HEC MONTRÉAL

Un outil de type Web 2.0 comme instrument de socialisation

par

Annelies Bontje

Sciences de la gestion

(Management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Septembre 2012

© Annelies Bontje, 2012

Avis de conformité du C.E.R.

Sommaire

Cette étude souhaite apporter une contribution aux recherches portant sur la socialisation organisationnelle tout en explorant une nouvelle pratique de socialisation, celle de l'utilisation en entreprise d'un outil inspiré du Web 2.0.

La revue de littérature présente tout d'abord un sommaire des recherches sur la socialisation organisationnelle en explorant notamment le contenu de socialisation, ses effets ainsi que son processus. Par la suite, le Web 2.0 et son utilisation en entreprise, particulièrement pour la socialisation organisationnelle seront explorés.

Le cadre conceptuel fait état de la proposition quant à l'effet de l'utilisation d'un outil collaboratif inspiré du Web 2.0 sur la socialisation organisationnelle. Premièrement, nous supposons que l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 influence la socialisation au groupe et à la tâche. En second lieu, nous proposons que des variables liées à la maîtrise de la tâche et aux attitudes des utilisateurs agissent en tant que variables modératrices sur le lien entre notre variable indépendante (l'utilisation de l'outil) et notre variable dépendante (la socialisation). Enfin, nous avons proposé que la socialisation soit un préalable à la collaboration.

La recherche a eu lieu au sein d'une direction de la formation d'une organisation du secteur public. Les employés de cette firme éprouvaient de réels besoins de socialisation étant donné qu'ils avaient un impératif de travail en commun et que plusieurs d'entre eux ne se connaissaient pas : ils étaient géographiquement dispersés et appartenaient à différentes divisions. La méthodologie de recherche repose sur un contexte de recherche-action. Les données ont été collectées par questionnaire d'une part, et par observation non participante de l'outil de collaboration, d'autre part.

Les résultats montrent une amélioration de la socialisation au groupe et des attitudes des participants, mais celle-ci n'atteint pas le seuil de signification statistique. Nous avons aussi noté un lien entre la participation passive dans l'outil de collaboration et la maîtrise de la tâche. Enfin, les attitudes envers les communications en ligne ont modéré la relation entre l'utilisation de l'outil et la socialisation, particulièrement pour la socialisation au groupe.

Plusieurs raisons expliquent ces résultats. L'analyse des données a suggéré que l'outil n'était pas encore très bien maîtrisé par les participants. De plus, les participants ont peu utilisé l'outil de collaboration et leur participation était majoritairement passive. Ceci s'explique principalement par un manque de temps des participants compte tenu d'un contexte organisationnel particulier ainsi que des contraintes technologiques s'étant présentées à plusieurs reprises. En second lieu, nous pensons que le choix technologique s'est aussi avéré une contrainte à l'atteinte des résultats souhaités.

Pour conclure, le projet dans l'organisation s'est tout de même avéré positif. En effet, bien que les données quantitatives n'aient pas permis d'établir une amélioration de la socialisation, l'analyse des données qualitatives a permis de démontrer la satisfaction des membres participants et l'amélioration du partage de connaissances et de la collaboration entre ces derniers. De plus, les recommandations pratiques suggérées en conclusion, pourraient permettre aux entreprises de favoriser le succès de la socialisation organisationnelle par le biais d'un outil de type Web 2.0.

Mots clés : Socialisation organisationnelle, Web 2.0, Médias sociaux, Communauté de pratique virtuelle, Recherche-action.

Table des matières

Sommaire ..... **ii**
Table des matières ..... **iv**
Liste des tableaux ..... **vi**
Liste des figures ..... **viii**
Remerciements ..... **ix**
1. INTRODUCTION **1**
1.1 Objectif de la recherche **1**
1.2 Structure du mémoire **2**
2. REVUE DE LITTÉRATURE **3**
2.1 Socialisation organisationnelle **3**
2.1.1 Contenu de la socialisation organisationnelle 7
2.1.2 Effets de la socialisation organisationnelle 17
2.1.3 Processus de la socialisation organisationnelle 20
2.2 Web 2.0 ..... **37**
2.2.1 Évolution du Web 38
2.2.2 Principes du Web 2.0 39
2.2.3 Outils du Web 2.0 : les médias sociaux 44
2.2.4 Socialisation organisationnelle et Web 2.0 53
3. CADRE CONCEPTUEL **58**
3.1 Variables du cadre conceptuel **59**
3.1.1 Variable indépendante 60
3.1.2 Variable dépendante 60
3.1.3 Variables modératrices 61
3.1.4 Variables de contrôle 64
3.2 Propositions **65**
4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE **68**
4.1 Contexte de recherche-action **68**
4.1.1 Recherche-action 68
4.1.2 Expérimentation du CEFRIO 69
4.2 Terrain **71**
4.2.1 Présentation de l'organisation 71
4.2.2 Direction de la formation 73
4.2.3 Réorganisation de la direction de la formation 74
4.2.4 Déploiement du projet-pilote 78
4.2.5 Choix de l'outil technologique inspiré du Web 2.0 81

4.3 Échantillon 84
4.4 Procédure de collecte d'informations 84
4.4.1 Procédure pour la collecte de données des questionnaires 85
4.4.2 Observation non participante et recueil de données secondaires 85
4.4.3 Questionnaires de collecte 87
4.4.4 Instruments d'observation secondaire 93
5. ANALYSE DE DONNÉES 96
5.1 Résultats des questionnaires 97
5.1.1 Description de l'échantillon 97
5.1.2 Création de variables 100
5.1.3 Lien entre les variables indépendantes et dépendantes 101
5.2 Résultats tirés de l'observation 108
5.2.1 Caractéristiques du terrain 109
5.2.2 Description de l'échantillon 110
5.2.3 Observation sur la participation : activité 111
5.2.4 Observation sur la participation en fonction du temps 112
5.2.5 Observation sur la participation en fonction des différents blogues 113
5.2.6 Observation sur la participation : incidents critiques 117
5.2.7 Observation sur la participation : descriptions sommaire des échanges 121
5.3 Résultats tirés des collectes complémentaires 128
5.3.1 Résultats tirés des autres données collectées aux questionnaires 128
5.3.2 Résultats des groupes de discussion 135
6. DISCUSSION 141
6.1 Considérations méthodologiques 141
6.2 Effet de l'utilisation de l'outil sur la socialisation 144
6.3 Effet des variables modératrices 150
6.4 Évaluation générale et collaboration 152
6.5 Facteurs de succès et limites à l'étude 154
7. CONCLUSION 166
7.1 Sommaire des résultats 166
7.2 Contribution de l'étude 167
7.3 Limites à l'étude 168
7.4 Recommandations 169
ANNEXES 178
BIBLIOGRAPHIE 215

Liste des tableaux

Tableau 1: Dimensions du niveau de socialisation 9
Tableau 2: Dimensions de la socialisation selon Chao et al. (1994) 10
Tableau 3: Cibles de Haueter *et al.* (2003) 14
Tableau 4: Effets indirects de la socialisations organisationnelle 19
Tableau 5: Dimensions des tactiques de socialisation 22
Tableau 6: Sommaire des catégories de tactiques, de la méthode et des effets sur la nouvelle recrue 24
Tableau 7: Pratiques de socialisation organisationnelle 26
Tableau 8: Caractéristiques du Web 2.0 41
Tableau 9: Typologie et définition des réseaux sociaux 47
Tableau 10: Typologie des outils de communication et de discussion 48
Tableau 11: Outils de collaboration et publication 49
Tableau 12: Blogues et microblogues 50
Tableau 13: Mondes virtuels et jeux en ligne 51
Tableau 14: Partage et diffusion de médias 52
Tableau 15: Principes de l'entreprise 2.0 54
Tableau 16: Communication du projet-pilote 81
Tableau 17: Mesure des attitudes envers les communications électroniques 89
Tableau 18: Mesure des attitudes face à la technologie 90
Tableau 19: Mesure de la maîtrise des outils informatiques 90
Tableau 20: Mesure des attitudes envers le changement 91
Tableau 21: Mesure de la variable dépendante : socialisation 92
Tableau 22: Mesure des variables de contrôle 93
Tableau 23: Données démographiques: sexe 98
Tableau 24: Données démographiques : âges 98
Tableau 25: Données démographiques: ancienneté 99
Tableau 26: Données démographiques: dernier diplôme obtenu 99
Tableau 27: Utilisation de la technologie 100
Tableau 28: Fiabilité des énoncés et variables 101
Tableau 29: Résultats: utilisation de l'outil 102
Tableau 30: Nature de l'utilisation de l'outil 103
Tableau 31: Socialisation au temps 1 et 2 104
Tableau 32: Socialisation et nature de la participation 104
Tableau 33 : Tableau de coefficients, influence des variables attitudinales sur la socialisation au groupe 105
Tableau 34 : Tableau de coefficients, influence des variables attitudinales sur la socialisation à la tâche 106
Tableau 35: Maîtrise de Livelink 107
Tableau 36: Tableau de coefficients, influence de la maîtrise de la technologie comme variable modératrice 107
Tableau 37: Sommaire de la participation sur l'outil de collaboration 111
Tableau 38: Sommaire du journal de bord 118
Tableau 39: Échanges sur le blogue *Partager un bon coup* 122
Tableau 40: Échanges sur le blogue *Discuter de conception* 123

Tableau 41: Résultats sur la perception de collaboration 129
Tableau 42: Apports de Didac 130
Tableau 43: Évocations de mots quant à l'apport de Didac 131
Tableau 44: Évocations de mots quant à la perception de participation 132
Tableau 45: Satisfaction des formations en ligne 133
Tableau 46: Satisfaction de Didac 134
Tableau 47: Tableau sommaire de l'analyse de données 140
Tableau 48: Sommaire des résultats du cadre d'analyse 142

Liste des figures

Figure 1: Schéma de la littérature sur la socialisation organisationnelle 4
Figure 2: Modèle de socialisation de Perrot & Campoy 16
Figure 3: Effets directs et indirects du processus de socialisation organisationnelle 18
Figure 4: Modèle traditionnel et modèle relationnel de la socialisation organisationnelle 30
Figure 5: Panorama des médias sociaux 45
Figure 6: Modèle simplifié du cadre d'analyse 59
Figure 7: Propositions du cadre d'analyse 66
Figure 8: Transformation des organisations au travers des outils Web 2.0 70
Figure 9: Organisation schématisée de la haute direction 72
Figure 10: Schéma de l'organisation des formations avant la réorganisation 74
Figure 11: Organisation schématisée de la direction de la formation 75
Figure 12: Déploiement du projet *Web 2.0* : recherche-action et méthodologie de recherche 79
Figure 13: Page d'accueil de l'espace de collaboration 83
Figure 14: Identifications des membres sur les blogues 112
Figure 15: Participation en fonction des blogues 113
Figure 16: Participation en fonction des blogues 114
Figure 17: Participation en fonction des utilisateurs, semaine 1 à 10 115
Figure 18: Participation en fonction de l'utilisation - Blogue *discuter de conception* 115
Figure 19: Participation en fonction de l'utilisation - Blogue *partager un bon coup* 116
Figure 20: Participation des membres et super-utilisateurs 117
Figure 21: Participation et incidents critiques 120
Figure 22: Participation et publications sur l'outil 124
Figure 23: Phases d'adoption de médias sociaux 145

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire, Anne Bourhis, professeur titulaire au service de l'enseignement des ressources humaines pour m'avoir encadrée et guidée tout au long de cette recherche. Je la remercie également de m'avoir permis de travailler en tant qu'assistante de recherche sur le projet Web 2.0 du CEFRIO. Un merci tout particulier pour avoir autant participé à mon enrichissement académique.

Je remercie également Youni Shabah, directrice de projets de recherche-action sur les usages émergents des technologies de l'information, pour m'avoir donné l'opportunité de participer au projet. Merci beaucoup à tous les employés de l'organisation pour votre participation sur l'outil de collaboration et vos réponses aux questionnaires. Un autre grand merci à Carole M. et Serge R. au sein de l'organisation étudiée, pour leur accueil et le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder. Carole, merci pour ton écoute et tes conseils, ce fut un plaisir de collaborer avec toi.

Je souhaite aussi remercier les professeurs du HEC qui m'ont inspirés tout au long de mes études supérieures : Yves-Marie Abraham, Claude Ananou, Alain Chanlat, Patrick Cohendet, Richard Déry, Catherine Lebrun, Anne Mesny, Estelle Morin et Sandrine Prom Tep. Je remercie particulièrement Louis Fabien, professeur agrégé du service de l'enseignement du marketing, qui m'a suivi depuis mon D.E.S.S. en gestion en m'offrant de l'écoute et des encouragements constants.

Merci à mes amis et collègues du HEC pour leur soutien et leur présence tout au long de mes études et de ma rédaction. Un clin d'œil à Alexandre, Audrey, Jason, Jérôme, Ludovic et Stéphane.

Merci à mon employeur, grâce auquel j'ai pu vivre la socialisation organisationnelle. Merci Bruno, Benoît, Geoff, Kirk et les autres collègues.

Enfin, je dédie ce mémoire à mes parents et à ma sœur et leur remercie du soutien que j'ai reçu. Un grand remerciement à mon père qui m'a fortement encouragée à poursuivre mes études et à donner de mon meilleur.

1. INTRODUCTION

1.1 Objectif de la recherche

Les relations entre les travailleurs ont connu des modifications au cours des dernières années avec l'arrivée des technologies de l'information et de la communication. La démocratisation d'Internet a particulièrement permis de relier des employés à travers le monde. Cependant, ce contexte de travail à distance isole les employés et diminue le contact entre humains (Hallowell, 1999). Les Directions des ressources humaines se sont longtemps intéressées aux pratiques de socialisation organisationnelle, afin d'augmenter la socialisation et la satisfaction des employés ainsi que leur longévité dans l'organisation. Bien que des chercheurs aient noté l'importance des interactions dans l'utilisation des technologies de collaboration (Paroutis et Al Saleh, 2009), ces dernières n'ont pas été considérées comme moyen de socialisation.

Le développement des technologies de l'information et de communication ont fait surgir de nouvelles méthodes de communication et de collaboration au travail. En effet, nous observons une augmentation de l'utilisation de médias sociaux en entreprise. Ces outils virtuels reposent sur les principes du Web 2.0 et permettent des interactions entre les individus, les communautés et les organisations. À ce sujet, une recherche de Forrester sur les tendances RH de 2009, présente l'institutionnalisation du Web 2.0 comme évènement à venir dans les organisations (Hamerman et Thomas, 2008).

Nous pensons que les entreprises puissent mettre en place des outils virtuels inspirés du Web 2.0 pour compenser le manque d'interactions et de socialisation dans un contexte de travail virtuel. Ainsi, notre recherche souhaite explorer l'effet de l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 en entreprise sur la socialisation organisationnelle. La section qui suit présente la structure de ce mémoire afin de guider le lecteur dans sa compréhension de la recherche.

1.2 Structure du mémoire

Ce mémoire est composé de sept chapitres. Tout d'abord, ce premier chapitre permet de présenter l'objectif de notre recherche et la structure de ce mémoire. Le chapitre suivant constitue notre revue de littérature dans lequel une recension des écrits sur la socialisation organisationnelle est présentée. Nous y explorons notamment le contenu de socialisation, ses effets ainsi que son processus. Nous abordons aussi certains éléments provenant des recherches sur les communautés de pratiques et sur les études des réseaux sociaux. Par la suite, le concept et les principes du Web 2.0 sont expliqués, puis nous présentons l'utilisation des outils de type Web 2.0 en entreprise. Nous abordons particulièrement le Web 2.0 en lien avec la socialisation organisationnelle dans la fin de ce deuxième chapitre.

En troisième lieu, le cadre conceptuel présente notre modèle de recherche ainsi que nos principales propositions. Dans le quatrième chapitre, notre méthodologie de recherche est détaillée en explorant notamment le contexte de recherche-action, le terrain dans lequel s'est effectuée l'analyse ainsi que la procédure de collecte. Le chapitre suivant traite de l'analyse de données. Tout d'abord sont présentés les résultats tirés des questionnaires quantitatifs. Par la suite, les résultats tirés de l'observation sur l'outil de collaboration sont explorés. Enfin, les résultats tirés des collectes complémentaires et de l'observation non participante sont détaillés. Au chapitre six, la discussion permet d'éclairer les différents résultats de l'analyse. Nous détaillons les apports de ces derniers en lien avec notre cadre conceptuel. Enfin, les facteurs de succès et limites à l'étude sont aussi présentés.

Pour terminer, la conclusion du mémoire présente un sommaire des résultats, la contribution de l'étude et ses limites, ainsi que les recommandations pour des projets semblables au septième chapitre.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Un nombre croissant d'organisations s'intéressent à la socialisation des employés parce que la socialisation est susceptible d'augmenter la collaboration au sein des équipes de travail (Bourhis, 2011), et donc la productivité. Elle permettrait aussi d'augmenter l'engagement et la rétention des employés. Or, la socialisation nécessite des interactions (Korte, 2009 ; Morrison, 2002). Les entreprises étant plus globalisées, la socialisation devient difficile dans un contexte d'équipes géographiquement dispersées (Manju et Galvin, 2003 ; El-Tayeh et Gil, 2007). Des nouveaux outils, nommés « médias sociaux » permettraient de connecter les personnes et faciliter la communication (Martin, Reddington et Kneafsy, 2007). Ainsi, notre recherche s'intéresse aux outils informatisés de collaboration comme instruments de socialisation.

La revue de littérature qui suit se divise en deux sections : la socialisation organisationnelle et les outils virtuels inspirés du Web 2.0. Tout d'abord, la revue de littérature présentera un sommaire des recherches sur la socialisation organisationnelle, en définissant son concept, sa raison d'être et sa mise en œuvre. Par la suite, nous aborderons la définition du terme Web 2.0, ses outils et sa mise en pratique dans les entreprises.

2.1 Socialisation organisationnelle

Le nombre d'écrits sur la socialisation organisationnelle n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Alors que certains chercheurs travaillaient à analyser ce concept à travers des modèles théoriques, d'autres se sont penchés plus

spécifiquement sur son processus, son contenu et ses effets. Il s'agit des différents thèmes que nous aborderons dans les prochaines sections.

En effet, la littérature (Shein, 1968 ; Feldman 1976 ; Van Maanen, 1978 ; Chao *et al.*, 1994 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Taormina, 1997 ; Louis, 1980 ; Jones, 1986 ; Hauter *et al.*, 2003 ; Korte, 2009) présente un modèle de socialisation que nous avons schématisé de la manière suivante:

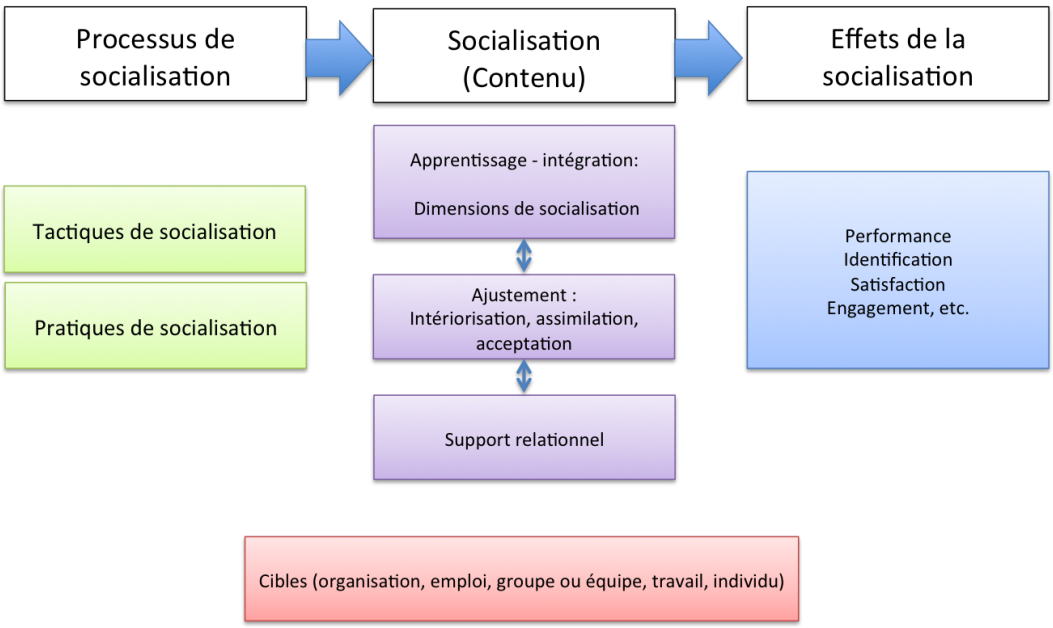


Figure 1: Schéma de la littérature sur la socialisation organisationnelle

Le processus de socialisation inclut les tactiques et pratiques utilisées par l'organisation pour socialiser un nouveau venu. Le contenu de la socialisation englobe l'apprentissage et les ajustements de l'individu en fonction du soutien relationnel qu'il reçoit. Les cibles sont les environnements de socialisation dans lequel un individu peut être socialisé. À titre d'exemple, un nouveau venu peut être socialisé au sein de son équipe de travail ou au travers de l'organisation. Enfin, les effets de la socialisation sont les conséquences directes et indirectes de la socialisation organisationnelle. Nous y reviendrons dans les pages qui suivent.

Avant d'aborder le détail du processus, du contenu et des effets de la socialisation organisationnelle, il est important de définir ce concept. La socialisation organisationnelle a d'abord été définie par Schein (1968) comme un processus d'apprentissage organisationnel. D'une part, cet auteur présente le processus comme un concept selon lequel l'organisation influence ses membres par différentes étapes de formation. D'autre part, il présente l'influence de l'individu sur l'organisation, ce qu'il nomme « innovation ».

Puis, Van Maanen (1978) a précisé cette définition en y ajoutant une composante : le contenu de l'apprentissage du nouveau venu. En effet, selon Van Maanen, la socialisation organisationnelle est : « le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements attendus afin d'être en mesure de participer à l'organisation en tant que membre à part entière » (Van Maanen, 1978 : 67, traduction libre). Van Maanen complète donc la définition de Schein en précisant ce qu'il entend par apprentissage, soit une dimension d'intégration de valeurs et normes culturelles.

Van Maanen et Schein (1979) s'accordent plus tard pour définir la socialisation organisationnelle comme étant un processus continu au cours duquel un employé apprend et intègre les connaissances et compétences sociales nécessaires pour assumer son rôle organisationnel.

Bien que ces définitions n'aient pas été contestées, Louis (1980) les fera évoluer en combinant notamment la notion d'adhésion aux valeurs et aux comportements attendus ainsi que la notion de capital social acquis. Selon lui, ces deux notions sont essentielles pour que l'employé prenne part à l'organisation. L'employé adhère donc à des valeurs organisationnelles, il maîtrise les connaissances nécessaires pour accomplir son travail et adopte les comportements attendus par l'intermédiaire d'un support relationnel.

Ainsi, Louis (1980) souligne que le recrutement d'un individu nécessite un ajustement de la part du nouveau venu. Louis nomme cet effet *Surprise and Sense making :* la recrue devra attribuer un sens aux changements pour adopter les bons

comportements et intégrer les nouvelles valeurs (Louis, 1980). Ce chercheur se distingue en mettant l'accent sur l'intériorisation de valeurs du nouvel employé par l'appréciation de la culture organisationnelle. Quand le nouvel employé intériorise les valeurs organisationnelles, cela signifie qu'il les assimile et qu'il y adhère profondément. Il existe dès lors une notion d'adhésion reliée à ces croyances. Pour la recrue, *la recherche de sens* passe par l'acceptation des comportements et valeurs des autres membres de l'organisation. Ainsi, les employés déjà membres de l'organisation, qui constituent le capital social du nouveau venu, peuvent apporter du soutien dans la recherche de sens. Le capital social représente donc un ensemble de ressources disponible par le biais de relations.

Taormina (1997) définit aussi la socialisation organisationnelle comme un processus par lequel un employé maîtrise les compétences liées à son emploi et comprend les principes organisationnels. Il précise, cependant, que l'employé acquiert du soutien social par le biais d'interactions avec ses collègues et qu'il accepte, le plus souvent, les procédures déterminées par l'organisation (Taormina, 1997). Ainsi, selon cet auteur, un employé socialisé accepte de respecter les procédures sans nécessairement adhérer aux normes organisationnelles. Il est, toutefois, en mesure de travailler dans l'organisation grâce à ses apprentissages et au soutien de ses collègues.

