigé plusieurs articles scientifiques sur l'usage des réseaux sociaux d'entreprise par les employés d'IBM. Ils ont notamment étudié les motivations à utiliser *Beehive*, le réseau social interne d'IBM. Suivant leurs observations, les employés utilisent *Beehive* pour se connecter sur une base personnelle avec leurs collègues, pour développer leur carrière au sein de l'entreprise, de même que pour faire la promotion de leurs projets à l'interne (DiMicco, Millen, Geyer, Brownholtz & Muller, 2008).

Se concentrant davantage sur des organisations qui ont implanté ces sites pour améliorer la collaboration entre les employés et le partage de connaissances, Alexander Richter et Kai Riemer ont réalisé, en 2009, une étude sur l'usage par les employés des réseaux sociaux d'entreprise dans trois organisations : *BluePages* chez IBM, *People Pages* chez Accenture et *Harmony* chez SAP. En milieu de travail, les usages de ces sites diffèrent de ceux qui prévalent sur les réseaux publics. En effet, lorsqu'ils utilisent le réseau social interne, les employés de ces trois organisations sont intéressés à faire des recherches sur le réseau selon différents critères et à recevoir des recommandations de contacts potentiels à ajouter. Ils souhaitent également connaître la nature des liens qu'ils ont avec leurs contacts (relations partagées, intérêts en commun, anciennes affiliations, appartenance à un groupe commun, etc.) Ils sont moins intéressés par le volet communication et échange d'information car ils utilisent déjà d'autres

moyens de communication comme la messagerie instantanée, le courriel, le téléphone ou les réunions pour communiquer et échanger avec leurs collègues proches. Dans un contexte d'entreprise, les employés de ces organisations sont moins intéressés par l'aspect *Network Awareness* – être au courant des activités de son réseau – qui est pourtant très important dans les usages des réseaux sociaux grand public. Alors que l'étude fournit un bon aperçu des usages en entreprise, les auteurs mentionnent qu'IBM, Accenture et SAP sont des innovateurs<sup>8</sup> ou adoptants précoces<sup>8</sup> de ces pratiques et que de nombreuses autres recherches devraient être conduites pour accroître notre compréhension des usages des réseaux sociaux d'entreprise.

Quelques livres blancs et études de consultants font ressortir d'autres exemples d'usages de réseaux sociaux d'entreprise. Ainsi, Lecko (Poinsot et al., 2010, p. 26-28; Lecko, 2010, p. 15; Poncier, 2012, p. 99-100), propose une classification des usages en cinq grandes catégories :

- *Social collaboration* : faciliter la mise en relation entre les collaborateurs, favoriser les discussions, la concertation, le partage de ressources et la coproduction de documents.
- *Social CRM* : permettre l'écoute de ses clients ou prospects et engager la conversation avec eux afin d'échanger autour d'un produit ou d'un service et faciliter la co-innovation des productions de l'entreprise.
- *Social knowledge management* : faciliter le partage d'expertises et de ressources; permettre une évaluation des expertises et des contributions; pouvoir solliciter les

---

<sup>8</sup> Selon la typologie d'Everett Rogers (2003).

experts de son organisation sous la forme d'un mécanisme de questions et de réponses.

- *Social messaging* : faire circuler l'information et la veille par la constitution de fils d'expertise; dépasser les silos et les hiérarchies pour s'informer sur la vie de l'organisation; faire connaître son activité, en propageant des alertes, au besoin.
- *Social networking* : savoir qui fait quoi; créer des synergies entre les collaborateurs et développer leur capital social à travers la multiplication des occasions de contacts et de collaboration.

Cette typologie montre que les usages des réseaux sociaux d'entreprise peuvent être très variés dépendamment du type d'organisations et des objectifs visés par l'implantation. Il n'en reste pas moins que le réseau social d'entreprise constitue un « outil de travail collaboratif qui n'est pas structuré en silos mais plutôt centré sur la conversation et la mise en relation » (Poinsot et al., 2010, p. 28).

### **3.2.3. La valeur ajoutée des réseaux sociaux d'entreprise pour l'organisation et ses employés**

Que ce soit pour partager de bonnes pratiques, faciliter la collaboration entre employés de différents départements, favoriser la circulation de l'information, soutenir un changement stratégique de l'organisation, reproduire l'« effet machine à café »<sup>9</sup> en ligne pour accroître le partage ou encore pour identifier et accéder aux experts internes, les attentes sont élevées pour les entreprises qui décident de déployer leur propre réseau social interne. Charlene Li et

---

<sup>9</sup> L'« effet machine à café » (de l'anglais *water cooler effect*) est un phénomène qui se produit lorsque les employés d'une organisation se réunissent autour de la machine à café ou de la fontaine d'eau pour discuter, de manière informelle, de l'actualité, de ce qu'ils ont regardé la veille à la télévision, etc.

son équipe de chercheurs du groupe Altimeter (Li et al., 2012) ont interrogé 185 utilisateurs et 81 décideurs dans des organisations de plus de 250 employés pour en apprendre davantage sur les objectifs que poursuivent les entreprises lors de la mise en place d'un réseau social interne. Les répondants s'entendent pour dire que les réseaux sociaux d'entreprise peuvent apporter certains bénéfices à l'organisation. Par exemple, ils peuvent encourager le partage d'idées, d'expertises et de connaissance, responsabiliser les employés ou bien susciter l'action et la résolution de problèmes (Li et al., 2012). Pour Poncier (2012), « travailler de manière collaborative et faciliter la circulation de l'information va permettre un meilleur partage des connaissances et par conséquent un accroissement de leur capitalisation » (p. 76). Éventuellement, la mise en place d'un réseau social d'entreprise peut permettre l'émergence d'une intelligence collective<sup>10</sup>, contribuer à la créativité et servir l'innovation dans l'organisation (Lecko, 2010). En fait, les conversations sur le réseau social d'entreprise sont susceptibles de favoriser le partage des idées et les retours d'expériences comme sur le principe de la « boîte à idées » mais de façon interactive où chaque proposition peut se voir enrichie par la rétroaction des membres du réseau.

Loin d'être nécessairement un projet imposé par les sphères dirigeantes de l'organisation, la demande pour ces plateformes provient souvent des employés eux-mêmes. Dans un article paru dans le magazine *Internet & Entreprise*, Lucie Tavernier (2010) rappelle que beaucoup d'employés sont séduits par l'idée que le réseau social d'entreprise permet de donner la parole à des catégories de salariés qui ne l'ont pas habituellement. Eux aussi ont des idées pour faire évoluer l'entreprise et souhaitent les faire entendre. Poncier (2012) ajoute que la

---

<sup>10</sup> L'intelligence collective désigne « l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe » (Zaïbet-Greselle, 2007, p. 47).

mise en place d'un réseau social d'entreprise présente plusieurs avantages pour les employés. D'après lui, le renforcement des liens sociaux devrait contribuer au développement du sentiment d'appartenance et à la cohésion d'équipe. L'accès simplifié à l'information et aux compétences internes va permettre à chacun d'intégrer facilement un projet ou, pour un nouvel arrivant, une équipe. Enfin, à travers leur identité numérique, les employés devraient pouvoir développer leur réseau personnel et leur réputation au sein de l'organisation. Ainsi, la possibilité de renforcer la reconnaissance de leur travail constitue un avantage considérable pour l'avancement de leur carrière (Poncier, 2012, p. 80).

#### **3.2.4. Les défis associés à la mise en place des réseaux sociaux d'entreprise**

La mise en place d'un réseau social d'entreprise présente des perspectives prometteuses et les objectifs derrière leur mise en place sont louables. Néanmoins, les organisations ne semblent pas encore savoir comment en exploiter le plein potentiel, comme en témoignent les résultats des études du groupe Altimeter (Li et al., 2012), d'*Information Week* (Healey, 2012) et de Microsoft/Harris Interactive (2012). En effet, la plupart des organisations interrogées dans le cadre de l'étude d'Altimeter (Li et al., 2012, pp. 5-6) ont connu, suite à la mise en place de leur réseau social d'entreprise, un ou plusieurs des scénarios suivants :

- Un enthousiasme initial pour le réseau social suivi d'un déclin progressif de son utilisation et d'une participation qui se limite finalement à un petit groupe d'utilisateurs engagés;
- Un réseau social d'entreprise qui est adopté pleinement par un seul département;
- Un écart entre les usages prescrits par la direction et les usages réels des employés, notamment en ce qui a trait au contenu personnel versus professionnel qui est partagé sur le réseau social d'entreprise;

- Un manque de « maturité sociale » de la part de l'organisation qui n'a pas nécessairement la culture du travail collaboratif et qui n'est ainsi pas en mesure de comprendre, apprécier ou tirer parti du réseau social d'entreprise (Li et al., 2012, pp. 5-6).

Dion Hinchcliffe (2009) énumère plusieurs raisons expliquant l'échec de certains projets d'Entreprise 2.0 dans les organisations. La plupart de ces raisons sont liées à des décisions prises par des gestionnaires relativement à la stratégie d'implantation (Hinchcliffe, 2009). À chaque étape de la stratégie de mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise, plusieurs obstacles peuvent surgir. Ainsi, pour Poncier (2012), ils peuvent être de quatre ordres : « comportementaux », « organisationnels », « managériaux » et « technologiques » (p. 120). Les obstacles comportementaux sont parfois inconscients et témoignent généralement d'une hostilité et d'un rejet des nouvelles technologies. Les employés vont peut-être s'opposer au réseau social d'entreprise, sans pouvoir donner de véritables raisons et s'inventer des excuses : « Facebook, c'est un truc pour mes enfants, moi je travaille », ou « je n'ai pas le temps » (Poncier, 2012, p. 120). Les obstacles organisationnels viennent du fait que le réseau social d'entreprise, en prônant une communication ascendante et transversale et en favorisant l'aplatissement de la pyramide hiérarchique, remet en cause plusieurs rapports de pouvoir et vient à l'encontre d'un fonctionnement organisationnel en silos (Poncier, 2012, p. 120). Les obstacles managériaux sont associés au fait que les modes de gestion doivent évoluer d'un modèle où les gestionnaires tirent leur pouvoir de l'information qu'ils font circuler du haut vers le bas de l'organisation, à une structure davantage collaborative où les gestionnaires doivent dorénavant jouer un rôle d'accompagnateur et d'animateur de communautés (Poncier, 2012, p. 120). Les obstacles technologiques sont quant à eux, reliés à des craintes

au niveau de la sécurité informatique et de l'intégration au sein des plateformes technologiques existantes (Poncier, 2012, p. 120).

### **3.3 Stratégie de mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise**

De l'idée de se doter d'un réseau social d'entreprise à son implantation effective, l'expérience de plusieurs organisations démontre qu'il y a de multiples phases à respecter. Par exemple, dans la création de son réseau social d'entreprise *D Street*, la firme de consultants Deloitte (Romeo, 2008, p. 1) a utilisé une approche en quatre étapes : la définition des besoins, l'évaluation et la sélection de la solution, le développement de l'architecture technique et le déploiement du réseau social d'entreprise. Au cours de chacune de ces étapes, l'organisation s'est assurée d'impliquer les employés. Fort de son expérience dans l'implantation de réseaux sociaux au sein de plusieurs entreprises, Anthony Poncier (2012) souligne l'importance, une fois le réseau social d'entreprise déployé, d'animer les communautés et d'accompagner les utilisateurs, d'évaluer le système et de mettre en place des mesures correctives qui permettront d'entrer dans un cycle d'amélioration continue. Aussi, selon lui, après le déploiement, il importe de continuer à communiquer régulièrement pour soutenir les membres, en recruter de nouveaux. Ultimement, c'est l'ensemble de l'organisation qui doit s'aligner autour de ces processus collaboratifs.

#### **3.3.1. Définition des besoins**

Lors de la conception d'un projet de réseau social d'entreprise, Poncier (2012) souligne l'importance de définir les besoins de l'organisation et les leviers de valeur des usages collaboratifs, ce qui facilitera l'identification de la solution la plus adaptée à ces besoins et usages. Aussi, avant de lancer un réseau social d'entreprise, il suggère de faire un « état des

lieux de l'existant » (Poncier, 2012, p. 168). Pour ce faire, il propose de (1) répertorier les outils collaboratifs déjà présents au sein de l'entreprise pour évaluer les fonctionnalités qui pourraient faire doublon avec le réseau social; (2) identifier les différents médias sociaux utilisés à titre personnel par les employés afin de comprendre leurs motivations à utiliser de tels sites et enfin (3) déterminer si l'entreprise a connu auparavant un échec dans la mise en place d'un projet similaire pour en connaître les causes et éviter de reproduire les mêmes erreurs.

Dans l'exercice de définition des besoins, il convient d'avoir une idée claire des problèmes que le réseau social d'entreprise va permettre de résoudre et d'anticiper les bénéfices qu'il va pouvoir apporter à l'organisation. Ainsi, Charlene Li (2012) propose d'interroger les employés pour colliger des idées sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans l'organisation et mettre ces informations en relation avec la stratégie globale de l'entreprise pour aider à prioriser les objectifs du réseau social d'entreprise.

De plus, le projet doit être soutenu par la direction de l'entreprise qui doit le présenter comme un projet important à ses yeux. Le cas *D Street* chez Deloitte (Romeo, 2008) a permis de mettre en lumière l'importance d'avoir l'appui de l'ensemble de la haute direction de l'organisation lors de la conception du projet. Ainsi, comme Romeo (2008) le souligne, en travaillant de concert pour définir les besoins à l'origine du projet et clarifier les principes directeurs pour la publication du contenu, les différentes directions (communication, système d'information, ressources humaines, etc.) ont permis d'obtenir l'approbation pour lancer le projet. Aussi, la mise en place d'une politique d'utilisation du site et la possibilité d'en modérer le contenu ont été des éléments déterminants pour rassurer la direction et démontrer que les attitudes et contenus resteraient professionnels sur *D Street*. Cependant, la politique

ou charte d'utilisation du réseau social d'entreprise ne doit pas être trop restrictive. L'organisation doit faire confiance au jugement de ses employés et à la sagesse collective. Basé sur des principes d'ouverture, d'honnêteté et de transparence, *Blue Shirt Nation*, le réseau social d'entreprise de Best Buy s'est développé en laissant aux employés la responsabilité de s'autoréguler et de signaler les commentaires qui ne respectent pas les lignes directrices (Laloux, 2011). La politique d'utilisation des réseaux sociaux internes et externes chez Best Buy est simple et se résume ainsi « Soyez intelligent. Soyez respectueux. Soyez humain » (Best Buy, 2012).

### **3.3.2. Évaluation et sélection de la solution technologique**

Comme nous l'avons évoqué plus haut dans cette thèse, il existe une grande variété de solutions logicielles sur le marché des réseaux sociaux d'entreprise, qu'il s'agisse de solutions en SaaS, de type infrastructure ou en format libre. Jean-Paul Muller, directeur d'offre Enterprise Services chez GFI Informatique (Gaudy, 2012, p. 21) rappelle « qu'une autre alternative peut être le développement d'une solution spécifique ». À mesure que ce marché se développe et que l'offre de solutions se diversifie, Li et al. (2012) constatent que cela crée de la confusion chez les décideurs quand vient le temps d'évaluer et de sélectionner la solution technologique adaptée aux besoins de l'organisation. Il convient donc d'établir certains critères en fonction de ses besoins réels et de peser le pour et contre de chaque option. C'est l'approche que Deloitte a privilégiée dans le choix de sa plateforme pour le réseau social *D Street* (Romeo, 2008).

### **3.3.3. Développement de l'architecture technique**

Une fois la solution sélectionnée, elle peut éventuellement être personnalisée. Bien sûr, comme Poncier le souligne, « on souhaite toujours le plus de fonctionnalités possible, mais

bien souvent, plus la solution offre de fonctionnalités, plus l'ergonomie et la simplicité d'usage en pâtissent » (2012, p. 101). Comparant l'expérience d'implantation de trois réseaux sociaux internes, Richter et Riemer (2009) mettent en évidence le fait qu'une introduction progressive et incrémentielle de fonctionnalités de réseau social sur une plateforme technologique existante a hautement contribué au succès du réseau social d'entreprise. Ainsi, les employés étaient en mesure d'intégrer les nouvelles fonctionnalités à leurs pratiques de travail existantes, sans avoir à donner un sens à une technologie qui est nouvelle et étrangère pour eux. En fait, comme le fait remarquer Steve Rubel (2010), l'un des blogueurs les plus influents en relations publiques et nouveaux médias, chaque application Web devrait être considérée comme un *work-in-progress*. Dans le monde numérique, il préconise de lancer tôt une application et itérer souvent en fonction de données du marché et des utilisateurs. Il rejoint ainsi la philosophie de Google pour favoriser l'innovation : « *Launch early and iterate* » (Savoia & Copeland, 2011, p. 59).

#### **3.3.4. Déploiement de la solution**

Lorsque vient le temps de s'interroger sur la stratégie de déploiement à adopter, Poncier (2012) mentionne qu'il faut décider « quels membres accueillir en premier sur [le] réseau, comment les toucher, quelles communautés ouvrir d'abord en fonction des besoins, quel rythme d'ouverture pour les communautés suivantes, comment choisir leur type, etc. » (p. 87). Il constate que certaines entreprises choisissent d'ouvrir leur réseau social directement à l'ensemble de ses employés. Néanmoins, Poncier (2012) souligne qu'elles courent le risque de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes d'aide et de support. À l'inverse, d'autres entreprises choisissent d'étaler la charge et optent pour un déploiement en plusieurs vagues. Cependant, il faut décider à quel rythme lancer les différentes phases de

déploiement et quels membres accueillir à quel moment. Pour éviter ces problèmes, les entreprises vont généralement avoir recours à un pilote avant une ouverture générale du réseau social interne non seulement pour « améliorer l’outil avant son lancement » (Gaudy, 2012, p. 21), mais aussi pour « démontrer la pertinence du projet et limiter les pertes en cas d’échec » (Poncier, 2012, p. 84). Pour Jean-Paul Muller (cité dans Gaudy, 2012), la phase pilote doit durer au minimum trois mois afin « d’apporter des réponses sur un certain nombre de paramètres : les fonctionnalités, les bugs techniques, pourquoi les contributions diminuent, etc. » (p. 21). Si le pilote est un succès, il faudra s’interroger sur la bonne méthode de déploiement à privilégier, à savoir, d’un coup ou par vagues. L’équipe de chercheurs du groupe Altimeter (Li et al., 2012) a constaté, suite à ses entretiens auprès de plusieurs organisations ayant implanté leur propre réseau social d’entreprise, qu’il était préférable de déployer la plateforme dans un premier département d’abord. Idéalement, les employés de ce département devraient avoir aidé à la conception du réseau social interne et être les personnes les plus susceptibles de tirer parti du réseau social pour ensuite montrer l’exemple aux autres employés et ainsi faire connaître le réseau social de bouche à oreille. Dans ce cas, un lancement en grande pompe n’est pas forcément nécessaire.

La mise en place d’une stratégie de communication va de pair avec la stratégie de déploiement (Poncier, 2012). Il faut ainsi décider des moyens de communication à mettre en œuvre pour encadrer le lancement du réseau social d’entreprise. Il n’est pas toujours nécessaire de déployer de grands moyens pour communiquer autour du lancement de son réseau social interne. Par exemple, dans le cas de Best Buy, au lieu d’utiliser les fonds dégagés par la haute direction pour mener une campagne de communication traditionnelle à grande échelle pour promouvoir le réseau social interne *Blue Shirt Nation*, Gary Koelling et

Steve Bendt, les deux fondateurs du projet, ont préféré mener une campagne virale basée sur du bouche à oreille et des conversations un à un avec les futurs utilisateurs du système. Bendt et Koelling ont mené, pendant trois mois, une tournée à travers 300 magasins Best Buy pour présenter le projet, distribuer des T-shirts et des autocollants, récolter des commentaires et bâtir la confiance et l'enthousiasme pour le projet (Thibodeau, 2009).

### **3.3.5. Animation des communautés et accompagnement des utilisateurs**

Afin de garder le réseau social d'entreprise vivant et les employés engagés, plusieurs spécialistes (Poncier, 2012; Walsh, 2012; Ogneva, 2012) recommandent d'allouer les ressources nécessaires pour assurer l'animation et la modération fréquente des communautés sur le réseau social, produire des rapports périodiques sur l'activité, sensibiliser les employés et les accompagner dans l'adoption des nouveaux modules offerts sur le réseau. Ainsi, pour Maria Ogneva, directrice chez Yammer, la plateforme de réseau social d'entreprise utilisée par 100 000 organisations, y compris plus de 80 % des sociétés du Fortune 500, lorsqu'une organisation décide de mettre en place son propre réseau social interne, son plan devrait inclure un gestionnaire de communauté interne, à savoir une personne responsable du bon fonctionnement global du réseau social interne. Deirdre Walsh (2012), gestionnaire de médias sociaux chez Jive, a développé une liste des dix rôles clefs de tout bon gestionnaire de communauté interne : (1) un ambassadeur de la culture organisationnelle; (2) un rassembleur, qui aide à réunir les meilleures pratiques de collaboration interne; (3) un bâtisseur, qui stimule la conversation et a des plans de diffusion de contenu jusqu'à ce que la communauté atteigne un certain degré de maturité sociale; (4) un entraîneur, capable de montrer à ses collègues comment utiliser la nouvelle technologie pour atteindre les objectifs corporatifs, sans avoir à quitter leur zone de confort; (5) un meneur de clique, qui encourage

et récompense les comportements positifs; (6) un chef de file, qui identifie des utilisateurs engagés dans chaque unité d'affaires et les rend animateurs de communautés; (7) un joueur, qui utilise des techniques créatives pour garder les employés engagés et récompenser les contributeurs les plus actifs; (8) une personne à l'écoute, qui connaît mieux que quiconque le « pouls » des employés et qui peut souvent être la voix des masses quand il s'agit d'apporter des idées; (9) un garant de la politique d'utilisation du réseau social et enfin (10) un analyste, qui est capable de puiser de l'information utile dans le réseau social d'entreprise pour prendre de meilleures décisions d'affaires. Les organisations commencent à voir la pertinence de se doter d'une telle ressource. D'après l'Observatoire de l'Intranet et de la stratégie numérique<sup>11</sup> (2012), le rôle et le profil du gestionnaire de communautés est bien identifié dans les organisations. En effet, 37 % en ont nommé et 27 % compte en augmenter le nombre.

Un des rôles de l'animateur de communautés est d'encourager la participation des employés au réseau social d'entreprise (Walsh, 2012). Or, la participation des employés est déterminante dans la viabilité d'une telle application. Poncier (2012) souligne que « la première des choses est de remercier les membres, surtout les plus actifs, pour leur implication au sein du réseau et leur participation aux discussions, et aux échanges en général » (p. 228). Pour soutenir les échanges sur le réseau social interne, Parsa Rohani (cité dans Savitz, 2012), président de Neudesic, un fournisseur de logiciels sociaux d'entreprise,

---

<sup>11</sup>L'Observatoire de l'Intranet et de la stratégie numérique est une étude qui analyse la progression de l'intranet et des technologies de l'information dans des organisations privées et publiques. L'enquête s'est déroulée du 4 janvier au 13 avril 2012 sur le site [www.observatoire-intranet.com](http://www.observatoire-intranet.com). Au total, 447 réponses valides ont été traitées. L'échantillon de l'édition 2012 correspond à un équivalent de salariés représentés de près de 7,1 millions. Parmi les répondants, 88% sont français, 12% en provenance de pays francophones d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Afrique.

préconise la mise en place d'incitatifs à la participation et de reconnaître, sur ces plateformes, les accomplissements des employés. Plusieurs fournisseurs de solutions de réseaux sociaux internes proposent d'ailleurs des fonctionnalités d'attribution de badges de mérite et autres systèmes de reconnaissance. Une étude réalisée par Thom, Miller et Dimicco (2012) révèle que ces mécanismes de jeu, sous formes de points et badges, ont un impact positif sur la participation des employés. En effet, ils ont fait l'expérience de désactiver temporairement cette fonctionnalité sur un réseau social d'entreprise et ont constaté que l'activité des usagers, notamment la publication de contenu, avait diminué de façon significative.

### **3.3.6. Évaluation et ajustements**

Le retour sur investissement (RSI) d'un réseau social d'entreprise est difficile à mesurer. Dans l'étude du 2.0 Adoption Council (Information Architected, 2009, p.14), 82 % des organisations interrogées n'ont pas pu calculer un RSI suite à l'implantation de solutions 2.0 en entreprise, mais sont convaincues de la valeur ajoutée d'un tel dispositif et comptent le renforcer dans les années à venir. Les organisations interrogées dans le cadre de l'étude Altimeter (Li et al., 2012) admettent que malgré le fait qu'elles aient mis en place des indicateurs de mesure des résultats, elles ont l'impression de ne pas bien mesurer les retombées organisationnelles de leur réseau social d'entreprise et aimeraient améliorer la façon d'évaluer l'impact du système. Lorsque vient le temps de déterminer si l'implantation d'un réseau social d'entreprise a été un succès ou non, Rohani (cité dans Savitz, 2012), recommande de mettre en place des indicateurs de mesure des résultats en lien avec les objectifs organisationnels. Néanmoins, il suggère d'aller au-delà des indicateurs quantitatifs, tels que le nombre de mises à jour de statuts ou le nombre de personnes utilisant le réseau social interne et d'évaluer également des éléments comme les nouvelles connexions

d'employés qui ne se connaissent pas déjà, des histoires à succès sur la façon dont les nouvelles façons de collaborer sur le réseau social ont aidé à conclure des ententes, faire des économies de temps et d'argent, en réduisant l'utilisation du courriel, par exemple.

Le phénomène des réseaux sociaux d'entreprise étant relativement nouveau, il convient de mener des études pour suivre le développement et la formation des usages (Richter & Riemer, 2009). L'intérêt est non seulement de pouvoir apprendre de son expérience et s'ajuster, mais aussi d'accroître la compréhension des pratiques émergentes du réseautage social en entreprise. À titre d'exemple, IBM, l'éditeur de *Connections*, l'une des plateformes de réseau social les plus répandues en entreprise (Koplowitz, 2011), a adopté des pratiques exemplaires dans l'utilisation, à l'interne, d'outils issus du Web 2.0. Une équipe du Centre de recherche d'IBM a suivi le développement et la formation des usages des employés sur *Beehive* grâce à une analyse des données de serveurs et à travers des entrevues semi-dirigées. IBM a ainsi été en mesure d'écouter les utilisateurs et grâce à leurs commentaires, l'équipe technique a pu effectuer des ajustements progressifs au système.

Ainsi, les décisions prises et les actions menées par les gestionnaires dans le déploiement et le suivi de l'utilisation de logiciels sociaux en milieu de travail sont capitales pour assurer le succès de l'implantation de ces nouveaux outils dans l'organisation (McAfee, 2006). Or, dans les études sur les réseaux sociaux d'entreprise, à notre connaissance aucun auteur ne met de l'avant les décisions prises par les gestionnaires et leurs impacts sur les usagers du système.

### 3.4 Question centrale de recherche

Les différentes études que nous venons de présenter servent de fondements à notre projet de recherche. Suite à un tour d’horizon des travaux et théories qui balisent notre recherche, nous formulons la question centrale de recherche suivante :

**Quels enseignements peut-on tirer de l’implantation d’un réseau social au sein d’une grande entreprise média au Canada, au regard des usages qui se sont développés et formés chez les employés au cours de la première année de déploiement?**

Plus particulièrement, notre recherche vise à répondre aux questions spécifiques de recherche suivantes :

- Quels sont les besoins à l’origine et les résultats anticipés par le déploiement d’un réseau social d’entreprise au sein d’une grande organisation média au Canada?
- Quelle stratégie Astral a-t-elle privilégiée dans le déploiement de son réseau social interne? Quels usages principaux les employés font-ils du réseau social d’entreprise?
- Comment l’utilisation du réseau social d’entreprise évolue-t-elle dans le temps?
- Quels sont les ajustements apportés aux objectifs et à la stratégie globale d’implantation du réseau social d’entreprise sur l’Intranet d’Astral au cours de la première année de déploiement?

Notons qu’au cours de notre étude, nous avons effectué des allers et retours entre les observations de terrain, la consultation d’écrits et le cadre théorique. Ainsi, nous avons spécifié progressivement nos questions de recherche, à mesure que nos analyses furent effectuées, « d’où le caractère fortement itératif [de notre] recherche qualitative » (Bonneville, Grosjean & Lagacé, 2007, p. 159).

### **3.5 Enjeux de la recherche**

Cette recherche traite d'un sujet en constante évolution. Par cette étude, nous souhaitons améliorer les connaissances entourant le phénomène des usages des réseaux sociaux d'entreprise car, pour le moment, il existe peu de recherche académique traitant de ce sujet. La plupart de ces études analysent principalement des grandes entreprises multinationales de plus de 45 000 employés, pour la plupart d'origine américaine. À notre connaissance, aucune étude de nature scientifique n'a été réalisée dans un contexte canadien. Nous souhaitons également faire avancer la recherche dans le champ des usages des technologies de communication. En particulier, la recherche vise à repérer et mieux comprendre les formes d'usages et de non-usages d'un réseau social d'entreprise développées par des employés d'une grande organisation canadienne de médias.

## **MÉTHODOLOGIE**

Dans cette section, nous faisons part de nos choix en matière de méthodologie pour la réalisation de cette recherche et présentons les arguments qui les sous-tendent. Dans un premier temps, nous exposons l'approche méthodologique retenue et fournissons quelques éléments du contexte empirique dans lequel cette recherche s'est déroulée. Dans un deuxième temps, les techniques et outils de recherche utilisés pour effectuer la collecte de données sont présentés. Ensuite, nous explicitons comment les données ont été analysées. Enfin, nous formulons les limites de la recherche en précisant les contraintes et la portée.

### **4.1 Approche méthodologique**

#### **4.1.1. Étude de cas simple**

Étant donné la relative nouveauté du phénomène des réseaux sociaux en ligne et l'état limité des connaissances sur les usages de tels services implantés en entreprise, notre recherche est basée sur une étude de cas simple conduite au sein d'une grande organisation canadienne du secteur des médias, dans une démarche de type exploratoire et compréhensive. Il s'agit, en effet, de comprendre le sens que les employés donnent au réseau social qu'ils utilisent dans leur entreprise. Cette méthode nous paraît pertinente dans la mesure où l'étude de cas permet de « comprendre un phénomène contemporain complexe dans son contexte réel, lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées » (Yin, 2003, p. 1). De plus, l'étude de cas est appropriée dans « des recherches de type diachronique, processuel et contextuel » (Giroux, 2003, p. 45). Le développement et la formation des usages d'un réseau social est un processus relativement long et complexe. Nous optons pour une démarche diachronique qui

nous permettra de suivre à plusieurs moments pendant la première année de déploiement du réseau social d'entreprise, l'évolution des usages des employés et les actions menées par les gestionnaires au regard de ces usages.

#### **4.1.2. Choix de l'unité d'analyse**

Comme notre objet d'étude est relativement nouveau et que le nombre d'entreprises ayant implanté ou ayant l'intention d'implanter un réseau social sur leur Intranet est encore faible au Canada, le lot d'entreprises parmi lequel choisir était assez limité. Néanmoins, la première entreprise approchée, Astral, planifiait justement le déploiement d'un réseau social sur son Intranet existant. Astral a accepté de participer à notre recherche et de faire l'objet d'une étude de cas.

#### **4.1.3. Contexte empirique : l'entreprise Astral**

Après des débuts modestes – comptoir d'une concession de service photo dans un magasin à rayons dans les années 1960 – Astral a décidé, à partir de 1996, de devenir une entreprise entièrement axée sur les médias et a entrepris une série d'acquisitions. En une quinzaine d'années, Astral est devenue l'une des plus importantes sociétés canadiennes dans le domaine de la télévision spécialisée, de la radio et de l'affichage extérieur. Astral compte aujourd'hui plus de 2 800 employés basés à Montréal, Toronto et dans de nombreuses villes du Canada, d'un océan à l'autre. Les employés sont à 55 % des femmes et à 45 % des hommes. Ils ont en moyenne sept années d'ancienneté. L'âge moyen est de 37 ans. Afin de briser les silos et favoriser le partage et la collaboration au sein et entre les unités d'affaires, Astral s'est lancé le défi, à travers un projet nommé « one company », d'unifier ses différentes entités dans une seule et même compagnie avec une image forte et rassembleuse.

En février 2008, Astral lance son Intranet nommé *AstralNet*. Basé sur une plateforme *Microsoft Office SharePoint Server 2007*, *AstralNet* intègre notamment des petites annonces, des albums photos, des blogues et du clavardage avec le président de l'entreprise. Au fil des années, les employés ont pris l'habitude de consulter *AstralNet* et les sondages internes d'Astral rapportent un taux de consultation qui oscille entre 85 % et 90 %. Afin d'accroître les mises en relation et les échanges entre les employés de ses différentes unités d'affaires et régions géographiques, Astral a eu l'idée de déployer sur son Intranet, en décembre 2010, un service de réseau social interne baptisé *Astralbook*, qui aurait pour objectifs : le partage d'information, le réseautage entre collègues et la création d'une communauté d'intérêt.

#### **4.2 Techniques de recherche et instruments de collecte de données**

Une des forces de l'étude de cas réside dans la possibilité de combiner plusieurs techniques de collecte de données. En général, l'étude de cas est classée sous les méthodes de recherche qualitative. Toutefois, ce type d'étude peut impliquer des données qui sont soit qualitatives seulement, soit quantitatives seulement ou une combinaison des deux (Yin, 1984). Dans notre recherche, une méthodologie mixte a été privilégiée et des données qualitatives ont été jumelées à des données quantitatives afin d'avoir une vision micro et macro des usages d'*Astralbook*.

Au niveau qualitatif, nous avons effectué des entrevues avec des employés (E) dans le but de comprendre les usages qu'ils font d'*Astralbook* et comment ceux-ci évoluent dans le temps. Nous avons également rencontré le gestionnaire responsable du déploiement du système (G) pour savoir comment il planifiait ajuster ses actions en réponse aux usages qui se sont formés chez les employés. Nous avons privilégié des entrevues semi-dirigées car elles permettent d'aborder une série de thèmes tout en laissant la possibilité à la personne interrogée de

soulever et d'en aborder d'autres qu'elle estime importants pour la compréhension du sujet (Bonneville et al., 2007, p. 175).

Au niveau quantitatif, nous avons procédé à une analyse des journaux du serveur<sup>12</sup> sous la forme de statistiques d'utilisation relevées chaque mois depuis le lancement d'*Astralbook* en décembre 2010 jusqu'à la fin de la période de collecte de données, soit en novembre 2011. L'analyse quantitative des données du serveur a permis d'avoir une trace du volume d'activité des utilisateurs d'*Astralbook*. Cette technique a permis d'avoir des données d'usage en continu dans le temps et ce, non seulement au sujet de l'échantillon d'employés interrogés mais aussi sur l'ensemble des utilisateurs du site. Il a été ainsi possible de comparer les usages exprimés dans les entrevues par des données statistiques sur les usages réels.

En outre, les gestionnaires d'Astral nous ont donné accès à des documents internes, notamment une vidéo de présentation du réseau social, des captures écran du système, une foire aux questions, la politique d'utilisation d'*Astralbook* ainsi que les résultats de leur sondage annuel sur les outils de communications internes (Astral, 2011b).

#### **4.2.1. Entrevues semi-dirigées**

##### **4.2.1.1. Plan d'échantillonnage et recrutement**

Pour les entrevues semi-dirigées auprès des usagers d'*Astralbook*, nous avons utilisé un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné et sélectionné dix utilisateurs actifs du

---

<sup>12</sup> Les données de trafic sont anonymes et ne contiennent aucune information permettant d'identifier une personne. Elles ont été utilisées avec l'accord des gestionnaires d'Astral et du Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa.

site. Ces derniers ont été interrogés à deux reprises, une première fois en mai-juin 2011 et une seconde fois en octobre-novembre 2011, pour éviter qu'une situation particulière à un moment précis ne soit prise comme référence. Nous avons privilégié des utilisateurs actifs du système car, ils sont les plus susceptibles d'avoir développé des usages variés du réseau social interne. Nous souhaitons constituer un échantillon d'au moins sept usagers que nous allions interroger à deux reprises durant la première année de déploiement car nous pensions atteindre une certaine saturation empirique après sept à huit entrevues. Ainsi, au-delà de ce nombre, nous ne pensions pas obtenir « d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation [de la taille de l'échantillon] » (Pires, 1997, p. 157). Or, comme il était possible que certains répondants ne souhaitent plus participer ou aient quitté l'entreprise avant la fin de la collecte de données, nous avons donc décidé de constituer un échantillon de dix personnes. Pour les entrevues semi-dirigées auprès du gestionnaire d'Astral, nous avons choisi d'interroger le gestionnaire le mieux placé pour parler des besoins à l'origine d'*Astralbook*, des usages prescrits ainsi que des décisions prises et à prendre concernant *Astralbook*, c'est-à-dire le gestionnaire qui s'occupait de l'implantation et du suivi de l'utilisation du site *Astralbook* au moment des entrevues.

Pour effectuer le recrutement des employés, l'équipe responsable du suivi de l'utilisation d'*Astralbook* nous a fourni une liste de 35 usagers du réseau social interne. Ainsi, ces employés avaient déjà complété leur profil sur *Astralbook*, mis à jour leur statut et partagé du contenu sur le site. De plus, afin d'obtenir une certaine hétérogénéité dans l'échantillon, nous avons demandé à ce que ce soient des employés à la fois jeunes et plus âgés, des hommes et des femmes, relevant de différents niveaux hiérarchiques, appartenant à différentes unités d'affaires, se situant dans les régions de Montréal et d'Ottawa-Gatineau par commodité et

pour favoriser l'accès à des répondants parlant le français. Afin de faciliter le recrutement et pour annoncer la présente recherche, les responsables d'*Astralbook* ont fait parvenir aux participants potentiels, vers la fin du mois d'avril 2011, un courriel<sup>13</sup> les avisant qu'ils allaient être sollicités pour une étude externe sur *Astralbook*. Quelques jours après l'envoi de ce courriel, nous avons communiqué par téléphone avec les différentes personnes inscrites sur cette liste en utilisant un protocole de recrutement<sup>14</sup>. Le processus de recrutement s'est déroulé sans problèmes particuliers. Les employés ont choisi de participer à la recherche de façon volontaire et sans recevoir de prime de participation. Une fois leur participation confirmée verbalement, ils étaient invités à lire, pour leur information, le formulaire de consentement<sup>15</sup> acheminé par courriel et à le signer au moment de l'entrevue.

#### **4.2.1.2. Profil de l'échantillon**

En tout, dix employés (six hommes et quatre femmes) ont accepté de participer à l'étude. Comme prévu, nous avons réussi à obtenir un échantillon constitué de profils différents et variés. Il se compose ainsi d'une personne âgée entre 18 et 24 ans, de sept âgées entre 25 à 34 ans et de deux âgées de 45 à 54 ans. Parmi les employés sélectionnés, la plupart possèdent un diplôme d'études universitaires. Trois personnes ont indiqué posséder un diplôme d'études collégiales contre six qui ont indiqué détenir un diplôme universitaire de premier cycle et une personne ayant dit avoir un diplôme universitaire de deuxième cycle. Au niveau de la répartition par unité d'affaires, quatre participants travaillent à Astral Radio, quatre autres à Astral Télévision et deux à Astral Corpo. De plus, une variété de postes est

---

<sup>13</sup> Voir Annexe 2, Courriel avisant les employés qu'ils vont être sollicités pour participer à une étude sur *Astralbook*.

<sup>14</sup> Voir Annexe 3, Scénario de conversation téléphonique pour le recrutement des usagers d'*Astralbook*.

<sup>15</sup> Voir Annexe 4, Formulaire de consentement à l'intention des usagers d'*Astralbook*.

représentée. En effet, nous avons recruté trois coordonnateurs en communication-marketing, deux réceptionnistes, deux techniciens, un chargé de projet, un conseiller et un animateur. Enfin, le nombre d'années d'ancienneté des personnes recrutées était légèrement inférieur aux sept années d'ancienneté moyenne de l'ensemble des employés d'Astral. Ainsi, une personne avait moins d'un an d'expérience au sein de l'organisation, une autre entre un et deux ans, quatre participants possédaient entre deux et cinq ans d'ancienneté, trois autres entre cinq et dix ans et un dernier avait dix ans et plus d'expérience dans l'organisation.

#### **4.2.1.3. Fréquences et dates des entrevues**

La première série d'entrevues avec les dix usagers a eu lieu en mai-juin 2011, soit cinq mois après la mise en service du réseau social, ceci afin qu'une certaine familiarité avec le système se soit installée et pour nous laisser le temps d'obtenir l'approbation déontologique du Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa<sup>16</sup>. La deuxième série a eu lieu en octobre-novembre 2011, soit quatre mois après la première série d'entrevues pour laisser le temps aux usages d'évoluer et de se stabiliser. Les entrevues étaient d'une durée de trente minutes environ et ont eu lieu, pour la plupart, sur le lieu de travail des participants dans les différents bureaux d'Astral à Montréal et à Ottawa. Exceptionnellement, deux entrevues se sont déroulées par téléphone pour accommoder tantôt la chercheuse, tantôt le participant. Il faut noter que deux participants ont quitté l'organisation avant la deuxième série d'entrevues et n'ont pas pu prendre part à la seconde session de discussion. Néanmoins, ceci n'a pas posé de problèmes particuliers puisque les réponses que nous avons reçues de la part des huit autres usagers se rejoignaient beaucoup. En réalité, les dernières entrevues

---

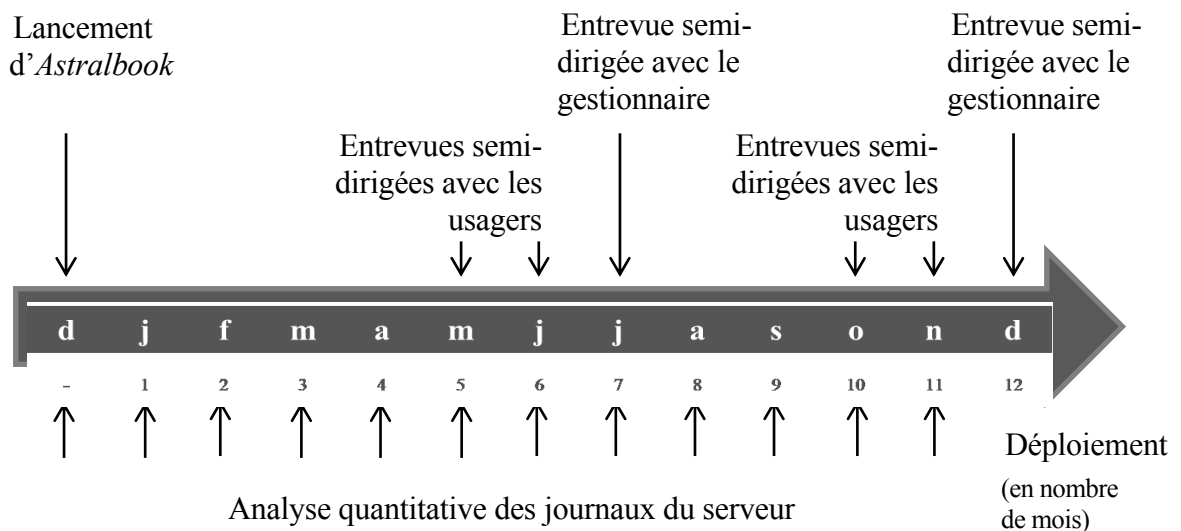
<sup>16</sup> Voir Annexe 1, Certificat d'approbation déontologique du Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa.

menées n'apportaient plus « d'information suffisamment nouvelles pour justifier une augmentation du matériel empirique » (Pires, 1997, p. 157). Nous avons donc atteint avec huit entretiens un seuil de saturation empirique.

Dans le mois suivant chaque série d'entretiens, nous avons interrogé le gestionnaire responsable d'*Astralbook* lors d'une discussion d'une durée approximative d'une heure chacune afin de lui présenter les résultats préliminaires des entretiens, visualiser les relevés statistiques mensuels d'utilisation et discuter des décisions et actions prises ou à prendre compte-tenu des usages qui se sont formés chez les employés d'Astral.

La figure 2 ci-dessous présente les moments clés de la collecte de données au cours de la première année de déploiement d'*Astralbook*.

**Figure 2. Fréquences et moments de la collecte de données**



#### 4.2.1.4. Instruments

Lors des entretiens semi-dirigés, à la fois auprès des usagers d'*Astralbook* et du gestionnaire responsable du système, nous avons utilisé le guide d'entretien comme instrument de collecte

de données. Celui-ci nous a permis de formuler à l'avance plusieurs questions spécifiques liées à nos objectifs de recherche que nous avons organisées par la suite en grand thèmes afin de structurer la discussion.

Pour les entrevues avec les usagers d'*Astralbook*, deux grilles d'entrevues<sup>17</sup> ont été préparées, une pour chaque session. Les questions posées aux usagers lors de la première entrevue portaient notamment sur leur profil socio-démographique<sup>18</sup>, leur expérience d'utilisation des réseaux sociaux en ligne, sur l'intégration d'*Astralbook* dans leur quotidien de travail et sur ses apports dans le cadre de leurs fonctions. Lors de la seconde entrevue, les questions portaient spécifiquement sur les changements dans leur usage d'*Astralbook* et les impacts que l'application avait pu avoir sur leur travail et sur Astral en général.

Pour les entrevues avec le gestionnaire, deux grilles d'entrevues<sup>19</sup> ont également été préparées. La première entrevue portait notamment sur les besoins à l'origine d'*Astralbook*, la stratégie de déploiement utilisée, les premiers usages qui semblent se développer chez les employés interrogés et les ajustements envisagés en réponse à ceux-ci. La seconde entrevue portait sur les changements mis en œuvre jusque-là, l'évolution des usages d'*Astralbook* chez les employés, les impacts organisationnels perçus et les prochaines étapes envisagées pour le réseau social d'entreprise.

#### **4.2.1.5. Analyse des données**

Pour analyser les données issues des entrevues semi-dirigées, leur donner un sens et pouvoir en tirer des conclusions, nous avons procédé à ce que Miles et Huberman (cité dans

---

<sup>17</sup> Voir Annexe 7, Guides d'entrevue avec les usagers d'*Astralbook*.

<sup>18</sup> Voir Annexe 6, Questionnaire individuel à l'intention des usagers d'*Astralbook*.

<sup>19</sup> Voir Annexe 8, Guides d'entrevue avec le gestionnaire d'*Astralbook*.

Bonneville et al., 2007, p. 196) nomment la « condensation des données ». Cette activité comprend les étapes de transcription des données brutes, d'élaboration de fiches de synthèse et de codage des transcriptions (Bonneville et al., 2007, p. 197). Ainsi, dans un premier temps, les entrevues individuelles qui étaient enregistrées sur bande audio ont été retranscrites intégralement sous forme textuelle. Ensuite, une lecture préliminaire de tous les comptes rendus a été effectuée afin d'avoir une « vue d'ensemble du matériel recueilli, [de] se familiariser avec ses différentes particularités (...), [de] pressentir le type d'unités informationnelles à retenir pour une classification ultérieure et la manière de les découper en énoncés spécifiques » (L'Écuyer, 1987, p. 73). Par la suite, nous avons regroupé les données provenant de l'ensemble des entretiens d'une même série – la première phase d'entrevues avec les usagers par exemple – dans un seul compte-rendu global que nous avons lu et relu pour repérer les similitudes et différences entre les témoignages des répondants. Nous avons ainsi été en mesure de découper et regrouper les propos sous des thèmes, puis des catégories et des sous-catégories. La codification des données a été entreprise de façon déductive à partir de catégories définies a priori dans le guide d'entrevue, notamment l'appréciation globale d'*Astralbook*, ses usages au quotidien, son intégration dans le travail et les impacts organisationnels. Néanmoins, d'autres catégories d'analyse ont été définies de façon inductive à partir des autres sujets qui sont ressortis au fil des discussions.

Suite à la codification des entrevues, les éléments les plus pertinents ont pu être dégagés et les principales conclusions tirées des entrevues avec les usagers ont été mises en relation avec les hypothèses du questionnaire afin d'identifier des différences entre usages prescrits et usages réels d'*Astralbook*. Le processus privilégié dans notre recherche pour l'analyse des données d'entrevues correspond donc à un processus cyclique et itératif composé de trois

flux : (1) la condensation des données, (2) la présentation des données, et (3) la génération ou vérification des données sur le terrain (Miles & Huberman cité dans Bonneville et al., 2007, p. 196). Comme nos entrevues se faisaient en plusieurs temps au cours de la première année de déploiement d'*Astralbook*, il nous a été possible d'approfondir et vérifier certaines hypothèses lors d'entrevues subséquentes, que ce soit avec le gestionnaire ou avec les usagers eux-mêmes.