Les définitions de Louis (1980) et de Taormina (1997) semblent les plus complètes à ce jour. Elles prennent en compte l'implication affective ou non dans l'organisation (par le biais de l'adhésion aux valeurs) et l'échange social, en plus de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, un consensus se dégage quant aux éléments suivants du processus de socialisation : l'acquisition de connaissances, de compétences et le soutien social. Néanmoins, il n'existe pas d'entente au niveau de l'adhésion ou non aux normes et aux valeurs organisationnelles.

Dans les paragraphes précédents, nous avons pu définir la socialisation organisationnelle en tant que processus par lequel un employé intègre tous les éléments nécessaires afin de devenir membre à part entière de l'organisation. Si

les définitions de la socialisation organisationnelles se sont complétées au fur et à mesure du temps, les écrits sur l'ensemble des composantes de ce processus multidimensionnel, en revanche, ne s'accordent pas. Les sections qui suivent présenteront les divers éléments du processus de socialisation.

Le processus fait référence aux moyens mis en place pour socialiser, soit *le comment*. Avant de détailler le processus, il est important de comprendre pourquoi les entreprises cherchent à socialiser leurs employés. La section suivante présentera le contenu de la socialisation et les effets du processus de socialisation organisationnelle, soit *le pourquoi*.

2.1.1 Contenu de la socialisation organisationnelle

Le contenu de la socialisation organisationnelle présente un intérêt pour les organisations étant donné qu'il permet de mesurer le niveau de socialisation des employés et qu'il permettrait d'augmenter la collaboration, l'engagement et la rétention de ces derniers.

Plusieurs recherches ont été menées sur la socialisation organisationnelle. Toutefois, les études au niveau du contenu demeurent les piliers des recherches dans ce domaine, puisqu'elles ont permis de mettre en place des mesures de la socialisation. Le contenu de la socialisation a pris une place plus importante dans les recherches depuis les années 1990. Ainsi, dans la recherche de Chao *et al.*, par exemple, les auteurs ont souligné l'importance d'ancrer les connaissances sur la socialisation organisationnelle dans des recherches empiriques au lieu de créer de nouveaux modèles théoriques (Chao *et al*, 1994). Ces chercheurs se sont alors intéressés au contenu de la socialisation, afin de mieux comprendre les différents éléments qui composent la socialisation organisationnelle et de mettre en place des échelles de mesure.

Selon Chao *et al.* (1994), le contenu de la socialisation organisationnelle correspond à l'apprentissage ayant lieu lors de la socialisation, autrement dit, ce

qui est acquis par le nouvel employé. Le contenu inclut les dimensions de la socialisation et l'intégration des apprentissages par le nouvel employé. Les paragraphes qui suivent présentent les dimensions de la socialisation, c'est-à-dire les thèmes généraux selon lesquels le contenu de la socialisation peut être divisé. Par exemple, Chao *et al.* identifient six dimensions telles que la compétence professionnelle et le langage qui sont regroupés dans le tableau 1 présenté dans les pages qui suivent.

2.2.1.1. Dimensions de la socialisation

Plusieurs auteurs rapportent l'existence de différentes dimensions de la socialisation (Schein, 1968 ; Louis, 1980 ; Feldman, 1981). Plus précisément, ces auteurs ont identifié des dimensions qui se rapportent à l'apprentissage de la tâche, aux comportements attendus et aux valeurs organisationnelles. Par exemple, Feldman (1981) émet la proposition que le contenu de la socialisation correspond au développement de comportements adaptés, au développement d'aptitudes et de compétences reliées au travail ainsi qu'à l'acquisition des normes et valeurs du groupe. Louis (1980) rapporte l'existence de dimensions de socialisation. Cependant, il présente deux différents moyens d'aborder le contenu de la socialisation organisationnelle : par l'apprentissage du rôle et à travers l'adhésion à la culture organisationnelle. Autrement dit, le contenu peut faire référence aux effets directs du processus d'apprentissage organisationnel, soit la maîtrise de la tâche, ainsi qu'à l'intégration et l'acceptation des valeurs organisationnelles.

Plus tard, Chao *et al.* (1994), Taormina (1997) et Anakwe & Greenhaus (1999) précisent les dimensions de niveau de socialisation. Elles sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1: Dimensions du niveau de socialisation

Modèle de Chao *et al.* (Traduit par Brunet, 2004)	**Modèle de Taormina (Traduit par Bourhis, 2012)**	**Modèle d'Anakwe & Greenhaus (Traduit par D'Avanzo, 2007)**
• Compétence professionnelle • Relations interpersonnelles • Compréhension politique • Connaissance du langage • Connaissance et acceptation des objectifs et valeurs • Connaissance de l'histoire et de l'organisation	• Formation reçue • Compréhension du rôle dans l'organisation • [Soutien] des pairs • Attentes relatives aux perspectives de carrière au sein de l'organisation	• Maîtrise de la tâche • Fonctionnement dans le groupe • Connaissance de la culture organisationnelle • Acceptation de la culture organisationnelle • Apprentissage personnel • Clarté du rôle

Ainsi, Chao *et al.* (1994) ont identifié six dimensions de socialisation présentes dans la littérature (tableau 2). Selon ces auteurs, les dimensions sont indépendantes l'une de l'autre, c'est-à-dire que chacune des dimensions a des effets et des antécédents qui lui sont propres. Ainsi, on peut mesurer un niveau de socialisation pour chacune des dimensions (Chao *et al*. 1994). Plus tard, le modèle de Taormina présente quatre éléments plus larges qui ne sont pas indépendants, contrairement aux dimensions de Chao *et al.* (1994), mais s'influencent entre-eux. De plus, leur modèle accorde une part plus importante au soutien des pairs, qui est une dimension présente du début jusqu'à la fin de l'emploi. Enfin, le modèle d'Anawake et Greenhaus (1999) ajoute l'apprentissage personnel et distingue l'apprentissage de l'intériorisation. Nous y reviendrons dans les pages qui suivent.

Étant donné que Chao *et al.* (1994) sont les précurseurs des recherches sur le contenu de la socialisation organisationnelle et ses mesures, leur recherche et les critiques apportées à celles-ci seront présentées dans les pages suivantes.

Tableau 2: Dimensions de la socialisation selon Chao et al. (1994)

Dimensions	Définition
Compétence professionnelle	Maîtrise des savoirs et savoir-faire requis par les tâches reliées à l'emploi.
Relations interpersonnelles	Succès à établir des relations de travail satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation.
Compréhension politique	Succès de l'individu à comprendre les relations et procédures formelles et informelles au travail, ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation.
Connaissance du langage	Niveau de connaissance du langage technique spécifique à la profession aussi bien que des acronymes et du jargon unique à l'organisation.
Connaissance et acceptation des objectifs et valeurs organisationnels	Niveau de connaissance et d'acceptation des normes et principes nécessaires au maintien de l'intégrité de l'organisation, ainsi que des objectifs et valeurs tant formels qu'informels de l'organisation.
Connaissance de l'histoire et de l'organisation	Niveau de connaissance des traditions, coutumes, mythes et rituels utilisés afin de transmettre et perpétuer un certain modèle de comportement.

Source : Brunet, 2004, p.28.

2.2.1.2 La recherche de Chao et al.

Chao *et al*. ont d'abord vérifié l'existence des six dimensions de la socialisation et ont ensuite mieux cerné chacune d'entre elles. Une échelle de mesure a aussi été conçue par ces auteurs pour mesurer l'apprentissage des nouveaux venus, soit leur niveau de socialisation. Le questionnaire développé a été testé par 594 diplômés travaillant à temps plein. Afin de valider leur recherche, le questionnaire a été rempli par trois groupes qui étaient catégorisés de la manière suivante : ceux qui n'avaient pas changé d'emploi, ceux qui avaient changé d'emploi au sein de l'organisation et ceux qui avaient changé d'emploi et d'organisation. D'une part, l'étude a permis de montrer que le niveau de socialisation changeait lorsque les individus vivaient des changements de carrière. D'autre part, la recherche a

permis de démontrer que les six dimensions étaient indépendantes les unes des autres. Chaque dimension a un effet différent notamment sur la performance, l'adaptabilité, l'identité, la satisfaction et l'engagement au travail. Par exemple, selon Chao *et al.,* un individu ayant acquis de bonnes connaissances des politiques organisationnelles aurait plus de chances d'obtenir une promotion au sein de son organisation et serait plus performant.

Une échelle de mesure a donc été conçue par ces auteurs pour mesurer le contenu de la socialisation. Cependant, bien que cette échelle de mesure ait été utilisée dans plusieurs recherches sur la socialisation organisationnelle, certaines critiques y ont été apportées au fil du temps (Bauer *et al.,* 1998 ; Klein et Weaver, 2000 ; Bourhis, 2004 ; Fabre, 2005). Les sept principales sont rapportées dans les pages qui suivent.

- Dimensions oubliées

Chao *et al.* (1994) rapportent que les résultats de la recherche ne permettent pas de conclure que les six dimensions sont les seules qui définissent la socialisation organisationnelle ; il pourrait en exister d'autres. Par exemple, leur échelle n'inclut pas la dimension d'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle présentée par Fisher en 1986 (Fabre, 2005). De plus, les dimensions prennent en compte l'apprentissage, soit les connaissances liées à la socialisation, mais ne comprennent pas l'intériorisation des savoirs.

- Dimensions trop larges et multidimensionnelles

Bauer, Morisson et Callister (1998) critiquent le fait que les dimensions sont trop larges, telles que la dimension « Politique », qui inclut non seulement la compréhension des relations et procédures mais aussi les structures de pouvoir au sein de l'organisation.

- Dimensions corrélées entre elles

Lorsque l'échelle de Chao et *al.* a été reprise dans quatre études (Klein et Weaver, 2000 ; Duchesne, 2002 ; Ducharme, 2003 ; Brunet 2004), ces dernières ont remis

en question la multidimensionnalité de l'échelle. En effet, bien que les études portaient sur des plus petits échantillons, les quatre citées ne produisaient pas les mêmes résultats que la recherche de Chao et *al*. Les coefficients de corrélation entre les dimensions étaient tous significatifs ce qui laisserait supposer que les dimensions ne seraient pas indépendantes les unes des autres (Bourhis, 2004). Taormina (1997) a répondu à cette critique en présentant quatre dimensions plus larges qui ne sont pas indépendantes, mais se complètent.

- Apprentissage vs intériorisation

Selon Bourhis (2004), l'échelle de mesure ne différencie pas suffisamment les éléments d'apprentissage des éléments d'intériorisation de la socialisation organisationnelle. Par exemple, les éléments qui se rapportent à l'histoire de l'organisation ou au langage mesurent le degré de compréhension et la connaissance du nouveau venu alors que la dimension « objectifs et valeurs organisationnels » mesure plutôt l'acceptation des valeurs en plus de la connaissance ou du degré de compréhension (Fabre, 2005).

Le modèle d'Anakwe et Greenhaus (1999) a permis de répondre à cette critique de Chao et *al.* (1994) en distinguant les différences entre l'apprentissage et l'intériorisation. De ce fait, ces chercheurs incluent au sein de leur modèle une distinction entre la « connaissance de la culture organisationnelle » et l'« acceptation de la culture organisationnelle » qui mesure l'intériorisation des valeurs organisationnelles. La dimension du« rôle » est aussi ajoutée en tant que mesure d'intériorisation ; cependant elle peut aussi être vue comme un effet indirect de la socialisation organisationnelle (Fabre, 2005 ; Perrot-Campoy, 2009).

- Confusion entre le contenu et les effets

La dimension liée au groupe de travail, soit les « relations interpersonnelles », peut être considérée comme une mesure indirecte de la socialisation qui ne fait référence ni à l'apprentissage ni à l'intériorisation. Elle fait référence à un effet indirect de la socialisation pour certains auteurs Bourhis (2004) et Fabre (2005),

alors que pour d'autres, elle fait plutôt partie du processus de socialisation (Korte, 2009).

- Confusion entre les différentes cibles

L'échelle manque aussi de clarté entre les différentes cibles de socialisation (emploi, groupe et organisation). Aussi, les dimensions traitent de plusieurs niveaux d'analyse tels que le niveau de la tâche (travail) et le niveau organisationnel. Cette critique est aussi rapportée par Bourhis (2004) : « il existe au moins quatre niveaux différents de socialisation (la profession, l'organisation, le groupe de travail et l'emploi), chacun ayant ses propres antécédents et ses propres répercussions. » Ainsi, lorsque Klein et Weaver (2000) ont repris cette échelle pour mesurer la socialisation au niveau organisationnel, ils ont retenu uniquement les dimensions se rapportant à l'histoire, la politique et la langue.

La distinction des différentes cibles de la socialisation est donc particulièrement importante, puisqu'elle permet d'étudier les différents niveaux de socialisation. Étant donné que la recherche de ce mémoire porte sur l'utilisation d'un outil informatisé en tant qu'instrument de socialisation au groupe de travail, nous allons particulièrement nous intéresser aux dimensions se rapportant à la socialisation au groupe. Bien que la recherche de Chao *et al.* (1994) permette de mesurer les dimensions liées à la cohésion du groupe (dimension relations interpersonnelles), nous estimons que trop de critiques ont été apportées à leur échelle et nous allons plutôt nous intéresser à des études plus récentes qui répondent aux critiques soulevées. À ce sujet, l'échelle de Haueter *et al.* (2003) permet de répondre à plusieurs critiques émises, tel que la confusion entre les différentes cibles.

2.2.1.3 Cibles de socialisation

Fisher (1986) proposait déjà des niveaux d'analyse de la socialisation. Ces cibles font référence à l'objet ou au sujet de socialisation, soit ce à quoi ou ceux à qui l'employé est socialisé. Les cibles permettent donc de mieux distinguer les différentes dimensions de la socialisation. Feldman (1981) présente la maîtrise des compétences requises pour le travail comme un premier niveau. Par la suite, l'apprentissage au niveau de l'équipe et enfin au niveau de l'organisation, représentent deux autres cibles de la socialisation.

Ce n'est que plus tard que Haueter *et al.* (2003) présentent des dimensions de la socialisation en regroupant les dimensions de Chao *et al.* (1994) dans les différentes cibles. De ce fait, leur modèle théorique regroupe trois cibles de la socialisation. En effet, un individu peut être socialisé à son organisation dans son ensemble, à son équipe de travail ou à sa tâche (à la maîtrise de son travail). Ceci répond donc à certaines critiques émises sur l'échelle de Chao *et al.* (1994), notamment celles de Klein et Weaver (2000), Bourhis (2004) et Fabre (2005), qui trouvaient les dimensions trop larges. Par ailleurs, Bourhis (2004) souligne le fait que cette nouvelle classification permet d'isoler la socialisation de ses effets. À titre d'exemple, cette mesure différencie la socialisation à la tâche de la performance organisationnelle.

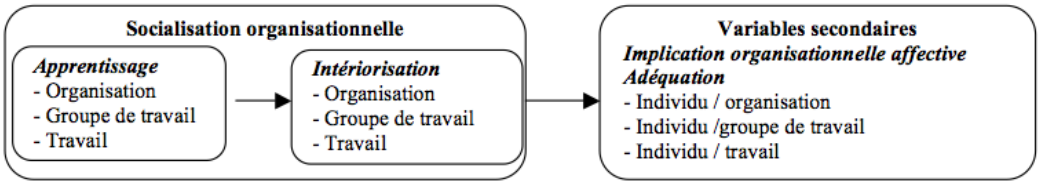
Tableau 3: Cibles de Haueter *et al.* (2003)

Cibles de socialisation :	Dimensions s'y rapportant :	Effets secondaires s'y rapportant :
Niveau organisationnel	Les objectifs et valeurs organisationnels, le langage, la politique et l'histoire	Engagement Satisfaction au travail
Niveau du groupe	Relation interpersonnelles	Satisfaction au travail
Niveau de la tâche	Les compétences professionnelles	Satisfaction au travail

Après la conception de leur questionnaire, Haueter et *al.* (2003) ont réalisé deux études de validation de leur échelle multidimensionnelle pour mesurer le niveau de socialisation des nouveaux employés. La première étude, menée auprès de 492 étudiants universitaires qui conjuguaient travail et études, a permis, d'une part, de confirmer les trois cibles de socialisation (organisation, groupe et tâche), et d'autre part, de montrer que ces trois dimensions étaient interdépendantes. Menée auprès de 320 recrues au sein de deux différentes organisations, la deuxième étude a confirmé l'existence de trois cibles de socialisation et elle a également établi des liens entre les trois dimensions de la socialisation et les effets indirects, soit la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Toutefois, cette échelle de socialisation est aussi critiquée. Selon Bourhis (2004), les échelles devraient intégrer les deux aspects de la socialisation, que sont l'acquisition et l'appropriation des apprentissages, cette dernière dimension se traduisant par l'intériorisation des apprentissages. Ainsi, la littérature portant sur le contenu de la socialisation organisationnelle a évolué grâce aux apports de différents chercheurs.

Perrot et Campoy (2009) ont récemment intégré les différents modèles pour regrouper toutes les variables et dimensions. Leur modèle et leur échelle distinguent les deux processus de socialisation soit l'apprentissage et l'intériorisation ainsi que les différentes cibles et les variables secondaires. La relation entre le processus et les différentes variables est illustrée dans le schéma de la figure 12.



Source : Perrot et Campoy, 2009, p.23.

Figure 2: Modèle de socialisation de Perrot & Campoy

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, le contenu permet de mesurer le niveau de socialisation par l'apprentissage et l'intériorisation dans les différentes cibles. À ces recherches, s'ajoutent celles sur les effets de la socialisation qui sont traités dans la prochaine section de ce chapitre.

2.1.2 Effets de la socialisation organisationnelle

De nombreuses organisations s'intéressent aux effets de la socialisation des nouveaux venus car elles estiment que le fait d'avoir des employés socialisés leur procure des avantages. Les effets qui les intéressent particulièrement sont la performance, l'engagement et l'intention de rester. Ces effets peuvent être étudiés afin de mesurer l'efficacité des moyens mis en place par les organisations pour socialiser les nouveaux employés. Il est à noter que la littérature présente plusieurs recherches portant sur les effets de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1976 ; Van Maanen et Schein, 1979 ; Chao *et al.*, 1984 ; Fisher, 1986 ; Jones, 1986 ; Toarmina, 1994 ; Ashforth et Sask, 1996). Ces écrits scientifiques présentent notamment différents types d'effets, soit les effets directs que nous avons vus précédemment (apprentissage, adaptation et intériorisation) et les effets indirects (comportements, attitudes et intentions).

Cette section s'intéresse particulièrement aux effets indirects, soit l'effet de l'apprentissage, de l'adaptation et de l'intégration des connaissances du nouveau venu sur d'autres facteurs, soit les comportements et attitudes des nouvelles recrues, leur intention de rester dans l'organisation, leur performance, etc. Ces effets (*le pourquoi* de la socialisation) affectent la performance organisationnelle reliée aux aspects des ressources humaines, ils sont donc intéressants pour les entreprises.

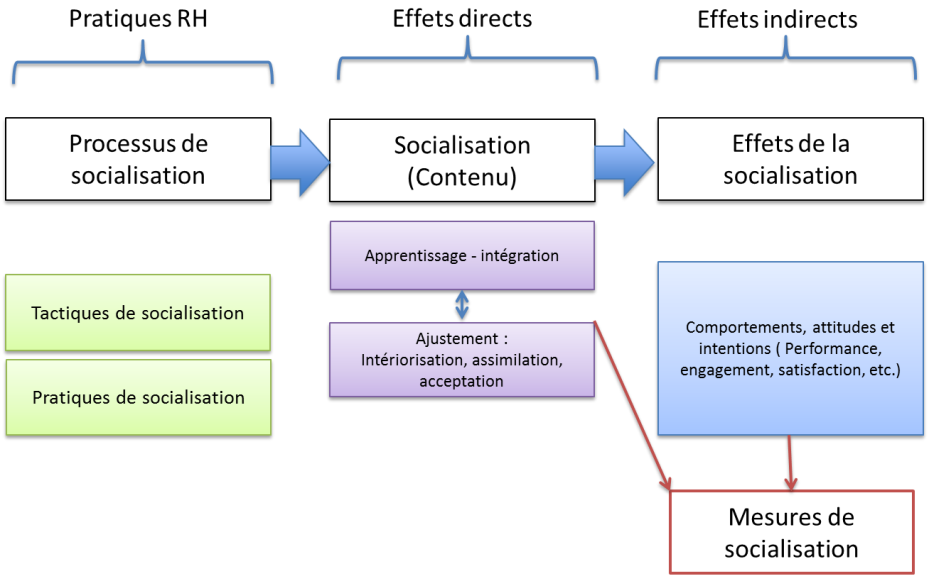


Figure 3: Effets directs et indirects du processus de socialisation organisationnelle

Feldman (1976) présente des effets indirects tels que la satisfaction au travail, l'autonomie, l'engagement et la motivation au travail dans sa recherche. Van Maanen et Schein (1979) ont aussi présenté les effets des tactiques de socialisation tels que l'innovation ou la conformité de rôle que nous verrons plus tard. Ils se sont aussi intéressés aux effets se rapportant aux résultats des ressources humaines tels que l'engagement des nouveaux employés.

Les mêmes effets indirects sont souvent présentés dans la littérature tels que la satisfaction au travail, la motivation, l'ambigüité ou la clarté de rôle, l'engagement, l'intention de partir et la performance (Feldman, 1976 ; Van Maanen et Schein, 1979 ; Chao *et al.*, 1994 ; Fisher 1986 ; Jones, 1986 ; Taormina, 1994, 1997 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Delobbe et Vandenberghe, 2000 ; Brunet, 2004 ; D'Avanzo, 2007). Différents éléments rapportés par quelques auteurs sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4: Effets indirects de la socialisations organisationnelle

Auteurs	Effets indirectes de la socialisation organisationnelle
Feldman (1976)	Satisfaction générale, autonomie, influence mutuelle, engagement, motivation, implication dans le travail
Van Maanen et Schein, (1979)	Effet des tactiques sur le rôle de l'employé : innovation et ambiguïté ou conformité
Chao *et al.* (1994)	Longévité dans le poste et longévité dans l'organisation
Taormina (1997)	Satisfaction, longévité dans l'organisation
Ashforth et Saks (1996)	Satisfaction au travail, Conformisme au rôle, Engagement ou innovation de rôle ou ambiguïté de rôle
Delobbe et Vandenberghe (2000)	Adaptation : -Performance au travail -Bien-être individuel (anxiété, satisfaction, etc.) -Loyauté à l'entreprise : engagement, identification, intention de rester, etc.
Brunet (2004)	Performance en emploi, intention de quitter, satisfaction au travail, engagement organisationnel affectif, engagement organisationnel normatif
D'Avanzo (2007)	Résultats RH : Satisfaction, engagement, intention de quitter, motivation, performance, identification

Saks et Ahsforth (1997) présentent un modèle de socialisation organisationnelle dans lequel les effets secondaires se divisent en trois niveaux : le niveau organisationnel (culture plus forte, meilleur moral, stabilité des membres, efficience, réputation) le niveau du groupe (culture de groupe plus forte, plus de cohésion, stabilité des membres, efficience dans le groupe) et au niveau individuel (moins de stress, plus grande satisfaction au travail, engagement au travail plus prononcé, moins d'absentéisme et plus faible taux de roulement, plus de comportements de citoyenneté organisationnelle, plus de performance, conformité ou innovation de rôle).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la socialisation au groupe principalement. À ce sujet, Cooper-Thomas et Anderson (2006) suggèrent que l'apprentissage de la culture, des normes et valeurs ainsi que le développement de relations avec les collègues influencerait plus grandement la cohésion sociale que

la performance et la stabilité interne. Cette cohésion passerait principalement par les interactions avec les collègues et superviseurs et, dans une moindre mesure, par la pratique de mentorat ou de formation formelle.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons également à la collaboration en tant qu'effet indirect de la socialisation organisationnelle. Selon Bourhis et Tremblay (2004), la cohésion du groupe ainsi que le sentiment d'appartenance à celui-ci sont des variables liées au succès de la collaboration. Leur recherche sur les modes de collaboration à l'ère Internet repose sur une étude de 18 communautés virtuelles. Dans leur modèle, le soutien des membres est vu comme un important préalable à l'efficacité du groupe, mesurée autant par la performance dans l'atteinte de ses objectifs que par la satisfaction des participants.

Ainsi, nous avons vu que les entreprises bénéficient d'effets directs (contenu de la socialisation) et indirects de la socialisation des employés. Nous allons maintenant nous intéresser à la façon dont les entreprises socialisent leurs employés (*le comment* de la socialisation), c'est-à-dire au processus de socialisation.