#### **4.2.2. Statistiques d'utilisation**

Afin de comparer les usages exprimés dans les entrevues par des données sur les usages réels, nous avons procédé à une analyse des journaux du serveur de *Microsoft Office Sharepoint 2007*, plateforme sur laquelle est basé le réseau social d'entreprise. Nous avons ainsi pu récolter les statistiques d'utilisation suivantes : nombres de connexions à *Astralbook*, d'utilisateurs actifs, de collègues ajoutés, de statuts publiés, de « J'aime », de « Faire suivre », de mises à jour de profils et la taille moyenne des réseaux sociaux, c'est-à-dire le nombre moyen des relations des utilisateurs de l'application. Les données étaient disponibles, pour la plupart<sup>20</sup>, à partir du lancement d'*Astralbook* en décembre 2010 jusqu'à la fin de la période de collecte de données en novembre 2011 et ce, non seulement pour l'échantillon d'employés interrogés, mais aussi pour l'ensemble des utilisateurs du réseau social. Il importe de noter néanmoins que les statistiques sont anonymes et ne contiennent aucune information permettant d'identifier une personne en particulier.

---

<sup>20</sup> Certaines statistiques comme le nombre de mises à jour de statuts et de profils n'ont été compilées qu'à partir d'avril-mai 2011.

Pour effectuer l'analyse quantitative des journaux du serveur, nous avons utilisé les fonctionnalités de tableaux croisés dynamiques de *Microsoft Office Excel* et avons présenté les données pertinentes sous forme de graphiques.

#### **4.2.3. Documents internes**

L'analyse de documents internes comme la vidéo de présentation du réseau social, les captures écran et la foire aux questions nous a permis de voir à quoi ressemble le système et d'en comprendre les principales fonctionnalités. Le document de politique d'utilisation d'*Astralbook* nous a permis de mieux cerner comment Astral compte, à travers l'énoncé de règles d'usage, guider les employés dans l'utilisation qu'ils font d'*Astralbook* afin qu'ils en saisissent la vocation et la pertinence. Enfin, l'analyse des résultats du sondage annuel sur les outils de communications internes, réalisé en mai 2011 auprès de 825 employés, nous a permis d'obtenir des données quantitatives et qualitatives sur l'usage d'*Astralbook* telles que la fréquence d'utilisation du réseau social d'entreprise, les raisons qui poussent à l'utiliser ou non, les principales actions qui y sont réalisées, la satisfaction par rapport à la pertinence du contenu publié ainsi que des suggestions de nouvelles fonctionnalités.

### **4.3 Limites de la recherche**

#### **4.3.1. Sélection des sujets**

Conçu comme un outil bilingue laissant la possibilité aux usagers de publier dans la langue de leur choix, *Astralbook* conjugue sur une même plateforme du contenu francophone et anglophone. Or, nous avons choisi dans nos entrevues de sélectionner uniquement des usagers parlant le français, non seulement en raison des habiletés de la chercheuse mais aussi parce que cela aurait impliqué un doublement de la taille de notre échantillon. Nous aurions

dû notamment étendre nos entrevues aux employés situés non seulement dans les bureaux de Montréal et d'Ottawa, comme c'était le cas dans notre étude, mais aussi à Toronto et dans plusieurs autres villes du Canada. Alors que les résultats du sondage d'Astral sur les outils de communications internes et notamment *Astralbook* ont révélé des niveaux de satisfaction différents entre les francophones et anglophones ainsi que des différences dans l'usage qui est fait du réseau social d'entreprise, nous avons choisi d'exclure de notre étude le critère de la langue.

#### **4.3.2. Transférabilité des résultats**

S'inscrivant dans une démarche foncièrement qualitative, notre recherche est, de ce fait, étroitement liée à « l'étude d'un contexte particulier » (Bonneville et al., 2007, p. 170). Il est difficile de généraliser les résultats obtenus par le biais de méthodes qualitatives, car les résultats ne s'appliquent normalement qu'au cas précis à l'étude. Toutefois, en recherche qualitative, « plus que la généralisation des résultats, c'est la transférabilité des résultats qui est particulièrement importante » (Bonneville et al., 2007, p. 170).

Cette recherche se limite à l'examen de l'implantation d'un réseau social interne au sein d'une seule entreprise. En privilégiant l'étude d'un cas unique, nous étions conscients que nous ne pouvions pas comparer et contraster les résultats de l'expérience d'Astral avec une autre organisation semblable afin de repérer des phénomènes récurrents dans la formation et les usages d'un réseau social d'entreprise. Cependant, nous pensons légitime d'affirmer que les résultats de notre étude constituent des pistes de réflexion et des leçons fort pertinentes pour toute entreprise de taille moyenne désireuse de déployer un réseau social sur l'Intranet de son organisation, particulièrement si celui-ci est basé sur une plateforme *SharePoint*.

## RÉSULTATS ET ANALYSE

Dans cette section, nous examinons les résultats obtenus suite à : (a) l'analyse qualitative des entrevues semi-dirigées menées auprès des employés et du gestionnaire responsable du suivi de l'utilisation du réseau social d'entreprise d'Astral, (b) l'analyse quantitative des journaux du serveur et (c) l'examen de documents internes. Dans les pages qui suivent, tout en exposant l'expérience d'Astral et de ses employés au cours de la première année de déploiement de son réseau social interne, nous apportons des éléments de réponse aux questions spécifiques qui ont orienté la présente recherche.

### **5.1 Besoins à l'origine du projet de réseau social d'entreprise chez Astral**

Questionné au sujet de l'origine du réseau social d'entreprise chez Astral, le gestionnaire responsable de son implantation rapporte que le projet remonte à l'automne 2009. À l'origine, il provenait d'une volonté de la part des dirigeants d'Astral d'inciter ses employés à être plus actifs sur les médias sociaux. Par ailleurs, le projet s'inscrivait dans une stratégie corporative plus globale. En effet, Astral connaissait à cette époque, beaucoup de mouvement de personnel; la « compagnie ayant pratiquement doublé d'effectif depuis l'acquisition de la quasi-totalité des actifs de Standard Radio en 2007 » (G1). L'entreprise souhaitait alors amener ses employés à partager et faire circuler l'information dans l'ensemble de l'organisation et ainsi favoriser une logique de collaboration qui participe à bâtir une entreprise à l'image forte et rassembleuse. C'est le défi que s'était lancé Astral avec le projet « One company ».

Le fournisseur de services-conseils en technologies de l'information d'Astral a été le premier à lancer l'idée de développer une application de réseau social d'entreprise. Considérant la

proposition intéressante, l'équipe des communications interactives a élaboré, en collaboration avec le fournisseur externe, une analyse fonctionnelle, c'est-à-dire une recension des fonctionnalités qui devraient se retrouver dans l'application. Parallèlement, l'équipe en charge du projet a effectué des recherches sur le phénomène des réseaux sociaux d'entreprise, a observé et analysé les performances et pratiques utilisées dans d'autres entreprises aux États-Unis, au Canada et en Europe afin d'en tirer des enseignements pour la conception du réseau social interne d'Astral. Un document de type « business case » comprenant notamment des éléments du contexte corporatif, les principales tendances entourant les réseaux sociaux d'entreprise, une présentation de la solution proposée pour Astral ainsi que les grandes lignes d'une stratégie de déploiement a été présenté à la direction en avril 2010. Le projet fut alors officiellement approuvé.

Le gestionnaire en charge du projet de réseau social d'entreprise chez Astral rapporte que son déploiement allait permettre de venir en appui au projet corporatif « One company » en faisant notamment éclater les silos, en améliorant la communication et la collaboration entre les employés au sein et entre les différentes unités d'affaires et en augmentant le sentiment d'appartenance à une seule et même entité. En fait, les trois objectifs officiels qui sous-tendent la création du réseau social interne sont : « 1) le partage d'information digne d'intérêt pour ses pairs, 2) le réseautage entre collègues et 3) la création d'une communauté d'intérêt » (G1). Plus spécifiquement, les principaux résultats escomptés par la mise en place d'un tel réseau social d'entreprise étaient de : permettre d'être informé de ce qu'il se passe chez Astral au sein des différentes unités d'affaires, départements et services; amener les employés à faire la promotion des projets sur lesquels ils travaillent; favoriser le partage d'idées et de bonnes pratiques; faire valoir la présence d'employés d'un bout à l'autre du

pays; faciliter l'accès à des experts pour pouvoir leur poser des questions et obtenir du soutien.

## **5.2 Présentation de la solution proposée : *Astralbook***

Conçu et développé en collaboration entre le fournisseur externe de services Intranet et l'équipe des communications interactives d'Astral au courant de l'année 2010, le réseau social d'entreprise, baptisé *Astralbook*, comprend une combinaison de quelques-unes des fonctionnalités phares du réseau social Facebook auxquelles s'ajoutent d'autres fonctions caractéristiques de la plateforme de microblogage Twitter. Le tutoriel vidéo ainsi que les captures d'écran d'*Astralbook*<sup>21</sup> nous montrent que le réseau social interne comprend notamment une page de profil détaillée pour chaque employé, un flux d'actualités, une fonction de mise à jour de statuts et de partage de liens avec adresse URL raccourcie, la possibilité d'interagir sur les statuts de collègues à l'aide des boutons « J'aime » et « Faire suivre » ainsi qu'un mécanisme de recherche et d'ajout de collègues à son réseau.

Au niveau technique, *Astralbook* est basé sur une plateforme *Microsoft Office SharePoint Server 2007*. Hébergée sur les serveurs d'Astral, la solution est intégrée à l'Intranet existant et est adaptée graphiquement à l'image de marque d'Astral. L'outil a été intégré aux différents annuaires de l'entreprise (*Active directory*) afin de permettre d'identifier et d'authentifier automatiquement les utilisateurs. Contrairement au reste de l'Intranet qui contient du contenu soit en français, soit en anglais selon la langue de navigation choisie par l'utilisateur, *Astralbook* rassemble dans un même endroit du contenu bilingue dans la mesure où les utilisateurs peuvent publier dans la langue de leur choix.

---

<sup>21</sup> Voir Annexe 9, Captures d'écran d'*Astralbook*.

### 5.3 Stratégie de déploiement et de communication

Ayant obtenu l'appui de la haute direction pour aller de l'avant avec le projet, le service a été déployé en version bêta en octobre 2010, pendant un mois et demi, auprès de 65 employés. Cette phase pilote avait pour but de tester et d'analyser le développement et la formation des usages de ces employés et ainsi ajuster la stratégie globale d'implantation à l'ensemble des employés.

Un robuste plan de communication interne a été mis en œuvre pour promouvoir *Astralbook*. Il comprenait notamment une annonce du président lors de l'assemblée générale des employés, des réunions d'information auprès des gestionnaires des différentes unités d'affaires, plusieurs annonces par courriel dont une comprenant un *teaser vidéo*. Ces moyens de communications, déployés en préparation du lancement, ont piqué la curiosité des employés. Les attentes étaient élevées et certains voyaient, à la lecture des témoignages des bêta-testeurs, le potentiel d'un tel réseau social pour leur travail. Ainsi, un participant confie avoir eu hâte que le site soit lancé pour l'essayer :

Ils ont créé un engouement avant même que ça arrive. On avait hâte que l'*Astralbook* arrive parce qu'on se demandait premièrement à quoi ça allait ressembler mais on voyait ça comme un outil de communication intéressant à l'interne plus que, par exemple, un bulletin des employés que là il faut vraiment que tu prennes le temps de consulter quand tu le reçois et tu n'as peut-être pas nécessairement le temps. Alors, moi je me suis dit, ça va être intéressant, justement quand je vais rentrer sur Internet, de voir, deux-trois statuts alors là je vais apprendre que finalement Canal D vient d'acheter une série américaine (E2).

Finalement, *Astralbook* a été mis en service pour l'ensemble des employés au début du mois de décembre 2010. Suite au lancement, une nouvelle ronde d'efforts de communication étaient prévus pour inciter les employés à l'utiliser, notamment au moyen de plusieurs annonces par

courriel via le bulletin des employés, un concours dont les utilisateurs les plus actifs avaient la chance de gagner un *iPad*<sup>22</sup> et des cartes *iTunes*<sup>23</sup> ainsi qu'un tutoriel vidéo et une foire aux questions (FAQ) expliquant de nouveau les fonctionnalités d'*Astralbook*. Un deuxième déploiement a eu lieu à la mi-janvier 2011 pour apporter quelques correctifs aux principaux bogues techniques.

Parallèlement, comme il est coutume de le faire lorsqu'une entreprise met en œuvre un réseau social interne, Astral (2011a) a partagé avec ses employés quelques « règles d'usage » pour encadrer l'utilisation du service. L'objectif n'étant pas de les « restreindre dans [leur] pratique d'*Astralbook*, mais plutôt de [les] aider dans l'usage [qu'ils] en [feront] et de bien [en] saisir la vocation et la pertinence » (Astral, 2011a, p. 1). Ainsi, cette politique d'utilisation rappelle qu'*Astralbook* est avant tout un réseau social d'entreprise et qu'en ce sens, il convient de « partager des informations et des idées qui sont dignes d'intérêt pour la communauté Astral » (Astral, 2011a, p. 1). Dans l'ensemble, la compagnie encourage ses employés à rester eux-mêmes tout en demeurant professionnels, c'est-à-dire « privilégier un propos qui encourage les échanges dans un contexte d'affaires », le tout dans un « langage simple et approprié » (Astral, 2011a, p. 1). De plus, l'entreprise incite ses employés à montrer qui ils sont en choisissant « avec soin la photo qui illustrera [leur] profil [...] afin que [leurs] collègues puissent facilement [les] reconnaître » (Astral, 2011a, p. 1). Évidemment, Astral souligne dans sa politique d'utilisation d'*Astralbook* la nécessité de respecter la confidentialité de certaines informations (légal, corporatives, financières,

---

<sup>22</sup> L'*iPad* est une tablette électronique conçue et commercialisée par Apple.

<sup>23</sup> Les cartes *iTunes* sont des cartes en plastique qui fonctionnent comme des chèques-cadeaux et qui peuvent être utilisées pour des achats dans l'*iTunes Store* d'Apple.

relations clients, nouveaux contrats, etc.) touchant la compagnie, une unité d'affaires et/ou un département.

La plupart des répondants constatent qu'une fois le réseau social mis en œuvre, la promotion d'*Astralbook* a cessé et personne dans leur équipe n'en a vraiment parlé et n'a encouragé les autres collègues à l'utiliser. Ainsi, une personne rapporte :

On n'en a jamais parlé dans notre département. Je ne pense pas qu'il y ait des départements qui ont dit : « là, on a lancé l'*Astralbook*, si vous voulez l'utiliser... » On n'a jamais été encouragé à l'utiliser. À part les courriels, je ne suis pas sûre qu'ils en aient parlé entre eux ou même si les [patrons] savent vraiment ce que c'est (E6).

Ainsi, même si l'équipe responsable d'*Astralbook* avait pris soin d'organiser des rencontres avec les gestionnaires des différents départements pour présenter le nouveau réseau social, les encourager à l'utiliser eux-mêmes et inciter leurs employés à en faire de même, l'information ne semble pas être parvenue aux employés.

## **5.4 Usages d'*Astralbook* au cours de la première année de déploiement**

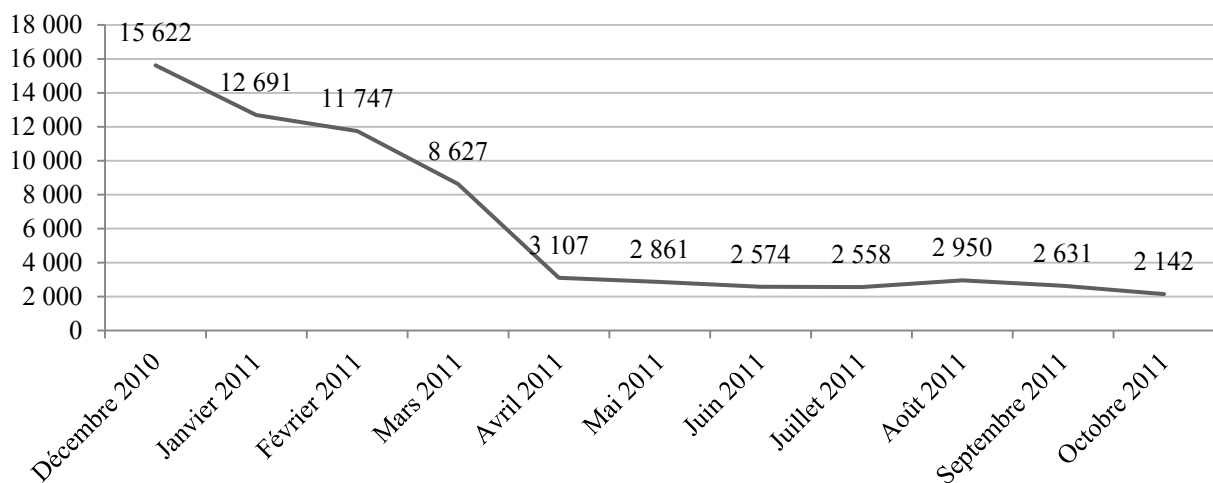
### **5.4.1. Évolution générale de l'utilisation d'*Astralbook***

Les campagnes de communication interne ont incité un grand nombre d'employés à tester le nouveau réseau social d'entreprise. Selon les propos des employés interrogés, il y a eu une utilisation plus intense au cours des deux premiers mois suivant le lancement d'*Astralbook*, notamment grâce à l'engouement initial et le concours où les utilisateurs les plus actifs pouvaient gagner un *iPad* et des cartes *iTunes*. Par la suite, les répondants ont constaté que la participation des employés en général avait grandement diminué. Certains affirment avoir eux aussi réduit leur utilisation. Par exemple, une personne confie, au moment de l'entrevue en mai 2011 :

« [Au début], je le faisais peut-être trois ou quatre fois par jour. Je lisais aussi les commentaires, je cliquais sur « J'aime », des trucs comme ça. [Actuellement, je l'utilise] une fois par semaine. Je l'utilise peu maintenant (E6).

Les statistiques d'utilisation du réseau social d'entreprise confirment cette impression qu'avaient non seulement les répondants mais aussi le gestionnaire d'*Astralbook*, à savoir que « depuis le concours de lancement qui [s'était] terminé à la fin du mois de janvier, l'intérêt des employés [semblait] s'être éteint » (G1). En réalité, tel qu'il est illustré dans la figure 3, le réseau social a surtout été utilisé durant les quatre premiers mois de la mise en œuvre d'*Astralbook* avec un nombre de connexions à l'application qui est passé de 15 622 en décembre 2010 à 3 107 en avril 2011 pour se stabiliser à une moyenne de 2 689 connexions par mois pour la période d'avril à octobre 2011.

**Figure 3. Nombre de connexions à Astralbook par mois**



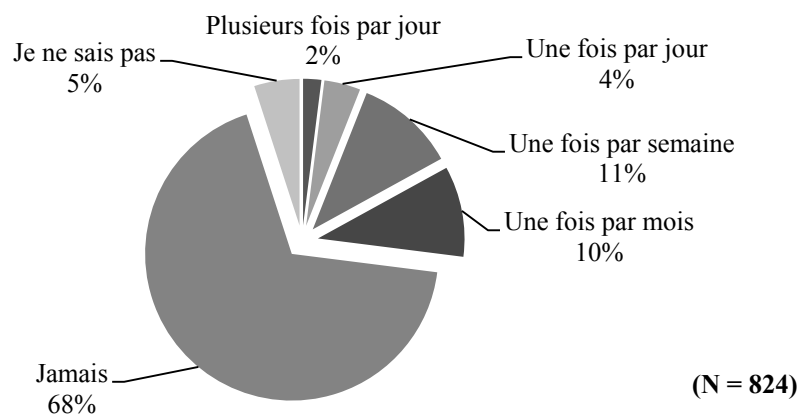
Source : Données emmagasinées sur les journaux du serveur du 1<sup>er</sup> décembre 2010 au 31 octobre 2011

#### **5.4.2. Habitudes d'utilisation d'*Astralbook***

Cinq mois après le lancement d'*Astralbook*, une large majorité d'employés ne semblent pas avoir intégré l'utilisation du réseau social d'entreprise dans leur quotidien de travail. En effet,

selon le sondage sur les communications internes réalisé en mai 2011 par l'équipe des communications corporatives d'Astral auprès de 824 employés et, 68 % n'utilisent jamais *Astralbook*, 10 % l'utilisent une fois par mois et 11 % une fois par semaine. Aussi, comme le montre la figure 4 ci-dessous, seulement 4 % des employés sondés l'utilisent une fois par jour et 2 % plusieurs fois par jour.

**Figure 4. Fréquence d'utilisation d'Astralbook**



Source : Astral (2011b). Sondage annuel sur les outils de communications internes.

Parmi les employés consultés dans le cadre de nos entrevues, la moitié des répondants ont indiqué l'utiliser à chaque fois qu'ils allaient sur Internet ou au moins une fois par jour. L'autre moitié a rapporté l'utiliser une fois par semaine. Lors de la deuxième série d'entrevues en octobre 2011, tous les répondants ont rapporté se servir du réseau social encore moins fréquemment que la première fois où ils avaient été rencontrés.

En général, les employés ne passent pas beaucoup de temps sur *Astralbook* au cours d'une journée. Selon qu'ils lisent les statuts de temps en temps et les liens qui y sont parfois rattachés ou selon qu'ils mettent à jour eux-mêmes leur statut, cela peut prendre de quelques minutes à un maximum de dix minutes par jour. Les répondants déclarent consulter

habituellement *Astralbook* en fin de journée avant de quitter le travail, le matin en arrivant ou bien simplement pendant cinq minutes entre deux dossiers, quand ils ont besoin de décompresser. Lors de la deuxième série d'entrevues, les employés ont rapporté passer beaucoup moins de temps sur *Astralbook*, d'une part parce qu'il y a peu d'utilisateurs actifs sur ce réseau social et d'autre part parce qu'ils préfèrent se concentrer sur l'usage des réseaux sociaux publics sur lesquels il y a une plus grande masse critique d'utilisateurs.

### **5.4.3. Principaux usages d'*Astralbook***

#### **5.4.3.1. Lire le contenu publié par ses collègues**

L'usage principal d'*Astralbook* est de lire les statuts des collègues. Un employé déclare ainsi : « quotidiennement, je ne dirais pas que je vais fouiller ce qui se dit mais bon, ceux qui sont affichés à la page d'accueil, quand j'arrive, bien généralement, je vais les regarder vite fait » (E2). Une autre personne rapporte consulter le contenu publié par ses collègues à plusieurs moments de la journée. Ainsi, elle raconte : « tu t'attardais peut-être, à toutes les quatre heures, à lire ce que les gens partageaient » (E6). Intimement relié au précédent, un autre usage populaire du réseau social interne consiste à consulter les liens partagés par les collègues. De fait, si un lien semble intéressant, les usagers vont cliquer pour en savoir plus. Un usager souligne que cela dépend des liens et relate : « des fois s'il y a un article, je vais peut-être lire (...) ou s'il y a une vidéo d'une campagne marketing incroyable, bien [je vais] regarder » (E7). En l'occurrence, selon le sondage annuel sur les communications internes (Astral, 2011b), « lire les statuts des collègues » et « cliquer sur des liens partagés par des collègues » sont les deux actions que les répondants déclarent le plus réaliser (p. 22).