2.1.3 Processus de la socialisation organisationnelle

Différents auteurs ont étudié le processus de socialisation à travers l'approche basée sur les tactiques, d'une part, et l'approche axée sur les pratiques, d'autre part. Les premières recherches portant sur les tactiques ont tenté de comprendre comment les organisations peuvent influencer la socialisation des employés. Les recherches sur les pratiques se sont plutôt intéressées aux activités de socialisation mises en place par les organisations.

Ainsi, une tactique (Van Maanen, 1978 ; Van Maanen et Schein, 1979) est un moyen de structurer une pratique de socialisation, par exemple en groupe ou de manière individuelle, alors que les activités de formation, telles qu'un atelier d'apprentissage ou une conférence sur les nouvelles technologies, constituent des

pratiques de socialisation. Une entreprise qui utilise une tactique dite collective formera une équipe de nouvelles recrues et donnera la formation à tout le groupe, au même moment. En revanche, une organisation qui décide d'utiliser une tactique dite individuelle, fera suivre une formation à un seul employé à la fois, lequel pourra, par exemple, suivre sa formation en ligne ou à l'aide d'un mentor. Les tactiques et pratiques seront détaillées dans les pages qui suivent.

2.2.3.1 Tactiques de socialisation

Différentes tactiques de socialisation, c'est-à-dire différentes structures mises en place par les organisations pour socialiser les employés, sont utilisées pour intégrer les recrues dans les organisations. Par exemple, effectuer l'accueil de l'employé individuellement ou en groupe. Les tactiques sont conçues en fonction des besoins organisationnels tout en considérant les valeurs et politiques de l'organisation.

Van Maanen (1978) et Van Maanen et Schein (1979) sont les précurseurs des recherches portant sur ces tactiques organisationnelles de socialisation pour faciliter l'intégration de nouveaux employés. Ils ont identifié six dimensions constituant des continuums bipolaires: soit les tactiques collectives vs individuelles ; formelles vs informelles ; séquentielles vs aléatoires ; fixes vs variables ; modélisées vs non modélisées ; contribuant à reconstruire l'identité vs à la renforcer.

Les tactiques de socialisation identifiées par Van Maanen et Schein, traduites par Duschesne (2002), sont définies dans le tableau suivant.

Tableau 5: Dimensions des tactiques de socialisation

Collective Socialisation où les nouveaux venus sont placés en groupe afin qu'ils partagent les mêmes expériences.	vs **Individuelle** Socialisation où les nouveaux venus sont soumis aux nouvelles expériences de manière individuelle plutôt qu'en groupe.
Formelle Socialisation où les nouveaux venus sont isolés des autres membres de l'organisation pour une période initiale.	**vs Informelle** Socialisation où les nouveaux venus sont placés immédiatement parmi les autres membres de l'organisation pour faire leurs apprentissages.
Séquentielle Socialisation où les étapes sont connues à l'avance et placées selon un ordre prédéfini.	**vs Aléatoire** Socialisation où les étapes sont plus ou moins définies et ne suivent pas toujours le même ordre.
Fixe Socialisation où les étapes suivent un échéancier connu à l'avance.	**vs Variable** Socialisation où les étapes n'ont pas d'échéancier prévu.
Modélisée Socialisation où le nouveau venu dispose de modèles auxquels se référer et où il peut compter sur le support de membres plus expérimentés.	**vs Non modélisée** Socialisation où le nouveau venu n'a pas de modèle auquel se référer. Il doit développer ses propres définitions du rôle qu'il doit jouer.
[Contribuant] à renforcer l'identité Socialisation où l'identité et les caractéristiques initiales des nouveaux venus sont acceptées et encouragées par les membres de l'organisation (renforcement positif.)	**vs [Contribuant] à reconstruire l'identité** Socialisation où l'identité et les caractéristiques initiales des nouveaux venus sont découragées par les membres de l'organisation (renforcement négatif.)

Source : Duchesne, 2002, p. 6.

Suite aux recherches de Van Maanen et Schein (1979), Jones (1986) a regroupé les différentes tactiques en deux catégories : les tactiques institutionnalisées d'une part et individualisées d'autre part. Les tactiques collectives, formelles, séquentielles, fixes, modélisées et qui contribuent à renforcer l'identité constituent les tactiques *institutionnalisées*; alors que les tactiques individuelles, informelles, aléatoires, variables, non modélisées et qui contribuent à reconstruire l'identité constituent les tactiques *individualisées*. Jones (1986) a aussi divisé les continuums bipolaires en trois groupes plus larges soit, les tactiques portant sur le contenu (ex : donner des formations de façon aléatoire) ; les tactiques portant sur les aspects sociaux (ex : renforcer l'identité du nouveau venu par une formation donnée par un mentor) ; et les tactiques contextuelles (ex : former un employé en groupe et de façon individuelle). Le tableau 6 présente ces différents groupes.

Les études de Van Maneen et Shein (1979) ont tout d'abord porté sur les effets des tactiques de socialisation sur le conformisme ou l'innovation de rôle. Par exemple, l'utilisation d'une tactique de socialisation collective, soit institutionnalisée, aura un effet de normalisation sur la tâche de l'employé. En effet, l'employé adoptera les mêmes comportements que ses pairs dans son travail si l'apprentissage est exercé en groupe (conformisme). De ce fait, il aura une attitude plus conforme aux normes organisationnelles dans son emploi. Au contraire, les employés socialisés individuellement auront moins tendance à adopter ces normes, mais seront plus innovants dans leurs tâches au travail (innovation). Ainsi, un employé qui est formé individuellement et de manière informelle aura tendance à improviser des nouvelles façons de faire.

Les tactiques de socialisation organisationnelles utilisées pour un conformisme de rôle chez les recrues sont les tactiques collectives, formelles, fixes, modélisées et qui contribuent à reconstruire l'identité. Les tactiques qui ont pour effet une innovation de rôle sont plutôt les tactiques individuelles, informelles, aléatoires, variables, non modélisées et qui contribuent à renforcer l'identité (Jones, 1986 ; Tuttle, 2002).

Le tableau ci-dessous présente une classification qui complète le modèle de Van Maanen et Schein (1979) par les résultats de Jones (1986) et de Ashforth, Saks *et al*. (2007).

Tableau 6: Sommaire des catégories de tactiques, de la méthode et des effets sur la nouvelle recrue

Tactiques se rapportant au :	Méthode	
	Institutionnalisées :	Individualisées :
Contexte	Collective Formelle	Individuelle Informelle
Contenu	Séquentielle Fixe	Aléatoire Variable
Aspects sociaux	Modélisée Contribuant à reconstruire l'identité	Non modélisée Contribuant à renforcer l'identité
Effet sur la recrue	Conformisme au rôle, Engagement	Innovation ou ambigüité de rôle

D'autres recherches ont démontré des liens entre l'utilisation de tactiques et l'engagement organisationnel des employés ainsi que leur satisfaction au travail (Ashforth et Saks, 1996). Les recherches d'Ashforth et Sasks (1996) et de Jones (1986) ont aussi démontré un lien entre l'utilisation de tactiques de socialisation et l'engagement organisationnel. Saks, Fessina et *al.* (2007) ont également cherché à démontrer l'existence de liens entre l'utilisation de tactiques et les effets indirects qu'elles génèrent, tels que l'engagement organisationnel des employés ainsi que la satisfaction au travail des recrues. Ces recherches ont permis de démontrer que l'utilisation de tactiques se rapportant aux aspects sociaux tels que la pratique d'une méthode « modélisée » ou la pratique qui contribue « à renforcer l'identité » facilitent l'ajustement du nouveau venu. En effet, la pratique modélisée constituant à guider les nouveaux employés par des employés plus expérimentés est une méthode qui implique des interactions sociales. De plus, la pratique qui contribue à renforcer l'identité est aussi une pratique sociale qui implique des interactions étant donné que les employés expérimentés renforcent les comportements des recrues. Par ailleurs, les tactiques se rapportant au contenu (séquentielles, fixes) rendent l'ajustement de l'employé

plus difficile, sauf au niveau de sa performance et de son intégration (Saks, Fessina *et al.* 2007). Ainsi, les tactiques impliquant plus d'interactions sont plus efficaces pour l'ajustement du nouveau venu, qui s'intègrera donc plus facilement au sein de l'organisation et qui assimilera mieux les comportements attendus.

Bien que les tactiques de socialisation nous éclairent sur la pertinence de structurer le processus de socialisation du nouveau venu, elles n'expliquent pas de manière concrète les moyens qui doivent être mis en place par les entreprises pour socialiser leurs employés (Brunet, 2004). Les recherches se sont plus récemment intéressées aux pratiques mises en place par les entreprises pour socialiser les nouveaux employés, c'est à dire les « activités spécifiquement dédiées à la socialisation des employés » (Bourhis, 2004).

2.2.3.2 Pratiques de socialisation

Plusieurs pratiques de socialisation sont très présentes dans la littérature, soit : l'accueil, la formation, le mentorat, les activités sociales et le soutien des pairs. Le tableau suivant présente une description et des exemples illustrant chacune de ces pratiques.

Tableau 7: Pratiques de socialisation organisationnelle

Pratique	Description	Exemple
L'accueil (Chao, 1988 ; Louis, 1980 ; Klein et Weaver, 2000).	L'accueil est une pratique de socialisation, le plus souvent formelle et ayant lieu dans l'organisation, qui vise à transmettre les droits et obligations de l'emploi au nouveau venu. Aussi nommée activité d'orientation, elle permet aux recrues d'interagir avec leurs nouveaux collègues ainsi qu'avec d'autres membres de l'organisation afin d'acquérir des informations sur la tâche, l'emploi, et plus généralement sur l'organisation.	• Présentation de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs, lors de la première journée des recrues • Introduction informelle aux collègues et supérieurs
La formation (Feldman, 1989 ; Taormina, 1994)	La formation, formelle ou informelle, interne ou externe à l'organisation, est une pratique par laquelle un employé développe des connaissances, compétences et habiletés fonctionnelles relevant d'un emploi spécifique. Il y a deux aspects de socialisation à cette pratique. En effet, d'un côté, elle permet aux nouveaux employés d'acquérir des compétences pour maîtriser leur tâche. D'autre part, cette pratique possède une dimension sociale, c'est-à-dire que les nouveaux employés peuvent interagir avec des collègues ou d'autres membres de l'organisation.	• Suivre un cours lié au nouvel emploi • Se faire expliquer des notions techniques par un collègue
Le mentorat (Hunt et Michael, 1983 ; Kram, 1985 ; Chao, 1992).	Le mentorat est une pratique de socialisation formelle ou informelle qui implique une relation de soutien professionnel et de soutien psychologique ou social entre un « guide » et un « protégé ». Ceci signifie qu'un guide aide un nouvel employé dans son rôle professionnel pour l'aider dans son intégration. Il peut aussi lui apporter un soutien extra-professionnel, tel qu'une aide émotionnelle ou cognitive. Le mentor est habituellement un employé d'expérience, aux connaissances et compétences plus avancées que celle du protégé, et qui s'engage à former l'employé aux habiletés et connaissances requises dans sa profession afin de le soutenir et de le faire évoluer dans sa carrière.	• Un employé en préretraite forme et soutient un nouvel employé dans ses premières années de travail • Un dirigeant prend sous son aile un employé prometteur afin de le faire évoluer plus rapidement dans l'entreprise
Les activités sociales (Bauer et Green, 1994 ; Brunet, 2004).	Les activités sociales ou récréatives sont des pratiques de socialisation extra-professionnelles et volontaires dans lesquelles les employés interagissent avec des collègues de travail. Cette pratique permet aux employés d'acquérir un réseau social ainsi que de développer leurs apprentissages professionnels et organisationnels.	• Un dîner et une fête de Noël, célébrés à l'extérieur de l'entreprise auxquels les employés assistent • Des activités de rencontres entre employés au travail, ou des tournois sportifs
Le soutien des pairs (Taormina, 1997 ; Brunet, 2004)	Le soutien des pairs est une pratique d'aide émotionnelle, morale ou instrumentale qui est donnée gratuitement au nouveau venu. Par exemple, un employé peut être à l'écoute d'un de ses pairs suite à un conflit et lui fournir un soutien affectif (aide émotionnelle), ou encore, un employé peut aider un collègue à comprendre les règles de conduites au sein de l'organisation (aide morale) ou enfin il peut aider son pair à réaliser une tâche sur l'ordinateur (aide instrumentale).	• Un collègue aide un nouveau venu dans l'apprentissage de sa tâche • Un groupe d'employés qui soutient une recrue dans des changements organisationnels

Bien que le tableau 7 présente les principales pratiques de socialisation citées dans la littérature, la pratique de soutien des pairs sera détaillée dans les pages qui suivent étant donné qu'elle nous intéresse particulièrement pour notre sujet de recherche. En effet, les interactions, soit les échanges entre les pairs sont une dimension importante de la socialisation.

Soutien des pairs

Il est important de souligner que dans le cadre des recherches présentées ci-dessous, les « pairs» sont des collègues internes à l'organisation. La pratique du soutien des pairs a été peu analysée dans les recherches sur la socialisation (Brunet, 2004). Dans le cadre de cette pratique, les employés s'entraident en partageant de l'information. Ce support aide le nouvel employé dans son apprentissage. Le soutien des pairs est un échange mutuel et plus informel, contrairement au mentorat qui est un échange d'information plus unidirectionnel et formel (Brunet, 2004). Ainsi, le soutien des pairs est une pratique de socialisation souvent informelle qui implique des acteurs volontaires à porter de l'aide à un nouvel employé dans son intégration sociale et professionnelle.

Quelques études suggèrent que les interactions et la construction de relations, notamment entre pairs, rentrent dans le modèle de socialisation, notamment celles de Feldman (1981) et de Korte (2009). Ces recherches sont présentées dans les pages qui suivent.

Feldman (1981) a intégré le soutien des pairs dans son modèle de socialisation. Dans son modèle intégré de la socialisation organisationnelle, les variables suivantes permettent de mesurer le progrès de la socialisation : la satisfaction générale, la motivation au travail, le développement du travail, l'accomplissement des tâches, la durée au sein de l'organisation et la coopération innovante ou spontanée.

Ce chercheur tend à démontrer que la socialisation passe par une acquisition de comportements adaptés, par le développement d'aptitudes et de compétences reliées au travail, ainsi que par l'acquisition des normes et valeurs au groupe. Selon cet auteur, le nouvel employé acquiert les normes et les valeurs du groupe à travers le développement de relations interpersonnelles. Pour illustrer ce point, il explique que les recrues ne peuvent recevoir de l'information essentielle à leur tâche de travail tant qu'ils ne créent pas de relations amicales et de confiance avec leurs collègues. Cette observation est aussi valable du côté des employés d'expérience au sein de l'organisation. Ces derniers protègent et contrôlent les informations tant qu'ils ne font pas confiance aux recrues. Ainsi, l'intégration au groupe est essentielle pour que les nouveaux employés puissent ajuster leurs comportements aux normes et valeurs du groupe (Feldman, 1981).

Plus tard, Louis, Posner *et al.* (1983) ont effectué une étude sur les pratiques de socialisation des nouveaux employés les plus souvent utilisées. Leur recherche a été effectuée sur un échantillon de 217 étudiants de deux universités distinctes. Ces finissants devaient remplir un questionnaire sur l'expérience vécue au début de leur nouvel emploi. Les pratiques les plus représentées, qui ont été utilisées pour la recherche, étaient les suivantes : l'orientation interne (soit la pratique d'accueil), la formation externe, le soutien d'un collègue plus expérimenté, le mentorat, les interactions sociales, récréatives et professionnelles avec les collègues. De plus, les interactions sociales entre les nouveaux employés et les autres membres de l'organisation (tels que la secrétaire, le personnel de soutien et les superviseurs) ont été observées. Les chercheurs ont aussi observé le lien entre l'expérience vécue et la participation aux voyages d'affaires, étant donné que cette pratique permettait aux employés d'élargir leur réseau professionnel.

Les répondants devaient indiquer quelles pratiques avaient été mises à leur disposition et l'utilité de chacune de celles-ci. Deux effets indirects des pratiques étaient aussi mesurés, soit la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel de ces nouveaux venus.

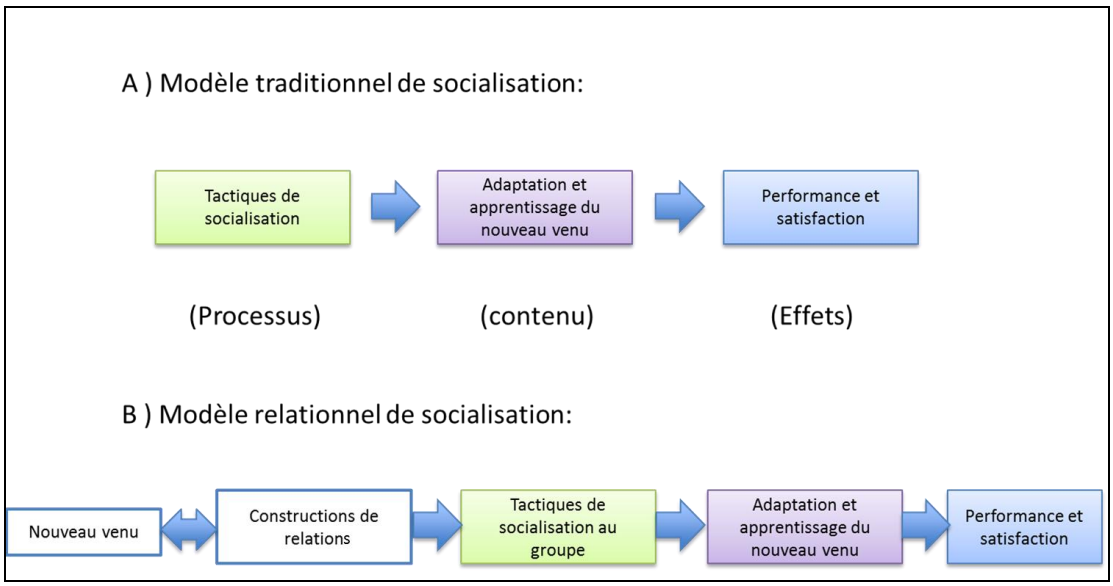
Les résultats démontrent que les activités sociales de nature interactive, c'est-à-dire les activités qui passent par un échange ou une coopération entre au moins deux individus, sont considérées comme étant plus utiles pour aider les nouveaux venus dans leur intégration. De ce fait, les activités qui socialisent impliquent des interactions telles que des relations avec les pairs, les collègues expérimentés et les superviseurs. Ces activités sont aussi les plus présentes dans l'organisation. De surcroît, les relations avec les pairs influencent, plus que tout autre pratique, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel tout en augmentant l'intention de rester des nouveaux venus.

Reichers (1987) propose également une perspective interactive de la socialisation. Son modèle explique que l'interdépendance des tâches et les programmes d'orientation (pratique d'accueil) augmentent les fréquences des interactions, ce qui provoquerait des effets directs sur la socialisation des nouveaux venus. Ainsi, les effets peuvent être la construction de l'identité du nouveau venu, l'acquisition des bons comportements et habiletés ainsi que l'ajustement et l'intégration aux normes et valeurs de l'organisation.

Plus récemment, la recherche de Korte (2009) propose un nouveau modèle qui inclut l'échange social des employés. Son étude est fondée sur une recherche quantitative et qualitative au sein d'une organisation manufacturière de plus de 250 000 personnes à travers le monde, qui a eu plus de 200 embauches dans les deux années précédant la recherche. Trente personnes ont participé à l'étude, incluant 17 nouveaux diplômés, 13 diplômés avec expérience et 6 gestionnaires qui travaillaient dans une équipe composée de nouveaux diplômés. Au cours des entrevues, les thèmes suivants étaient abordés pour analyser la qualité des expériences de socialisation: 'collaboration', 'relations non reliées au travail' et 'comportement au-delà du rôle attendu'. Les critères de qualité observés au niveau du groupe étaient les suivants : 'mentorat', 'inclusion au groupe', 'interactions avec le gestionnaire' et 'tâche intéressante'.

L'étude de Korte confirme que la construction de relations interpersonnelles entre collègues est la première action de socialisation. Il conclut aussi que le groupe de

travail est le lieu de socialisation primaire, soit le plus important dans le processus de socialisation. Il s'agit donc encore de la pratique du soutien des pairs que nous avons détaillée dans les paragraphes précédents. Dans le modèle de Korte (2009), la socialisation d'un nouvel employé passe par la création de relations entre les collègues et supérieurs. Dès lors, selon cet auteur, la tactique de socialisation au sein des équipes de travail aurait une influence sur l'apprentissage et l'adaptation de l'employé, et donc sur sa performance et sa satisfaction au travail. L'employé devient donc socialisé à travers un modèle relationnel. Ce dernier est présenté dans la figure 4 ci-dessous.



Source : Korte, 2009 p.295

Figure 4: Modèle traditionnel et modèle relationnel de la socialisation organisationnelle

La recherche de Korte (2009) confirme que la construction de relations avec les collègues dans un groupe de travail précède la socialisation par le biais de tactiques organisationnelles. La qualité des relations au sein du groupe de travail influence directement le degré d'apprentissage des normes, tâches et procédures. Ainsi, la recherche de Korte, nous amène à conclure que la recrue effectue une

part significative du processus de socialisation au sein de l'équipe (ou groupe) de travail.

Étant donné que les interactions en groupe influencent plus grandement la socialisation et la collaboration, il serait pertinent d'étudier les équipes de travail comme lieu de socialisation.

Toutefois, qu'en est-il des équipes géographiquement dispersées ? Les technologies de l'information prenant de plus en plus de place dans les entreprises globalisées, nous nous sommes intéressées aux recherches effectués sur les pratiques de socialisation dans un contexte d'informatisation. La section suivante présentera quelques études menées au sein des équipes de travail virtuelles et communautés de pratique.

Communautés de pratique

Étant donné que les équipes de travail sont de plus en plus dispersées, la socialisation organisationnelle devient plus difficile. En effet, les interactions en face à face deviennent limitées ou supportées par la technologie. Ainsi, les communautés de pratique ou les équipes virtuelles pourraient compenser le manque de rencontres en face à face. Les études sur les communautés de pratique ont permis d'évaluer les interactions entre les pairs dans un environnement informatisé. Ainsi, elles portent un intérêt pour l'étude de la socialisation dans un contexte virtuel.

Les communautés de pratique désignent un groupe de personnes qui sont rassemblées pour collaborer et apprendre les unes des autres (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Les technologies de l'information permettent maintenant ce rassemblement à distance. Nous présenterons dans cette section les communautés de pratique qui utilisent les technologies de l'information en tant qu'outil de communication et de collaboration : les communautés de pratique dites « virtuelles ». Les membres des communautés de pratique virtuelles

partagent de l'information et participent à une tâche commune. Ils interagissent de différentes manières, notamment, ils se rencontrent en face à face ou ont recours à différentes technologies de l'information ou de la communication.

Une étude menée par le CEFRIO a étudié la mise en place de 18 différentes communautés de pratique dans 14 différentes organisations. Le projet de recherche a duré 3 ans et demi, soit de 2000 à 2003. Les communautés étudiées étaient composés de membres géographiquement dispersés au sein du même pays, ainsi que de membres localisés dans la même ville, soit peu géographiquement dispersés. De plus, les membres de la communauté pouvaient appartenir à la même unité organisationnelle ou être membres de différentes organisations. Les communautés de pratiques étaient dotées d'outils de communication informatisés ressemblant à des forums de discussions en ligne. De plus, toutes les communautés de pratique avaient un animateur dédié.

Le succès des différentes communautés était mesuré par l'existence de la communauté, soit la présence d'un groupe de membres ainsi que par le niveau de participation et d'activité des membres. Ainsi, une participation plus passive des membres (ex : lecture ou écoute de sujets sans émission de réponses sur les discussions) supposait une communauté ayant moins de succès.

Les résultats ont montré que les communautés ayant survécu à la phase de lancement avaient des caractéristiques communes, soit : la participation active était plus grande, elles étaient animées par des participants présélectionnés, le sujet de conversation était vu comme pertinent par les membres ou par l'organisation. Enfin, l'environnement de la communauté de pratique était tout aussi important pour le succès du démarrage des communautés, soit le style de gestion interne et le contexte organisationnel, culturel et politique (Dubé *et al.*, 2005).

L'étude s'est poursuivie avec les 8 communautés virtuelles ayant survécu et a collecté des informations de 198 répondants. Cette recherche apporte une conclusion intéressante : le degré de connaissance des intervenants entre eux n'est pas le seul facteur de participation active à la communauté de pratique. En effet,

l'étude montre qu'une des communautés de pratique dans laquelle les membres ne se connaissaient pas a réussi à obtenir un taux de participation supérieur aux autres. Une des raisons ayant encouragé la participation a été l'animation plus présente au sein de la communauté. Cette étude apporte donc une conclusion intéressante : le degré de connaissance des intervenants entre eux n'est pas le seul facteur de participation active à la communauté de pratique.

À ce sujet, une recherche supplémentaire sur le rôle de l'animateur au sein des communautés de pratique virtuelles mesurait l'effet de l'animation sur l'efficacité des communautés. Le rôle de l'animateur permettait de susciter la participation, qui influençait la vitalité des interactions, améliorait l'apprentissage et augmentait la satisfaction des membres (Jacob, Bourhis et Dubé, 2004).

Il serait donc légitime de supposer que les communautés virtuelles peuvent favoriser la pratique de socialisation. Ainsi, l'utilisation de technologies d'information pourrait compenser les relations en « face à face ». En effet, grâce à cette pratique, les membres interagissent ensemble pour partager de l'information. Tout comme le soutien des pairs, cette pratique amène les membres à se soutenir, particulièrement dans l'aspect d'aide à la tâche.

L'étude de ces 8 mêmes communautés s'est également intéressée à l'impact des pratiques de gestion sur le succès des communautés de pratiques. Les auteurs (Bourhis et Dubé, 2010) concluent que les deux facteurs de succès les plus importants pour les communautés étaient la confiance qui régnait entre les participants et la volonté qu'ils avaient de partager de l'information. Ces derniers critères pouvaient être obtenus soit par des incitations individuelles qui encourageaient la participation, telle qu'une reconnaissance financière, ou par la création d'une culture de partage, par le biais d'une reconnaissance formelle de la performance individuelle.

Synthèse

Ainsi, les résultats des études montrent que les outils de collaboration utilisés dans les communautés de pratique virtuelles favorisent les échanges et la collaboration et peuvent faciliter les interactions dans un contexte d'équipes géographiquement dispersées. Cependant, l'organisation doit mettre en place des moyens pour favoriser et encourager cette participation.

Pour conclure cette section de chapitre, nous pouvons rappeler que la socialisation organisationnelle est un processus d'acquisition de compétences techniques et professionnelles, un apprentissage et une intégration ou non des normes et valeurs organisationnelles, ainsi qu'une participation dans un réseau de soutien. Afin de socialiser les nouveaux membres de l'organisation, les entreprises mettent en place des pratiques de socialisation et utilisent des tactiques diverses.

Au niveau des recherches sur la socialisation organisationnelle, nous avons remarqué que les études initiales portaient davantage sur l'acquisition d'information par les employés. L'importance des interactions a aussi été observée dans la section portant sur la pratique du soutien des pairs. Cependant, les autres pratiques de socialisation impliquent aussi des interactions avec d'autres membres de l'organisation tels que la pratique d'accueil, les activités sociales, le mentorat et la formation. Ainsi, la dimension d'échanges et d'interactions entre employés est importante pour la socialisation organisationnelle. De plus, la littérature plus récente, telle que la recherche de Korte (2009) semble s'intéresser davantage aux relations entre employés. Par ailleurs, les études sur les communautés de pratique ont aussi abordé l'intérêt des interactions.

Un courant de recherche s'intéressant aux interactions et relations s'est plus récemment intéressé aux réseaux sociaux. Ainsi, la recherche de Morrison (2002)

présente les organisations comme un regroupement de personnes reliées par divers liens. Les liens peuvent être des liens informationnels ou amicaux, la différence relève de l'affect et de la confiance entre les individus (Zagenczyk, Scott, Gibney *et al.*, 2009). Le réseau est donc une forme de cible de socialisation organisationnelle dépassant les limites organisationnelles.

Plusieurs recherches se sont intéressées aux réseaux sociaux et à leur influence sur la socialisation organisationnelle. Premièrement, Shah (1998) suggère que les employés acquièrent des informations de manière informelle par le biais de relations proches et de relations plus distantes. Morrison (2002) s'est aussi intéressée aux relations des nouveaux venus en effectuant une recherche sur le rôle du réseau social durant la socialisation organisationnelle de ces derniers.

La théorie de Morrison (2002) propose que le réseau social de nouveaux venus favorise le succès des apprentissages. Ses hypothèses principales sont qu'un réseau informationnel influence l'apprentissage et un réseau amical favorise l'assimilation, soit l'intégration sociale.

Morrison (2002) a effectué une recherche sur des nouveaux venus, dans leur première année de travail, d'une grande de firme comptabilité au sein de trois différents bureaux du nord-est des États-Unis. Tous les répondants étaient diplômés collégiaux dont 60 % étaient des femmes. L'âge moyen de ces derniers était de 24,17 ans. Les 154 répondants devaient répondre à deux sondages à deux différents moments.

Les résultats ont confirmé plusieurs hypothèses. Deux nous intéressent particulièrement. La première est que la connaissance organisationnelle est positivement reliée à la taille du réseau, cependant elle n'est pas affectée par la densité (fréquence des interactions) ni par l'intensité des liens sociaux (affinités). La maîtrise de la tâche et la clarté de rôle ne sont pas positivement reliées à la taille du réseau, ni à la force des liens entre les individus. Une autre hypothèse confirmée est que l'intégration sociale et l'engagement sont positivement affectés

par la force des liens entre les individus. Ainsi, des collègues ayant plus d'affinités seront plus intégrés et engagés au travail.

La recherche de Morrison (2002) nous amène donc à nous intéresser aux réseaux sociaux dans un contexte virtuel. Les relations entre individus ont connu des modifications au cours des dernières années avec l'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC), comme le montrent les recherches sur les communautés de pratique. Avec l'arrivée d'Internet, les réseaux ont permis de relier des travailleurs du monde entier. L'utilisation d'ordinateurs a permis la communication et le travail à distance mais la socialisation à travers ses outils demeure compliquée étant donné que le contact humain est absent et que les interactions entre les individus sont plus limitées (Hallowell, 1999). Avec l'avancée des technologies, des nouvelles méthodes de communication et socialisation au travail se sont développées. Les entreprises mettent en place des outils virtuels inspirés du Web 2.0 pour compenser le manque d'interactions et de socialisation dans un contexte de travail à distance.

Cette prochaine section présente en quoi consiste le Web 2.0 et de quelle façon il peut être utilisé au travail ainsi que son intérêt pour la socialisation organisationnelle.

2.2 Web 2.0

L'évolution du Web 2.0 présente des opportunités pour le milieu des affaires et les organisations. De ce fait, il existe plusieurs écrits sur le « Web 2.0 » en entreprise. Afin d'explorer les publications scientifiques et professionnelles, la section qui suit présente, dans un premier temps, le Web 2.0 ainsi que ses principes et outils. La seconde partie de la section sera consacrée a cartographier les usages du Web 2.0 au niveau de la socialisation organisationnelle. Enfin, la section se terminera par une synthèse de l'utilisation d'outils du Web 2.0 dans le cadre du travail.

Afin de présenter le Web 2.0, nous allons tout d'abord définir ce concept et expliquer comment il s'est développé. Par la suite, nous ferons le portrait de ses principaux outils.

L'innovation a permis d'améliorer les technologies de l'information et de communication. Au cours des vingt dernières années, l'informatique et l'Internet se sont développés rapidement, augmentant l'utilisation des TIC. Au Canada, 77 % de la population adulte navigue sur le web au moins une fois par semaine en 2009 contrairement à 40 % en 2000 (CEFRIO, 2010). C'est justement cette démocratisation de l'utilisation d'Internet qui a permis de passer du Web 1.0, c'est-à-dire du Web des années 1995 à 2005 au Web 2.0, soit le Web de 2005 à aujourd'hui.

Dans un premier temps, nous expliquerons les débuts d'Internet et par la suite, nous présenterons les particularités de cette première version du Web, appelée aujourd'hui Web 1.0.

2.2.1 Évolution du Web

Le Web 1.0

Berners-Lee, principal inventeur d'Internet rapporte que: « The Web arose as the answer to an open challenge, through the swirling together of influences, ideas, and realizations from many sides » (Berners-Lee et Fischetti, 2000:3). Internet a donc été initialement conçu en collaboration par une communauté d'ingénieurs, et ce, avec l'appui du CERN (Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire) et du MIT (Institut de Technologie du Massachusetts). Ces travaux visaient à interconnecter les ordinateurs à travers un réseau qui a permis aux scientifiques de partager leurs recherches.

Selon l'ingénieur créateur du World Wide Web, l'espace virtuel était conçu à l'origine pour développer le travail collaboratif, devenant ainsi un vecteur de changement social: « The web is more a social creation than a technical one. I designed it for a social effect—to help people work together—and not as a technical toy » (Berners-Lee et Fischetti, 2000:133).

Si l'idée originale était de concevoir un espace de création et de collaboration sociale, le développement initial du Web ne permettait pas l'interconnexion à grande échelle. De ce fait, dans les années 1970, Internet était uniquement utilisé par des experts informaticiens qui avaient accès au matériel et qui connaissaient la technologie. Peu à peu, la communauté s'est élargie aux universités et enfin à une population plus large dans les années 1990 grâce à la création du World Wide Web en 1989 (Berners-Lee et Fischetti, 2000).

La première version du web (aujourd'hui appelée Web 1.0) utilisait les technologies de la fin des années 1990 et du début des années 2000. Elle permettait aux utilisateurs de visualiser des pages statiques et peu graphiques. Les utilisateurs ne pouvaient pas interagir avec le système d'information.

Le Web 2.0

Afin que le Web se développe, un environnement propice était nécessaire. De ce fait, son développement a nécessité un navigateur approprié, un accès Internet permanent ainsi que du matériel et des programmes informatiques à bas prix (Thomas et Newman, 2009). Selon le rapport de surveillance de 2009 du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), en 2000, les abonnements Internet haute vitesse représentaient 31 % des abonnements ; aujourd'hui ils représentent 93 % des abonnements Internet résidentiels (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2009). Le développement de l'usage personnel d'Internet (abonnements internet dans les foyers) a permis au Web d'être largement utilisé et démocratisé aujourd'hui. Le développement du Web s'est aussi réalisé par l'augmentation de l'utilisation d'Internet.

L'avancée technique a aussi contribué à l'évolution des pages Internet, ce qui a rendu l'interface plus accessible pour les utilisateurs et a permis d'enrichir l'expérience de navigation des internautes. Les pages Web HTML statiques ont rapidement laissé place à des pages plus dynamiques et changeantes. L'utilisateur est donc devenu un acteur qui participe au contenu Web. Voyons maintenant ce qui caractérise ce nouveau Web.

2.2.2 Principes du Web 2.0

Afin de présenter ce qu'est le Web 2.0, nous allons d'abord expliquer pourquoi cette expression a été utilisée. Par la suite, nous le différencierons du Web 1.0 et enfin, nous exposerons quelques principes de ce nouveau Web.

Ce fut Dale Dougherty, vice-président d'O'Reilly Media Inc. qui donna le terme de Web 2.0 en 2004 (O'Reilly, 2009). Par la suite, Tim O'Reilly (2009) expliqua le Web 2.0 en le différenciant du web traditionnel: cette nouvelle version du Web

laissait place au développement social et participatif que les premier sites Internet n'avaient pas connu.

O'Reilly (2009) différencie le Web 2.0 du Web 1.0. Selon lui, le Web est une nouvelle plateforme de programmes enrichis, avec plus de modularité. Le Web 2.0 permet l'« intelligence collective » car il est accessible à tous et permet le partage de connaissances. De ce fait, les programmes étant plus légers, ils sont facilement mis en ligne et deviennent accessibles à tous. Par exemple, le programme de traitement de texte Word peut être utilisé à partir du Web grâce à *Googledocs*. Les documents sont alors enregistrés sur des serveurs externes. N'importe quel utilisateur ayant un accès Internet et une accessibilité au document pourrait visualiser, modifier et bonifier un document mis en ligne. Les internautes passent donc de la « publication » à la « participation ».

Ainsi, le Web 2.0 repose sur une série de principes qui lui sont propres. O'Reilly Media propose les principes spécifiques suivants : le contenu généré par l'utilisateur, l'intelligence collective, un web social décentralisé, une collaboration, ainsi qu'une décentralisation et une architecture ouverte. À ces principes, Anderson (2007) ajoute que la collaboration, la contribution et la communauté sont essentielles dans ce nouvel espace plus « social » (Anderson, 2007). Quelques années plus tard, O'Reilly (2009) définit le Web 2.0 par cinq principes, soit : le Web en tant que plateforme, une exploitation de l'intelligence collective, la puissance des données, un logiciel adapté à plusieurs dispositifs et une expérience d'utilisateur enrichie (O'Reilly, 2009).

Au-delà des distinctions entre les auteurs, un consensus semble s'établir sur les grands principes du Web 2.0 que nous détaillerons dans les pages qui suivent. Le tableau 8 regroupe les caractéristiques de ce nouveau Web selon plusieurs auteurs.

Tableau 8: Caractéristiques du Web 2.0

Auteur	Caractéristiques
O'Reilly Media (2005)	Décentralisation, confiance, publication à participation, contribution des utilisateurs, expérience enrichie, agrandissement de l'intérêt des plus petits sites (*Long tail*), le web en tant que plateforme, contrôle du contenu par les utilisateurs, « re-mix », l'intelligence collective, meilleures applications.
Miller (2005)	Libération du contenu pour le « re-mix », participation, travail pour l'utilisateur, modularité, partage de code, de contenu et d'idées, communication et communauté, applications intelligentes, longue traine et confiance.
Anderson (2007) (adapté d'O'Reilly 2005)	Production individuelle et contenu généré par l'utilisateur, profiter de la production collective, contenu sur une grande échelle, architecture de participation, effet du réseau, ouverture.
Cook (2008)	Communication, Coopération, Collaboration, Connexion.
Dawson (2009)	Participation et collaboration, ouverture, contrôle de l'utilisateur, identité, décentralisation, standards, modularité.
O'Reilly (2009)	Web en tant que plateforme, une exploitation de l'intelligence collective, la puissance des données, un logiciel adapté à plusieurs dispositifs, une expérience d'utilisateur enrichie.

Outre les différentes caractéristiques, les auteurs cités ci-dessus ont énuméré des principes propres à cette nouvelle forme de Web. Ceux qui seront retenus pour la revue qui suit sont en quelques sortes les règles du jeu du Web 2.0. Ces éléments nous intéressent particulièrement étant donné qu'ils sont liés à la collaboration. Ce sont la participation, l'ouverture et la décentralisation, la collaboration, et l'intelligence collective. Chacun de ces principes sera détaillé ci-après.

Participation

Au niveau de la participation, nous pouvons regrouper la création de contenu, la production, la contribution et le partage.

Bien que la participation existe dès le début d'Internet, les utilisateurs devaient connaître le langage informatique pour pouvoir publier. Aujourd'hui, la production devient démocratique car l'utilisateur final produit et influence le contenu des sites Web de manière ouverte et simplifiée. L'utilisation est démocratisée par une multiplication de sites permettant de publier sans connaissance informatique. Au Canada, 27 % des internautes à domicile ont déclaré fournir du contenu en « rédigeant des blogues, en affichant des photographies ou en participant à des groupes de discussion » (Statistique Canada, 2009).

De ce fait, les utilisateurs créent une multitude de contenus. Prenons l'exemple du média « Photos »: les utilisateurs du Web 2.0 prennent des photos digitales qu'ils chargent sur le Web et les rendent disponibles à tous grâce à un site de partage tel que *Yahoo Photos* ou *Flickr*.

Ouverture et décentralisation

L'ouverture aux utilisateurs se fait grâce à une plateforme dont le contenu est grandement accessible. La décentralisation s'opère alors en donnant le contrôle à l'utilisateur sans qu'il y ait de hiérarchie. Les utilisateurs peuvent alors partager des « codes » pour créer du contenu ce qui permet le partage d'idées et de contenu de manière transparente. D'ailleurs, l'architecture informatique modulable est-elle même conçue pour permettre et favoriser la participation (O'Reilly Media, 2005 ; Anderson 2007). Les logiciels « open source » sont un bel exemple de ces principes du Web 2.0. Ils sont disponibles gratuitement en ligne. Puisque le code est ouvert, n'importe qui peut donc participer à la création de nouvelles options pour le logiciel. Une fois les modifications effectuées, l'utilisateur remet sa version du logiciel en ligne et les autres utilisateurs peuvent ainsi bénéficier de ses modifications.

Wikipédia est aussi un bel exemple d'architecture ouverte. Le site d'encyclopédie libre en ligne invite les membres à participer à la création de contenu. Le site est publié sous licence libre, ce qui autorise chacun à créer, copier, modifier et distribuer le contenu de *Wikipédia* librement. Cependant, bien que ce site soit un modèle de participation, une certaine hiérarchie « volontaire » y demeure pour assurer un contrôle du contenu. Ainsi, bien que les utilisateurs d'outils Web 2.0 participent de façon ouverte et égale à la publication, une certaine forme de gouvernance est toujours présente.

Collaboration

Au niveau du Web 2.0, la collaboration inclut la communication, la coopération, le web social, la production collective et la communauté. Par exemple, sur un site de collaboration, tel que *ask.com*, les utilisateurs posent des questions et la communauté répond à ces dernières. Les utilisateurs ont aussi recours à des forums ou des blogues, pour donner ou obtenir des informations. De cette façon, ils participent sur des espaces de collaboration tout en aidant les autres internautes.

Intelligence collective

Profiter de la production collective et du contenu à grande échelle permet l'exploitation de l'intelligence collective. L'intelligence collective ou sagesse des foules représente les connaissances d'individus regroupées et partagées pour être multipliées.

Le processus d'intelligence collective prend en compte les connaissances des individus et les moyens de partage qu'ils possèdent. Le Web 2.0 permet un accès rapide à la connaissance qui devient codifiée. Ainsi, en étant social, il permet de rendre le savoir tacite, explicite.

Le Web 2.0 étant présenté en tant qu'évolution technique et sociale du premier Web, la section qui suit présente les outils créés dans cette nouvelle perspective. Bien qu'il existe différentes technologies Web 2.0, nous présentons les outils spécifiques faisant partie de la catégorie médias sociaux.

2.2.3 Outils du Web 2.0 : les médias sociaux

Plusieurs auteurs présentent les différents outils du Web 2.0 de manière différente sans qu'il n'y ait de consensus. Tout d'abord, cette section présente un tour d'horizon sur les outils du Web 2.0, particulièrement les médias sociaux qui alimentent la réflexion sur leur utilisation en entreprise.

Les médias sociaux sont des outils en ligne qui reposent sur les principes du Web 2.0. Ils permettent aux individus et aux organisations de communiquer et dialoguer. Safko et Brake (2009) définissent les médias sociaux comme des nouveaux outils et nouvelles technologies qui permettent de connecter et bâtir des relations plus facilement qu'avec les outils traditionnels comme le téléphone, la télévision, les journaux et les courriels (Safko et Brake, 2009). Selon eux, il existe quinze catégories de médias sociaux soit : les réseaux, les outils de publication, les outils de partage de photo, les outils de partage audio, les outils de partage vidéo, les microblogues, le « livecasting », les mondes virtuels, les jeux en ligne, les applications de travail, les fils RSS, les outils de recherche, les téléphones portables (incluant les applications mobiles) et les messageries interpersonnels.

Pour sa part, Maire (2010) présente les 13 technologies suivantes du Web 2.0 : les blogs, les tags et le « social bookmarking », les podcasts, les systèmes de syndication, les réseaux sociaux, les systèmes de « collaborative authoring », les outils de communication, les groupes de discussion, les services de partage et diffusion de média, les outils bureautiques collaboratifs, les services d'agrégation, les services de partage de fichiers et les jeux en lignes/ mondes virtuels.

Cavazza (2008) regroupe plutôt les médias sociaux en huit outils principaux présentés à la figure 5 qui propose certains exemples d'applications de médias sociaux. Ainsi, ces outils sont les réseaux sociaux (généralistes et de niche), tels que Facebook et Linked-in ; les outils de micropublication, tels que Twitter ; les plateformes de livecast et leurs équivalents mobiles, tels que Justin.tv ; les univers virtuels tels que *Second Life* ; les plateformes de jeux massivement multi-joueurs comme *World of Warcraft ;* les outils de publication (plateformes blog, plateformes wiki, portails de journalisme citoyen) tels que *Blogger* et *Wikipedia* ; les outils de partage (vidéo, photo et musique) tels que *Flickr* (photos) et *Youtube* (Vidéo) ; les outils de discussion (forums, forums vidéo, messageries instantanées et systèmes de VoIP) tels que *Skype* et *Messenger* de Msn ou Yahoo.

Dans les sections qui suivent, nous allons détailler chacune de ces catégories de médias sociaux.

Source : FredCavazza.net, 2008

Figure 5: Panorama des médias sociaux

Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont des « sites Internet qui mettent en relation différents individus pour leur permettre de faire du réseautage, communiquer, échanger et partager des informations » (Maire, 2010, p. 91). Les réseaux sociaux existaient avant l'ère Internet. Le sociologue Milgram lance en 1967 l'expérimentation « Small world » pour tenter de vérifier si six maillons de séparation permettent de relier tout le monde par le biais de connaissances (Milgram, 1967). L'anthropologue Dunbar pousse l'expérience plus loin et affirme qu'un réseau social est au maximum composé de 150 personnes (Dunbar, 1998).

Avec Internet, le nombre de liens maintenus augmente grâce aux réseaux virtuels. Les réseaux sociaux en ligne sont des applications qui permettent aux utilisateurs de créer un profil personnel et de retrouver des amis et collègues en les invitant à faire partie de leur réseau. Ainsi, ils peuvent élargir leur réseau de contacts et mieux entretenir leurs relations grâce à ces sites qui permettent d'interagir et de communiquer avec d'autres internautes. Dans les années 1990 les premiers réseaux sociaux se sont développés pour des retrouvailles tels que *classmates.com*. Un autre réseau était créé en 1997 pour le réseautage soit *sixdegree.com*. Depuis, le développement du Web a connu une prolifération de réseaux sociaux virtuels. Fayon (2008) présente une typologie des réseaux sociaux qu'il distingue de la manière suivante: ceux à but professionnel, ceux pour les retrouvailles, ceux pour le partage de photos, ceux pour les adolescents et enfin ceux pour le partage de goûts et loisirs. Ellison, Steinfield et Lampe (2007) apportent une autre classification, à savoir: les sites orientés vers la profession, ceux pour créer des liens romantiques, ceux qui rassemblent les gens avec les mêmes intérêts et enfin ceux pour la communauté étudiante. Plus tard, Cavazza (2008) distingue, quant à lui, seulement les réseaux généralistes et de niche.

Nous présenterons au tableau 9 une typologie des réseaux basée sur Fayon, (2008), Ellison et al. (2007) et Cavazza (2008).

Tableau 9: Typologie et définition des réseaux sociaux

Réseaux de retrouvailles:	Ils permettent aux utilisateurs de retrouver leurs anciens camarades de classe grâce à leur curriculum scolaire. Les sites *classmates* et *copainsdavant* sont des exemples de ce type de réseautage.
Réseaux personnels et combinés:	*My space* et *Facebook* sont les sites de réseaux les plus populaires. *Facebook* est le site de réseautage social le plus employé avec plus de 500 millions d'utilisateurs actifs. Ce réseau fonctionne sur le principe d'un profil qui peut être visualisé par ses « amis ». L'utilisateur moyen compte 130 amis (Facebook, 2010). Les sites de réseaux combinés offrent plusieurs avantages pour garder des liens (courriels, messagerie instantanée, gestion d'évènements...) et aussi pour le partage de documents (photos, musique...).
Réseaux spécifiques et communautés :	Un réseau social peut avoir des paramètres spécifiques tels que *Wayn* qui permet de suivre ses amis en voyage et de partager ses expériences touristiques. Les sites spécifiques permettent aussi de lier des individus qui ne se connaissent pas mais qui partagent les mêmes intérêts ; par exemple, *rencontresportives.com* regroupe les personnes par intérêt sportif, soit plein air ou activités de raquettes, par exemple. Il existe des réseaux sociaux ayant un but spécifique, axé sur la communauté. Par exemple, le site *Couchsurfer* permet de créer un réseau d'hébergement social à travers une communauté de voyageurs et des hôtes volontaires. Il existe aussi des réseaux animaliers permettant aux maîtres de discuter et partager tout ce qui a trait à leur animal domestique tel que *Dogster* et *catster*.
Réseaux de rencontres :	Les sites de rencontres sont des réseaux destinés aux amitiés, aux liens romantiques ou sexuels, tel que *lavalife* qui lie des célibataires en fonction de leurs intérêts.
Réseaux professionnels :	Ils permettent de créer un réseau professionnel de contacts et de présenter un profil de type curriculum vitae. Les contacts peuvent devenir des références pour les employeurs. Des emplois sont aussi disponibles sur le site. On peut aussi former et trouver des groupes et associations. Des sites connus sont *linkedin* et *viadeo*. De plus en plus, des réseaux spécialisés par profession se font voir sur le net tel qu'*Artfox*, qui est un réseau social pour les professionnels des arts.
Réseaux internes à usage professionnel :	De plus en plus, les entreprises voient les bénéfices que peuvent apporter les réseaux sociaux. Ainsi, elles créent leurs propres réseaux internes au sein de l'Intranet de l'entreprise afin de créer un lien entre les employés dispersés géographiquement. Souvent, ces réseaux permettent aussi de travailler en collaboration par l'intermédiaire d'outils de communication, de Wikis ou d'autres outils. Ces sites se différencient des autres réseaux par une exclusivité d'utilisation pour les employés. Les outils utilisés peuvent être crées par les entreprises ou ils peuvent reposer sur des systèmes ou logiciels existants (ex. par exemple Sharepoint).