### 5.4.3.2. Réagir face au contenu publié

En plus de parcourir le contenu des liens partagés par les collègues, les utilisateurs ont la possibilité de réagir face au contenu des statuts en le recommandant (« J'aime ») et en le partageant de nouveau avec l'ensemble du réseau social (« Faire suivre »). Toutefois, entre les mois d'avril et octobre 2011, les statistiques d'utilisation d'*Astralbook* révèlent qu'il y a eu relativement peu d'employés qui ont utilisé ces fonctionnalités. Ainsi, 19 % des statuts publiés ont reçu une ou plusieurs recommandations via le bouton « J'aime » et seulement 4 % des statuts publiés ont été partagés de nouveau à l'ensemble du réseau social à travers la fonction « Faire suivre ». Qui plus est, un des répondants souligne qu'on « ne peut [pas] voir qui a cliqué sur "J'aime" donc c'est (...) vraiment basique » (E6). La conversation est une composante de base de tout réseau social. Or, sur *Astralbook*, il n'y a pas de possibilités de commenter les statuts. Habités à disposer de cette fonctionnalité sur des sites comme Twitter ou Facebook, les employés regrettent de ne pas pouvoir commenter les publications de leurs collègues. Un répondant résume le problème ainsi :

On a un "retweet"<sup>24</sup> mais il n'y a pas de "retweet with quote"<sup>25</sup>. Tu ne peux rien rajouter, tu ne peux pas passer de commentaires. Donc dans le fond, tu peux lire les choses des autres mais il ne peut pas y avoir une vraie discussion (E7).

Interpellé par rapport à ces limites, le gestionnaire d'*Astralbook* justifie le fait de ne pas avoir permis les commentaires à cause d'une contrainte technique liée à la plateforme. Ainsi, « si on activait les commentaires, ça ralentirait encore plus [le système] » (G1). De plus, « savoir qui aime les statuts est impossible » (G1).

---

<sup>24</sup> La fonction de « Retweet » qui appartient au vocabulaire de Twitter se nomme « Faire suivre » dans *Astralbook*.

<sup>25</sup> La fonction de « Retweet with quote » de Twitter permet de faire suivre un message déjà publié en y ajoutant un commentaire personnel.

#### **5.4.3.3. Partager de l'information**

Sur *Astralbook*, il est également d'usage de partager de l'information au sujet de l'entreprise, sur ce qui se passe dans son département, au sein de ses chaînes de télévision ou de ses stations de radio. De fait, la plupart des employés consultés dans le cadre de notre étude affirment avoir diffusé, via la fonction de microblogue, des nouvelles telles que des événements terrain, des campagnes de collecte de fonds, la programmation, des concours, des promotions, des annonces pour le recrutement de participants dans le cadre d'une émission, des nominations pour un prix, des accomplissements, des nouveaux partenariats, la présence d'artistes dans les studios, etc. La majorité des répondants partagent déjà ces nouvelles sur d'autres canaux de communication (Facebook, Twitter, l'Intranet, ou les bulletins des employés) et font donc parfois un copier-coller de ce qu'ils ont déjà inscrit sur ces médias.

#### **5.4.3.4. Compléter son profil et consulter celui de ses collègues**

Un autre usage qui semble se démarquer au fil des discussions avec les participants à notre recherche est la possibilité d'afficher ses intérêts, de faire transparaître des traits de personnalité et de découvrir des collègues sous un autre angle. Ainsi, certains répondants soulignent avoir pris soin de renseigner leur profil sur *Astralbook* pour se faire connaître, afficher leurs intérêts, leur personnalité ou leur rôle à des personnes qu'ils croisent à l'occasion dans les couloirs mais qui ne savent pas nécessairement qui ils sont ni ce qu'ils font dans la compagnie.

D'autres employés trouvent intéressant de pouvoir mettre un visage sur le nom des collègues avec lesquels ils transigent mais qu'ils n'ont jamais rencontrés en personne. En effet, un répondant relate : « je pense que ce qui est intéressant, c'est de pouvoir visualiser une collègue à qui je parle continuellement par courriel mais que je n'ai jamais vu de ma vie, de

voir c'est qui, de voir justement qu'est-ce qu'elle fait » (E2). Une employé confie : « je trouve cela intéressant d'avoir les profils des personnes avec qui tu transiges régulièrement à Toronto mais que tu n'as jamais vues (E3).

De plus, *Astralbook* permet de « connaître ses collègues sous différents angles » (E3). En effet, à travers la lecture de leur page de profil et de leurs publications, « il y a des commentaires un peu plus personnels ou qui démontrent un peu plus des traits de personnalité de la personne » (E3) Même si les répondants ne pensent pas qu'il y ait beaucoup de monde qui vont voir leur profil, ils l'ont complété afin de se faire connaître et bien paraître, au cas où ce soit lu. Ainsi, une employée confie : « je décris globalement ce qu'on fait dans le service, à quoi on sert » (E8). Elle précise : « je me dis que ça peut aider parce qu'on est dans un univers radio qui est assez fermé [et mes collègues] ne savent pas [nécessairement] ce que je fais » (E8). Elle ajoute : « je l'ai fait en me disant que peut-être que ça intéresserait du monde » (E8). En somme, elle conclue que « c'est au cas où ce soit lu » (E8). Bien que nous ne disposions pas de données fiables sur le nombre de profils mis à jour dans les premiers mois suivant le lancement d'*Astralbook*, les relevés du serveur montrent qu'il y a eu en moyenne 54 mises à jour de profils par mois entre mai et octobre 2011.

#### **5.4.3.5. Se connecter avec ses collègues**

Les employés consultés dans le cadre des entrevues disent compter en moyenne une vingtaine de membres dans leur réseau. Toutefois, certains s'interrogent sur la pertinence d'ajouter des collègues car il n'est soi-disant pas possible de voir le fil d'actualités de ses collègues seulement, de chatter avec eux ou de leur envoyer des messages privés. La fonctionnalité d'ajout de collègues a surtout été utilisée durant les deux, trois premiers mois

comme il est d'usage de le faire lorsque l'on s'inscrit sur un nouveau réseau social. D'après les statistiques d'utilisation provenant des journaux du serveur, il y a eu, en moyenne, 50 ajouts de collègues par mois entre les mois de mars et octobre 2011. *Astralbook* ne semble donc pas avoir été utilisé pour de la mise en relation, ce qui est pourtant une des pierres d'assise de tout réseau social (Poncier, 2012).

Pour les répondants qui ont ajouté ou ajoutent des collègues à leur réseau, voici le type de collègues qu'ils sélectionnent : des collègues de leur équipe de travail immédiate, surtout ceux qui sont actifs, c'est-à-dire qui ont inscrit une petite description; des collègues avec lesquels ils vont transiger ou transigent déjà sur certains dossiers; des collègues avec lesquels ils ont travaillé dans le passé; des collègues qu'ils ont rencontrés lors d'événements corporatifs.

Généralement, personne n'a ajouté de collègues qu'ils ne connaissaient pas. Les employés ne semblent pas utiliser *Astralbook* pour faire du réseautage. Pour ajouter des collègues à leur réseau, les répondants expliquent qu'ils ont cherché initialement dans le *Bottin des employés* les collègues qu'ils connaissaient lorsqu'ils ont créé ou complété leur profil au lancement d'*Astralbook*; ont suivi les recommandations de collègues à ajouter proposées par le système; cherchent au besoin quelqu'un dans le bottin pour avoir son numéro de téléphone et l'ajoutent s'ils jugent qu'ils vont avoir à le côtoyer ou qu'ils le côtoient déjà.

#### **5.4.4. Évolution du volume d'activités sur *Astralbook***

Par défaut, tous les salariés d'Astral ont été inscrits sur le réseau social interne et possédaient un profil contenant des informations de base fournies par l'annuaire d'entreprise, telles que leur poste, leur unité d'affaire de même que le département auquel ils sont rattachés. Une fois

*Astralbook* lancé, les employés étaient invités à activer leur compte en publiant notamment une photo, en remplissant les détails de leur profil, en ajoutant des collègues à leur réseau ou en publiant un premier statut. Bien que nous n'ayons pas été en mesure de recueillir de données fiables sur le taux d'activation des comptes, nous avons pu identifier les utilisateurs actifs du réseau social d'entreprise, c'est-à-dire tout employé ayant soit publié un statut sur le réseau social d'entreprise, soit cliqué « J'aime » ou « retweeté » un statut, soit mis à jour son profil ou encore ajouté des collègues à son réseau. Selon ces critères, les journaux du serveur révèlent une moyenne de 226 utilisateurs actifs du réseau social par mois pour la période s'étalant de mai à octobre 2011. En l'occurrence, le nombre d'utilisateurs actifs est passé de 301 utilisateurs en mai à 171 en octobre, diminuant ainsi de 11 % par mois en moyenne. De plus, on remarque que les dix plus gros utilisateurs (2,5 % de l'ensemble des utilisateurs actifs) génèrent à eux seuls 32 % des activités sur le réseau social. En observant un nombre plus large d'utilisateurs, on constate que 20 % des usagers les plus actifs ont généré 71 % des activités sur *Astralbook* entre mai et octobre 2011. Cela confirme l'hypothèse que le gestionnaire d'*Astralbook* avait postulé, à savoir que le réseau social d'entreprise n'intéresse au final qu'un nombre restreint d'employés, souvent les mêmes.

Le rythme de publications de statuts s'est lui aussi essoufflé au fil des mois. Ainsi, les journaux du serveur montrent que le nombre de statuts publiés mensuellement est passé de 337 en avril 2011 à 114 en octobre 2011, ce qui correspond à une diminution moyenne de 14 % chaque mois.

## **5.5 Usages et non-usages d'*Astralbook***

### **5.5.1. Usages non stabilisés dans le temps**

Comme nous l'avons vu plus haut au point 2.2, la notion d'usage implique une récurrence, une stabilisation dans le temps et une intégration dans les pratiques quotidiennes de l'utilisation d'un dispositif technique. En effet, rappelons que la notion d'*usages sociaux* renvoie selon Lacroix (1994) à « des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes » (p. 147). Dans le cas d'*Astralbook*, les entrevues ont révélé que plusieurs usages ont émergé au cours de la première année de déploiement. Néanmoins, nous avons constaté à travers les deux entrevues et l'analyse des journaux du serveur, que ces modes d'utilisation ne s'étaient pas stabilisés dans le temps. En fait, l'activité et la fréquence d'utilisation ont même diminué entre ces deux moments. De plus, les employés ont confié ne pas avoir vraiment intégré l'usage du réseau social d'entreprise dans leurs pratiques quotidiennes de travail. Dans notre étude, il serait davantage opportun de parler de ce que Jauréguiberry (2010) regroupe sous la dénomination de « non-usage » (p. 3). Néanmoins, il n'est pas toujours facile de déterminer où commence et où finit le non-usage par rapport à l'usage. Comme nous l'avons vu précédemment, Boutet et Trémenbert (2009) remarquent que la démarche la plus courante pour rendre compte des situations de non-usage est celle de la typologie. C'est ce que nous avons tenté de faire ressortir dans la prochaine section.

### **5.5.2. Trois catégories de non-usagers d'*Astralbook***

Rappelons que dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de consulter des utilisateurs considérés comme actifs au moment de leur sélection en mars-avril 2011. Dès lors, en analysant les déclarations de ces répondants quant à l'évolution de leurs habitudes d'utilisation et en croisant celles-ci avec leur utilisation réelle d'après les statistiques du serveur, trois grands types de non-usagers se dégagent clairement.

La première catégorie, les « abandonnistes », correspond à des employés qui ont essayé *Astralbook* dès le lancement par curiosité ou pour le concours mais qui n'ont plus participé du tout par la suite car ils n'en voyaient pas l'utilité. Alors qu'ils étaient considérés comme des utilisateurs actifs lors de leur recrutement, ils avaient déjà abandonné et n'enregistraient plus aucune activité sur le réseau social lors de chacune des deux vagues d'entrevues.

La seconde catégorie, les « désengagés progressifs », désigne des employés qui étaient des usagers réguliers et exemplaires dès les premiers mois suivant le lancement d'*Astralbook*. Ils faisaient par exemple du copier-coller de ce qu'ils publiaient déjà ailleurs sur les réseaux sociaux externes et sur les autres outils de communication interne, notamment. Par contre, leur intérêt s'est essoufflé graduellement à force d'avoir l'impression que l'outil n'était pas utilisé par l'ensemble de leurs collègues et que l'utilisation d'*Astralbook* leur prenait, au bout du compte, trop de temps.

La dernière catégorie, les « utilisateurs occasionnels », regroupe les employés qui utilisent toujours *Astralbook* mais de manière sporadique, quand ils y pensent.

### **5.5.3. Facteurs explicatifs du non-usage**

Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique au point 2.3, plusieurs raisons peuvent motiver le non-usage. Boudokhane (2006) souligne qu'il peut s'expliquer « par des contraintes externes (état de l'offre, décalage entre l'offre technique et la demande sociale, etc.) et par des caractéristiques propres aux non-usagers (absence d'un certain capital économique et social, incompetence technique et cognitive pour la manipulation des TIC) » (p. 2). Nous allons voir dans ce qui suit quelles sont les caractéristiques de la technique ainsi que celles de l'individu mises de l'avant par les employés pour expliquer leur non-usage d'*Astralbook*.

#### **5.5.3.1. Caractéristiques de l'individu**

La première raison mise de l'avant, que ce soit lors des entrevues semi-dirigées ou via le sondage interne, pour expliquer pourquoi les employés utilisent peu ou pas *Astralbook* est le manque de temps. Néanmoins, en posant davantage de questions, les employés mentionnent également un manque d'intérêt à utiliser *Astralbook* et la faible pertinence du contenu comparé aux autres outils de communications d'Astral. Un usager affirme ainsi : « les nouvelles que diffuse *AstralNet* sont plus pertinentes » (E2). Dans l'ensemble, les employés interrogés déplorent le fait qu'ils ne voient pas assez de contenu pertinent parmi l'ensemble des statuts traitant de « la pluie et du beau temps » d'un bout à l'autre du pays. Deux personnes confient qu'elles préfèrent alors consulter l'Intranet, le bulletin interne ou encore le compte Twitter d'Astral pour s'informer de ce que font leurs collègues. En fait, les employés interrogés, spécialement ceux n'exerçant pas un poste en communication-marketing, voient peu ou pas d'utilité à utiliser le réseau social interne dans le cadre de leur travail. Un technicien déclare notamment : « présentement, je ne vois pas l'intérêt en fait

d'avoir ça dans mon travail quotidien » (E4). Une autre employée qui occupe un poste de réceptionniste se demande si c'est vraiment utile et constate aussi que « les directeurs, ils n'ont pas l'air d'y aller » (E6).

Parmi les autres raisons invoquées pour expliquer le non-usage d'*Astralbook*, on mentionne la multiplication des réseaux sociaux à gérer qui semble se poser comme un facteur de poids qui a nui à l'adoption du réseau social d'entreprise chez Astral. En fait, plusieurs des employés interrogés soulignent que « pour l'instant, c'est quelque chose qui s'ajoute de plus » (E8) et qu'il « y a tellement [de réseaux sociaux] à l'extérieur du travail [...], qu'à un moment donné si on commence à remplir l'information partout, on ne finit pas » (E4). Les employés au sein des différents départements de communication-marketing d'Astral se demandaient à quel point, ça allait demander du temps d'alimenter un autre média, alors qu'il y a déjà Twitter, Facebook, LinkedIn, l'Intranet et les différents bulletins des employés. Par ailleurs, le sondage interne a révélé que des employés d'Astral en Colombie-Britannique utilisaient déjà activement un autre réseau social d'entreprise, Yammer pour communiquer et collaborer les uns avec les autres. Ainsi, un employé remarque : « lorsque vous ajoutez [Yammer] et *Astralbook* ensemble, la mise à jour [de ses comptes sur les réseaux sociaux] nécessite beaucoup de temps et devient déconcertante » (Astral, 2011b, p. 25).

Un des problèmes d'*Astralbook* est également la masse critique d'utilisateurs qui est demeurée relativement limitée. En effet, la majorité des répondants aimerait qu'il y ait plus de monde qui l'utilise. Cela créerait un effet d'entraînement, un intérêt à y aller et à l'utiliser.

Comme le résume un des répondants, « c'est un peu comme le syndrome Hygrade<sup>26</sup> [...], peut-être que si il y avait plus de monde, ça [créerait] un engouement, [...] peut-être que d'autre monde [aurait] l'intérêt ou l'envie d'embarquer » (E5). De plus, les employés remarquent qu'ils ne reçoivent peu ou pas d'incitations de la part des collègues et gestionnaires à utiliser *Astralbook*.

### **5.5.3.2. Caractéristiques de la technique**

Aux dires de plusieurs employés, « le déploiement ne s'est pas passé de façon optimale » (E3) puisqu'il y a eu « plusieurs embûches technologiques » (E3) lors du lancement. En fait, à l'époque des entrevues en mai 2011, « c'est le côté technique qui [limitait] beaucoup [l'usage] » (E1) et « il y [avait] encore des améliorations à apporter » (E5). Les problèmes technologiques peuvent avoir contribué à dissuader beaucoup d'employés à utiliser *Astralbook* sur une base régulière. En effet, comme le fait remarquer un employé, « ça a un peu diminué la motivation à aller se rendre dessus quand justement tu sais que tu n'as qu'une petite période de temps à accorder à l'outil » (E3). De plus, pratiquement tous les répondants ont évoqué les problèmes de lenteur du système et certains ont souligné que « ça rendait l'expérience pas optimale », que cela a « probablement découragé plusieurs à s'en servir » (E1) et qu'il y a même « des personnes qui ne sont jamais retournées [sur *Astralbook*] par la suite » (E5). Même si la situation s'est grandement améliorée au fil des premiers mois, il reste que le système demeure encore lent. En outre, les répondants rapportent qu'il y a eu plusieurs bogues techniques isolés tels qu'une incapacité pour certains employés à charger

---

<sup>26</sup> Le répondant explique le syndrome Hygrade avec l'exemple suivant : « Plus les gens en mangent plus ils sont meilleurs. Ils sont meilleurs parce que plus de gens en mangent » (E5).

leur profil, un problème de compatibilité avec le navigateur Firefox ou la perte des collègues déjà ajoutés à leur réseau.

Au fil des discussions, les employés comparaient régulièrement le réseau social interne d'Astral aux autres réseaux sociaux publics et mettaient de l'avant les décalages entre les fonctionnalités qu'offrent des sites comme Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ avec celles d'*Astralbook*, notamment au niveau de la facilité d'utilisation, de la mise en relation et de l'accès en mobilité. Un répondant constate notamment qu'avec *Astralbook*, on a « essayé de conjuguer Twitter et Facebook, [...] ça a donné 50/50 des deux, mais [...] ça a donné aussi 50 % d'efficacité [...] dans le sens où, on n'a peut-être pas mis l'accent sur les fonctionnalités, sur la facilité d'utilisation » (E2). Cet employé souligne notamment que pour créer son profil sur *Astralbook* pour la première fois, « ça n'a pas été nécessairement aussi clef en main qu'une ouverture de compte sur Facebook » (E2). Au niveau de la mise en relation, un employé trouve que la recherche dans le *Bottin des employés* n'est pas toujours très efficace et aimerait avoir la possibilité « comme dans Facebook [...] de taper François puis les premières lettres de son nom et qu'il te donne des choix, comme une sorte de recherche intuitive » (E5) pour t'aider à retrouver cette personne et à l'ajouter dans ton réseau de collègues. Une autre personne souligne, en comparant aux autres réseaux sociaux publics et en montrant son téléphone intelligent qu'il serait « peut-être [intéressant] d'avoir accès à partir de l'extérieur du bureau [via un] accès sécurisé » (E9).

## **5.6 Ajustements apportés aux objectifs et à la stratégie globale d'implantation**

En juillet 2011, à la lecture des résultats du sondage interne sur *Astralbook* et de notre rapport d'entrevues auprès des usagers, le gestionnaire responsable du suivi et de l'utilisation

du réseau social a partagé quelques intentions concernant les modifications à apporter à *Astralbook*. Au niveau technologique, l'objectif était de lancer une nouvelle version afin de rectifier les anomalies de fonctionnement, améliorer les performances techniques d'*Astralbook* dans la limite des performances de l'Intranet actuel. Néanmoins, le gestionnaire confiait alors ne pas avoir l'intention de développer aux cours des mois suivants de nouvelles fonctionnalités. En effet, la position d'Astral sur ce point était qu'il fallait d'abord stabiliser *Astralbook* et observer un regain d'activité avant d'envisager la tenue d'un sondage spécifique en rapport avec le genre de fonctionnalités qui pourraient être ajoutées. Au niveau de la promotion et de l'animation du réseau social, le gestionnaire prévoyait relancer *Astralbook*, en expliquer de nouveau l'utilité et la pertinence. Pour ce faire, il était prévu d'organiser des sessions de démonstration en petits groupes, de partager de nouveau le tutoriel vidéo et la foire aux questions, de promouvoir l'usage du réseau social à travers un nouveau concours, de même qu'encourager les bonnes pratiques au sein des communicateurs et de la haute direction pour qu'ils donnent l'exemple.

Au terme de la deuxième série d'entrevues en novembre 2011, alors que l'activité ne semble pas avoir repris sur le réseau social d'entreprise, la position du gestionnaire quant à l'avenir d'*Astralbook* était de continuer à stabiliser l'Intranet actuel, de limiter les investissements sur *Astralbook*, de considérer le développement d'un nouvel Intranet qui intégrerait éventuellement des solutions de réseau social d'entreprise déjà développées, telles que Yammer.

## DISCUSSION

Les différentes étapes qui ont encadré notre recherche ont donné lieu à un bilan contrasté quant à l'expérience d'Astral dans la mise en place d'un réseau social interne ainsi qu'à l'usage qui en a été fait. Ce chapitre fait le point sur les différents constats qui ressortent de l'analyse des données livrée au chapitre précédent et suggère des pistes d'action à entreprendre pour des gestionnaires désireux d'implanter leur propre réseau social au sein de leur entreprise.

### 6.1 Réseau social d'entreprise et communautés

Lorsque l'on implante un réseau social d'entreprise, l'important n'est pas l'outil en soi mais bien le changement qu'il peut apporter à l'organisation. Afin de tirer le plein potentiel d'une telle plateforme, sa mise en place doit contribuer à l'atteinte d'objectifs d'ordre stratégique pour l'organisation. Avec le projet « One company » en 2010, Astral s'est lancé le défi de briser les silos que constituaient les différentes unités d'affaires et d'unifier celles-ci dans une seule et même compagnie avec une image forte et rassembleuse. Selon le gestionnaire responsable d'*Astralbook*, la mise en place du réseau social d'entreprise allait venir en appui à ce projet corporatif dans la mesure où l'un des trois objectifs de l'application étant justement la création d'une communauté d'intérêt. Cela peut représenter un défi de taille quand on sait qu'il existe plusieurs sous-cultures au sein d'une même organisation (Van Maanen & Barley, 1985). En effet, comme le souligne Anthony Poncier (2012), on retrouve généralement, au sein des entreprises, diverses communautés, qu'elles soient en ligne ou non. Ces communautés sont « cloisonnées et reproduisent parfois les silos de l'entreprise, empêchant ainsi la circulation de l'information dans l'ensemble de l'organisation » (Poncier, 2012, p. 41).

En l'occurrence, il existe chez Astral de nombreuses communautés, et ce, non seulement à cause du fait que l'entreprise se soit bâtie, au cours des 30 dernières années, sur une série d'acquisitions (Astral, 2012), mais aussi en raison de sa structure organisationnelle orientée autour de cinq unités d'affaires principales (télévision, radio, affichage, médias numériques et corporatif) et de sa présence sur les marchés francophones et anglophones, d'un bout à l'autre du pays. On ne peut donc nier le fait que chez Astral, la culture organisationnelle soit foncièrement hétérogène et que plusieurs sous-cultures coexistent. Même si Poncier (2012) note que le réseau social d'entreprise a la particularité d'abolir les barrières, il est peu probable que les communautés disparaissent pour se fondre dans une seule, du moins à court terme.

Lors des diverses entrevues que nous avons menées, un employé suggère « qu'il pourrait y avoir des genres de sous-groupes où on pourrait échanger sur certaines choses » (E5). Un autre répondant rapporte qu'il serait intéressant de pouvoir se connecter plus facilement avec des collègues œuvrant dans le même domaine d'activité, ou dans des structures similaires, afin de savoir ce qu'ils font de différent dans l'exécution de leurs tâches. Cette même personne précise que ces échanges peuvent donner des idées pour améliorer leurs propres pratiques (E7). Les employés d'Astral aimeraient que le réseau social interne leur permette de se connecter à des collègues sur la base d'un intérêt commun ou d'une problématique particulière pour échanger et ainsi accroître leur connaissance et expertise dans ce domaine. En ce sens, ils souhaiteraient favoriser, grâce au réseau social d'entreprise, l'émergence de ce que Lave et Wenger (1991) appellent des « communautés de pratique ». Ces communautés sont « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et expertises dans ce domaine en interagissant sur une base régulière » (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002, p. 4). Ces groupes de personnes se

rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, en face à face ou de façon virtuelle (Wenger et al., 2002). Or, deux des trois objectifs poursuivis par Astral avec la mise en place de son réseau social interne sont précisément le « partage d'information digne d'intérêt pour ses pairs » et le « le réseautage entre collègues » (G1). Ainsi, le réseau social d'entreprise peut servir à consolider les communautés de pratique existantes et éventuellement en développer de nouvelles. À ce propos, McDermott (1999) recommande que les organisations créent ces communautés de pratique à partir des réseaux existants, pour augmenter la confiance entre les participants et par cela, les chances de succès de l'expérience.