Les outils de communication et de discussion

Ce type d'outils a été créé pour faciliter la communication entre les personnes. Bien qu'elles ressemblent aux réseaux sociaux, les conversations au sein de ses plateformes permettent à deux ou plusieurs personnes de discuter sans relier les différents participants. Ainsi, le *chat* est un outil qui permet à un utilisateur d'avoir une liste de ses propres contacts mais cette liste personnelle n'est pas partagée avec les autres utilisateurs.

Tableau 10: Typologie des outils de communication et de discussion

Webmail et chat	Les sites ont débuté avec un accès aux courriels par Web et petit à petit, ils ont intégré des outils de conversation chat et des réseaux sociaux. Par exemple *MSN* a permis aux internautes d'intégrer leurs réseaux de contact *Messenger,* de messagerie instantanée au service *Hotmail,* soit à leur service courriel. Les utilisateurs peuvent donc obtenir les nouvelles de leurs contacts et accéder à leurs messages par la même adresse. Les outils courriers permettent des conversations asynchrones avec les utilisateurs et les messageries instantanées et outils d'appels permettent, eux, une conversation en direct.
VoIP	*Skype* est une application qui permet aux inscrits d'effectuer des appels téléphoniques par le Web grâce à la technologie VoIP (Voice over Internet Protocol). Ce type d'outil permet les appels, les vidéoconférences ainsi que le chat et le partage de fichiers. En entreprise, ce type d'application est souvent trouvé pour faciliter la communication entre employés. Les contacts sont souvent internes, mais les réseaux permettent aussi d'inclure des personnes de l'extérieur. Un outil souvent retrouvé dans les entreprises est *Lync* de Microsoft.

Les outils de création collaborative et publication

Ces outils technologiques permettent à plusieurs individus de collaborer à la création de documents.

Tableau 11: Outils de collaboration et publication

Forums	Les forums sont des espaces de discussion qui permettent des conversations asynchrones (en temps différé). Ils se présentent sous la forme de fils de discussions archivés par thème. Bien que le forum est un outil du Web 1.0 mais plus dynamique, les nouveaux forums se veulent participatifs et plus ouvert à une communauté élargie.
Wikis	Les Wikis sont des sites dont les pages sont modifiables par différents utilisateurs pour travailler en collaboration sur un même document. Par exemple, *Wikipedia* est une encyclopédie en ligne dans laquelle les utilisateurs peuvent collaborer à la rédaction des articles.
Communautés de publication	Les communautés de publication permettent aux internautes de participer à l'élaboration de contenus spécifiques. Par exemple, *Marmiton* présente une communauté d'amateurs de cuisine qui échangent des recettes et leur attribuent des notes. Il existe aussi des guides sociaux tel que *Trip Advisor* pour le voyage où les internautes critiquent des destinations et divers forfaits de voyages ou encore *Restomontreal* qui permet d'évaluer les restaurants.

Les blogues, microblogues

Les blogues sont des sites Web conçus par un individu qui rédige des « billets ». Ces publications sont classées des plus récentes aux plus anciennes. Ils peuvent aussi intégrer du texte ainsi que d'autres multimédias (photos, audio, vidéo). Les Internautes peuvent souvent commenter et évaluer les billets publiés. De plus en plus, les billets sont aussi « exportables » pour être partagés dans d'autres blogues ou dans des réseaux sociaux. L'individu qui rédige et publie ces billets est nommé « blogueur ».

Les internautes peuvent aussi s'abonner à des publications, afin d'être mis au courant des actualités.

Tableau 12: Blogues et microblogues

Blogues	Les thèmes de blogues varient énormément. On trouve des blogues d'actualité, de recette, d'apprentissage, d'entreprise, etc. Des exemples de sites sont : *eblogger* et *Skyblog*.
Microblogues	Les microblogues sont des formes de blogues qui permettent de publier des billets très courts. Des réseaux sociaux utilisent aussi les microblogues pour publier des « statuts ». *Twitter* est le site de microblogage le plus connu. Il permet d'envoyer des messages courts (d'un maximum de 140 caractères) nommés « tweets » par Internet et de les rendre publics. Il permet aussi de publier des billets privés à l'aide d'un réseau social prédéterminé.

Mondes virtuels et jeux en ligne

Les mondes virtuels et jeux en ligne sont des outils qui permettent aux utilisateurs d'interagir entre eux. Selon Kaplan et Haenlein (2009), les mondes sociaux virtuels se différencient des autres outils du Web 2.0 de trois manières. Ils se distinguent premièrement par leur utilisation en temps réel. De plus, ils permettent aux utilisateurs de créer un « avatar » (personnage représentant un utilisateur sur internet) et enfin ils sont « tridimensionnels » car ils représentent un monde physique semblable au « vrai » monde.

Tableau 13: Mondes virtuels et jeux en ligne

Univers interactifs avec avatars	Les internautes participent à des jeux à travers leurs avatars. Ils peuvent visiter des lieux, effectuer des achats virtuels, créer des nouveaux objets ou espaces, etc. Un exemple de monde virtuel est *Second life* qui permet l'interaction entre les utilisateurs connectés, qui reproduisent un réseau social complet. Dans le monde virtuel, les internautes peuvent communiquer avec d'autres utilisateurs grâce à des espaces privés ou ouverts à plusieurs utilisateurs (Kaplan et Haernlein, 2009).
Univers de simulation	Les univers de simulation se distinguent des univers fantaisistes car ils se rapprochent de la réalité. Souvent, les avatars sont produits à l'image des utilisateurs et les mondes sont limités à l'entreprise. Par exemple, dans un univers de simulation, une organisation décide de reproduire un environnement de travail. Ainsi, des collègues peuvent participer à des réunions virtuelles ou suivre des formations interactives.
Jeux multi-joueurs	Les Jeux multi-joueurs en ligne sont des jeux vidéo qui peuvent se jouer en temps réel avec une communauté d'utilisateurs. Ils se nomment aussi MMORPG (Massively multiplayer Online role-playing game). Un exemple connu de jeux mutli-joueur est *World of Warcraft*.

Partage et la diffusion de médias

Les sites de partage de fichiers permettent aux utilisateurs d'échanger des fichiers médias afin de les faire découvrir à d'autres utilisateurs (peer-to-peer). Les fichiers peuvent être partagés ou encore « remixés », c'est à dire que l'on crée un nouveau fichier à partir de l'original.

Tableau 14: Partage et diffusion de médias

Documents	Les documents peuvent être partagés sur des sites ouverts à tous. Un exemple de partage de documents pour présentation de type PowerPoint est *Slideshare*. Ce site permet aux utilisateurs de charger des présentations qu'ils ont créées afin de les rendre accessibles à tous. Une fois sur le site, un document peut être téléchargé et modifié pour l'adapter ou l'actualiser.
Podcast	Le podcast est un fichier audio qui peut être écouté en ligne ou téléchargé. Les internautes peuvent choisir des émissions ou encore choisir d'écouter des guides de voyages ou d'arts. Par exemple, le site *amateurtraveler.com* permet aux internautes d'écouter et de télécharger des guides audio.
Photos	Des sites spécialisés permettent de partager et de télécharger des photos telles que *Yahoo Photos* et *Flickr*. Bien que les sites de photos existaient avant le Web 2.0, les nouveaux sont centralisés et permettent aux utilisateurs de partager facilement leurs photos et de les « taguer », c'est à dire de leur attribuer des mots clés pour faciliter la recherche.
Vidéo et livecast	Le site populaire *Youtube* permet le partage de vidéos en ligne. Les Livecast sont des sites où l'on peut diffuser en direct des vidéos d'un téléphone cellulaire ou à travers Internet mobile.

Outils collaboratifs

Les outils collaboratifs comprennent plusieurs applications qui permettent aux utilisateurs de travailler en même temps ou de manière asynchrone sur des documents. *Googledocs* est un bon exemple d'outil collaboratif pour travailler sur un document texte (Word) ou sur une feuille de calcul (Excel). Ces outils

permettent aussi de déterminer qui a été le dernier collaborateur et quelles sont les modifications qui ont été apportées aux documents.

En entreprise, ces outils sont souvent internes. Ils comprennent aussi les calendriers collaboratifs, la gestion de projets en ligne et les *workflows*. Ces outils sont parfois optimisés grâce à l'utilisation de plusieurs autres outils du Web 2.0 tels que les outils de communication.

Applications mobiles

Les applications mobiles sont des outils présents sur les « téléphones intelligents » ou qui peuvent être téléchargés.

Ces outils jouent aujourd'hui un rôle important dans les médias sociaux. Ils permettent, grâce à une connexion Internet, un accès rapide aux outils tels que les réseaux sociaux, les microblogues, et les jeux virtuels. Ils facilitent le partage, la collaboration et la participation à grande échelle tout en possédant une fonctionnalité de géolocalisation en temps réel (ex : *Googlemaps*, *Facebook*, *Foursquare*).

Maintenant que les outils Web 2.0 ont été exposés, les paragraphes qui suivent présentent les utilisations de ces outils en entreprise, et ce, plus particulièrement au niveau de la socialisation organisationnelle.

2.2.4 Socialisation organisationnelle et Web 2.0

L'utilisation d'outils Web 2.0 pour la socialisation organisationnelle reste peu étudiée. Cependant, les entreprises adoptent de plus en plus les outils du Web 2.0. L'expression « entreprise 2.0 » est employée pour désigner l'utilisation des technologies et outils Web 2.0 qui transforment les moyens de productivité ainsi que la communication des organisations (Newman et Thomas, 2009). Les entreprises cherchent à mettre en place des nouveaux moyens de travail en utilisant des outils inspirés du Web 2.0. Les fonctions d'entreprise adoptent et

profitent des outils Web 2.0, particulièrement au niveau du management, du marketing et des ventes, des ressources humaines et de la recherche et développement (soit de l'innovation).

Cependant, les entreprises s'inspirent des outils de type Web 2.0 pour une utilisation interne contrairement aux véritables outils du Web 2.0. Ces outils ne sont pas nécessairement ouverts au monde entier, mais font souvent partie des Intranets de l'entreprise (Bourhis, 2011).

Le tableau 15 reprend les principes du Web 2.0 que nous avons présentés dans la section 2.2.2 en comparant l'utilisation d'outils inspirés du Web 2.0 en entreprise.

Tableau 15: Principes de l'entreprise 2.0

Principes du Web 2.0 retenus	Adaptation en entreprise
Participation	La participation en entreprise peut être limitée et sécurisée par des accès au sein d'entreprise aux outils Web 2.0. Les organisations utilisent des outils inspirés du Web 2.0, qui sont ouverts à une équipe de travail ou à l'entièreté des travailleurs. Ces entreprises encouragent la participation des employés (et la récompensent), c'est-à-dire qu'un employé est encouragé à déposer du contenu, à collaborer et évaluer ce dernier. Cependant, l'utilisation de contenu demeure souvent interne et propriété de l'entreprise.
Ouverture et décentralisation	La structure hiérarchique d'une entreprise Web 2.0 s'inspire des nouveaux modèles organisationnels où l'organisation est aplatie, autogérée et prône une transparence. Les bureaux sont ouverts (voire virtuels) et collaboratifs. Les relations hiérarchiques se transforment en réseaux de relations entre tous. (Balagué et Fayon, 2010). Le modèle présent dans les organisations est souvent doté d'une gouvernance, de politiques et de règles de conduites. Les entreprises qui ont plus de réticence au modèle mettent en place une gouvernance interne afin de diminuer les risques associés à l'Entreprise Web 2.0 (Létourneau *et al*., 2011). Plus l'entreprise a de la facilité à s'ouvrir, plus elle approche un modèle de type Entreprise 2.0. Plus une entreprise a de la difficulté, plus elle développe ses propres outils inspirés du Web 2.0 au sein de son entreprise (Martin, Reddington et Kneafsy, 2007).
Collaboration	Traditionnellement, l'information était gardée par les entreprises, alors que l'entreprise Web 2.0 souhaite se repose sur un partage d'information (Balagué et Fayon, 2010) La collaboration au sein d'outils inspirés du Web 2.0 s'effectue en grande partie au sein des murs de l'entreprise, accompagnée de règles de conduites. Les outils utilisés en entreprise sont les outils collaboratifs, les univers de simulation, les forums, les wikis, les communautés de pratiques, les chats et les VoIP et les réseaux internes.
Intelligence collective	Au sein de l'entreprise 2.0, l'intelligence organisationnelle est recherchée. Des outils de gestion de connaissance interne son mis en place tel que des portails de connaissances ; des outils de gestion des idées, des wikis internes, des blogues internes, etc.

Plusieurs bénéfices peuvent être tirés de l'utilisation des médias sociaux. Ainsi, un rapport de Manpower (2010) suggère aux entreprises de tirer profit de ces outils Web 2.0 pour la productivité, la collaboration, la gestion des connaissances, l'innovation, l'alignement et l'engagement des collaborateurs, le recrutement, la gestion de la réputation, le marketing, l'image de marque et les relations publiques ainsi que la continuité et la reprise des activités.

En ressources humaines, l'utilisation du Web 2.0 a été observée au niveau de l'image de marque employeur de l'entreprise (Marketing RH interne et externe) et du recrutement permettant d'améliorer la gestion des talents et d'attirer une nouvelle génération de travailleurs (Génération Y), de l'engagement des employés, de la formation et de la gestion des connaissances, de l'innovation, de la gestion du changement et du réseautage (interne et externe). (Martin & Kneafsy, 2007; Martin, Reddington et Kneafsy, 2009; Verhoeven, Mashood et Chansarkae, 2009 ; Levy, 2009; The Conferance Board, 2009; Audet, 2010; Forrester Research, 2009; Balagué et Fayon, 2011, Holloman, 2012).

En entreprise, ces pratiques d'utilisation de médias sociaux s'effectuent le plus souvent de façon externe et ouverte pour l'image de marque, le recrutement et le réseautage, et de façon interne, c'est-à-dire à travers l'Intranet de l'entreprise pour la formation, la gestion de connaissance, la gestion du changement et la socialisation organisationnelle

L'utilisation d'outils inspirés du Web 2.0 en ressources humaines a été regroupée dans les trois pratiques suivantes : le recrutement, la socialisation et la gestion des connaissances (Bourhis, 2011). Selon cette chercheure, l'utilisation d'outils de type Web 2.0 en entreprise pour la socialisation permettrait de créer un climat de confiance nécessaire au partage de connaissance et à l'engagement des employés afin que leur durée de vie au sein de l'organisation soit prolongée.

Selon Martin, Reddington et Kneafsy (2007), le Web 2.0 pour la gestion des ressources humaines et la gestion des personnes permet d'encourager la collaboration, de donner la parole aux clients et employés, d'apprendre aux

employés à se connaître et de connaître les employés potentiels, de partager l'expérience et la connaissance organisationnelle. Selon ces auteurs, les effets indirects de l'utilisation de technologies Web 2.0 permettent de rendre l'information visible, de la partager, de créer des communautés de pratique et d'apprentissage en ligne et d'augmenter la collaboration et le partage de connaissance pour créer une intelligence collective et de l'apprentissage organisationnel.

Outre les services Web, les principaux outils utilisés en entreprise sont la messagerie, les blogues, les Wikis, les réseaux sociaux et les podcast (McKinsey, 2008). L'utilisation interne est pratiquée par 94 % des répondants de leur recherche et les utilisations principales sont : gérer la connaissance, encourager la collaboration, améliorer la culture d'entreprise et former. Les outils les plus importants étaient les services Web, les réseaux sociaux et les blogues.

Les réseaux sociaux en entreprise permettent d'obtenir des informations à jour sur les contacts, d'identifier des experts, des opportunités de travail ou des partenaires potentiels, d'augmenter la productivité et l'efficience au travail, la motivation, le sens de communauté à travers la réputation digitale, et d'accéder à la connaissance organisationnelle, etc. (Van Zyl, 2008). Les outils collaboratifs tels que les blogues ont des avantages différents. Selon Dennen et Pashnyak (2008), les blogues peuvent être utilisées pour soutenir la collaboration en ligne mais les personnes doivent se connaître préalablement et doivent être engagés à collaborer. Ainsi, ces éléments nous rappellent les prérequis que nous pensons nécessaires à la collaboration au sein d'une communauté de pratique, soit à la socialisation des membres.

Les blogues en entreprise permettent d'engager les clients, de montrer le côté humain de l'entreprise et de communiquer avec la communauté. En ressources humaines, les blogues de PDG ont été un outil populaire pour communiquer les nouvelles de l'entreprise. Aujourd'hui, les blogues gagnent de la popularité dans l'intranet de l'entreprise en remplaçant les moyens de communication traditionnels (soit les courriels, memos ou infolettres). Le contenu est mis à jour

régulièrement contrairement à un site web dont le contenu est plus statique (Newman et Thomas, 2009).

Les blogues permettent les interactions et la collaboration à travers la publication, la co-création, le « social bookmarking », soit le fait d'organiser, d'étiqueter afin de trouver ses informations pour mieux les partager, ou encore la communication à travers les discussions en ligne (Dennen et Pashnyak, 2008).

Ainsi l'utilisation de réseaux sociaux et de blogues internes à l'entreprise par les employés pourrait être considérée comme une pratique de socialisation intéressante permettant d'augmenter l'engagement des employés, de gérer la connaissance interne et de renforcer la culture de l'entreprise.

Bien que les médias sociaux soient utilisés en entreprise, ils sont encore peu documentés. Cette recherche veut explorer une utilisation d'un outil inspiré du Web 2.0 en tant que pratique de socialisation organisationnelle ayant un effet indirect sur la collaboration. La section qui suit présentera un cadre exploratoire de recherche sur le Web 2.0 et la socialisation organisationnelle.

Nous avons expliqué que l'utilisation d'outils Web 2.0 est une nouvelle pratique de socialisation utilisée par les entreprises pour socialiser les employés afin qu'ils puissent collaborer et être plus engagés au travail. Dès lors, notre question de recherche est : *Quel est l'impact de l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 sur la socialisation organisationnelle ?*

3. CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente le modèle conceptuel qui a été élaboré suite à la revue de littérature. Le modèle repose sur les études sur la socialisation organisationnelle en y ajoutant des notions issues des recherches portant sur les communautés de pratique et sur les médias sociaux utilisés en entreprise. Il présentera les différentes relations entre les trois concepts qui nous intéressent (socialisation organisationnelle, outils du Web 2.0 et collaboration). Plus précisément, notre recherche souhaite observer l'impact de l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 sur la socialisation organisationnelle.

Les communautés de pratique en entreprise ont déjà utilisé des moyens de collaboration qui s'apparentaient aux outils de Web 2.0 étant donné qu'elles utilisaient des technologies de l'information (voir la section 2.2.3.2). Dans notre recherche, l'utilisation d'outils inspirés du web 2.0 en entreprise, tels que les réseaux sociaux et les blogues internes, sont à considérer comme des moyens de socialisation. En effet, les recherches sur les pratiques de socialisation organisationnelle et les réseaux sociaux ont montré que les interactions augmentaient la socialisation organisationnelle (Morrison, 2002 ; Korte, 2009). Les différents liens entre les variables seront justifiés en détail dans la fin de ce chapitre.

Le modèle conceptuel présenté plus loin permettra d'exposer les variables et les propositions émises afin de répondre à la question de recherche suivante :

Quel est l'impact de l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 sur la socialisation organisationnelle?

La figure 6 suivante présente le cadre simplifié qui sera étudié. Notre recherche se concentrera sur les éléments encadrés en pointillés. En effet, nous allons présenter l'entièreté du cadre incluant les variables à la figure 7.

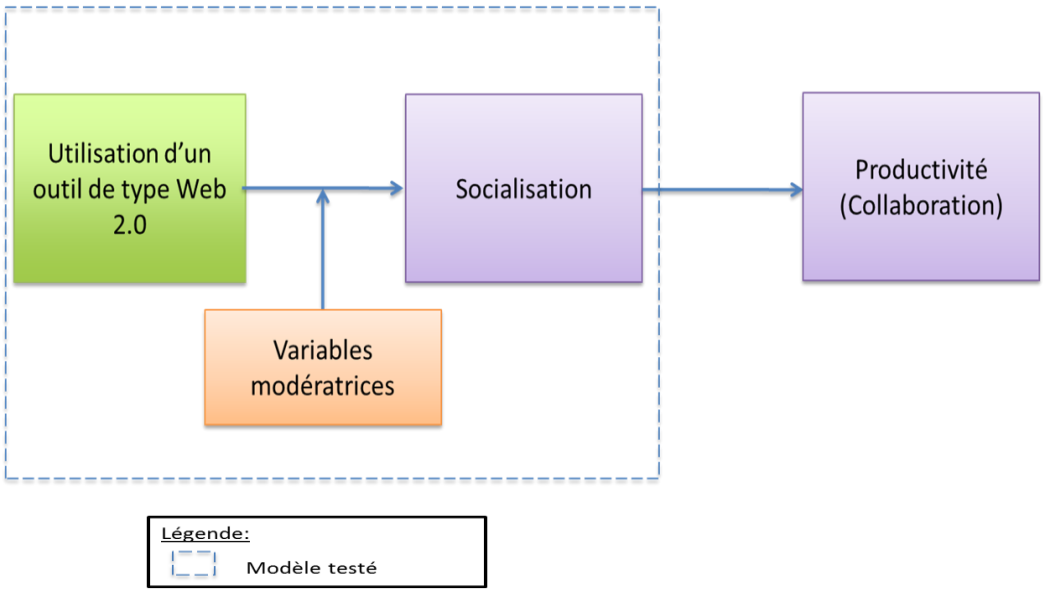


Figure 6: Modèle simplifié du cadre d'analyse

L'analyse porte à étudier le lien qui existe entre l'utilisation d'un outil technologique de collaboration inspiré du Web 2.0 et la socialisation organisationnelle, elle-même source de collaboration. Dans notre recherche, nous examinerons une partie de ce modèle, soit le lien entre l'utilisation de l'outil et la socialisation organisationnelle, ainsi que les variables modérant ce lien.

3.1 Variables du cadre conceptuel

Les variables utilisées seront exposées dans les pages suivantes, soit la variable indépendante, la variable dépendante (la socialisation), les variables modératrices, et enfin, les variables de contrôle. La justification des choix de variables sera aussi présentée dans chacune des sous-sections qui suivent.

3.1.1 Variable indépendante

L'utilisation d'un outil technologique inspiré du Web 2.0 constitue la variable indépendante du cadre de recherche. Par outils inspirés du Web 2.0, nous entendons, par exemple, les réseaux sociaux, les blogues, les micro-blogues, les outils de collaboration, les mondes virtuels, etc. utilisés à l'interne des entreprises.

Dans la recherche du CEFRIO portant sur les communautés de pratique (CEFRIO, 2004), la santé de ces dernières était mesurée par le niveau d'activité, soit la participation active et passive des membres. La participation active est le fait pour un membre de communiquer en écrivant du nouveau contenu ou de répondre à des demandes ou des commentaires des membres de la communauté, alors que la participation passive correspond à la lecture unique du contenu mis en ligne (Dubé, Bourhis, Jacob, 2005).

Plus récemment, dans la recherche de Bourhis et Dubé (2010), le niveau d'activité, soit la fréquence des interactions, était aussi vu comme un critère de succès des communautés de pratique. Or, les interactions font aussi partie du processus de socialisation. Donc, nous utiliserons également la fréquence des interactions pour définir la variable indépendante du modèle.

Les dimensions de la variable indépendante choisies sont donc les suivantes : l'utilisation d'un outil inspiré du Web 2.0 et la nature de l'utilisation (active, passive). Les dimensions participation et interactions seront aussi observées. Nous y reviendrons dans le chapitre portant sur la méthode de collecte.

3.1.2 Variable dépendante

La variable principale observée est le niveau de socialisation organisationnelle des utilisateurs. Cette variable constitue donc la variable dépendante de la

recherche. Dans le deuxième chapitre de ce mémoire, nous avons vu que la socialisation organisationnelle est un processus dans lequel un employé maîtrise les compétences liées à son emploi, comprend et accepte les principes organisationnels, et acquiert du soutien social par le biais d'interactions avec ses collègues (Taormina, 1997). Ainsi, la socialisation organisationnelle est un phénomène complexe qui est relié au contenu d'apprentissage ainsi qu'aux interactions.

Dans la revue de littérature de ce mémoire, nous avons aussi vu qu'il existe plusieurs modèles de la socialisation organisationnelle. Cependant, pour les fins de cette étude, nous utiliserons le modèle de Haueter et *al.* (2003). En effet, cette recherche a permis de cerner différentes cibles de socialisation. Le modèle s'avère donc pertinent pour mesurer la socialisation au groupe de travail et à la tâche (voir la section 2.2.1.3) dont nous supposons qu'ils auront un impact sur la collaboration. Ainsi, bien que le niveau de socialisation organisationnelle soit multidimensionnel, des dimensions spécifiques ont été choisies, soit les dimensions de relations interpersonnelles (socialisation au groupe) et de compétence professionnelle (socialisation à la tâche). Voir la section 2.2.1 portant sur le contenu de la socialisation organisationnelle.

3.1.3 Variables modératrices

Les recherches suggèrent que le lien entre l'utilisation de technologies d'information et leurs effets peut être affecté par des variables contextuelles. Notre modèle fait place à des variables modératrices. Ces dernières influencent le lien entre la variable indépendante (utilisation d'un outil de type Web 2.0) et la variable dépendante (socialisation).

Le modèle de Dubé (2004) présente les expériences préalables avec la technologie, soit la maîtrise des outils et l'expérience d'utilisation, comme des caractéristiques ayant un effet sur la participation et la satisfaction de membres au

sein des communautés de pratique. Or, la connaissance du logiciel peut aussi mener à une plus grande participation au sein d'un outil de collaboration, soit une plus grande utilisation de l'outil par le membre. Dans la recherche de Dubé (2004), le niveau perçu de maîtrise des outils et l'expérience antérieure des utilisateurs influencent la connaissance des logiciels mais peu la participation. Cependant, l'apprentissage (formation reçue) a un impact sur la participation. Nous avons aussi vu que la socialisation organisationnelle nécessite des interactions (Morrison, 2002 ; Korte, 2009). Dès lors, les expériences technologiques préalables, qui influencent l'apprentissage et finalement la participation aux échanges, jouent un rôle sur la socialisation au sein de l'outil. Nous proposons donc de mesurer les attitudes face à la technologie et la maîtrise de cette dernière pour comprendre leur rôle dans le modèle.

Les attitudes sont des «prédispositions à réagir favorablement ou défavorablement face à tout ce qui nous entoure (...)» (Dubé, 2004 :24). Dans sa recherche portant sur la collaboration au sein de communautés de pratique, cette chercheure démontre que l'attitude enthousiaste aurait une influence positive sur les variables apprentissage et satisfaction, alors qu'une attitude anxieuse influencerait négativement ces variables. La participation n'était cependant affectée par aucune de ces attitudes (Dubé, 2004).

Dans une recherche parallèle portant sur l'étude du volet organisationnel au sein des communautés de pratiques, le cadre conceptuel de recherche de Bourhis et Tremblay (2004) présente les attitudes face au travail et les caractéristiques démographiques des participants en tant que variables modérant les dimensions structurantes des communautés de pratique et le facteur de succès de ces dernières. Leur recherche a confirmé que les attitudes jouaient un rôle dans le succès des communautés de pratique, telles que les attitudes envers le travail en équipe. Nous retiendrons dans notre étude les attitudes envers la communication électronique étant donné que nous supposons qu'elles pourraient modérer le lien entre l'utilisation d'outils technologiques inspirés du Web 2.0 et la socialisation à la tâche et au groupe de travail. Ledbetter (2009) propose que les attitudes envers

la communication en ligne puissent influencer le choix et l'utilisation de médias. Or, la communication relève de relations interpersonnelles. De plus, dans son étude, le dévoilement de soi (relié à la communication) et la connexion sociale (reliée à la socialisation) influençaient le plus l'utilisation de médias. Ainsi, nous nous intéresserons à ces variables susceptibles d'influencer la relation entre l'utilisation d'un outil de type web 2.0 et la socialisation au groupe et à la tâche.

Suite à la recherche du CEFRIO portant sur les communautés de pratique, Bourhis et Dubé (2010) poussent cette réflexion en présentant l'importance de développer une culture de partage au sein des communautés. Celle-ci nécessite que l'organisation soit prête à vivre le changement. Ces conclusions vont dans le même sens que celles de Cinite (2006), qui a développé un modèle qui relie la perception de préparation au changement organisationnel, aux attitudes envers le changement, aux prédispositions individuelles et au type d'emploi. Ce chercheur a validé son modèle dans quatre services publics du gouvernement. La perception de « non préparation » au changement était mesurée par la mauvaise communication, par l'implication personnelle et par les conséquences négatives du changement sur le travail. Les résultats de Cinite (2006) démontrent que les prédispositions individuelles influencent plus que tout l'engagement au changement. La perception de préparation au changement pourrait donc jouer un rôle modérateur entre l'utilisation d'un outil collaboratif et la socialisation. Puisque nous observons un contexte d'adaptation à un changement dans les méthodes de travail (utilisation d'un outil de type web 2.0), nous analyserons les attitudes face au changement de Cinite (2006). Nous détaillerons la mesure de chacune de ces variables dans le chapitre portant sur la méthodologie (instrument de mesure).

Pour conclure, rappelons que nous retenons l'attitude face aux communications électroniques (Ledbetter, 2009), l'attitude face à la technologie en général (Dubé, 2004), la maîtrise de la technologie (Dubé, 2004), et les attitudes envers le changement (Cinite, 2006) comme variables modératrices dans notre modèle.

Nous détaillerons chacune de ces variables dans le chapitre portant sur l'instrument de collecte.

3.1.4 Variables de contrôle

D'autres variables sont prises en compte dans l'étude. Ces dernières considèrent les éléments reliés au type d'utilisateur, soit les caractéristiques démographiques. D'une part, nous verrons que les études démontrent que les dimensions reliées à ces caractéristiques peuvent influencer l'utilisation d'outils informatiques, et d'autre part, nous verrons qu'elles peuvent aussi influencer la socialisation organisationnelle.

Dans la recherche au sein des communautés de pratique, Bourhis et Tremblay (2004) présentent les caractéristiques démographiques principales qui influencent le succès des communautés de pratique comme étant l'âge et le sexe. Du côté de l'âge, les moins de 35 ans partageaient l'information et les savoirs plus facilement que les employés de 35 à 49 ans et que ceux de 50 ans et plus. De son côté, Dubé (2004) a aussi remarqué que l'âge influence le succès des communautés en démontrant qu'il y avait une relation entre l'âge et le type de participation. De plus, la littérature et les statistiques montrent que l'utilisation de médias sociaux attire particulièrement une jeune génération, nommée Y ou C (Verhoeven, Mashood et Chansarkar, 2009 ; Valenzuela, Park et Kee, 2009 ; CEFRIO, 2011).

Au niveau du genre, des différences de communication en ligne ont aussi été notées. Ledbetter (2009) montre que les utilisateurs qui se dévoilent en ligne communiquent plus facilement avec leurs amis du même sexe. La perception de réussite du partage d'information et des savoirs était plus élevée chez les femmes que chez les hommes dans les recherches sur les communautés de pratique (Bourhis et Tremblay, 2004).

Le niveau de scolarité influence la connaissance atteinte ainsi que la satisfaction envers le logiciel (Dubé, 2004). Ainsi, le niveau de scolarité, le nombre d'années

sur le marché du travail, la durée de l'emploi au sein de l'organisation et au sein du poste, l'âge et le genre des répondants seront étudiés étant donné que le type d'utilisateur peut influencer l'utilisation d'outils de collaboration (Dubé, 2004).

De plus, il a été démontré dans d'autres recherches que ces caractéristiques peuvent influencer le niveau de socialisation. Le niveau de scolarité peut influencer négativement la socialisation organisationnelle puisque, chez les personnes plus diplômées, le sentiment d'appartenance à l'entreprise est plus faible (Delobbe et Vandenberghe, 2001). Au niveau de l'ancienneté, le contraire est présent : le risque de départ volontaire décroît avec l'ancienneté (Chao, 1988 ; Louis, 1980). Bauer *et al.* (1998) ainsi que Griffeth et *al.*, (2001), ont aussi montré que le genre pouvait influencer la socialisation.

3.2 Propositions

Les recherches portant sur la socialisation organisationnelle ont surtout porté sur des pratiques traditionnelles telles que les activités d'accueil, de formation, de mentorat et les activités sociales (voir la section 2.2.3.2 portant sur les pratiques de socialisation). Pour les fins de notre recherche, nous allons émettre des propositions plutôt que des hypothèses étant donné que les relations entre les différentes variables de l'étude n'ont pas encore été traitées empiriquement. Ainsi, notre cadre sera validé dans le cadre d'une recherche exploratoire. Les propositions que nous faisons sont illustrées dans le schéma 7 qui suit.

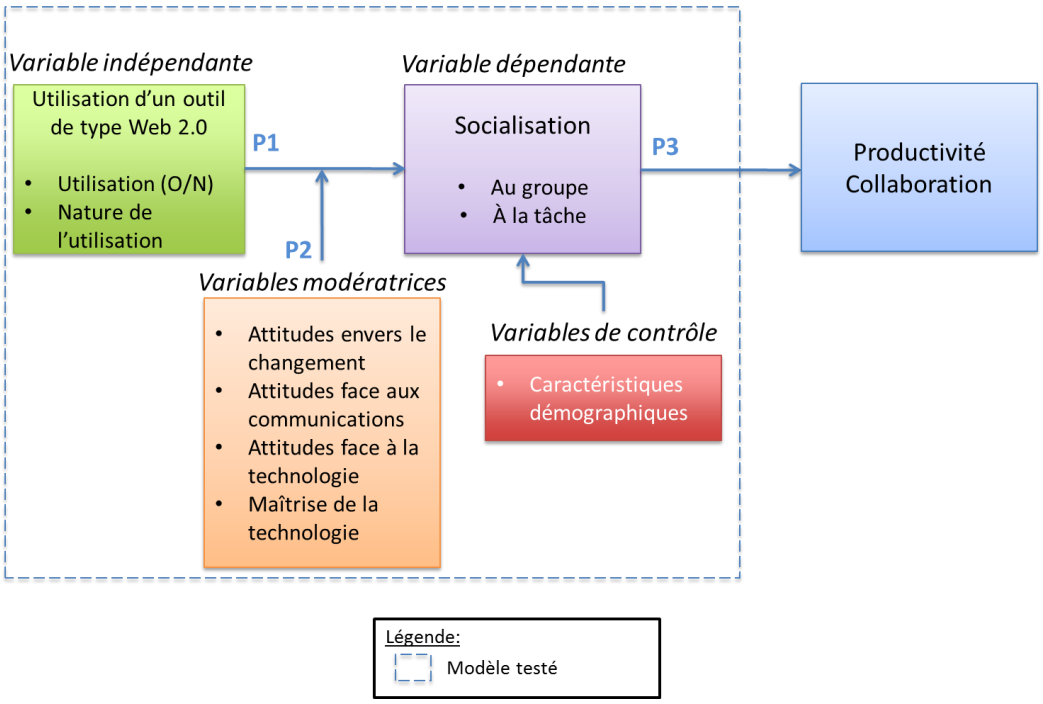


Figure 7: Propositions du cadre d'analyse

- Proposition 1 (P1) : L'utilisation d'un outil de type Web 2.0 a un impact positif sur la socialisation (au groupe et à la tâche).

Bien qu'il existe peu d'études à ce nouveau sujet, les interactions avec le groupe ont déjà démontré une influence sur la socialisation organisationnelle dans la littérature sur les réseaux sociaux et les communautés de pratique (Morrison, 2002 ; Dubé et Bourhis, 2004). L'utilisation d'un outil de collaboration, tel qu'utilisé par une communauté de pratique, implique aussi du soutien des pairs ; elle nécessite dès lors une présence sociale et des interactions entre collègues. Un outil de type Web 2.0 comprend un réseau social et permet d'augmenter le soutien des pairs et les interactions (voir section 2.2.4). Or, le soutien des pairs influence positivement la socialisation organisationnelle, et ce, plus que tout autre pratique (Korte, 2009). Ceci nous laisse supposer que l'utilisation d'un outil inspiré du Web 2.0 aura un effet direct sur la socialisation des membres.

- Proposition 2 (P2) : Les variables modératrices influencent la relation qui existe entre l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 et la socialisation

Nous avons vu que la préparation au changement et la maîtrise des outils technologiques influencent le succès des outils de collaboration soit leur utilisation (participation, interactions) ainsi que la satisfaction des membres du groupe (Dubé 2004 ; Bourhis et Dubé, 2010). Nous proposons donc que le lien entre l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 et la socialisation au groupe et à la tâche sera modéré par deux différentes dimensions soit les attitudes des utilisateurs (Dubé, 2004 ; Cinite, 2006 et Ledbetter, 2009) et la maîtrise de la technologie de ces derniers (Dubé, 2004).

- Proposition 3: La socialisation est un préalable à la collaboration.

Enfin, notre modèle propose aussi que la socialisation a un effet sur la collaboration. En effet, dans les études portant sur les communautés de pratique, la collaboration a été étudiée comme facteur de succès de cette dernière d'une part (Dubé et *al.*, 2004). D'autre part, nous considérons la socialisation comme un préalable à la collaboration. En effet, les membres doivent se connaître et se faire confiance afin de partager des connaissances (Bourhis et Dubé, 2010). De plus, un outil de type Web 2.0 est composé d'un réseau social virtuel dans lequel les membres sont reliés et interagissent afin de collaborer (voir section 2.2.4). Cependant, le lien entre la socialisation et la collaboration ne sera pas testé dans le cadre de ce mémoire.

Le prochain chapitre présente la méthodologie de recherche qui est employée.

4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Suite à la présentation du cadre présentant les fondements théoriques et conceptuels de notre étude, ce chapitre décrit la méthode utilisée pour la recherche. Premièrement, nous présenterons le contexte de recherche-action. Par la suite, nous décrirons le terrain et l'échantillon de recherche, et enfin, la méthode et l'instrument de collecte seront précisés.

4.1 Contexte de recherche-action

4.1.1 Recherche-action

La recherche de ce mémoire s'insère dans un contexte de recherche-action. La recherche-action est une méthode de recherche dans laquelle des expériences réelles sont menées sur des groupes humains dans un contexte d'apprentissage. Initialement conçue par Kurt Lewin (1946), la recherche-action est une méthode combinant les recherches sur les effets des actions sociales et les recherches sur les actions mêmes. Dans le contexte de ce mémoire, plus précisément, la pratique de la recherche action combine le travail de terrain incluant les interventions qui visent les connaissances et l'atteinte des changements (Saint-Georges, 1983 dans Goyette et Hébert-Lessard, 1987).

Ainsi, contrairement à une recherche traditionnelle où la recherche est faite sur un terrain, la recherche-action s'effectue avec le terrain. La recherche implique donc une connaissance du terrain, des acteurs, et une implication de ces derniers sur le terrain. Par exemple, dans le cas de la recherche-action du CEFRIO sur la collaboration à l'ère Internet (Bourhis, Jacob, Tremblay et Caron, 2004), des animateurs étaient présents au sein des communautés de pratique étudiées afin de favoriser les échanges et d'augmenter les chances de succès de ces dernières. La

recherche-action est donc utile dans un milieu dans lequel on souhaite accompagner, favoriser, voire provoquer des changements sur une population, puis les évaluer. Elle permet d'étudier les changements dans le temps et de réagir à ces derniers en cours de route.

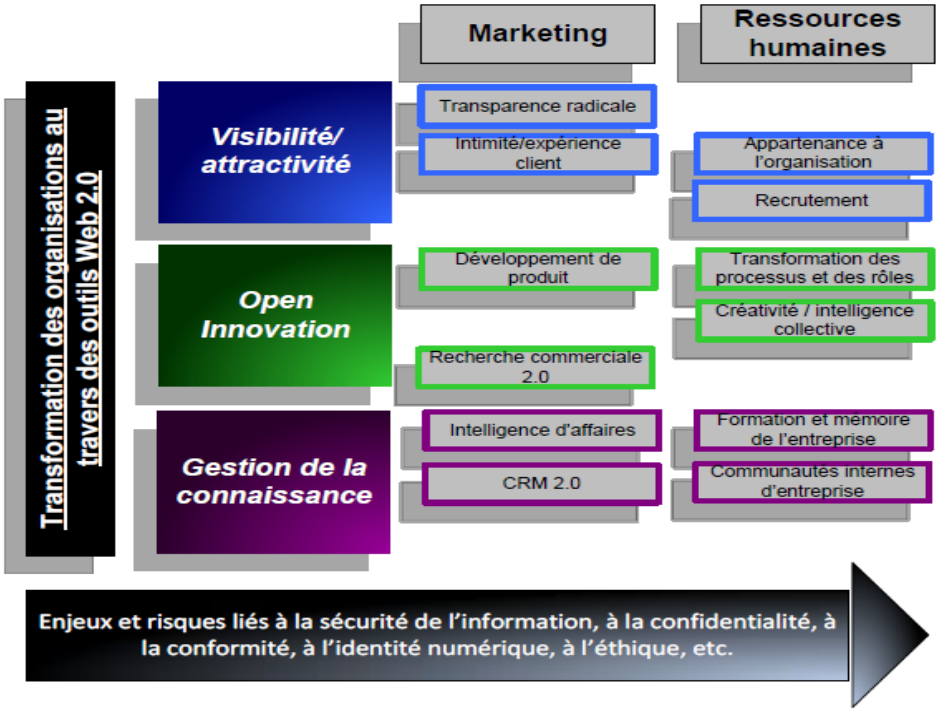
Il existe plusieurs définitions de la recherche-action et les termes sont parfois confondus : recherche-action, recherche-expérimentation, recherche exploratoire, recherche-terrain, recherche-évaluation, etc. Nous décrirons dans la prochaine section ce qu'est la recherche-évaluation dans le contexte de ce mémoire. En effet, il est important de décrire ce concept étant donné qu'il a influencé les choix méthodologiques qui ont été faits. Comme nous le verrons en détail dans la suite de ce chapitre, la présente recherche s'inscrit dans une démarche d'évaluation de projet en collaboration avec un centre qui effectue des recherches expérimentales avec différentes organisations. Nous y reviendrons dans la section qui suit.

4.1.2 Expérimentation du CEFRIO

Le CEFRIO est un centre francophone facilitant la recherche et l'innovation qui lie des chercheurs universitaires et des organisations afin de partager les connaissances acquises. Ce centre suit les tendances en technologies de l'information et de la communication afin d'aider les organisations à en tirer profit. Ainsi, le CEFRIO effectue des recherches en partenariat avec le milieu et accompagne les entreprises dans des projets pilotes innovants afin qu'elles puissent profiter d'un avantage concurrentiel (CEFRIO, 2012).

Le monde des affaires doit s'adapter à un environnement changeant. L'évolution des technologies présente à cet égard une opportunité pour les organisations. C'est dans cette perspective que le CEFRIO a décidé d'effectuer une recherche sur les nouveaux usages du Web 2.0 en marketing et en gestion des ressources humaines. De ce fait, l'objectif du projet du CEFRIO est de « susciter l'innovation vers de nouvelles pratiques par l'usage des outils du Web 2.0 et d'en partager les résultats entre les organisations » (CEFRIO, 2009).

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de cette recherche du CEFRIO qui s'intéresse particulièrement à l'efficacité des outils du Web 2.0 pour l'entreprise, au niveau de la visibilité et attractivité, de la gestion des connaissances et de l'innovation ouverte (voir figure 8).



Source : CEFRIO, 2009

Figure 8: Transformation des organisations au travers des outils Web 2.0

Plus précisément en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, cette recherche observe la transformation des organisations au travers des outils Web 2.0 permettant d'augmenter l'appartenance à l'organisation des employés, de favoriser le recrutement, de transformer les processus et les rôles, d'augmenter la créativité et l'intelligence collective, de créer des communautés de pratique internes, de former et de gérer la connaissance collective.

Dans le cadre de cette recherche, le CEFRIO mène donc une recherche-évaluation. En effet, des chercheurs viennent porter conseil à l'organisation et la soutiennent dans la démarche de changement souhaitée. Dans ce cas, l'organisation était encadrée et conseillée durant la démarche par un chercheur

universitaire ainsi que par un chargé de projet du CEFRIO. L'implication des chercheurs était de déterminer la faisabilité du projet, de définir le cadre de recherche et quelques variables, et de porter un regard évaluatif pendant et à la fin du projet. Cependant, la gestion du projet, soit le choix de la nature de la recherche, le choix de la technologie, l'identification des participants, l'animation du groupe et les activités quotidiennes étaient à la charge de l'organisation, accompagnée par le CEFRIO. Ainsi, le chercheur n'était pas réellement impliqué dans l'expérimentation mais agissait plutôt comme conseiller et comme évaluateur. Ainsi, les chercheurs ont évalué l'efficacité des outils de type Web 2.0 dans les différentes organisations. Nous y reviendrons dans la section décrivant le déploiement du projet.

4.2 Terrain

4.2.1 Présentation de l'organisation

L'organisation[1] est une entreprise du secteur public, son unique actionnaire étant le gouvernement du Québec ; elle a pour mission de fournir des services publics à la population. L'entreprise compte quatre divisions opérationnelles organisées par domaines d'activités, en plus de ses différentes unités d'affaires (VP Ressources-Humaines, VP Finances, VP Comptabilité, etc.). Elle compte plus de 10 000 employés dispersés à travers le Québec. Cette organisation emploie un grand nombre de professionnels spécialisés (Ingénierie, Sciences, Recherche, Technologies d'informations, Ressources humaines et Santé, Communication et marketing, Administration et droit, Service à la clientèle, etc.) chez qui des compétences précises sont recherchées afin de servir plus de 4 millions de clients.

1.L'organisation reste anonyme et la description se concentrera donc sur des éléments permettant de comprendre le projet de recherche sans divulguer trop d'informations afin qu'on ne puisse la reconnaitre. Également, les noms des unités et postes sont maquillés tout en respectant leur essence. Le masculin sera aussi employé pour toute référence à des personnes afin d'assurer leur anonymat.

Un schéma de la haute direction permettant de comprendre quelles sont les différentes divisions et unités d'affaires de cette organisation est présenté à la figure 9.

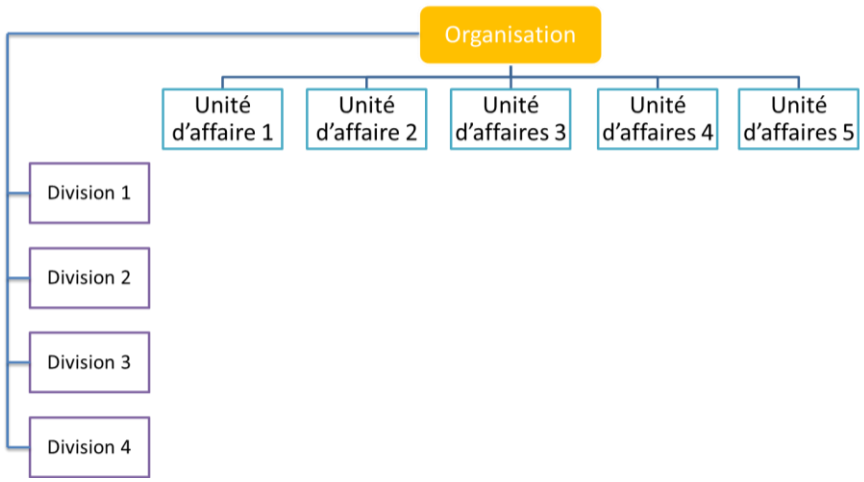


Figure 9: Organisation schématisée de la haute direction

Le contexte d'affaire de l'entreprise étudiée a été profondément modifié avec la conjoncture économique de 2008-2009 mettant l'organisation face à plusieurs défis de performance. En effet, l'entreprise souhaite diminuer ses dépenses et accroître l'efficience interne afin d'augmenter ses revenus. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons particulièrement à la Vice-présidence des Ressources Humaines. Dans cette unité, le plan stratégique souligne que plusieurs projets visant à accroître la performance organisationnelle sont prévus. La vice-présidence RH est elle-même divisée en plusieurs directions, soit la direction des ressources humaines, la direction de la formation et la direction de la santé et sécurité au travail. Nous nous intéressons plus précisément à la direction de la formation dans le cadre de cette recherche.