## **6.2 Analyse des usages existants**

À la base, l'idée de déployer une application de réseau social d'entreprise chez Astral n'est venue ni des employés, ni de la direction de l'organisation. En réalité, c'est le fournisseur de services-conseils en technologies de l'information d'Astral qui a proposé de développer cette application sur l'Intranet. Comme le précise le gestionnaire responsable de l'introduction et du suivi de l'utilisation d'*Astralbook*, il s'agissait pour le fournisseur externe d'un « projet pilote » (G1). Séduit par l'idée, les protagonistes du projet chez Astral ont notamment effectué un inventaire des fonctionnalités qu'ils souhaitaient retrouver dans l'application et ont analysé quelques études de cas d'organisations qui ont implanté leur propre réseau social interne afin d'apprendre de leur expérience. Néanmoins, avec les changements de personnes à la charge de ce projet, tant du côté d'Astral que du côté du fournisseur de services au courant de l'année 2010, le gestionnaire a réalisé qu'il n'y a jamais eu de réelle analyse des besoins qui avait été faite auprès des employés d'Astral par rapport à l'Intranet existant, d'une part et concernant la pertinence d'y ajouter un volet de réseau social, d'autre part.

Avant de se lancer dans le déploiement d'un réseau social d'entreprise, il convient, comme Charlene Li et ses collègues (2012) le proposent, de consulter les employés pour colliger des idées sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans l'organisation au niveau des communications. Cet exercice doit être mis en relation avec la stratégie globale de l'entreprise, non seulement pour aider à déterminer les besoins pour un réseau social d'entreprise mais aussi pour en prioriser les objectifs. Or, on constate que chez Astral, les outils de communications internes étaient déjà bien appréciés par la majorité des employés. En effet, « plus de 90 % des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de la qualité, la pertinence et la fréquence des mises à jour de l'Intranet et du bulletin des employés » (Astral, 2011b, p. 2).

Anthony Poncier (2012) suggère de faire, si possible, un « état des lieux de l'existant » (p. 168). Il propose notamment de répertorier les outils collaboratifs déjà présents au sein de l'organisation pour évaluer les fonctionnalités qui pourraient se dupliquer avec le réseau social. Le sondage annuel sur les outils de communications internes d'Astral (2011b) a révélé que des employés en Colombie-Britannique utilisaient déjà activement l'application de réseau social d'entreprise Yammer, sans que la direction d'Astral en ait connaissance. Qui plus est, un répondant rapporte que les employés de cette région en sont même devenus « accros » (2011b, p. 25).

Poncier (2012) propose également d'identifier les différents médias sociaux utilisés à titre personnel par les employés afin de comprendre leurs motivations à utiliser de tels sites. Dans les entrevues menées chez Astral, les répondants ont mentionné utiliser notamment Facebook, Twitter, LinkedIn et Google+ à des fins personnelles ou professionnelles. En fait, la majorité des répondants partagent déjà sur leurs réseaux sociaux personnels des nouvelles

associées à leur travail, telles que des événements terrain, des campagnes de collecte de fonds, des concours, des promotions, le recrutement de participants pour une émission, des nominations pour un prix, des accomplissements ou la présence d'artistes dans les studios, par exemple. Ils faisaient donc un « copier-coller » sur *Astralbook* de ce qu'ils avaient déjà inscrit sur ces réseaux sociaux.

Au vu de ces constats, il convient de se demander pourquoi avoir décidé de mettre en place un réseau social d'entreprise si les outils de communication utilisés par les employés étaient déjà appréciés par une large majorité. Il aurait été pertinent de se questionner sur ce que le réseau social d'entreprise proposé allait permettre de faire que l'Intranet, le bulletin des employés et les réseaux sociaux existants ne faisaient pas déjà.

### **6.3 Choix de la solution technologique**

Même si l'important n'est pas la technologie en soi, mais bien la valeur que les conversations et la mise en relation peuvent apporter (Li et al., 2012), le choix de la plateforme technologique est néanmoins essentielle dans la mise en place d'un réseau social d'entreprise. Patricia Romeo (2008) suggère d'impliquer les futurs usagers pour évaluer et sélectionner la solution la plus adaptée à leurs besoins. En effet, dans le choix de la plateforme D-Street, le réseau social interne de Deloitte, un groupe d'employés a effectué une analyse des avantages et inconvénients de cinq différentes options possibles : (1) développement sur la plateforme actuelle, (2) souscription à une solution en SaaS, (3) achat d'un produit, (4) offre spéciale d'un fournisseur de logiciels et, (5) développement sur mesure à l'interne (Romeo, 2008). Or, chez Astral, le gestionnaire souligne qu'une « trop grande confiance » (G1) a été accordée au fournisseur de services et c'est l'option du

développement sur la plateforme de l’Intranet actuel qui a été privilégiée d’office. Selon les catégories de plateformes de réseau social d’entreprise qu’a identifiées Anthony Poncier (2012, p. 104), la solution proposée à Astral est de type *infrastructure*. Ainsi, la solution est hébergée sur les serveurs d’Astral et est développée avec Microsoft SharePoint 2007, qui est un logiciel généraliste prévu au départ pour un usage de gestion de documents, auquel le fournisseur de services a ajouté une couche « sociale » avec notamment des fonctionnalités de réseautage en ligne. Poncier (2012) note que « de par leur structure, ces solutions d’infrastructure sont souvent moins efficaces pour répondre à un besoin de conversations » (p. 107).

Même si une analyse fonctionnelle a été préparée dans le but de « bâtir de toutes pièces » un « mix entre Facebook et Twitter » (G1), en réalité dans le concept proposé, la conversation et la mise en relation étaient limitées. Pourtant, ce sont sur ces deux aspects que tout réseau social d’entreprise devrait être bâti (Poinsot et al., 2010, p. 28). En fait, les répondants ont constaté qu’il manquait, sur *Astralbook*, des fonctionnalités de base comme les commentaires sur les publications, un flux d’activités personnalisé, la création de groupes ou de listes de diffusion, la recherche de personnes par mots-clefs ou par compétences, la messagerie instantanée ou la messagerie privée, par exemple.

Non seulement l’application présente quelques failles au niveau des fonctionnalités, mais elle a été implantée sur une plateforme technologique instable. En effet, comme le souligne le gestionnaire d’*Astralbook*, « l’Intranet était déjà très fragile au niveau technologique » (G1), alors le fait d’y déployer en plus une application de réseau social l’a fragilisé davantage et l’a rendu particulièrement lent. En outre, comme le souligne Poncier (2012), plus la plateforme d’origine fait l’objet de modifications et de personnalisation, plus sa mise à jour est complexe

à mener. Ainsi, les ajustements à *Astralbook* étaient généralement difficiles à mettre en place, d'autant plus qu'ils nécessitaient l'expertise du fournisseur externe.

Tel que mentionné au point 5.5.3.1, la plateforme de réseau social d'entreprise Yammer était déjà utilisée par certains employés d'Astral et elle était même particulièrement appréciée. Contrairement aux plateformes de type *infrastructure* comme SharePoint, Yammer est une solution qui a toujours été spécialisée dans le réseautage social en entreprise. D'après Poncier, les solutions SaaS, dont Yammer fait partie, sont davantage « centrées sur la conversation et possèdent souvent un potentiel social plus importants que d'autres solutions » (p. 105). Aussi, il précise que tout le monde utilise la même plateforme et que, lorsqu'il y a des mises à jour ou des développements spécifiques pour un client, tout le monde en bénéficie sans frais supplémentaires (Poncier, 2012). D'après le site web corporatif de Yammer (2012), l'application est aussi facile à utiliser que les réseaux sociaux grand public tels Facebook et Twitter. Elle est conçue pour la collaboration en entreprise, le partage de fichiers, l'échange de connaissances et la gestion des équipes. Yammer fonctionne sur le principe que Fred Wilson (2006) nomme le *freemium*. Ainsi, l'application comprend une offre gratuite, en libre accès, et des abonnements « premium » payables au mois, par groupes ou par utilisateurs. L'avantage réside surtout dans le fait que, comme les salariés peuvent l'utiliser gratuitement, ils en deviennent les prescripteurs et peuvent pousser leur organisation à s'y intéresser et à souscrire à un abonnement afin d'avoir accès à d'autres options telles que le contrôle d'accès ou l'intégration aux plateformes technologiques existantes.

Suite à ces constats, il convient de se demander si l'option de construire de toutes pièces une application de réseau social d'entreprise et la déployer sur une plateforme technologique fragile, était réellement adaptée aux besoins particuliers d'Astral. N'aurait-il pas été plus

opportun de développer l'usage de réseaux sociaux déjà bien intégrés dans les pratiques existantes, que ce soit à travers un groupe privé sur Facebook ou par l'intermédiaire du réseau social interne Yammer?

#### **6.4 Identité du réseau social d'entreprise**

D'après Poncier (2012), le réseau social d'entreprise doit être personnalisé et avoir une identité propre. Ainsi, une attention particulière doit être accordée à la mise en place d'une charte graphique spécifique, d'un logo distinctif et d'un nom accrocheur. Il s'agit en effet « de créer un lieu qui donne envie de participer » (Poncier, 2012, p. 197). En l'occurrence, lors du développement de son réseau social interne, Astral a veillé à appliquer la charte graphique de la nouvelle image de marque corporative (Astral, 2010) et a choisi de nommer son nouveau service : *Astralbook*. Néanmoins, le choix du nom donné au réseau social d'entreprise peut influencer les perceptions des employés à l'égard du site et leur propension à l'utiliser ou non. Ainsi, pour plusieurs des employés interrogés dans le cadre de notre étude, le nom *Astralbook* était souvent associé à Facebook et au volet « social » de l'application. Un répondant souligne notamment que « si c'est juste une copie de Facebook, c'est bien mais pour la compagnie, ça aurait été moins dispendieux de créer un groupe sur Facebook et de dire aux employés d'y aller » (E5). Avoir un nom qui fait trop référence au plus important des réseaux sociaux grand public peut soulever deux problèmes principaux. D'une part, cela crée des attentes en termes de fonctionnalités chez les employés qui s'attendent à retrouver les mêmes fonctions que sur Facebook. D'autre part, cela peut donner l'impression, dans l'esprit des employés et des gestionnaires, que le réseau social d'entreprise a une teneur plutôt sociale et contient plus d'information à caractère personnel que professionnel. Elaine Garçia (2011) a mis en évidence le fait qu'une connotation sociale

associée au nom de l'application pouvait créer de la résistance chez certains gestionnaires qui concilient difficilement la socialisation en ligne avec le monde du travail.

### **6.5 Phase pilote, lancement de la solution et ajustement progressif**

Plusieurs auteurs (Gaudy, 2012, Li et al., 2012, Poncier, 2012; Lecko, 2010) constatent que les entreprises préfèrent de plus en plus avoir recours à des études ou des pilotes avant une ouverture générale de leur réseau social interne. Ces expérimentations auprès de ce qu'Akrich (1995) appelle de « vrais » usagers sont essentielles pour établir les modalités optimales d'utilisation et assurer ainsi l'atteinte des objectifs du dispositif. C'est effectivement le choix qu'a fait Astral en déployant une version pilote de son réseau social d'entreprise auprès d'une soixantaine d'employés de toutes les unités d'affaires, pendant un mois et demi. Néanmoins, Jean-Paul Muller (cité par Gaudy, 2012) souligne que la phase pilote doit durer au minimum trois mois afin « d'apporter des réponses sur un certain nombre de paramètres : les fonctionnalités, les bugs techniques, pourquoi les contributions diminuent, etc. » (p. 21). Ainsi, comme Muller le suggère, une durée minimale de trois mois aurait pu permettre de détecter l'essoufflement des usages qui a été constaté chez les employés d'Astral lors des premiers mois suivant le lancement général d'*Astralbook*. Même si la phase test a permis d'ajuster certaines fonctionnalités et de régler quelques bugs techniques, il n'en reste pas moins que les nombreux autres problèmes, qui sont apparus suite au lancement, auraient éventuellement pu être réglés si la phase pilote avait été plus longue.

Suite à cette phase d'expérimentation, Astral a décidé de lancer officiellement son réseau social d'entreprise en décembre 2010. Tout comme pour près de la moitié des organisations interrogées dans l'étude d'Altimeter (Li et al., 2012), le lancement d'*Astralbook* s'est fait

d'un seul coup à l'ensemble de l'entreprise, avec la conviction qu'un déploiement large offrirait davantage de possibilités de mises en relation et qu'il augmenterait le sentiment d'appartenance à une seule et même compagnie. Cependant, comme l'ont constaté Li et ses collègues (2012) chez plusieurs des organisations consultées dans le cadre de leur étude, l'absence de points communs et de liens entre des participants éloignés, professionnellement ou géographiquement, a parfois donné lieu à un essoufflement de la participation. En effet, dans notre cas, plusieurs répondants ont questionné la pertinence de voir les messages des employés d'Astral partout au Canada, puisqu'ils ne les connaissent pas et que leur travail n'est pas vraiment relié.

Tel que mentionné au chapitre deux, Akrich (1995) souligne que les réactions et les trouvailles des usagers doivent être prises en considération en vue d'améliorer continuellement le dispositif. Un tel processus d'ajustement requiert un mécanisme d'écoute régulier de l'expérience des usagers. En l'occurrence, Astral a mis en place un mécanisme pour obtenir la rétroaction des employés sur *Astralbook*, notamment grâce au sondage annuel sur les communications internes (Astral, 2011b) et aux statistiques d'utilisation du réseau social. De plus, l'organisation a pu bénéficier des résultats de nos entrevues qui ont fait notamment état de l'évolution de l'expérience de dix usagers du réseau social interne.

Néanmoins, Astral ne voyait pas nécessairement la valeur d'allouer les ressources requises pour entrer dans un processus d'ajustement et d'amélioration continue en fonction des suggestions des employés. Ainsi, comme le rapporte le gestionnaire d'*Astralbook*, même si certains usagers suggèrent « d'améliorer la convivialité de plusieurs fonctionnalités, notamment la création de profil, la recherche avancée et la fonction de microblogue avec url raccourcie, on hésite à se lancer avec notre fournisseur de services pour faire des

changements » (G1). De plus, la plateforme sur laquelle *Astralbook* a été développée présente des limites techniques, réduisant ainsi les possibilités d'ajustements du système. De fait, les gestionnaires responsables du réseau social d'entreprise rapportent avoir eu des contraintes budgétaires qui les ont limités dans le développement de fonctionnalités. Par exemple, sur *Astralbook*, les utilisateurs ne peuvent pas commenter les messages publiés par les collègues. Développer une telle fonctionnalité aurait, selon le gestionnaire, « coûté trop cher à développer » (G1). Finalement, il n'y a eu essentiellement que des correctifs de bugs techniques mais pas de réel processus d'ajustement impliquant la participation des usagers.

## **6.6 Approche de communication entourant le nouveau réseau social d'entreprise**

L'annonce du lancement du nouveau réseau social d'entreprise d'Astral a été faite par le PDG lui-même, lors de l'assemblée générale des employés. Comme le souligne une employée : « ça a été une annonce "Astralienne"<sup>27</sup> si on peut dire » et « il y a eu toute une communication détaillée sur la façon de faire son profil, de se [connecter avec ses collègues], etc. » (E8). Il s'agit d'un projet qui est venu de la direction et qui a été, par la suite, présenté aux employés, selon une approche dite *top-down*. En fait, avant et après le lancement d'*Astralbook*, l'organisation a mis en place plusieurs moyens de communication pour créer un engouement autour du nouveau réseau social d'entreprise, motiver les employés à l'utiliser, sécuriser les personnes qui auraient des doutes sur le bien-fondé d'un tel système, récompenser les employés les plus actifs sous formes de concours alléchants, etc. L'approche de communication privilégiée par Astral correspond à ce que Nicole Giroux (2011) nomme « la communication du changement que l'on veut faire » (p. 182). Ainsi, la communication est

---

<sup>27</sup> Par « Astralienne », le répondant voulait dire qu'Astral a l'habitude de faire les choses en grand et que pour le lancement d'*Astralbook*, la compagnie n'avait pas lésiné sur les moyens de communication.

vue comme un instrument au service du changement, celui-ci étant considéré comme un projet à réaliser (Giroux, 2011). Comme cela a été le cas pour le lancement d'*Astralbook*, l'auteure souligne que les dirigeants souhaitent « générer une adhésion enthousiaste à leur projet » (Giroux, 2011, p. 186). Selon cette perspective, les principaux objectifs de communication sont d'*informer* les membres de l'organisation du changement à venir, de légitimer le projet et d'en expliquer les raisons (Giroux, 2011). Les autres objectifs sont de « rassembler les groupes porteurs de différents intérêts autour du projet, de motiver les troupes et former une communauté » (Giroux, 2011, p. 186).

Les responsables d'*Astralbook* avaient ainsi pris soin de rencontrer les gestionnaires de différents départements pour les encourager à utiliser eux-mêmes le réseau social et inciter leurs employés à en faire de même, sauf que l'information ne semble pas être « descendue ». Astral cherchait donc à *vendre* son projet, à *faire adhérer* les employés à cette nouvelle façon de communiquer et de collaborer à l'interne, mais à en croire les statistiques d'utilisation du site<sup>28</sup>, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes. Dans cette perspective fonctionnaliste de la communication, le processus de changement est généralement planifié, descendant et par vagues (Giroux, 2011). Il ne prend pas nécessairement en compte la contribution des forces innovantes au sein de l'organisation. Néanmoins, Giroux (2011) souligne que « l'écoute est une modalité de communication à approfondir » (p. 189). Représentant le modèle dominant en sciences de la gestion, les habitudes communicationnelles et les rapports de force existants dans des entreprises comme Astral sont bien enracinés. Adopter une approche plus participative et davantage à l'écoute

---

<sup>28</sup> Voir notamment la Figure 3. *Nombre de connexions à Astralbook par mois* et la Figure 4. *Fréquence d'utilisation d'Astralbook* au chapitre de Résultats et analyse.

constitue déjà un changement profond qui ne peut se faire rapidement. Dans le cadre de la mise en place d'un réseau social d'entreprise, il serait préférable que la vision des communications s'inscrive dans ce que Nicole Giroux (2011) appelle « changer en communiquant » (p. 208). Cette approche affirme que la communication est constitutive de l'organisation et que le changement est un accomplissement à réaliser collectivement (Giroux, 2011). Les modalités de communication emblématiques de cette approche sont la « conversation » et le « dialogue » (Giroux, 2011, p. 217). Ainsi, la conversation est décrite comme un « lieu de parole où se construisent en même temps l'organisation et le changement » (Giroux, 2011, p. 218). Or, comme nous l'avons déjà précisé, la conversation est une composante essentielle des réseaux sociaux d'entreprise. Les interactions et les conversations entre les membres sur ces plateformes se concrétisent notamment à travers la publication de micro-messages, la republication, les commentaires et les mentions « J'aime ». Pour Giroux (2011), ce qui apparaît important dans la gestion de ces conversations est la stimulation de l'échange du savoir et de l'expérience. » (p. 218). L'animation des discussions est donc cruciale pour le succès d'un réseau social d'entreprise. En effet, tel que rapporté dans notre revue de la littérature, afin de garder le réseau social interne vivant et les employés engagés, plusieurs spécialistes (Poncier, 2012; Walsh, 2012; Ogneva, 2012) préconisent d'allouer les ressources nécessaires pour assurer l'animation des communautés sur le réseau social. Aussi, dans une étude du Cefrio, Langelier et ses collaborateurs (2005) précisent qu'il n'y a pas de communautés vivantes sans animateur. Or, sur *Astralbook*, il n'y avait pas d'animateur de communautés, en tant que tel. En effet, comme plusieurs répondants l'ont remarqué, une fois le réseau social mis en œuvre, les communications ont cessé et personne dans leur équipe n'en a vraiment parlé et ne les a encouragés à l'utiliser.

En somme, la présente section nous a permis de dresser des constats qui ressortent suite à l'analyse des résultats livrés au chapitre cinq. Nous avons confronté ces constats avec les éléments qui ressortent de l'expérience d'autres organisations dans la mise en place d'un réseau social d'entreprise. Dès lors, nous retenons six enseignements principaux de l'expérience d'Astral au regard des usages qui se sont développés et formés chez les employés au cours de la première année de déploiement : (1) faciliter l'émergence de communautés de pratique, (2) partir de l'existant, (3) choisir la solution technologique avec soin, (4) donner une identité au réseau social, (5) déployer progressivement la solution, écouter les commentaires et ajuster régulièrement le système, (6) changer en communiquant. Le prochain chapitre résume les principaux résultats de l'étude et fait état d'une réflexion sur les limites et les perspectives futures de la présente recherche.

## CONCLUSION

Dans cette étude, nous souhaitons mieux comprendre le sens que des employés donnaient à l'utilisation de leur réseau social d'entreprise. Nous avons donc mobilisé les principaux acquis de la sociologie des usages pour étudier les enseignements à tirer de l'implantation d'un réseau social au sein d'une grande entreprise media au Canada, au regard des usages qui se sont développés chez les employés au cours de la première année de déploiement.

Dès lors, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas au sein d'Astral et avons eu recours à une méthodologie mixte afin de dégager le sens des données tirées d'un ensemble de discours exprimés par dix usagers du réseau social d'entreprise et du gestionnaire responsable de son introduction. Par le biais d'entrevues semi-dirigées tenues à deux reprises au cours de la première année de déploiement, combinées à des statistiques d'utilisation du site, nous souhaitons saisir l'évolution des usages des employés et tirer les leçons des actions menées par les dirigeants d'Astral relativement à ce projet de réseau social interne.

### **7.1 Sommaire des résultats**

Au chapitre trois de notre recherche, nous énonçons plusieurs questions spécifiques de recherche. Nous reprenons ici chacune d'elles et en résumons les principaux éléments de réponse.

#### **Quels étaient les besoins à l'origine et les résultats escomptés par le déploiement d'un réseau social d'entreprise au sein d'Astral?**

À l'origine, le projet partait d'une volonté, de la part des dirigeants d'Astral, d'inciter les employés à être plus actifs sur les médias sociaux. C'est le fournisseur de services-conseils en technologies de l'information d'Astral qui a, au courant de l'automne 2009, lancé l'idée

de développer de toutes pièces une application de réseau social d'entreprise sur l'Intranet existant. Ainsi, le déploiement d'une telle plateforme allait également permettre de venir en appui au projet corporatif « One company » en faisant éclater notamment les silos, en améliorant la communication et la collaboration entre les employés au sein et entre les différentes unités d'affaires et en augmentant le sentiment d'appartenance à une seule et même entité corporative. En fait, les trois objectifs qui sous-tendaient la création du réseau social interne étaient : (1) le partage d'information digne d'intérêt pour ses pairs, (2) le réseautage entre collègues et (3) la création d'une communauté d'intérêt.

### **Quelle stratégie Astral a-t-elle privilégiée dans le déploiement de son réseau social interne?**

Ayant obtenu l'appui de la haute direction pour aller de l'avant avec le projet, les gestionnaires responsables du réseau social d'entreprise ont choisi de le déployer d'abord en version pilote pendant un mois et demi, auprès d'une soixantaine d'employés, afin de récolter des commentaires et corriger les problèmes techniques éventuels. Une fois la phase pilote terminée et les ajustements effectués, l'entreprise a officiellement lancé *Astralbook* à l'ensemble des employés en décembre 2010. Avant et après le lancement, une série d'outils de communication interne ont été mis en œuvre pour susciter un engouement autour du nouveau réseau social interne, motiver les employés à l'utiliser, rassurer les personnes qui auraient des doutes sur le bien-fondé d'un tel système et récompenser les utilisateurs les plus actifs. Par contre, une fois déployé à l'ensemble des employés, le réseau social d'entreprise présentait encore quelques failles techniques ainsi que des problèmes de performance. Finalement, une mise à jour corrective de l'application a eu lieu au courant du mois de janvier 2011. Au niveau des communications et de l'animation des communautés, une fois le

réseau social implanté, la promotion d'*Astralbook* a cessé et personne dans les équipes de travail n'en a ni vraiment parlé ni encouragé qui que ce soit à l'utiliser.