4.2.2 Direction de la formation

La formation dans l'organisation comprend plusieurs aspects. En effet, elle inclut les formations d'accueil des nouveaux employés, les formations pour gestionnaires, les formations techniques et les formations pour les formateurs. Les formations techniques nécessitent différentes spécialisations donc elles ont longtemps été à la charge des différentes divisions opérationnelles.

L'organisation des formations est gérée par un centre de développement des compétences ainsi que par les différentes unités d'affaires depuis le début des années 1980. La direction de la formation se situe au sein de la Vice-présidence Ressources humaines dans l'organigramme de l'organisation. Cette direction est en charge de la formation aux formateurs et aux gestionnaires (Figure 10, F1). Les formations techniques et administratives (Figure 10, F2) ont longtemps été regroupées dans les différentes divisions et unités d'affaires, tel qu'illustré par la figure 10. Les concepteurs (C) et les formateurs (F1) situées dans la direction de la formation desservaient donc aussi les différentes unités, par exemple pour les formations standardisées pour les gestionnaires. Cette structure manquait cependant d'intégration entre les activités menées par les différentes unités et entrainait des doublons aux niveaux des emplois des formateurs.

Les concepteurs (C) sont en charge de l'aspect pédagogique des formations (ex. contenu des formations, didactique, etc.). Les formateurs (F), qui sont regroupés dans les différentes unités et divisions, sont spécialisés dans la diffusion des cours.

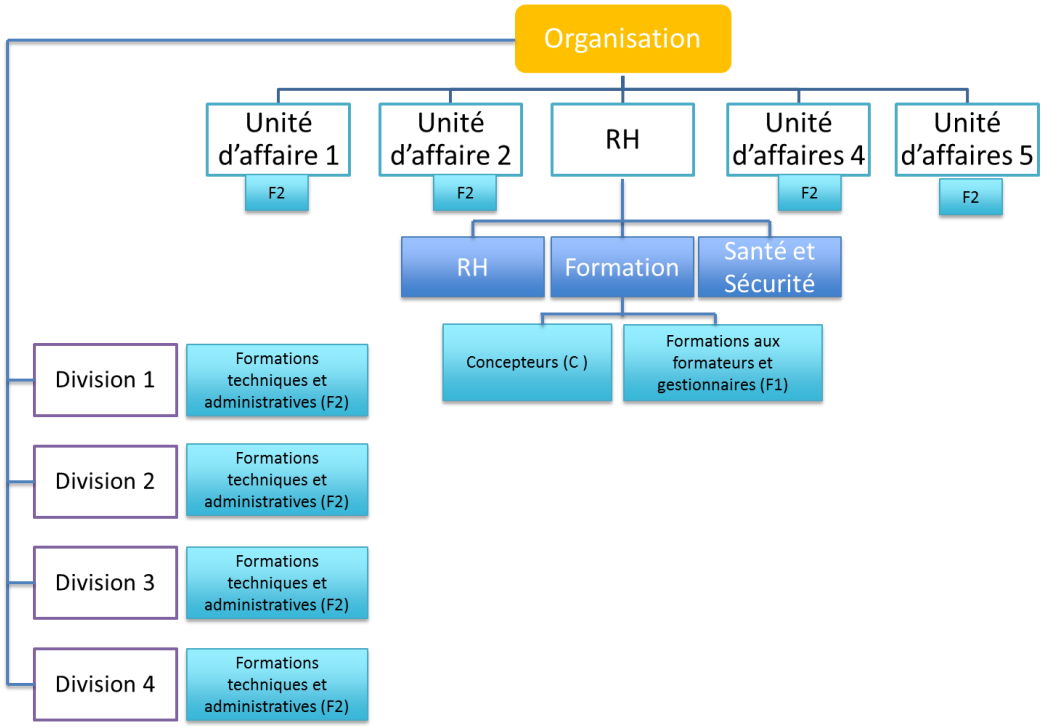


Figure 10: Schéma de l'organisation des formations avant la réorganisation

4.2.3 Réorganisation de la direction de la formation

L'organisation a démarré une démarche d'optimisation en 2008 au sein de la direction de la formation. En effet, les coûts de formation étant nettement au-dessus des coûts moyens pour des marchés semblables, une firme de consultation a été mandatée pour effectuer un diagnostic de la situation. En mars 2009, une nouvelle direction de la formation a été mise en place dans une perspective d'efficience organisationnelle.

La nouvelle direction de la formation a regroupé les ressources travaillant au sein des différentes unités et divisions qui étaient aussi réparties sur l'ensemble du territoire sous une seule structure au sein de la vice-présidence des ressources humaines. La nouvelle structure de la direction de la formation est présentée à la figure 11 de façon schématisée. Pour des fins de simplification, nous allons

uniquement présenter les deux unités qui nous intéressent pour cette recherche, soit l'unité des experts en conception (C) et celle des formateurs (F). Sur la figure 11, on remarque aussi que les anciens formateurs repartis dans les différentes unités et divisions (F2 de la figure 10) sont maintenant tous regroupés dans la direction de la formation.

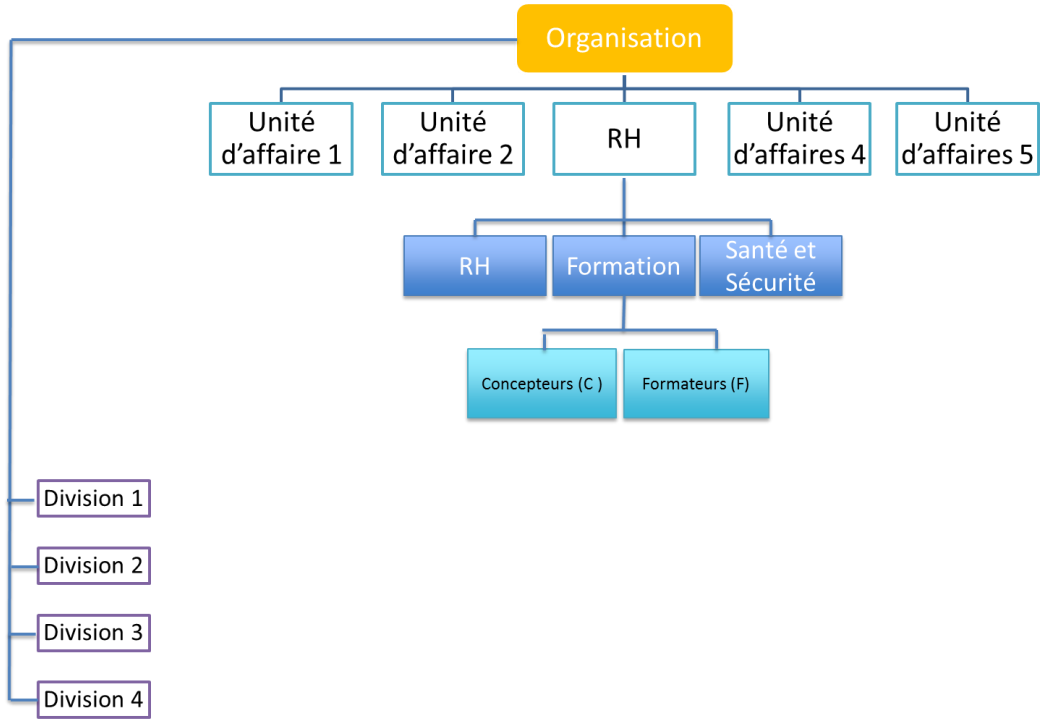


Figure 11: Organisation schématisée de la direction de la formation

Depuis sa mise en place, la nouvelle direction travaille à l'élaboration de ses processus d'affaires, harmonise ses pratiques, tout un pilotant un projet d'efficience qui vise à diminuer ses coûts de réalisation (par exemple : le développement des cours) ainsi que le temps de participation des employés à des activités de formation. Cette organisation a donc connu de nombreux défis opérationnels et organisationnels. Par exemple, la nouvelle direction a connu plusieurs restructurations depuis novembre 2009, dont une nouvelle au début de l'année 2010. De ce fait, de 2009 à 2010, les activités de formation, qui étaient

reparties au sein des différentes unités d'affaires (vice-présidences) et divisions (domaines d'activités) (voir figure 10) ont été centralisées (voir figure 11). L'objectif était de regrouper la gestion du savoir-faire et de la conception et de favoriser le partage de connaissances. En effet, une réorganisation des formations permettant de les rendre uniformes rationalise les cours et favorise le partage de la documentation et des méthodes de formations.

Nous allons maintenant présenter l'unité des concepteurs de formation et des formateurs qui nous intéressent particulièrement. En effet, les employés visés par cette recherche sont les concepteurs pédagogiques (C) qui sont repartis sur l'ensemble du territoire ainsi que les employés travaillant à la réalisation d'activités de formation, soit les formateurs (F), qui sont géographiquement situés dans les divisions opérationnelles, même s'ils relèvent administrativement de la direction de la formation. Les formateurs sont eux-mêmes spécialisés en unités et divisions réparties à travers le Québec tel que le montre l'ancienne organisation (voir figure 10).

L'unité de conception de formation fournit l'expertise pédagogique et assure l'optimisation des activités de développement. Le rôle des experts en conception (C) est de gérer les projets de formation pédagogique, de développer du matériel didactique et d'assurer l'organisation et la gestion du contenu des documents. Les concepteurs sont rattachés à une des différentes divisions pour faciliter la collaboration avec l'unité de formation. Pour sa part, l'unité de formation a pour mission de diffuser les activités de développement pour répondre aux besoins des clients. Les formateurs (F) doivent aussi préserver la qualité des formations et assurer leur évolution. Ainsi, les rôles des unités de concepteurs en formation et des formateurs sont très liés dans la nouvelle organisation et nécessitent une solide collaboration.

Cependant, la réorganisation de cette direction a créé des tensions internes. En effet, les employés qui devaient travailler ensemble dans la nouvelle structure organisationnelle ne se connaissaient pas étant donné que les formateurs étaient autrefois sous la responsabilité des différentes divisions.

De plus, les concepteurs pédagogiques, soit les experts de contenu (C), n'avaient pas l'habitude de travailler avec les formateurs (F), soit les experts en pédagogie. Ainsi, bien que les experts en conception possèdent le matériel standardisé, les méthodes pédagogiques et la connaissance transversale, les formateurs possèdent l'expérience pratique et technique et avaient aussi développé aussi leur propre matériel et façons d'enseigner.

Par ailleurs, étant donné que l'organisation était divisée par silos en différentes unités et divisions (voir figure 10), de la compétition interne existait avant la réorganisation puisque chaque concepteur et formateur répondait aux objectifs de sa propre division. En effet, chaque équipe de formateurs avait son propre budget provenant par exemple de la division dont ils faisaient partie.

Ce projet de recherche-action permettait donc de cibler un réel besoin dans le département : améliorer les communications internes, développer le niveau de socialisation des collaborateurs de la direction de la formation, afin de favoriser le partage de connaissances et la collaboration par l'utilisation d'un outil de type Web 2.0. Plus précisément, les besoins cernés par les participants étaient de se connaître et de se faire confiance, de développer de nouveaux contacts, de créer un réseau d'expertise et d'entraide, de faire circuler l'information afin de briser les silos et de collaborer dans le but d'être plus productifs.

Le choix du terrain était donc approprié pour une recherche visant à examiner l'impact des outils technologiques sur la socialisation entre les employés et éventuellement la collaboration. Un outil de type web 2.0 au niveau des concepteurs en formation et des formateurs pourrait permettre à ces derniers de créer un réseau d'expertise et d'améliorer la collaboration entre les groupes qui travaillaient en silos et à distance. Ainsi, cet outil permettrait de mieux gérer les connaissances de l'entreprise à travers une meilleure socialisation et collaboration des travailleurs.

4.2.4 Déploiement du projet-pilote

Le projet de recherche-action a été adopté par l'entreprise comme un projet-pilote. En effet, le projet « Web 2.0 » à la direction de la formation s'inscrivait aussi dans une démarche plus générale de l'organisation visant à améliorer la collaboration et la communication dans l'entreprise. Ainsi, à partir de mai 2009, la direction des communications au sein de l'entreprise a mené ou suivi différents projets visant à se familiariser avec ces nouveaux outils de communication et de collaboration et à en extraire les meilleures pratiques. Donc, le projet était un projet pilote interne aligné sur une volonté organisationnelle d'en apprendre plus sur le sujet sans stratégie claire d'utilisation du Web 2.0. Nous y reviendrons dans la partie portant sur les résultats et la discussion.

Le projet de la direction de la formation avait donc comme objectif de créer une communauté de pratique qui serait supportée par des outils de type Web 2.0 afin de favoriser la socialisation et la collaboration au sein de celle-ci. Le but de l'intégration de ce projet pilote dans la recherche du CEFRIO constituait à obtenir une évaluation indépendante de l'impact de l'utilisation d'un outil technologique de type Web 2.0 sur la socialisation organisationnelle.

La figure 12 présente le déploiement du projet Web 2.0 ainsi que la méthodologie de recherche par étapes et dates. Étant donné que nous sommes dans un contexte de recherche-action, le processus de collecte et le déploiement du projet sont inextricablement liés. Précisons cependant que l'auteure de ce mémoire a été impliquée uniquement dans la méthodologie de recherche même si elle observait le déploiement de la recherche-action (voir figure 12). En effet, chaque étape du déploiement constitue aussi un moment pour recueillir des données. Les divers instruments de collecte utilisés seront présentés plus loin.

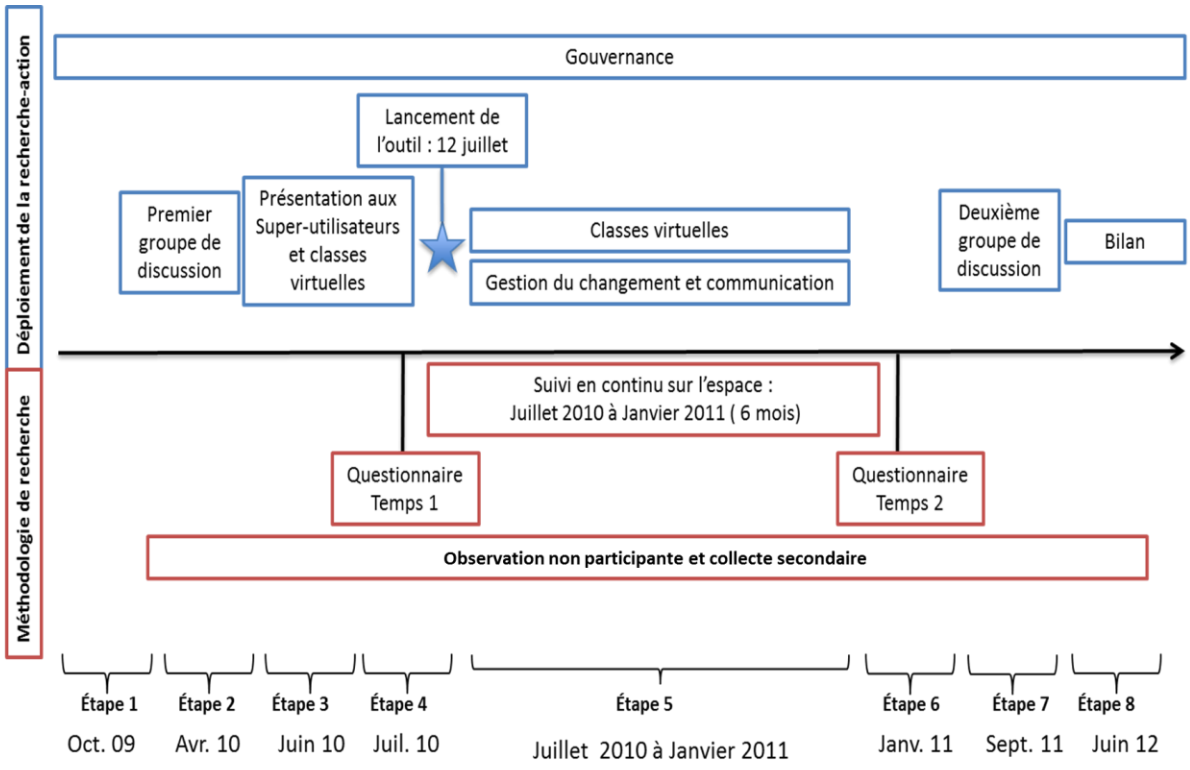


Figure 12: Déploiement du projet *Web 2.0* : recherche-action et méthodologie de recherche

Afin de mettre le projet en place, une structure de gouvernance et un comité de pilotage ont été constitués (voir figure 12, étape 1). Le comité comprenait le chercheur et le chargé de projet du CEFRIO qui accompagnaient la recherche, ainsi que des représentants de la direction de la formation, de la direction des communications, de la direction chargée de la gestion du changement, de la direction stratégies de la Vice-présidence Ressources Humaines en charge d'intégrer les projets Web 2.0 au niveau de l'entreprise et, enfin, des représentants de la direction Technologie pour le soutien technique.

Bien que les discussions et la mise en place d'une structure de gouvernance pour cette nouvelle expérimentation aient débuté à l'automne 2009 (Figure 12 : étape 1), la partie recherche du projet a démarré en avril 2010 lors du premier groupe de discussion afin de collecter les besoins des participants (Figure 12 : étape 2). Le

résumé de cette première rencontre est disponible dans la section portant sur les résultats des groupes de discussions (Chapitre 5, section 5.3.2).

Le lancement de l'outil de collaboration s'est fait à la mi-juin avec une sélection de participants (soit 10 super-utilisateurs et des membres du comité de pilotage). En effet, suite au premier groupe de discussion, les responsables du projet ont mobilisé 10 personnes clés pouvant jouer le rôle de super-utilisateurs (Figure 12 : étape 3). Ces derniers sont des membres volontaires qui agissent en tant que promoteurs de l'outil de collaboration pour stimuler l'utilisation de l'outil en montrant l'exemple. Ils sont aussi des personnes ressources clés qui aident les membres au besoin.

Ainsi, l'espace de collaboration a démarré à la mi-juin avec les Super-utilisateurs qui ont été invités à participer à une première classe virtuelle pour prendre connaissance de la plateforme. Cette session avait pour but d'expliquer le projet et de faire découvrir les fonctions de base, soit comment compléter son profil et écrire ou répondre à un billet. Au même moment, les autres employés de la direction de la formation ont pris connaissance du projet par un courriel dans lequel ils ont été invités à répondre au premier questionnaire de recherche (Figure 12, étape 4).

Au lancement de l'outil de collaboration à la mi-juin, six formations en ligne ont été données afin de présenter l'outil à 70 personnes. Par ailleurs, une classe virtuelle avait lieu une fois par mois avec les Super-Utilisateurs afin d'assurer un suivi et d'encourager l'animation et la participation durant toute la durée du projet. Ces derniers recevaient aussi des courriels chaque semaine afin de stimuler les activités sur l'outil. La première rencontre avec les Super-utilisateurs a eu lieu début juin.

Le démarrage du projet avec la totalité des participants a débuté mi-juillet (Figure 12 : étape 4), soit suite aux formations en ligne qui présentaient l'outil au reste des participants. Nous y reviendrons dans la section suivante.

Gestion du changement, formation et communication

Un plan de communication et de gestion de changement a aussi été mis en place. Il a duré tout le long du projet (Figure 12 : Étape 5) et impliquait les différentes parties prenantes afin de leur faire connaître le projet. Les employés visés par ce plan étaient les gestionnaires relevant des deux unités, les employés identifiés comme futurs Super-utilisateurs, les employés des unités de conception et de formation (soit les futurs membres de l'outil de collaboration) et enfin tous les autres employés de la direction de la formation. Le plan de gestion de changement était de la responsabilité entière de l'organisation. Le tableau 16 ci-dessous présente les différents moyens utilisés pour la communication aux différentes parties prenantes.

Tableau 16: Communication du projet-pilote

Parties prenantes	Moyens de communication
Gestionnaires des unités de conception et formation	- Présentation à la rencontre des gestionnaires - Rencontre de coordination du projet - Démonstrations et ateliers de gestion du changement - Communication par le biais d'outils d'information
Super-Utilisateurs de l'outil de collaboration et membres de la communauté de pratique virtuelle	- Présentations - Démonstrations et fonctionnalité du système (classes virtuelles) -Ateliers de travail et présentations
Employés des unités de conception et de formation (Membres la communauté de pratique virtuelle)	- Présentations et information via les rencontres d'équipes -Démonstrations et fonctionnalités du système (formations en ligne) - Site intranet - Ateliers de travail et présentations
Ensemble des employés de la direction de la formation	- Intranet - Courriels

4.2.5 Choix de l'outil technologique inspiré du Web 2.0

Suite au premier groupe de discussion visant à recueillir les besoins des participants, des fonctionnalités spécifiques d'outils de collaboration ont été déterminées (Figure 12, étape 2). Les besoins cités étaient la possibilité de créer

un profil incluant les expertises de chacun, de faire des recherches de collègues par compétences, de mettre à jour un statut de travail, de créer des groupes de discussions et d'entraide, d'être en mesure de partager des liens et des documents, de suivre les activités de ses collègues et enfin d'être en mesure de faire des appels à tous. Un sommaire de ce groupe de discussion est présenté dans la section 5.3.2.

À la suite de cette consultation, le choix de l'outil technologique de collaboration s'est porté sur *Livelink extended collaboration*. Bien que cet outil ne réponde pas à tous les besoins exprimés (notamment, au besoin de recherche d'experts par mots-clés et de mise à jour de statut sur un profil), il a été choisi car l'outil de gestion documentaire *Livelink* était déjà largement utilisé au sein de l'entreprise. De plus, cet outil demandait moins de temps d'adoption de la part des participants concepteurs de formation, car la plupart utilisaient déjà *Livelink extended collaboration*. Par ailleurs, il ne demandait pas de coûts additionnels pour l'organisation étant donné qu'elle possédait déjà une licence d'utilisation de ce logiciel.

L'outil en question ressemble à une page d'accueil d'un Intranet et comprend un répertoire d'employés, un blogue et une section de questions et réponses (FAQ). Il est aussi doté d'une console de navigation. La figure 13 présente l'espace d'accueil qui inclut les blogues et le FAQ, les nouvelles importantes (À la une), les informations sur la communauté ainsi que les nouveaux éléments.