### **Comment l'utilisation du site a-t-elle évolué dans le temps?**

*Astralbook* a surtout été utilisé durant les quatre premiers mois de sa mise en œuvre avec un nombre de connexions à l'application qui est passé de 15 622 en décembre 2010 à 3 107 en avril 2011 pour se stabiliser à une moyenne de 2 689 connexions par mois pour la période d'avril à octobre 2011. Le nombre de publications ainsi que les interactions sur la plateforme ont également diminué graduellement pendant la période analysée. En fait, l'expérience d'Astral s'est révélée être similaire à celle de plusieurs organisations consultées dans le cadre d'une étude du groupe Altimeter (Li et al., 2012). Ainsi, au cours de sa première année de déploiement, Astral a connu un enthousiasme initial pour son réseau social d'entreprise suivi d'un déclin progressif de son utilisation. La participation à la plateforme sociale s'est finalement limitée à un petit groupe d'utilisateurs engagés.

### **Quels usages principaux les employés en font-ils?**

Certains usages semblent s'être développés au cours de la première année de déploiement, à savoir : (1) lire le contenu publié par ses collègues, (2) réagir face au contenu publié, (3) partager de l'information, (4) compléter son profil et consulter celui de ses collègues et, (5) se connecter avec ses collègues. Néanmoins, nos différentes entrevues ont révélé que l'usage du réseau social d'entreprise ne semble pas s'être intégré dans le quotidien de travail des employés. De plus, nous avons constaté que les usages déclarés par les répondants ne se sont pas stabilisés entre les deux séries d'entrevues. Il serait donc plus approprié de parler de « non-usage » (Jauréguiberry, 2010, p. 3). Souvent abordé comme « une catégorie par défaut », par contraste à l'usage, le non-usage requiert une « catégorisation plus fine et plus

segmentée en termes d'inégalités d'usages et d'appropriation » (Jauréguiberry, 2010, p. 3-4). En fait, comme Feirouz Boudokhane (2006) le précise, « il ne faut pas prendre le non-usage comme un comportement irrationnel de la part d'individus incapables de faire face aux technologies mais comme un acte qui doit être expliqué » (p. 1). Les usagers interrogés dans le cadre de nos entrevues ont rapporté utiliser peu ou pas *Astralbook* par manque de temps et d'intérêt. Ils ne trouvaient pas toujours le contenu sur le réseau social très pertinent et certains ne voyaient pas d'utilité à l'utiliser dans le cadre de leur travail. Un autre problème soulevé était la masse critique d'utilisateurs qui était relativement limitée et le fait qu'il y ait eu peu ou pas d'incitations de la part des collègues à utiliser le site. Les employés ont également rapporté utiliser peu ou pas *Astralbook* non seulement à cause de la lenteur du système et des bogues techniques, mais aussi en raison du décalage flagrant entre les fonctionnalités qu'offrent les réseaux sociaux tels Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ ou Yammer avec celles d'*Astralbook*.

**Quels sont les ajustements apportés aux objectifs et à la stratégie globale d'implantation du réseau social d'entreprise sur l'Intranet d'Astral au cours de la première année de déploiement?**

À la suite de la première phase d'entrevues qui a eu lieu en mai-juin 2011, le gestionnaire a indiqué qu'Astral ne souhaitait pas faire d'ajustements majeurs au système. La direction des communications corporatives comptait essentiellement stabiliser l'Intranet sur lequel *Astralbook* se trouve, améliorer les performances techniques de l'application et promouvoir de nouveau son utilisation. Après la seconde série d'entrevues en octobre 2011, constatant que l'activité sur *Astralbook* n'avait pas repris, le gestionnaire souhaitait limiter au minimum les investissements dans *Astralbook*. Il considérait plutôt développer un nouvel Intranet

intégrant éventuellement une solution de réseau social d'entreprise déjà développée, telle que Yammer.

## **7.2 Retour sur les limites de la recherche**

Dans la présentation de la méthodologie de notre étude, nous avons identifié des limites en lien avec la sélection des usagers ainsi que la transférabilité des résultats de l'étude. Ainsi, nous avons choisi dans nos entrevues de sélectionner uniquement des usagers parlant le français, alors que les résultats du sondage d'Astral sur les outils de communications internes (Astral, 2011b) ont révélé des niveaux de satisfaction différents entre les francophones et anglophones ainsi que des différences dans l'usage d'*Astralbook*. De plus, nous avons réalisé une étude de cas simple qui est étroitement reliée au contexte organisationnel d'Astral. Nous pouvons donc difficilement extrapoler les résultats de notre analyse à d'autres organisations à partir de seulement dix usagers.

En plus de ces limites, nous en rajoutons ici deux additionnelles spécifiquement associés aux données récoltées. Tout d'abord, la plateforme technologique sur laquelle *Astralbook* a été bâtie était instable et présentait des problèmes de performance. De plus, les fonctionnalités de conversation et de mise en relation y était limitées, alors que ces deux composantes sont à la base même de tout réseau social d'entreprise (Poinsot et al., 2010). Les conditions de succès au niveau technologique n'étaient donc pas réunies pour favoriser l'émergence de ce que Millerand (2003) désigne comme des *usages sociaux* qui soient notamment repérables par leur récurrence, leur stabilité et leur capacité à subsister dans le temps.

Aussi, lorsque nous étions à constituer notre échantillon, nous cherchions à recruter des utilisateurs actifs du réseau social interne. Néanmoins, quelques semaines plus tard, au

moment de mener nos entrevues, certains répondants qui étaient initialement considérés comme tels, ont finalement décidé d'abandonner complètement l'utilisation du site. Dès lors, certaines questions du schéma d'entrevue n'étaient plus nécessairement pertinentes et nous avons donc dû nous réajuster en conséquence. Nous avons dû notamment leur demander de relater leur expérience au moment où ils étaient actifs sur *Astralbook*. Pour ces répondants, nous avons également dû orienter certaines questions pour les faire expliquer les raisons du non-usage.

### **7.3 Pistes de recherche futures**

Si nous pouvions poursuivre la présente recherche, nous prendrions en considération les limites qui y sont associées (composition et taille de l'échantillon, unité d'analyse, etc.), afin d'améliorer sa validité et favoriser la généralisation des données recueillies. Nous pourrions notamment comparer l'expérience d'Astral avec celle d'autres organisations canadiennes du secteur des médias qui ont également choisi de déployer leur propre solution de réseau social d'entreprise. En effet, l'étude de cas dite multiple permet, grâce d'une part à l'analyse de chaque cas individuellement et à la comparaison des cas entre eux d'autre part, d'identifier des « phénomènes récurrents » (Bonneville et al., 2007, p. 169). De plus, la présente étude de cas était très dépendante du contexte organisationnel d'Astral. Ainsi, comparer l'expérience d'Astral avec d'autres entreprises du même secteur d'activité permettrait d'enrichir la compréhension du phénomène des réseaux sociaux d'entreprise en minimisant l'influence du contexte sur les résultats.

Par ailleurs, l'usage social renvoie, selon Millerand (2003), à « la manière dont un groupe fera usage, d'une manière propre, d'un dispositif technique » (p. 36). Dans la présente étude, nous

avons choisi d'étudier un groupe hétérogène d'utilisateurs actifs du réseau social d'entreprise. Néanmoins, il aurait été intéressant de recueillir des données auprès de groupes relativement homogènes afin de dresser leur profil et d'analyser les usages spécifiques qui y sont associés. Par exemple, l'analyse des journaux du serveur nous a permis d'identifier les utilisateurs les plus actifs d'*Astralbook*. Ainsi, il aurait été possible d'étudier spécifiquement les usages de ce groupe. À l'inverse, d'autres recherches auraient pu se concentrer sur l'analyse des usages des groupes d'employés qui ne se sont jamais connectés à *Astralbook* afin de mieux cerner les raisons de leur non-usage.

Dans notre chapitre Discussion, nous avons émis la possibilité de positionner le réseau social d'entreprise comme une plateforme pouvant favoriser l'émergence de communautés de pratique. Étudier les liens entre ces deux notions constituerait une piste de recherche des plus prometteuses.

Enfin, notre recherche a révélé que les résultats de l'expérience d'Astral dans la mise en place de son propre réseau social d'entreprise étaient plutôt mitigés. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un cas isolé. Plusieurs organisations sondées par le groupe Altimeter (Li et al., 2011) ont connu un dénouement similaire. Il n'en demeure pas moins que les réseaux sociaux présentent de nombreux avantages pour les organisations tant au niveau de la mise en relation qu'au niveau de la communication et de la collaboration. D'autres études devraient être menées pour mieux comprendre la valeur que peut apporter le réseautage social en milieu de travail et déterminer les conditions à mettre en place pour favoriser le succès de l'implantation d'un réseau social d'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akrich, M. (1995). User Representations: Practices, Methods and Sociology. Dans A. Rip, T. Misa & J. Schot (dir.), *Managing Technology in Society: The Approach of Constructive Technology Assessment* (p. 167-184). London, New York : Pinter.
- Aguiton, C., & Cardon, D. (2007). The strength of weak cooperation: an attempt to understand the meaning of Web 2.0. *Communications & Strategies*, 65, 51-65. Repéré à [http://www.idate.org/en/Digiworld/Communications-Strategies/Archives/Archives\\_50\\_.html](http://www.idate.org/en/Digiworld/Communications-Strategies/Archives/Archives_50_.html)
- Astral. (2011a). *Règles d'usage pour Astralbook*. Document interne non publié.
- Astral. (2011b). *Sondage annuel sur les outils de communications internes*. Document interne non publié.
- AWT. (2008). Citoyens wallons : usages TIC 2007. Repéré à <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,cit,000,000> .
- Bachelet, C. (2004). Usage des TIC dans les organisations, une notion à revisiter? Actes de colloque de l'AIM, Évry, France. Repéré à [http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04\\_Bachelet.pdf](http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Bachelet.pdf)
- Bébin, H. (2012). Le marché du RSE en 2012. *Réseaux Sociaux et Collaboratifs Internes ou Étendus*. 26 juin 2012. Repéré à <http://intranet-rse.blogspot.fr/2012/06/le-marche-du-rse-en-2012.html>
- Bélisle, C., Berthaud, C., Le Marec, J., Liautard, D., Paquelin, D. & Rosado, E. (2002). Méthodes et outils pour l'observation et l'analyse des usages. Étudier les usages pédagogiques des technologies de l'information et de la communication : une pratique de recherche ou/et de légitimation? Repéré à <http://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00000014/en/>
- Best Buy. (2012). Best Buy Social Media Policy. Repéré à <http://pr.bby.com/phoenix.zhtml?c=244152&p=irol-newsArticle&ID=1549544&highlight=>

- Bonneville, L., Grosjean, S., & Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Boudokhane, F. (2006). Comprendre le non-usage technique : réflexions théoriques. Repéré à [http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2006/Boudokhane/boudokhane06.pdf](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2006/Boudokhane/boudokhane06.pdf)
- Boutet, A., & Trémenbert, J. (2009). Mieux comprendre les situations de non-usages des TIC. Le cas d'internet et de l'informatique – Réflexions méthodologiques sur les indicateurs de l'exclusion dite numérique. *Les Cahiers du numérique*, 1(5). 69-100. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-1-page-69.htm>
- Boyd, D. B., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11. Repéré à <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>
- Brandel, M. (2008). The new employee connection: Social networking behind the firewall. *Computerworld*. 11 août 2008. Repéré à [http://www.computerworld.com/s/article/322857/The\\_new\\_employee\\_connection\\_Social\\_networking\\_behind\\_the\\_firewall](http://www.computerworld.com/s/article/322857/The_new_employee_connection_Social_networking_behind_the_firewall)
- Breton, P., & Proulx, S. (2002). *L'explosion de la communication à l'aube du XXI e siècle*. Paris, France : La découverte.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2007). Beyond enterprise 2.0. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 50-55. Repéré à <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2007-spring/48316/beyond-enterprise-20/>
- Cardon, D. (2007). Innovation par l'usage. Dans A. Ambrosi, A. Peugeot & D. Pimienta (dir.), *Enjeux de mots : regards multiculturels sur les sociétés de l'information* (C & F Éditions, 2005). Repéré à <http://vecam.org/article588.html>
- Cavazza, F. (2009). Une définition des médias sociaux. *Mediassociaux.fr*. 29 juin 2009. Repéré à <http://www.mediassociaux.fr/2009/06/29/une-definition-des-medias-sociaux/>

- Cavazza, F. (2011). Description des différents types de médias sociaux. *Mediassociaux.fr*. 6 février 2011. Repéré à <http://www.mediassociaux.fr/2011/02/06/description-des-differents-types-de-medias-sociaux/>
- Cavazza, F. (2012). Panorama des médias sociaux 2012. *Mediassociaux.fr*. 20 février 2012. Repéré à <http://www.mediassociaux.fr/2012/02/20/panorama-des-medias-sociaux-2012/>
- Certeau, M. de. (1990). *L'invention du quotidien*, tome I : *Arts de faire* (première édition : UGE, coll. 10/8, 1980). Paris, France : Gallimard.
- Chambat, P. (1994). Usages des TIC: évolution des problématiques. *Technologies de l'information et société*, 6(3), 249-270. Repéré à [http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/451/vol6\\_n3\\_article3.pdf](http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/451/vol6_n3_article3.pdf)
- Cisco. (2010). Cisco Security Survey Spotlights Consumers' Influence on Enterprise IT. 24 juin 2010. Repéré à [http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/prod\\_062410.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/prod_062410.html)
- Cohendet, P., & Stojak, L. (2005). La fracture numérique en Europe. Les enjeux économiques et sociaux au regard d'une « Europe de la connaissance ». *Futuribles*, 305(02/2005), 5-28. Repéré à <http://www.futuribles.com/fr/base/revue/305/la-fracture-numerique-en-europe-les-enjeux-economi/>
- Dangson, C. (2009). The state of social business 2009 survey results (Abstract). *IDC*. 12 février 2010. Repéré à <http://idgknowledgehub.com/the-state-of-social-business-2009-survey-results/2010/02/12/>
- Dewing, H. (2011). Social enterprise apps redefine collaboration – An Information Workplace Report. *Forrester Research*. 30 novembre 2011. Repéré à <http://www.forrester.com/Social+Enterprise+Apps+Redefine+Collaboration/fulltext/-/E-RES59825>
- Dignan, L. (2008). Forrester: Social networking will be biggest enterprise 2.0 priority by 2013; Smaller businesses reticent. *ZDNet*. 21 avril 2008. Repéré à <http://blogs.zdnet.com/BTL/?p=8555>

DiMicco, J.M., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Millen, D.R. (2009, janvier). *People Sensemaking and Relationship Building on an Enterprise Social Networking Site*. Communication présentée à la 42e Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS '09). Repéré à [http://www.watson.ibm.com/cambridge/Technical\\_Reports/2008/TR2008.06%20Body%20People%20Sensemaking%20and%20Relationship.pdf](http://www.watson.ibm.com/cambridge/Technical_Reports/2008/TR2008.06%20Body%20People%20Sensemaking%20and%20Relationship.pdf)

DiMicco, J.M., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Muller, M. (2008, novembre). *Motivations for Social Networking at Work*. Communication présentée à la ACM conference on Computer supported cooperative work (CSCW 2008) à San Diego, CA, États-Unis. Repéré à [http://domino.research.ibm.com/cambridge/research.nsf/0/c13d3f1bbf64b0a4852576650064ed2e/\\$FILE/TR%202008.07%20Body%20%20Motivations%20for%20Social%20Networking.pdf](http://domino.research.ibm.com/cambridge/research.nsf/0/c13d3f1bbf64b0a4852576650064ed2e/$FILE/TR%202008.07%20Body%20%20Motivations%20for%20Social%20Networking.pdf)

Drakos, N., Mann, J., Rozwell, C., Austin, T., & Sarner, A. (2011). Gartner Research – Magic Quadrant for Social Software in the Workplace. 25 août 2011. Repéré à [http://ecs.arrow.com/suppliers/ibm/collaboration/content/Competitive%20-%20Social%20Software%20-%20Analysts-Gartner-2011-MQ-Social-Software-in-the-Workplace\[1\].pdf](http://ecs.arrow.com/suppliers/ibm/collaboration/content/Competitive%20-%20Social%20Software%20-%20Analysts-Gartner-2011-MQ-Social-Software-in-the-Workplace[1].pdf)

Dwyer, C., Hiltz, S. R., & Widmeyer, G. (2008, janvier). *Understanding Development and Usage of Social Networking Sites: The Social Software Performance Model*. Communication présentée à la 41e Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS '08). Repéré à <http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/HICSS.2008.476>

Eldon, E. (2010a). New Facebook Statistics Show Big Increase in Content Sharing, Local Business Pages. Repéré à <http://www.insidefacebook.com/2010/02/15/new-facebook-statistics-show-big-increase-in-content-sharing-local-business-pages/>

Eldon, E. (2010b). New Official Facebook Stats Show More Sharing Per User. Repéré à <http://www.insidefacebook.com/2010/10/12/new-official-facebook-stats-show-more-sharing-per-user/>

- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(3), article 1. Repéré à <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/ellison.html>
- Experian Simmons (2010). 2010 Social Networking Report. 26 juin 2010. Repéré à <http://www.smr.com/web/guest/2010-social-media-report>.
- Facebook. (2012). Newsroom – Key Facts. Repéré à <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22>.
- Fauscette, M., & Thompson, V. (2012). Worldwide Enterprise Social Software Forecast to Grow to \$4.5 billion by 2016, according to IDC. *Businesswire*. 27 juin 2012. Repéré à <http://www.businesswire.com/news/home/20120627005360/en/Worldwide-Enterprise-Social-Software-Forecast-Grow-4.5>
- Gaglio, G. (2006, juin). Usages professionnels du téléphone mobile et coopération. Communication présentée lors de La Semaine de la Connaissance 2006, Nantes, France. Repéré à [http://www.irit.fr/SDC2006/cdrom/contributions/Gaglio\\_CITE2006.pdf](http://www.irit.fr/SDC2006/cdrom/contributions/Gaglio_CITE2006.pdf)
- Gaudy, J.-F. (2012). *Réseaux sociaux d'entreprises et logiciels collaboratifs*. [Diaporama]. Repéré à <http://www.slideshare.net/gfiinformatique/livre-blanc-rseaux-sociaux-dentreprises-et-logiciels-collaboratifs>
- Giroux, N. (2003). *L'étude de cas*. Dans Y. Giordano. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (p. 41-79). Paris, France : Éditions EMS, management et société.
- Granjon, F. (2010). Le « non-usage » de l'Internet : reconnaissance, mépris et idéologie. *Questions de communication*, 18(2010), 37-61. Repéré à <http://questionsdecommunication.revues.org/395>
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78.
- Healey, M. (2012). Why Employees Don't Like Social Apps. *InformationWeek*. 30 janvier 2012. Repéré à

<http://www.informationweek.com/news/telecom/collaboration/232500086?ct=1022&pgo=5>

Hinchcliffe, D. (2009). 14 Reasons Why Enterprise 2.0 Projects Fail. *ZDNet*. 21 août 2009.

Repéré à <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/14-reasons-why-enterprise-2-0-projects-fail/718>

Infographic Labs. (2012). Twitter 2012. Repéré à <http://infographiclabs.com/news/twitter-2012/>

Information Architected. (2009). State of Enterprise 2.0 Adoption Q4 2009. Repéré à <http://www.informationarchitected.com/resources/whitepapers/state-of-enterprise-2-0-adoption/>

InSites Consulting. (2011). *Social media around the world 2011*. [Diaporama]. Repéré à <http://www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-media-around-the-world-2011>

ITRmanager. (2010). Pour 8 salariés sur 10, collaboration rime avec innovation.

*ITRmanager.com*. 10 mai 2010. Repéré à <http://www.itrmanager.com/articles/105027/8-salaries-10-collaboration-rime-innovation.html>

Jauréguiberry, F. (2010). "Les théories sur le non-usage des technologies de communication", *Actes du colloque international : "Regards croisés entre la sociologie de la communication et la sociologie des sciences et des techniques"*. Namur (Belgique), AISLF GR 33, pp. 22-31. Repéré à

[http://www.fundp.ac.be/econo/schu/aislf2010/actes/Non-usage\\_technologies\\_de\\_communication\\_Jaureguiberry.pdf](http://www.fundp.ac.be/econo/schu/aislf2010/actes/Non-usage_technologies_de_communication_Jaureguiberry.pdf)

Jauréguiberry, F., & Proulx, S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*. Toulouse, France : Érès.

Jullien, N., & Trémembert, J. (2005). Enquête usage des TIC par les Bretons. Synthèse de l'enquête 2005 auprès des résidentiels. Repéré à

<http://www.marsouin.org/spip.php?article50>

- Jouët, J. (1993). Usages et pratique des nouveaux outils de communication. Dans L. Sfez (dir.), *Dictionnaire critique de la communication* (Vol. 1, p. 371-376). Paris, France.
- Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux* (100), 487-521. Repéré à [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso\\_0751-7971\\_2000\\_num\\_18\\_100\\_2235](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2235)
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en sciences de l'éducation*. Sherbrooke, Québec : Université de Sherbrooke, Faculté d'éducation, Éditions du CRP.
- Kellner, C., Massou, L., & Morelli, P. (2010). (Re)penser le non-usage des tic. *Questions de communication*, 18(2010), 7-20. Repéré à <http://questionsdecommunication.revues.org/395>
- Koplowitz, R. (2011). The Forrester Wave Enterprise Social Platforms, Q3 2011. 24 août 2011 Repéré à <http://telligent.com/resources/m/analysts/1352052.aspx>
- Laborde A., & Soubiale N. (2008). *Rapport de recherche « Non internautes aquitains »*. Bordeaux, France : GREC/O, Université Bordeaux 3. Repéré à [http://raudin.u-bordeaux3.fr/oat/wp-content/uploads/NIA\\_rapport\\_final\\_\(1\).pdf](http://raudin.u-bordeaux3.fr/oat/wp-content/uploads/NIA_rapport_final_(1).pdf)
- Lacroix, J. G. (1994). Entrez dans l'univers merveilleux de Vidéoway. Dans J. G. Lacroix & G. Tremblay (dir.), *De la télématique aux autoroutes électroniques. Le grand projet reconduit* (p. 137-162). Sainte-Foy/Grenoble : Presses de l'Université du Québec/Presses Universitaires de Grenoble.
- Laloux, G. (2011). Best Buy : le 21e siècle sera 2.0...*Synaptic.be*. 6 septembre 2011. Repéré à <http://www.synaptic.be/blog/?p=227>
- Langelier, L. et al. (2005). Travailler, apprendre et collaborer en réseau : Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique institutionnelles. Repéré à <http://www.cefric.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/GuideCommunautes.pdf>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.

- Lecko (2010). Réseaux sociaux d'entreprise (tome 2) : l'entrée dans l'ère du conversationnel – Étude des usages, de 15 solutions, des pratiques de déploiement. Repéré à <http://www.lecko.fr/reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-2.html>
- Lecko (2011). Réseaux sociaux d'entreprise (tome 3) : une disparité propice à une bulle de la valeur 2.0. Repéré à <http://www.lecko.fr/etude-reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-3.html>
- Lecko (2012). Réseaux sociaux d'entreprise (tome 4) : urbanisation du SI Social : entre gouvernance, technologie et usage. Repéré à <http://www.lecko.fr/etude-reseaux-sociaux-d-entreprise-tome-4.html>
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notion et étapes. Dans J.-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (2<sup>e</sup> édition, p. 65-84). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lenhart, A., Horrigan, G., Rainee, L., Allen, K., Boyce, A., Madden, M., & O'Grady E. (2003). *The ever-shifting internet population. A new look at internet access and the digital divide*. Washington, DC : The Pew internet and American life project. Repéré à [http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2003/PIP\\_Shifting\\_Net\\_Pop\\_Report.pdf.pdf](http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2003/PIP_Shifting_Net_Pop_Report.pdf.pdf)
- Massit-Folléa, F. (2002). Usages des Technologies de l'Information et de la Communication : acquis et perspectives de la recherche. Dans M.-J. Barbot & V. Pugibet (dir.), *Apprentissage des langues et technologies : des usages en émergence. Le Français dans le monde*. (p. 1-10). Repéré à [http://c2so.ens-lyon.fr/IMG/pdf/rechercheUsages\\_FMF\\_LFM.pdf](http://c2so.ens-lyon.fr/IMG/pdf/rechercheUsages_FMF_LFM.pdf)
- Manar, K. (2008). *Livre blanc de Microsoft Sharepoint 2010 - Réseaux sociaux d'entreprise : quels outils pour quels usages*. [Diaporama]. Repéré à <http://www.slideshare.net/jdeyaref/rseau-social-dentreprise-avec-sharepoint-2010>
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MITSloan Management Review*. Repéré à <http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2006/spring/06/>

- McDermott, R. (1999). Learning Across Teams: How to Build Communities of Practice in Teams Organizations. *Knowledge Management Review*, 8(mai-juin), 32 -36. Repéré à <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/learning.shtml>
- McKinsey (2008). *Building the Web 2.0 enterprise: McKinsey global survey results*. Repéré à [http://www.mckinsey.com/client-service/bto/pointofview/pdf/building\\_the\\_Web\\_enterprise.pdf](http://www.mckinsey.com/client-service/bto/pointofview/pdf/building_the_Web_enterprise.pdf)
- Microsoft/Harris Interactive. (2012). Executive Summary: Enterprise Social Networking Survey. Repéré à [http://download.microsoft.com/download/B/D/D/BDDDA21D-2B10-4426-BC89-944E5AC56112/Harris\\_Interactive-Executive\\_Summary.docx](http://download.microsoft.com/download/B/D/D/BDDDA21D-2B10-4426-BC89-944E5AC56112/Harris_Interactive-Executive_Summary.docx)
- Millerand, F. (2003). *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique?* Thèse de doctorat, Département de communication, Université de Montréal, 440 p., Montréal, Québec.
- Millerand, F. (1998). Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (Première partie). *COMMposite*, v98.1. Repéré à [http://composite.org/98.1/articles/ntic\\_1.htm](http://composite.org/98.1/articles/ntic_1.htm)
- Nielsen. (2010). Social Networks/Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online. *Nielsenwire*. 15 juin 2010. Repéré à [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/)
- Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique. (2012). Résultats de l'enquête 2012. Repéré à <http://observatoire-intranet.com/wp-content/uploads/downloads/2012/05/Arctus-Observatoire-de-lintranet-2012-Synth%C3%A8se-des-r%C3%A9sultats.pdf>
- O'Reilly, T (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. 09/30/2005. Repéré à <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

- Parr, B. (2010). Oxygen Media and Lightspeed Research Study – The First Thing Young Women Do in the Morning: Check Facebook. *Mashable*. 7 juillet 2010. Repéré à <http://mashable.com/2010/07/07/oxygen-facebook-study/>
- Pires, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A.P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Poinsot, T. et al. (2010). Du collaboratif au social: l'avènement de la conversation. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 3(47), 26-37. Repéré à [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=DOCSI\\_473\\_0026](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=DOCSI_473_0026)
- Poncier, A. (2012). *Les réseaux sociaux d'entreprise*. Paris, France : Diateino.
- Proulx, S. (2005). Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances. Dans L. Vieira & N. Pinède (dir.), *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1 (p. 7-20). Bordeaux, France : Presses universitaires de Bordeaux.
- RelaxNews (2010). Réseaux sociaux: près d'un milliard d'utilisateurs. *Cyberpresse*. 28 mars 2010. Repéré à <http://technaute.cyberpresse.ca/nouvelles/internet/201003/26/01-4264590-reseaux-sociaux-pres-dun-milliard-dutilisateurs.php>
- Richter, A., & Koch M. (2008, mai). *Functions of Social Networking Services*. Communication présentée lors de la 8<sup>e</sup> International Conference on the Design of Cooperative Systems (COOP'08), Carry-le-Rouet, France, Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence, p. 87-98. Repéré à [http://www.kooperationssysteme.de/wp-content/uploads/coop08\\_richterkoch\\_functions\\_of\\_social\\_networking\\_services\\_final.pdf](http://www.kooperationssysteme.de/wp-content/uploads/coop08_richterkoch_functions_of_social_networking_services_final.pdf)
- Richter, A., & Riemer, K. (2009, décembre). *Corporate Social Networking Sites – Modes of Use and Appropriation through Co-Evolution*. Communication présentée lors de la 20<sup>e</sup> Australasian Conference on Information Systems. Repéré à [http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/RichterRiemer2009\\_ACIS2009\\_SNS.pdf](http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/RichterRiemer2009_ACIS2009_SNS.pdf)

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5<sup>e</sup> edition. New York: Free Press, 512 p.
- Romeo, P. (2008, novembre). *The D Street Case Study*. Communication présentée à la Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW 2008) dans le cadre d'un Workshop on Social Networking in Organizations. Repéré à [http://research.ihost.com/cscw08-socialnetworkinginorgs/papers/romeo\\_cscw08\\_workshop.pdf](http://research.ihost.com/cscw08-socialnetworkinginorgs/papers/romeo_cscw08_workshop.pdf)
- Rubel, S. (2010). Edelman Digital Visions: 10 Ideas for the New Decade. Repéré à <http://www.edelman.com/insights/special/10ideasforthenewdecade.pdf>
- Savoia, A., & Copeland, P. (2011). Entrepreneurial Innovation at Google. *Computer*, 44(4), 56-61. Repéré à <http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/MC.2011.62>
- Savitz, E. (2012). 10 Guidelines For Choosing An Enterprise Social Network. *Forbes*. 4 septembre 2012. Repéré à <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/04/09/10-guidelines-for-choosing-an-enterprise-social-network/>
- Scardigli, V. (1994). Déterminisme technique et appropriation culturelle: évolution du regard porté sur les technologies de l'information. *Technologie de l'information et société*, 6(4), pp. 299-314. Repéré à [http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/846/vol6\\_n4\\_article1.pdf](http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/846/vol6_n4_article1.pdf)
- Schonfeld, E. (2010). Costolo: Twitter Now Has 190 Million Users Tweeting 65 Million Times A Day. *TechCrunch*. 8 juin 2010. Repéré à <http://techcrunch.com/2010/06/08/twitter-190-million-users/>
- Selwyn, N. (2006), « Digital division or digital décision ? A study of non-users and low-users of computers », *Poetic*, n° 34, pp. 273-292
- Skeels, M.M., & Grudin, J. (2009, mai). *When Social Networks Cross Boundaries: A case study of workplace use of Facebook and LinkedIn*. Communication présentée à la conférence GROUP 2009, ACM Press, Sanibel Island, Florida. Repéré à <http://research.microsoft.com/en-us/um/people/jgrudin/publications/newwave/socialnetworking2009.pdf>

- Smith, J. (2008). Mapping Facebook's Growth Over Time. *Inside Facebook*. 19 août 2008.  
Repéré à <http://www.insidefacebook.com/2008/08/19/mapping-facebooks-growth-over-time/>
- Socialbakers. (2012). Canada Facebook Statistics. Repéré à  
<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/canada>
- Statistique Canada. (2012). Estimation de la population dans l'encadré « Indicateurs les plus récents » sur la page d'accueil du site Web de Statistique Canada. Repéré à  
<http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html>
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. Dans P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (dir.), *Organizational Culture* (p 31-53). Beverly Hills, CA : Sage.
- Walsh, D. (2012). 10 Jobs in 1: The Life of an Internal Community Manager. *Social Media Today*. 8 mai 2012. Repéré à <http://socialmediatoday.com/node/503962>
- Wu, A., DiMicco, J.M., & Millen, D.R. (2010, avril). *Detecting Professional versus Personal Closeness Using an Enterprise Social Network Site*. Communication présentée à la conférence CHI 2010, Atlanta, GA. Repéré à  
<http://www.personal.psu.edu/auw133/Wu%20et%20al%20CHI%202010%20-%20Detecting%20Professional%20vs%20Personal%20Closeness.pdf>
- Wyatt, S., Thomas, G., & Terranova, T. (2002). They came, they surfed, they went back to the beach : Conceptualizing Use and Non-Use of the internet. Dans S. Woolgar (dir.), *Virtual Society? Technology, Cyberpole, Reality*. Oxford : Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods* (1<sup>ère</sup> édition). Beverly Hills, CA : Sage Publishing.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. (3<sup>e</sup> édition). Thousand Oaks, CA : Sage.

Zaïbet-Greselle, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 2007/4(14), 41-59. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>

# ANNEXES

## Annexe 1 – Certificat d’approbation déontologique du Bureau d’éthique et d’intégrité de la recherche de l’Université d’Ottawa

Numéro de dossier: [REDACTED]

Date (mm/jj/aaaa): 04/05/2011



**Université d’Ottawa** **University of Ottawa**  
Bureau d’éthique et d’intégrité de la recherche Office of Research Ethics and Integrity

### Certificat d’approbation déontologique CÉR Sciences sociales et humanités

Chercheur principal / Superviseur / Co-chercheur(s) / Étudiant(s)

<u>Prénom</u>	<u>Nom de famille</u>	<u>Affiliation</u>	<u>Rôle</u>
Pierre	Bélanger	Arts / Communication	Superviseur
Audrey	Portela	Arts / Communication	Étudiant-chercheur

Numéro du dossier: [REDACTED]

Type du projet: Thèse de maîtrise

Titre: Le développement et la formation des usages d’un site de réseaux sociaux d’entreprise: AstralBook

Date d’approbation (mm/jj/aaaa)	Date d’expiration (mm/jj/aaaa)	Approbation
04/05/2011	04/04/2012	Ia

(Ia: Approbation complète, Ib: Autorisation préliminaire de libération de fonds de recherche)

Conditions Spéciales / Commentaires:

N/A

**Annexe 2 – Courriel avisant les employés qu’ils vont être sollicités pour participer à une étude sur *Astralbook***

**De :** <<Nom du gestionnaire d’*Astralbook*>>

**Envoyé :** 28 avril 2011 09:59

**À :** ‘Audrey Portela’

**Objet :** Enquête externe sur *Astralbook* par une étudiante d’Ottawa

Bonjour,

J’aimerais vous informer qu’Audrey Portela, étudiante à la maîtrise en communication de l’Université d’Ottawa mène actuellement une étude sur les réseaux sociaux en ligne et plus particulièrement sur notre réseau social interne *Astralbook*, avec l’autorisation d’Astral.

Elle sollicite la participation des employés d’Astral qui ont déjà utilisé *Astralbook*. Cette participation implique de réaliser deux entrevues d’une durée de 30 minutes chacune, la première en mai 2011 et la seconde en septembre 2011 afin d’évaluer et de comprendre les changements dans l’utilisation du site.

Il est à noter que cette étude est indépendante d’Astral et qu’elle est entièrement gérée par l’étudiante et son superviseur Pierre C. Bélanger, professeur titulaire au Département de communication de l’Université d’Ottawa.

Cette étude est réalisée entièrement sur une base volontaire. Vous êtes libre d’accepter ou non de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous serez libre de vous retirer de la recherche en tout temps ou de refuser de répondre à certaines questions sans encourir de préjudice sous aucune forme.

L’anonymat et la confidentialité seront également assurés à toutes les étapes de la recherche. Aucune information permettant d’identifier les participants d’une façon ou d’une autre ne sera publiée dans l’analyse finale.

Je vous remercie de votre attention et vous avise qu’Audrey Portela devrait communiquer avec vous dans les prochains jours pour solliciter votre participation.

<<Nom du gestionnaire d’*Astralbook*>>

<<Coordonnées du gestionnaire d’*Astralbook*>>

### **Annexe 3 – Scénario de conversation téléphonique pour le recrutement des usagers d’*Astralbook***

Nom de l’employé	
Unité d’affaires	
N° de téléphone	Poste :
Courriel	

Autorisation du gestionnaire	<input type="checkbox"/> Requisite	<input type="checkbox"/> Non requise
Nom du gestionnaire		
N° de téléphone	Poste :	
Courriel		

**NOTE :** Recruter 10 employés pour qu’au moins 7 participent aux deux séances d’entrevues

Bonjour, je m’appelle Audrey Portela. Je suis étudiante à la maîtrise en communication de l’Université d’Ottawa. Dans le cadre de ma thèse de maîtrise, je mène actuellement une étude sur le phénomène des sites de réseaux sociaux d’entreprise et plus particulièrement sur l’utilisation, par les employés d’Astral, du site *Astralbook* qui a été lancé en décembre dernier. La recherche a pour but de mieux comprendre ce que font les employés d’un site de réseaux sociaux interne, de voir comment leur utilisation évoluent dans le temps, de faire ressortir des usages type mais aussi d’analyser les ajustements apportés à la stratégie d’implantation d’*Astralbook* en réponse aux usages qui se construisent chez les employés.

Veillez noter que cette étude est indépendante d’Astral et qu’elle est entièrement gérée par moi et mon superviseur Pierre C. Bélanger, professeur titulaire du Département de communication de l’Université d’Ottawa.

Dans le cadre de cette recherche, je sollicite la participation d’employés qui ont déjà utilisé *Astralbook*. Cette participation implique de réaliser deux entrevues d’une durée de 30 minutes chacune, la première en mai 2011 et la seconde en septembre 2011 afin d’évaluer et de comprendre les changements dans l’utilisation du site.

Votre participation aux deux entrevues est tout à fait volontaire, et me sera extrêmement utile. Vos réponses n’affecteront pas vos relations avec votre employeur. Les renseignements que vous partagerez durant les entrevues resteront strictement confidentiels et votre anonymat sera préservé à toutes les étapes de la recherche. Aucune information permettant d’identifier les participants d’une façon ou d’une autre ne sera publiée dans l’analyse finale.

1. Accepteriez-vous de participer?

- Oui → **Continuer**  
 Non → **Remercier et terminer**

Excellent!

2. Auriez-vous besoin d'une autorisation de votre superviseur immédiat pour participer à la recherche?

- Oui → **Continuer avec le scénario 1**  
 Non → **Passer au scénario 2**

### **Scénario 1 – Besoin de l'accord du superviseur**

J'ai eu l'autorisation d'Astral d'effectuer les entrevues sur le lieu de travail et pendant les heures de travail. J'aurais néanmoins besoin de l'accord de votre superviseur.

3. Pourriez-vous lui transférer le courriel de <<Nom du gestionnaire d'Astralbook>> qui vous a été acheminé le <<date>> en lui mentionnant que vous êtes intéressé(e) à participer à la recherche et que vous aimeriez avoir son accord pour que je sollicite 30 minutes de votre temps de travail à deux reprises dans le temps, soit en mai et en septembre 2011.

- Oui → **Demander à recevoir une copie du courriel**  
 Non → **Proposer de communiquer directement avec le superviseur**

4. Préférez-vous que je communique directement avec elle ou lui? Si oui, pourriez-vous me fournir ses coordonnées?

Nom du gestionnaire : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Je vous remercie de votre collaboration et je communiquerai de nouveau avec vous dans les prochains jours pour connaître (ou communiquer) la réponse de votre superviseur. Une fois son accord obtenu, nous pourrions planifier un moment et un lieu pour notre première entrevue.

Si d'ici là, vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec moi au <<n° de téléphone de la chercheuse>> ou par courriel à <<courriel de la chercheuse>>

### **Scénario 2 – pas besoin de l'accord d'un superviseur**

J'aurais besoin d'obtenir votre consentement par écrit. Pour cela, j'aimerais vous acheminer par courriel le formulaire d'information et de consentement. Veuillez prendre le temps de le lire et de comprendre les renseignements qui y sont indiqués. Ce document vous explique, avec plus de détails, ce que je vous ai expliqué par téléphone, soit le but de la recherche, en quoi consiste votre

participation, les risques et bienfaits de la recherche ainsi que des précisions sur la confidentialité et l'anonymat.

5. Souhaitez-vous que nous le parcourions ensemble maintenant afin que vous puissiez me poser des questions ou préférez-vous le lire à tête reposée et me revenir avec vos éventuelles questions?

Oui → **Parcourir, répondre aux questions, l'inviter à le signer et à le retourner par fax ou courriel**

Non, je préférerais lire cela plus tard → **Passer à la planification de la première entrevue**

Veuillez noter que j'ai obtenu l'autorisation d'Astral d'effectuer les entrevues sur le lieu de travail et pendant les heures de travail.

J'aimerais maintenant connaître vos disponibilités pour notre première entrevue.

6. Quelles seraient vos disponibilités pour la première entrevue?

Disponibilité 1 : \_\_\_\_\_

Disponibilité 2 : \_\_\_\_\_

7. Travaillez-vous dans un bureau fermé?

Oui → **Continuer avec le point a**

Non → **Passer au point b**

a. Accepteriez-vous que nous fassions l'entrevue dans votre bureau?

Oui → **Demander les coordonnées exactes**

Non → **Passer au point b**

b. Auriez-vous accès à une salle de réunion fermée?

Oui → **Demander les coordonnées exactes**

Non → **Passer au point i.**

i. Auriez-vous des suggestions d'endroits où nous pourrions effectuer l'entrevue?

\_\_\_\_\_

Excellent! Notre première entrevue aura donc lieu le << jour >> << mois >>, à << heure >> et durera environ 30 minutes.

D'ici notre prochaine rencontre, j'aurais besoin du formulaire de consentement signé. Si d'ici là, vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec moi au <<n° de téléphone de la chercheure>> ou par courriel à <<courriel de la chercheure>>.

Merci de votre collaboration!

## **Annexe 4 – Formulaire de consentement à destination des usagers d’*Astralbook***

**Titre de la recherche :** Le développement et la formation des usages d’un site de réseaux sociaux d’entreprise : le cas d’*Astralbook*

**Chercheure :** Audrey Portela, étudiante à la maîtrise, Département de communication, Faculté des arts, Université d’Ottawa

**Superviseur de thèse :** Pierre C. Bélanger, professeur titulaire, Département de communication, Faculté des arts, Université d’Ottawa

### **Invitation à participer**

Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-dessus qui est menée par Audrey Portela et supervisée par Pierre C. Bélanger.

### **But de l’étude**

La recherche porte sur le phénomène des réseaux sociaux en ligne, plus particulièrement sur le développement et la formation des usages d’un site de réseaux sociaux déployé sur l’Intranet d’une grande organisation. Astral ayant lancé son propre réseau social interne en décembre dernier, cette recherche vise à comprendre le sens que les employés d’Astral donnent à l’utilisation du site *Astralbook* dans leur quotidien de travail. Plus particulièrement, la recherche a pour but d’accroître la compréhension de ce que font les employés d’un site de réseaux sociaux interne, de voir comment leur utilisation évoluent dans le temps, de faire ressortir des usages type et d’analyser les ajustements apportés à la stratégie globale d’implantation d’*Astralbook* en réponse aux usages qui se construisent chez les employés.

### **Participation**

Ma participation à l’étude consiste à réaliser deux entrevues enregistrées d’une durée de 30 minutes chacune, la première en mai 2011 et la seconde en septembre 2011. La première entrevue portera notamment sur mon expérience d’utilisation des réseaux sociaux en ligne, sur l’utilisation d’*Astralbook* dans mon quotidien de travail et sur ses apports dans le cadre de mes fonctions. La seconde entrevue portera en particulier sur les changements dans mon utilisation d’*Astralbook* et les impacts que l’application peut avoir sur mon travail et sur Astral en général. Les entrevues auront lieu sur mon lieu de travail, pendant ou en dehors de mes heures de travail, à ma convenance et à celle de mon superviseur, si l’autorisation de celui-ci est requise pour ma participation à cette recherche. Le moment et le lieu précis des deux entrevues sont à convenir avec la chercheure.

## **Risques**

Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique de décrire comment l'utilisation d'*Astralbook* s'insère dans mon quotidien et de parler des apports d'*Astralbook* dans le cadre de mes fonctions, il est possible qu'elle crée un certain malaise et une peur d'être jugé(e) de manière négative par mon employeur. Même si j'ai l'assurance de la chercheuse que les propos que je partagerai durant les entrevues demeureront confidentiels et qu'aucune information permettant de m'identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée, je demeurerai libre de ne pas répondre à une question que je jugerai embarrassante sans avoir à me justifier.

## **Bienfaits**

En participant à cette recherche, je contribuerai à l'avancement des connaissances sur le phénomène des sites de réseaux sociaux d'entreprise. Cette recherche me donnera l'occasion de mieux comprendre la pertinence d'utiliser un tel site en contexte de travail. Ma participation pourra éventuellement contribuer à améliorer l'expérience utilisateur d'*Astralbook*.

## **Confidentialité et anonymat**

J'ai l'assurance de la chercheuse que l'information que je partagerai durant les entrevues restera strictement confidentielle et que l'anonymat des participants sera garanti tout au long de la recherche. Je consens à ce que chaque entrevue soit enregistrée et transcrite par la chercheuse dans un document informatique protégé par mot de passe. Comme les autres travaux de ce type, le document final pourra être rendu disponible au public (publié dans une revue à caractère scientifique et présenté publiquement). Aucune information permettant de m'identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée dans l'analyse finale et dans toute publication ou présentation future de la recherche. Tous les noms mentionnés au cours des entrevues seront également remplacés par des noms fictifs dans la transcription de l'entrevue par la chercheuse pour assurer mon anonymat et celui de mes collègues. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule la chercheuse aura la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués.

## **Conservation des données**

Les données recueillies seront conservées pour une période d'environ cinq (5) ans, dans un classeur sous clé situé dans le bureau de la chercheuse ainsi que dans celui de son superviseur. Après cette période, toutes les données personnelles seront détruites. Seules les données ne permettant pas de m'identifier seront conservées après cette date, le temps nécessaire à leur utilisation.

## Participation volontaire

Ma participation à la recherche est entièrement volontaire. Cela signifie que j'accepte de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs je suis libre de me retirer ou de refuser de répondre à certaines questions, sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. Si je choisis de me retirer de l'étude, les renseignements qui auront été recueillis jusqu'à ce moment seront détruits.

## Consentement

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et accepte de participer à cette recherche menée par Audrey Portela, étudiante à la maîtrise ès Arts en communication de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche est supervisée par Pierre C. Bélanger.

Signature du participant :

Date : \_\_\_\_\_

Je, Audrey Portela, déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les risques de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec Audrey Portela au <<n° de téléphone de la chercheuse>> ou à <<courriel de la chercheuse>> ou avec son superviseur, Pierre C. Bélanger au <<n° de téléphone du superviseur>> ou à <<courriel du superviseur>>.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, <<adresse du bureau de l'éthique en recherche>> au <<n° de téléphone du bureau de l'éthique en recherche>> ou à <<courriel du bureau de l'éthique en recherche>>.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

## **Annexe 5 – Formulaire de consentement à destination du gestionnaire d’*Astralbook***

**Titre de la recherche :** Le développement et la formation des usages d’un site de réseaux sociaux d’entreprise : le cas d’*Astralbook*

**Chercheure :** Audrey Portela, étudiante à la maîtrise, Département de communication, Faculté des arts, Université d’Ottawa

**Superviseur de thèse :** Pierre C. Bélanger, professeur titulaire, Département de communication, Faculté des arts, Université d’Ottawa

### **Invitation à participer**

Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-dessus qui est menée par Audrey Portela et supervisée par Pierre C. Bélanger.

### **But de l’étude**

La recherche porte sur le phénomène des réseaux sociaux en ligne, plus particulièrement sur le développement et la formation des usages d’un site de réseaux sociaux déployé sur l’Intranet d’une grande organisation. Astral ayant lancé son propre réseau social interne en décembre dernier, cette recherche vise à comprendre le sens que les employés d’Astral donnent à l’utilisation du site *Astralbook* dans leur quotidien de travail. Plus particulièrement, la recherche a pour but d’accroître la compréhension de ce que font les employés d’un site de réseaux sociaux interne, de voir comment leur utilisation évoluent dans le temps, de faire ressortir des usages type et d’analyser les ajustements apportés à la stratégie globale d’implantation d’*Astralbook* en réponse aux usages qui se construisent chez les employés.

### **Participation**

Ma participation à l’étude consiste à réaliser deux entrevues enregistrées, d’une durée de plus ou moins une heure chacune, le mois suivant les deux séries d’entrevues avec les usagers d’*Astralbook* prévues en mai et septembre 2011. La première entrevue portera notamment sur les besoins à l’origine d’*Astralbook*, la stratégie de déploiement utilisée, les premiers usages qui semblent se développer chez les employés interrogés et les ajustements envisagés en réponse à cela. La seconde entrevue portera en particulier sur les changements mis en œuvre jusque-là, l’évolution des usages qui se forment chez les employés, les impacts organisationnels perçus et les prochaines étapes envisagées pour *Astralbook*. Les entrevues auront lieu à mon bureau au <<adresse du bureau>> à Montréal pendant mes heures de travail. Les dates précises des deux entrevues sont à convenir avec la chercheure.

## **Risques**

Je comprends que ma participation à cette recherche implique de discuter de certaines informations que je pourrai considérer comme étant confidentielles à Astral. Pour minimiser tout préjudice et inconfort possible, la chercheuse me fera parvenir le verbatim des entrevues afin que je puisse accepter ou refuser la publication de certaines informations que je jugerai trop sensibles.

## **Bienfaits**

En participant à cette recherche, je contribuerai à l'avancement des connaissances sur le phénomène des sites de réseaux sociaux d'entreprise. Cette recherche permettra à la direction des communications interactives en particulier et à Astral en général de mieux comprendre la pertinence d'*Astralbook* pour les employés dans l'exercice de leur fonction. Ma participation pourra contribuer à améliorer l'expérience utilisateur d'*Astralbook*.

## **Confidentialité et anonymat**

J'ai l'assurance de la chercheuse que l'information que je partagerai durant les entrevues restera strictement confidentielle. Je consens à ce que chaque entrevue soit enregistrée et transcrite par la chercheuse dans un document informatique protégé par mot de passe. J'aurai la possibilité de lire la transcription de mes deux entrevues afin que je puisse accepter ou refuser la publication de certaines informations que je jugerai confidentielles et sensibles pour Astral. J'accepte que le nom de la direction des communications interactives soit utilisé pour désigner les personnes responsables de l'implantation et du suivi de l'utilisation d'*Astralbook*. Je comprends ainsi qu'il sera aisé de m'identifier et que mon anonymat ne sera pas garanti. Comme les autres travaux de ce type, le document final pourra être rendu disponible au public (publié dans une revue à caractère scientifique et présenté publiquement). Les noms d'Astral et de la direction des communications interactives pourront être utilisés mais aucun nom de gestionnaire ne devrait être mentionné.

## **Conservation des données**

Les données recueillies seront conservées pour une période d'environ cinq (5) ans, dans un classeur sous clé situé dans le bureau de la chercheuse. Après cette période, toutes les données personnelles et à caractère confidentiel seront détruites.

## **Participation volontaire**

Ma participation à la recherche est entièrement volontaire. Cela signifie que j'accepte de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs je suis libre de me retirer ou de refuser de répondre à certaines questions, sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. Si je choisis de me retirer de l'étude, les renseignements qui auront été

recueillis jusqu'à ce moment seront conservés et un autre gestionnaire pourra répondre au nom de la direction des communications interactives.

### **Consentement**

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et accepte de participer à cette recherche menée par Audrey Portela, étudiante à la maîtrise ès Arts en communication de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche est supervisée par Pierre C. Bélanger.

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Je, Audrey Portela, déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les risques de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec Audrey Portela au <<n° de téléphone de la chercheuse>> ou à <<courriel de la chercheuse>> ou avec son superviseur, Pierre C. Bélanger au <<n° de téléphone du superviseur>> ou à <<courriel du superviseur>>.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, <<adresse du bureau de l'éthique en recherche>> au <<n° de téléphone du bureau de l'éthique en recherche>> ou à <<courriel du bureau de l'éthique en recherche>>.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

## Annexe 6 – Questionnaire individuel à l’intention des usagers d’Astralbook

### Depuis combien de temps travaillez-vous chez Astral?

- Moins d’un an
- Entre 1 et 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- 10 ans et plus

### Choisissez l’unité d’affaires à laquelle vous appartenez :

- Astral Numérique
- Astral Affichage
- Astral Radio
- Astral Télévision
- Astral Mix

### Sélectionnez votre groupe d’âge :

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 +

### Quel est votre dernier niveau de scolarité complété?

- Secondaire
- Professionnel
- Collégial
- Universitaire 1er cycle
- Universitaire 2e cycle
- Universitaire 3e cycle

### Quels sites de réseaux sociaux publics utilisez-vous...

	pour des raisons personnelles?	pour des raisons professionnelles?
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaxo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Xing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orkut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MySpace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, précisez :		
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aucun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Annexe 7 – Guides d’entrevue avec les usagers d’Astralbook**

### **Séance n°1**

Le \_\_\_\_\_, à \_\_\_\_\_

#### **INTRODUCTION**

**2 MIN.**

*Objectifs : présenter le but de la recherche, le déroulement de la rencontre et les thèmes qui seront abordés.*

- Rappel du but de la recherche.
- Explication du déroulement de l’entrevue : enregistrement audio pour faciliter la transcription par écrit, respect de la confidentialité et de l’anonymat, se sentir à l’aise pour clarifier certaines questions, l’entrevue devrait prendre environ 30 minutes.
- Présentation rapide des thèmes qui seront discutés durant l’entrevue.

#### **1. PROFIL DU RÉPONDANT**

**3 MIN.**

*Objectifs : connaître le répondant, établir le contact, recueillir des données contextuelles, sociodémographiques ou autres afin de dresser le portrait de l’échantillon.*

- Fonction/poste, unité d’affaires, ancienneté, formation académique, catégorie d’âge, expérience dans l’utilisation des sites de réseaux sociaux (SRS) et exemples de SRS utilisés pour un usage personnel et professionnel

#### **2. USAGES D’ASTRALBOOK AU QUOTIDIEN**

**10 MIN.**

*Objectifs : inciter le répondant à décrire comment l’utilisation d’Astralbook s’insère dans son quotidien et laisser le répondant décrire la façon dont il se représente l’utilisation de ce site.*

- 2.1. Comment avez-vous appris l’existence d’Astralbook? Par courriel? Sur l’Intranet? Suite à la recommandation d’un collègue?
- 2.2. Pouvez-vous me décrire comment Astralbook s’insère dans votre quotidien de travail?
  - 2.2.1. Par exemple, à quel moment et avec quelle fréquence consultez-vous Astralbook? Pourquoi? Y a-t-il des moments plus propices à la lecture des fiches utilisateurs, des statuts, des liens partagés, etc.? Y a-t-il des moments plus propices à la publication de vos statuts et à la mise à jour de votre profil? Pourquoi?
  - 2.2.2. Au cours d’une journée de travail type, combien de temps passez-vous sur Astralbook?
  - 2.2.3. Grosso modo, combien de collègues comptez-vous dans votre réseau Astralbook? Avez-vous une idée du nombre ou de la part de ceux qui sont des collègues proches? Du nombre ou de la part de ceux qui sont dans votre propre unité d’affaires?

### 3. INTÉGRATION D'ASTRALBOOK DANS LE TRAVAIL

10 MIN.

*Objectifs : aller plus en profondeur dans la description des usages réels du site et laisser les répondants parler des apports d'Astralbook dans le cadre de leurs fonctions dans l'organisation.*

- 3.1. Dans le cadre de vos fonctions de <<poste du participant>>, à quoi *Astralbook* vous sert-il principalement? (Si vous n'en faites aucun usage, pourriez-vous expliquer pourquoi?)
  - 3.1.1. Par exemple, utilisez-vous *Astralbook* pour mettre un visage sur qui vous êtes et ce que vous faites dans l'organisation? Pour accroître votre visibilité? Pour promouvoir votre carrière au sein d'Astral? Pour faire la promotion de vos projets? Pour partager des liens d'intérêt?
  - 3.1.2. Quel type de contenu partagez-vous avec vos collègues sur *Astralbook*? Y a-t-il du contenu, des informations, que vous n'êtes pas prêt à transmettre à vos collègues par l'intermédiaire du réseau social?
  - 3.1.3. Avez-vous déjà utilisé la recherche dans le *Bottin des employés* pour identifier un collègue possédant une expertise spécifique et que vous voudriez ajouter dans votre réseau?
  - 3.1.4. Utilisez-vous *Astralbook* pour être au courant de l'actualité de vos collègues éloignés (dans d'autres unités d'affaires et/ou dans d'autres régions géographiques)
- 3.2. Comment décidez-vous qui ajouter comme collègue dans votre réseau?

### 4. APPRÉCIATION D'ASTRALBOOK ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION 5 MIN.

*Objectifs : évaluer l'appréciation globale d'Astralbook, laisser parler le répondant des problèmes ou difficultés éventuels qu'il a pu rencontrer depuis qu'il utilise Astralbook et l'inviter à partager quelques suggestions d'amélioration du site.*

- 4.1. De façon générale que pensez-vous d'*Astralbook*? Qu'en disent vos collègues?
- 4.2. Pensez-vous qu'Astral a mis tout en œuvre pour promouvoir *Astralbook*? Quels moyens l'organisation a-t-elle mis en œuvre?
- 4.3. Comment trouvez-vous *Astralbook* en termes d'utilisation? Facile ou difficile d'utilisation?
- 4.4. Avez-vous rencontré des problèmes ou des difficultés éventuelles depuis que vous utilisez *Astralbook*? Si oui, avez-vous pu trouver de l'aide facilement? Auprès de qui notamment?
- 4.5. Avez-vous noté des bugs ou des problèmes techniques?
- 4.6. Avez-vous des suggestions pour améliorer le site? Par exemple, y a-t-il des fonctionnalités qui manquent et que vous aimeriez voir dans une prochaine version d'*Astralbook*?

**Remercier le répondant et rappeler que vous allez convenir d'une prochaine date de rencontre, dans trois mois environ, afin d'évaluer l'évolution dans son utilisation d'*Astralbook* et l'impact sur son travail et sur l'organisation en général.**

## Séance n°2

Le \_\_\_\_\_, à \_\_\_\_\_

### INTRODUCTION

2 MIN.

*Objectifs : rappeler le but de la recherche, le déroulement de la rencontre et les thèmes qui seront abordés.*

- Rappel du but de la recherche.
- Explication du déroulement de l'entrevue : enregistrement audio pour faciliter la transcription par écrit, respect de la confidentialité et de l'anonymat, se sentir à l'aise pour clarifier certaines questions, l'entrevue devrait prendre environ 30 minutes.
- Présentation rapide des thèmes qui seront discutés durant l'entrevue.

### 1. ÉVOLUTION DES USAGES D'ASTRALBOOK AU QUOTIDIEN

11 MIN.

*Objectifs : savoir dans quelle mesure l'utilisation d'Astralbook a pu changer dans le quotidien du répondant depuis la dernière rencontre.*

- 1.1. Lors de notre dernière rencontre, vous avez déclaré utiliser *Astralbook* de la manière suivante : << *résumé des usages du participant lors de la première rencontre, p. ex. : moment et fréquence d'utilisation d'Astralbook, temps passé sur Astralbook, taille moyenne de votre réseau, etc.* >> De quelle manière l'intégration d'*Astralbook* a-t-elle évolué dans votre quotidien? Votre utilisation s'est-elle intensifiée? S'est-elle réduite? Pourquoi? Votre utilisation d'*Astralbook* a-t-elle fait diminuer le temps alloué à d'autres réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou LinkedIn?
- 1.2. Avez-vous développé au fil du temps certaines habitudes dans votre quotidien par rapport à l'utilisation d'*Astralbook*?

### 2. ÉVOLUTION DE LA PLACE D'ASTRALBOOK DANS LE TRAVAIL

11 MIN.

*Objectifs : aller plus en profondeur dans les changements et les transformations que le répondant a observé dans son travail grâce à l'utilisation d'Astralbook.*

- 2.1. Quels sont les changements ou les transformations principales que vous avez pu observer dans votre travail au quotidien?
- 2.2. Dans le cadre de vos fonctions, y a-t-il des choses que seul *Astralbook* vous permet de faire dorénavant ou encore qu'il vous permet de faire plus facilement? À l'inverse, y a-t-il des tâches spécifiques qu'*Astralbook* ne vous permet de faire ou que vous refusez de faire? En d'autres mots, quelles sont les forces et les faiblesses d'*Astralbook*?
- 2.3. Par rapport à la manière (classique ou conventionnelle) dont vous procédiez avant l'introduction d'*Astralbook*, qu'est-ce qui change par rapport à la façon dont vous

- entrez en relation avec vos collègues de travail? Dans la façon dont vous communiquez avec vos collègues?
- 2.4. Comment jugez-vous ces transformations? Sont-elles plutôt positives? Plutôt négatives?
  - 2.5. Avez-vous appris des choses par *Astralbook*? Des nouvelles sur d'autres unités d'affaires? Des articles intéressants?
  - 2.6. Au cours de votre utilisation d'*Astralbook*, avez-vous pu constater l'existence de modes d'utilisation différents entre vos collègues féminins et masculins? Entre vos collègues jeunes et confirmés? Pensez-vous que des différences pourraient exister en fonction du genre et de l'âge?

### **3. IMPACTS ORGANISATIONNELS D'ASTRALBOOK**

**6 MIN.**

*Objectifs : évaluer plus de neuf mois après l'introduction d'Astralbook l'impact que le site a sur l'organisation en général.*

- 3.1. À votre avis, quel impact *Astralbook* a eu sur l'organisation en général? Sur la productivité au travail? sur la communication et la collaboration? Sur le climat de groupe? Sur le sentiment d'appartenance? Sur la culture organisationnelle?
- 3.2. Avez-vous l'impression de sentir que vous faites partie maintenant d'une seule grande organisation? *Astralbook* a-t-il contribué au développement de ce sentiment?
- 3.3. Imaginez que vous devez prouver à un gestionnaire quelque peu sceptique la pertinence d'avoir un tel système au sein de son organisation. Quels arguments vous mettriez de l'avant pour le convaincre?

**Remercier le répondant.**

## Annexe 8 – Guides d’entrevue avec le gestionnaire d’*Astralbook*

### Séance n°1

Le \_\_\_\_\_, à \_\_\_\_\_

#### INTRODUCTION

**3 MIN.**

*Objectifs : présenter le but de la recherche, le déroulement de la rencontre et les thèmes qui seront abordés.*

- Rappel du but de la recherche.
- Explication du déroulement de l’entrevue : enregistrement audio pour faciliter la transcription par écrit, respect de la confidentialité et de l’anonymat, mise à disposition de la transcription pour accepter ou refuser la publication de certaines informations confidentielles ou sensibles, se sentir à l’aise pour clarifier certaines questions, l’entrevue devrait prendre environ une heure.
- Présentation rapide des thèmes qui seront discutés durant l’entrevue.

#### 1. BESOINS À L’ORIGINE D’*ASTRALBOOK*

**12 MIN.**

*Objectifs : connaître les raisons qui ont poussé Astral et la direction des communications interactives à lancer un service de réseaux sociaux sur son Intranet.*

- 1.1. À quand remonte l’idée de lancer un site de réseaux sociaux sur l’Intranet d’Astral?
- 1.2. Quels étaient les besoins à l’origine de l’idée de lancer *Astralbook*?
  - 1.2.1. Quels étaient notamment les problèmes que vous cherchiez à résoudre en lançant *Astralbook*? Par exemple, aviez-vous constaté que les employés utilisaient des sites de réseaux sociaux publics comme Facebook, LinkedIn et Twitter pour entrer en relation les uns avec les autres et vous souhaitiez que ces échanges se fassent à l’intérieur de l’organisation? Aviez-vous constaté un manque de communication entre les employés d’unités d’affaires différentes?
  - 1.2.2. Quels bénéfices vous attendiez-vous à ce qu’*Astralbook* apporte à l’organisation? Quelles retombées anticipiez-vous? Quelle est la valeur ajoutée d’*Astralbook*? Avez-vous fait une étude des besoins? Qu’est-ce qui vous indiquait qu’*Astralbook* aurait des chances de succès?
- 1.3. Le lancement d’*Astralbook* s’inscrit-il dans une stratégie corporative plus globale? Si oui, veuillez décrire en quoi?

## **2. DÉPLOIEMENT ET PROMOTION D'ASTRALBOOK**

**15 MIN.**

*Objectifs : inviter le répondant à décrire la stratégie utilisée pour déployer et promouvoir Astralbook.*

- 2.1. Pouvez-vous me décrire comment s'est déroulé le déploiement d'*Astralbook*? Depuis combien de temps le planifiez-vous?
- 2.2. Avez-vous dû retarder le lancement d'*Astralbook*? Si oui, pourquoi?
- 2.3. Quels moyens de communication avez-vous mis en œuvre pour annoncer le lancement d'*Astralbook*?
- 2.4. Avez-vous déployé *Astralbook* à un groupe restreint d'employés avant de le déployer à l'ensemble des employés? Si oui, qu'est-ce que cette phase de test vous a permis d'apprendre? Quels changements avez-vous opérés avant le lancement officiel?
- 2.5. Quand *Astralbook* a-t-il été lancé officiellement à l'ensemble des employés?
- 2.6. Quels moyens de communication avez-vous mis en œuvre pour promouvoir l'utilisation d'*Astralbook* une fois lancé?
- 2.7. Comment les employés ont-ils accueillis *Astralbook*? Avez-vous eu des échos? Étaient-ils positifs? Négatifs?

## **3. LES USAGES D'ASTRALBOOK PAR LES EMPLOYÉS**

**15 MIN.**

*Objectifs : partager avec le gestionnaire les premiers usages déclarés par les employés lors de la première série d'entrevues avec les usagers et obtenir ses commentaires et réactions.*

- 3.1. Suite à une analyse préliminaire des entrevues réalisées au cours du mois dernier avec les usagers d'*Astralbook*, nous pouvons dégager les tendances suivantes en matière d'usages : << résumé des usages des participants à la première série d'entrevues >> Comment réagissez-vous à l'utilisation qui est faite par les employés?
- 3.2. Y a-t-il des utilisations particulières qui sont faites d'*Astralbook* et auxquelles vous n'aviez pas pensé lorsque vous aviez imaginé le site?
- 3.3. Comment les usages réels des employés diffèrent-ils de ceux que vous aviez anticipés au départ? Considérez-vous ces écarts comme étant problématiques? Comptez-vous adopter, au cours des prochains mois, une stratégie pour orienter les usages?
- 3.4. Avez-vous noté des différences d'utilisation reliées à l'âge, le genre et les unités d'affaires?

## **4. APPRÉCIATION D'ASTRALBOOK PAR LES EMPLOYÉS, SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION PARTAGÉES ET CHANGEMENTS ENVISAGÉS**

**15 MIN.**

*Objectifs : partager avec le gestionnaire l'appréciation globale d'Astralbook par le panel d'employés ainsi que quelques suggestions d'amélioration et demander quels ajustements la direction des communications interactives souhaite mettre en œuvre au cours des prochains mois.*

- 4.1. En général, *Astralbook* est perçue de manière << synthétiser l'appréciation globale d'Astralbook, la convivialité du site et les éventuels bugs et problèmes techniques

*soulevés* >>. À la lueur de ces constats, quelles mesures comptez-vous mettre en œuvre au cours des trois prochains mois?

- 4.2. Voici quelques-unes des suggestions qui ont été soulevées pour améliorer *Astralbook* : << *énumérer les suggestions* >>. Quelles sont les suggestions que vous trouvez intéressantes et que vous prévoyez mettre en œuvre dans une prochaine version d'*Astralbook*? Quelles sont celles qui ne sont pas viables? Pourquoi?
- 4.3. Avez-vous votre propre mécanisme d'évaluation d'*Astralbook*? Si oui, arrivez-vous aux mêmes constats concernant l'appréciation d'*Astralbook* et de ses usages?

**Remercier le gestionnaire et rappeler que vous allez convenir d'une prochaine date de rencontre, dans trois mois environ lorsque la deuxième série d'entrevues auprès des usagers sera complétée.**

## Séance n°2

Le \_\_\_\_\_, à \_\_\_\_\_

### INTRODUCTION

**3 MIN.**

*Objectifs : rappeler le but de la recherche, le déroulement de la rencontre et les thèmes qui seront abordés.*

- Rappel du but de la recherche.
- Explication du déroulement de l'entrevue : enregistrement audio pour faciliter la transcription par écrit, respect de la confidentialité et de l'anonymat, mise à disposition de la transcription pour accepter ou refuser la publication de certaines informations confidentielles ou sensibles, se sentir à l'aise pour clarifier certaines questions, l'entrevue devrait prendre environ une heure.
- Présentation rapide des thèmes qui seront discutés durant l'entrevue.

### 1. CHANGEMENTS MIS EN ŒUVRE DEPUIS LA DERNIÈRE RENCONTRE 15 MIN.

*Objectifs : connaître les changements qui ont été mis en œuvre au sujet d'Astralbook depuis notre dernière rencontre.*

- 1.1. Depuis notre dernière rencontre en << indiquer le mois >> dernier, quels changements la direction des communications interactives a-t-elle apporté :
  - 1.1.1. Aux fonctionnalités d'Astralbook?
  - 1.1.2. À la communication entourant la promotion d'Astralbook?
  - 1.1.3. Aux mécanismes de suivi de l'utilisation d'Astralbook?
  - 1.1.4. À la politique d'utilisation d'Astralbook?
  - 1.1.5. À la place d'Astralbook dans la stratégie de l'organisation?
  - 1.1.6. À tout autres éléments dans l'organisation touchant de près ou de loin Astralbook et que vous jugeriez bon de partager?

### 2. ÉVOLUTION DES USAGES D'ASTRALBOOK

**15 MIN.**

*Objectifs : partager avec le gestionnaire l'évolution des usages d'Astralbook que les employés ont observé depuis les trois derniers mois et obtenir des commentaires et réactions.*

- 2.1. Voici les principaux usages qui semblent s'être stabilisés chez les employés : << énumérer les principales raisons pour lesquelles les employés utilisent Astralbook dans leur quotidien de travail >>. Qu'en pensez-vous?
- 2.2. Voici quelques-uns des changements que les employés ont pu observer dans leur quotidien de travail suite à l'introduction d'Astralbook : << énumérer les changements ou transformations observées, les choses que seul Astralbook leur permet de faire ou de faire plus facilement, les choses qui ont changé dans leur façon

*d'interagir avec leur collègues, etc. >>. En général, les employés jugent ces transformations comme étant : << résumer comment les employés jugent Astralbook >>. Faites-vous la même lecture de la situation?*

- 2.3. En général, les employés ont constaté l'existence de modes d'utilisation différents entre leurs collègues féminins et masculins et entre leurs collègues jeunes et confirmés. Ainsi, ils ont pu constater que : << Décrivez les différences constatées >>. Faites-vous le même constat? Pensez-vous adopter des stratégies différenciées pour engager ces clientèles?

### **3. IMPACTS ORGANISATIONNELS D'ASTRALBOOK**

**15 MIN.**

*Objectifs : évaluer les écarts de perceptions entre les employés et la direction des communications interactives quant aux impacts qu'Astralbook pourrait avoir eu sur l'organisation en général.*

- 3.1. Selon l'avis des employés, *Astralbook* aurait eu les impacts suivants : << résumer les impacts identifiés par les employés >>. Êtes-vous d'accord avec ces constats? Plus de neuf mois après l'introduction d'*Astralbook*, quel impact pensez-vous que le site a eu sur l'organisation en général? Sur la productivité au travail? Sur la communication et la collaboration? Sur le sentiment d'appartenance? Sur la culture organisationnelle? Qu'en pensent les gestionnaires d'autres directions?
- 3.2. Êtes-vous conformes au budget initialement prévu pour *Astralbook*? Si non, devez-vous consacrer plus de budget?

### **4. FUTUR D'ASTRALBOOK**

**12 MIN.**

*Objectifs : évaluer plus de neuf mois après l'introduction d'Astralbook l'impact que le site a sur l'organisation en général.*

- 4.1. Planifiez-vous lancer prochainement une nouvelle version d'*Astralbook*? Si oui, quelles seront les principales améliorations?
- 4.2. Comment entrevoyez-vous *Astralbook* dans un an, trois ans, cinq ans?

**Remercier le répondant.**

## Annexe 9 – Captures d'écran d'Astralbook



Outil de microblogue et affichage des derniers statuts publiés sur le réseau social interne



Mises à jour de statuts de ses collègues et suggestions d'ajout de collègues à son réseau