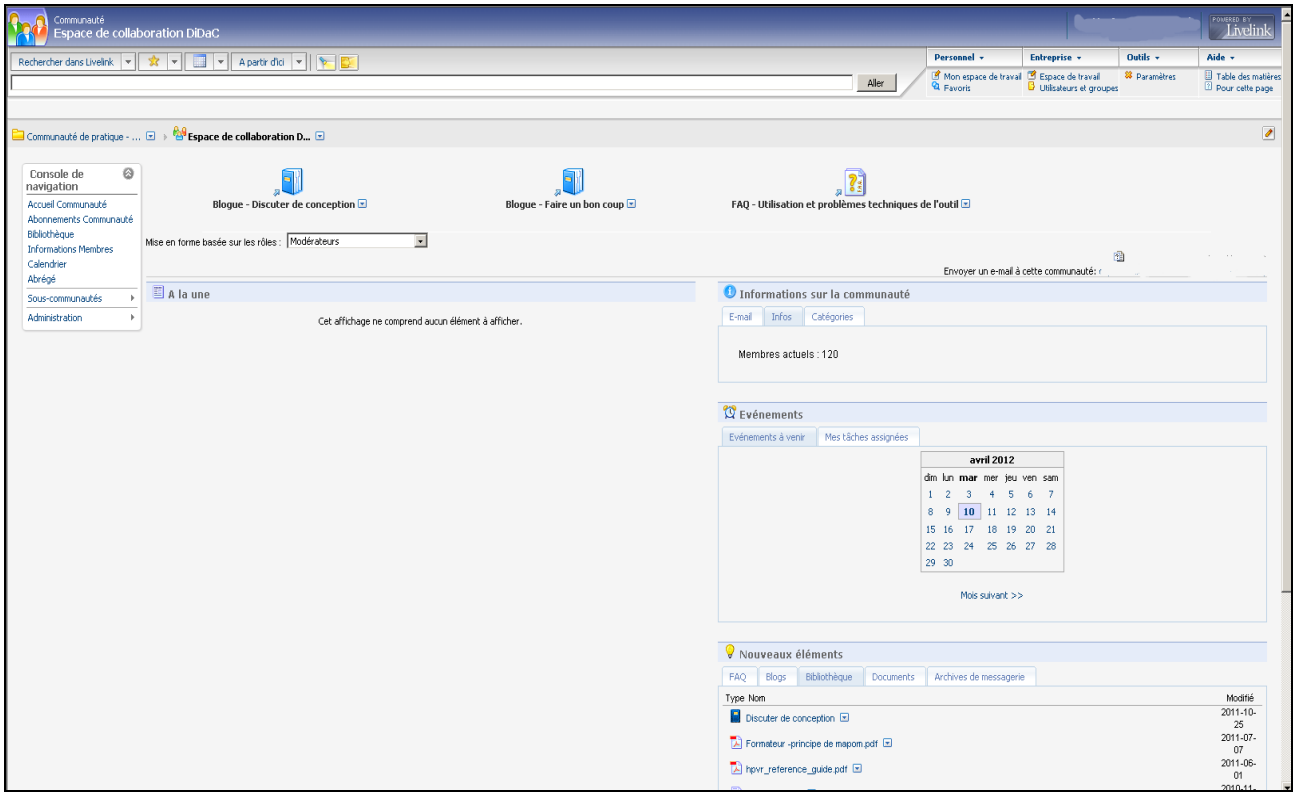


Figure 13: Page d'accueil de l'espace de collaboration

Le répertoire d'employés est une liste alphabétique présentant les informations des membres présents sur l'outil de collaboration. Dans le profil, les membres peuvent ajouter leur photo personnelle ainsi qu'inscrire leur expertise et leurs domaines d'intérêts.

Le blogue est un outil qui permet aux membres de publier des messages, nommés billets, afin que tous les participants puissent les lire. Ces derniers sont classés en ordre du plus récent au plus ancien. Les *blogueurs* peuvent partager des textes enrichis d'hyperliens et de médias, tels que des images ou du son. Chaque employé peut décider de recevoir des notifications dans sa boîte courriel. Les membres peuvent ensuite retourner sur l'espace de collaboration afin de répondre aux messages ou de publier de nouveaux billets.

L'outil de collaboration a été nommé « Didac » suite à un concours interne organisé deux mois après le démarrage du projet (figure 12, étape 5). Cette

technique utilisée par les agents de changement visait à augmenter l'adhésion au projet. Le nom choisi a été facilement adopté par les membres étant donné qu'il relevait l'aspect de didactique, qui rappelait l'intérêt de la communauté.

4.3 Échantillon

Après la phase de démarrage, les membres ayant comme fonction la conception de formations ont été inscrits à l'outil de collaboration mais étaient libres d'y participer ou non. Ces derniers constituent l'échantillon auprès duquel les données ont été collectées. L'échantillon est composé d'environ une centaine de personnes provenant de la direction de la formation de l'organisation, principalement les concepteurs pédagogiques et les formateurs provenant des différentes unités. Cet échantillon inclut aussi les 10 Super-utilisateurs relevant de chacune de ces unités.

L'échantillon a évolué au cours de l'expérience étant donné que les membres de la communauté de pratique participaient sur une base volontaire et que le nombre d'employés dans l'organisation a aussi fluctué.

4.4 Procédure de collecte d'informations

Puisque nous voulions regarder les relations qui existent entre les différentes variables choisies, mais que les sujets de recherche intervenaient dans le projet, une méthode de recherche mixte, soit quantitative et qualitative a été utilisée. En effet, selon Quivy et Campenhoudt (2006), la recherche terrain (*field-research*) constitue « un exemple de mise en œuvre complémentaire de différentes méthodes d'observation et d'analyse des informations » (Quivy et Camenhoudt, 2006 : 211).

Ainsi, cette recherche-action a été évaluée d'une part à travers des questionnaires quantitatifs (figure 12, étapes 4 et 6), complétés par une observation non participante dans le milieu organisationnel (figure 12, étapes 2 à 8) et par un recueil d'information sur la participation au sein de l'outil de collaboration dans le cadre d'un groupe de discussion (figure 12, étape 5). Cette section vise à expliquer la procédure de la collecte d'information.

4.4.1 Procédure pour la collecte de données des questionnaires

Commençons par détailler la procédure de collecte de données par questionnaire. Celle-ci s'est effectuée par un instrument de mesure élaboré grâce à la recherche du chapitre 2 de ce mémoire et la mise en œuvre du cadre conceptuel (chapitre 3). Deux questionnaires adressés aux membres de l'outil de collaboration ont été mis en place, soit au temps 1 (T1 : juillet 2010) et au temps 2 (T2 : janvier 2011). Ainsi, les deux questionnaires ont été remplis à un intervalle de six mois (voir figure 12). Ces questionnaires sont disponibles pour consultation en annexe.

Les questionnaires ont été informatisés et les participants y répondaient de façon anonyme. Les questionnaires ont été annoncés sur le blogue ainsi que par courriel et administrés par un outil de collecte de données (www.unipark.de). Plusieurs rappels ont été faits par le principal administrateur et animateur de l'outil collaboratif afin que les participants y répondent dans un délai précis. Cependant, aucun participant n'était dans l'obligation de répondre aux questions.

4.4.2 Observation non participante et recueil de données secondaires

Étant donné que cette recherche s'est réalisée dans un contexte de recherche-évaluation en organisation, le projet nécessitait une bonne compréhension du contexte organisationnel ainsi que de l'outil (appropriation et évaluation). Des observations supplémentaires ont donc été effectuées par observation non participante et par un recueil d'informations supplémentaires.

Il est important de noter que dans un contexte de recherche sur un terrain, le chercheur doit continuellement s'adapter à celui-ci (Quivy et Campenhoudt, 2006). La méthode de recherche a donc été adaptée en cours d'étude, en fonction des opportunités et contraintes de l'environnement.

Observation non-participante du déploiement

L'auteure de ce mémoire a également suivi les rencontres de formation, les présentations et communications incluant les classes virtuelles (voir la section sur la gestion du changement dans le déploiement du projet). Les incidents critiques sur l'espace de collaboration ont aussi été observés par cette dernière (par exemple : problèmes techniques sur l'outil, modification de paramètres, etc.). Tous ces éléments ont été observés et inscrits dans un journal de bord. Nous y reviendrons dans la section portant sur les instruments d'observation.

La participation au sein de l'outil de collaboration a été recueillie par des données secondaires, soit par un rapport informatisé hebdomadaire des visites sur l'espace de collaboration (membres, super-utilisateurs et administrateurs) et une analyse manuelle des contributions sur l'outil de collaboration (fils de discussions, nombre de personnes, longueur moyenne). La nature de la participation et de l'utilisation de l'outil a aussi été observée (inscription aux alertes, profils complétés, etc.). Toutes ces données ont été suivies par l'auteure de ce mémoire chaque semaine sur l'outil de collaboration et compilées dans des fichiers Excel durant les six mois d'observation. Enfin, les échanges entre les membres et super-utilisateurs sur l'outil de collaboration ont aussi été régulièrement consultés par l'auteure de ce mémoire. Les fils de discussion, particulièrement des thèmes qui revenaient le plus souvent, ont également été collectés.

Maintenant que la méthodologie de recherche a été présentée, nous allons pouvoir présenter les instruments de collecte de données.

4.4.3 Questionnaires de collecte

Les sous-sections suivantes présenteront les énoncés choisis pour chacune des variables du cadre d'analyse présenté au chapitre 3. Il est à noter que, par rapport au cadre conceptuel présenté précédemment, des questions supplémentaires ont été posées pour répondre aux exigences et demandes du terrain afin d'évaluer le succès de la gestion du projet et la satisfaction des participants, par exemple. De plus, d'autres questions ont été posées étant donné que cette recherche faisait partie d'une étude plus large du CEFRIO. Cependant, nous présenterons uniquement ici les questions et les résultats qui nous intéressent pour notre recherche plus spécifiquement.

Par ailleurs, il est important de noter qu'à des fins de confidentialité et de conformité aux normes du CER (Comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal), les différents répondants ne pouvaient être identifiés. Ainsi, nous ne pouvons effectuer un suivi de réponses par participant au temps 1 et 2 de la collecte. Nos questionnaires observent donc l'évolution de l'utilisation de l'outil et du niveau de socialisation au sein d'un groupe non défini de participants. Nous y reviendrons dans la section portant sur les résultats et la discussion.

Variable indépendante

Nous avons vu, au chapitre 3, que la variable dépendante comprenait deux dimensions, soit l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 et la nature de cette utilisation. Pour observer l'utilisation, nous avons utilisé deux temps de mesure, soit la mesure au temps 1, ou avant l'utilisation de l'outil, et au temps 2, soit après six mois d'utilisation de l'outil. Ainsi, cette dimension prend deux valeurs : aucune utilisation de l'outil et utilisation de l'outil. Pour sa part, la nature de l'utilisation, soit la participation active ou passive des utilisateurs, a été mesurée

par questionnaire au temps 2 seulement. Une observation additionnelle de la participation a été effectuée sur l'outil, elle sera présentée dans la section 4.4.4.

Les questions, qui ont été développées pour les fins de cette recherche, sont présentées dans le tableau 17.

Tableau 17: Mesure de la variable indépendante

	Temps de mesure	**Source**	**Énoncés**
Nature de l'utilisation de l'outil de collaboration	T2	Développé pour cette recherche	- J'ai complété mon profil sur Didac - J'ai consulté le profil d'autres concepteurs - J'ai participé au concours pour trouver un nom à l'outil - Je lis les alertes dans ma messagerie - J'écris des billets sur un blogue - Je lis les billets d'autres concepteurs - J'évalue les billets ou j'utilise des icônes lors de mes réponses - Je lis les questions et réponses dans la Foire aux Questions - Je pose des questions à des super utilisateurs sans passer par l'outil Didac - Je participe à des classes virtuelles sur l'outil Didac
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord; Ne sait pas)			

Variables modératrices

Les variables modératrices ont été mesurées sous trois différents axes : soit les attitudes face aux communications électroniques et face à la technologie en général ; la maîtrise et l'utilisation de la technologie ; et enfin les attitudes envers le changement (voir chapitre 3). Ce sont donc les variables contextuelles susceptibles d'influencer l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Ledbetter (2009) a développé et validé un instrument de mesure qui évalue l'attitude de communication en ligne (MOCA). Nous avons utilisé cet instrument qui inclut plusieurs dimensions, soit la révélation de soi en ligne, l'appréhension, la mauvaise communication, la connexion sociale et la facilité d'utilisation.

Tableau 17: Mesure des attitudes envers les communications électroniques

Dimensions	Temps de mesure	Source	Énoncés
Attitude envers les communications électroniques dimension « dévoilement de soi »	T1, T2	Adapté de Ledbetter, 2009	- J'ai l'impression que je peux être plus ouvert lorsque je communique de façon électronique. - Je me sens moins embarrassé de partager de l'information avec quelqu'un par le biais des communications électroniques.
Attitude envers les communications électroniques dimension « appréhension »			- Je ne me sens pas à l'aise de communiquer de façon électronique. - J'ai des appréhensions au sujet des communications électroniques. - Je n'arrive pas à mettre mes idées en place lorsque je communique par voie électronique. Cela me gêne de ne pas voir mes interlocuteurs lorsque je communique par voie électronique.
Attitude envers les communications électroniques dimension « erreurs de communication »			- Dans des communications électroniques, l'absence de feedback de notre interlocuteur peut créer des incompréhensions. - Les erreurs de communications sont fréquentes lorsqu'on utilise des moyens de communication électroniques.
Attitude envers les communications électroniques dimension « perception d'aisance d'utilisation»			- Quand j'ai beaucoup de choses à faire, les communications électroniques sont efficaces. - Une des choses que j'apprécie des communications électroniques est le fait que je peux écrire à quelqu'un même si cette personne n'est pas disponible pour répondre au téléphone. - J'aime communiquer de façon électronique.
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord; Ne sait pas)			

L'attitude face à la technologie a été mesurée par deux dimensions, soit l'enthousiasme et l'anxiété, en utilisant l'instrument de Dubé (2004).

Tableau 18: Mesure des attitudes face à la technologie

Dimensions	Temps de mesure	Source	Énoncés
Attitude face à la technologie dimension « enthousiasme »	T1, T2	Adapté de Dubé, 2004	- Les ordinateurs rendent le travail stimulant. - Travailler avec un ordinateur est agréable. - Les ordinateurs ont un côté excitant et fascinant. - Je suis confiant que je peux développer mes habiletés à bien travailler avec un ordinateur. - Je suis capable de me garder à jour par rapport aux développements dans le domaine des ordinateurs. - Apprendre à utiliser un nouveau logiciel est intéressant.
Attitude face à la technologie dimension « anxiété »			- Je ne suis pas certain de vouloir apprendre à utiliser de nouveaux logiciels. - Je me sens inquiet par rapport à l'utilisation d'un ordinateur. - J'hésite à utiliser un ordinateur parce que j'ai peur de faire des erreurs que je ne pourrai ensuite corriger. - J'ai de la difficulté à comprendre la plupart des choses de nature technique.
Échelle Likert de 5points (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord; Ne sait pas)			

Tel que présenté dans le chapitre 3, la maîtrise de la technologie a aussi été mesurée dans le cadre de notre recherche en adaptant l'instrument de Dubé (2004).

Tableau 19: Mesure de la maîtrise des outils informatiques

Dimensions	Temps de mesure	Source	Énoncés
Maîtrise des outils informatiques	T1	Adapté de Dubé, 2004	- Comment évalueriez-vous votre niveau actuel de maîtrise des outils informatiques en général (utilisation d'un ordinateur et de logiciels) ? (Une seule réponse possible) - Comment évalueriez-vous votre niveau actuel de maîtrise de l'outil Livelink ? (Une seule réponse possible)
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord; Ne sait pas)			

Puisque nous observons une situation d'adaptation à un changement dans les méthodes de travail (utilisation d'un outil de type web 2.0), nous avons analysé

les attitudes face au changement, et ce, en nous concentrant sur les variables liées à la « diffusion du changement », à l' « implantation personnelle » et à l' « expression des communications» adaptées de Cinite (2006). La diffusion du changement signifie que les employés sont engagés dans le changement et en font la promotion tout en jouant un rôle de modèle, par exemple pour encourager leurs collègues à y adhérer. Ainsi, les employés engagés communiquent leur soutien au changement. L'implantation personnelle est une dimension moins publique, dans laquelle les employés travaillent par eux-mêmes, en cherchant à comprendre le changement et en adoptant les nouvelles façons de faire au sein de leur travail, par exemple en investissant plus de temps et d'efforts dans leur travail. Enfin, l'expression des communications sont les comportements publics exprimés en résistance au changement, par exemple, le fait de partager ses préoccupations avec les personnes en charge des changements (Cinite, 2006).

Tableau 20: Mesure des attitudes envers le changement

Dimensions	Temps de mesure	Source	Énoncés
Attitude envers le changement, dimension « implantation personnelle »	T1, T2	Adapté de Cinite, 2006	- J'investis plus de temps et d'effort dans mon travail que ce qui est requis officiellement. - J'essaie d'en apprendre le plus possible sur les projets de changement à la direction de la formation. - J'adapte mon travail au quotidien pour aider la direction de la formation à atteindre ses objectifs de changement.
Attitude envers le changement, dimension «diffusion du changement »			- J'encourage mes collègues à adhérer aux changements. - J'ai adopté les nouvelles façons de travailler de la direction de la formation. - Au travail, j'adopte une attitude positive et souriante. - Je suis moi-même un initiateur de changement.
Attitude envers le changement, dimension « expression des préoccupations »,			- Je fais des suggestions constructives aux personnes en charge des changements à la direction de la formation. - J'exprime mon opinion lors des réunions. - Je partage mes préoccupations avec les personnes en charge des changements à la direction de la formation.
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord; Ne sait pas)			

Variable dépendante

La variable dépendante comprend deux dimensions, soit la socialisation au groupe et la socialisation à la tâche. Les indicateurs utilisés ont été adaptés de l'échelle de Haueter *et al*. (2003). Cette dernière s'avère intéressante pour notre recherche, surtout les dimensions de « relations interpersonnelles » et le « niveau de tâches » qui permettent d'évaluer la socialisation au groupe en mesurant les relations interpersonnelles et la maîtrise des savoirs et savoir-faire requis par les tâches reliées à l'emploi. Ce sont aussi des dimensions que nous supposons être des préalables à la collaboration. Les énoncés et leurs sources sont présentés dans le tableau 21.

Tableau 21: Mesure de la variable dépendante : socialisation

		Source	**Énoncés**
Socialisation au groupe	T1, T2	Adapté de Haueter *et* al., 2003	- Je comprends comment l'équipe des concepteurs contribue aux objectifs de la direction de la formation. - Je connais les objectifs de l'équipe des concepteurs. - Je comprends les liens entre l'équipe des concepteurs et le reste des employés de la direction de la formation. - Je comprends l'expertise (ex., connaissances, habiletés) que chaque concepteur apporte à l'équipe. - Je connais mon propre rôle dans l'équipe des concepteurs. - Je connais les règles et procédures de l'équipe des concepteurs (ex., présence, participation). - Je comprends la dimension politique de mon équipe de travail (ex., qui a de l'influence, ce qui doit être fait pour avoir de l'avancement ou maintenir son statut).
Socialisation à la tâche	T1, T2	Adapté de Haueter *et* al., 2003	- Je connais les responsabilités, les tâches et les projets liés à mon poste. - Je sais comment effectuer mes tâches. - Je comprends quelles tâches et responsabilités de mon travail sont prioritaires. - Je sais comment obtenir les ressources nécessaires pour accomplir mon travail (équipements, fournitures). - Je sais à qui demander de l'aide quand mon travail le nécessite. - Je sais qui sont mes clients (internes et externes). - Je sais comment répondre aux besoins de mes clients. - Je sais quand tenir mon gestionnaire informé de mon travail (ex., quotidiennement, hebdomadairement, lorsque les échéances approchent, sur demande) - Je sais ce qui constitue une performance de travail acceptable (c'est-à-dire les attentes de mon gestionnaire et de mes clients).
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord; Ne sait pas)			

Variables de contrôle

Les variables de contrôle portent sur les caractéristiques démographiques, soit le niveau de scolarisation, les années d'expérience de travail, l'âge et le sexe. Les énoncés sont présentés dans le tableau 22 qui suit.

Tableau 22: Mesure des variables de contrôle

	Temps de mesure	Source	Énoncés
Données sociodémographiques et contextuelles	T1, T2	Adapté de Dubé, 2004	- Quel est votre dernier diplôme obtenu ? - Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? - Depuis combien d'années travaillez-vous chez [l'organisation] ? - Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ? - À quelle catégorie d'âge appartenez-vous? - Êtes-vous un homme ou une femme?

4.4.4 Instruments d'observation secondaire

Nous avons vu que l'observation secondaire a pris trois formes. En effet, nous avons suivi le déploiement du projet dans un journal de bord, nous avons observé la participation sur l'outil de collaboration à travers un tableau d'observation et nous avons recueilli des données complémentaires tirées de groupes de discussions. Les principaux instruments utilisés pour ces observations sont présentés ci-dessous.

Journal de bord

Le journal de bord est un instrument de collecte complété par l'auteure de ce mémoire de façon hebdomadaire par le biais de l'observation non participante (rencontres et classes virtuelles, suivi sur l'outil) et des intrants supplémentaires rapportés par le gestionnaire du projet de l'organisation.

Cet instrument avait la forme d'une grille d'observation avec les dates et les évènements organisationnels qui avaient lieu parallèlement (communications, réunions, formations, vacances, etc.) ainsi que les évènements sur l'espace de collaboration (succès, problèmes techniques, modifications : par exemple ajout ou suppression de membre ou modification de l'espace de collaboration). La grille de suivi utilisée est présentée à l'annexe 5.

Tableaux d'observation des billets et des échanges

Un tableau qui incluait la date, le rôle (membre, super-utilisateur) de la personne qui publiait, le titre du billet et le rôle des personnes ayant répondu au billet ainsi que la date de chacune des réponses était rempli chaque semaine par l'auteure de ce mémoire. Un deuxième tableau était rédigé par l'auteur de ce mémoire afin d'observer les échanges sur l'espace de collaboration en fonction de différents thèmes qui se présentaient tels que la socialisation, la collaboration et les problèmes techniques. Les tableaux sont disponibles à l'annexe 6

Tableau d'observation des authentifications

La participation a été recueillie par des audits sur le système *Livelink* dans lequel les *logins* (soit l'authentification dans le système par les utilisateurs), la date et l'heure ainsi que le type d'utilisateur étaient visibles. Les audits *Livelink* sont des rapports automatiques qui permettent de voir quels utilisateurs ont visité la plateforme et à quel moment.

Par la suite, un classement manuel des identifications par l'auteure de ce mémoire a été effectué sur Excel dans lequel les administrateurs, les observateurs, les super-utilisateurs et les membres étaient distinctivement suivis.

À partir de la semaine 10 (20 septembre), étant donné que le blogue initial s'est modifié en deux blogues, l'auteure de ce mémoire a aussi suivi la participation au sein de chaque blogue distinctivement. Le tableau d'observation des identifications est disponible à l'annexe 7.

Tableau d'observation de la participation

De plus, sur un autre tableau semblable, il a été possible d'identifier quels participants provenaient de quelle unité, s'ils avaient personnalisé leur profil (incluant la publication d'une photo) et s'ils s'inscrivaient aux alertes pour recevoir un courriel lors d'activités sur l'espace de collaboration). La date à laquelle la personne était devenue membre de l'outil était aussi suivie. Un exemple du tableau est présenté à l'annexe 8.

Maintenant que nous avons présenté notre méthodologie de recherche et la procédure de collecte, le chapitre suivant présentera l'analyse des données collectées.

5. ANALYSE DE DONNÉES

L'analyse de données vise à évaluer le modèle conceptuel présenté au chapitre 3 par la consolidation des données du questionnaire au temps 1 et 2 du projet. Nous souhaitions aussi apporter des réponses aux questions que se posait l'entreprise afin d'évaluer le projet. L'analyse quantitative a été effectuée avec le logiciel d'analyse de données SPSS version 20. Il est à noter que les résultats présentés ont été arrondis au centième près.

Tel qu'annoncé dans la partie méthodologie, à des fins de confidentialité, nous n'avons pu, par le biais des questionnaires, suivre les réponses de chaque participant au temps 1 et temps 2, ni savoir lesquels étaient membres ou super-utilisateurs de l'outil de collaboration. Une analyse qualitative transversale des informations additionnelles par l'évaluation de la participation sur l'espace de collaboration, l'observation non participante, les données sur le journal de bord et les questions supplémentaires de la collecte permettra d'approfondir l'analyse de données et la discussion sur les résultats. Cependant, il faut souligner que nous ne pourrons lier les résultats d'un répondant au questionnaire à sa participation sur l'outil de collaboration.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats liés aux questionnaires. Par la suite, nous présenterons les résultats tirés de l'observation secondaire sur l'utilisation de l'outil de collaboration et la participation dans celui-ci ainsi que les incidents critiques. Ensuite, nous regarderons les résultats tirés des collectes complémentaires.

5.1 Résultats des questionnaires

5.1.1 Description de l'échantillon

Taux de participation

Le questionnaire au temps 1 (T1) a été répondu par 40 personnes sur un potentiel de 80 personnes ayant accès à l'espace de collaboration et participant au projet, soit un taux de réponse de 50 %. Au temps 2 (T2), le questionnaire a été répondu par 28 personnes sur un potentiel de 100 personnes, soit un taux de réponse de 28 %.

Nous avons vu que l'échantillon est de très petite taille soit inférieur à 100 (28 répondants au temps 2) et que le taux de réponse est assez faible. De plus, certaines questions n'ont pas été complétées par tous les répondants. Il est donc impossible de valider statistiquement le modèle présenté par notre cadre de recherche. En effet, cet échantillon de mesure est trop petit pour que les tests statistiques soient en mesure de détecter des changements dans la variable dépendante. Cependant, nous avons quand même effectué les tests afin d'identifier les tendances probables. Ainsi, nous allons présenter les différents résultats des questionnaires qui nous permettent d'éclairer ces tendances.

Caractéristiques démographiques

Nous présenterons ici les caractéristiques démographiques des répondants pour les temps 1 et 2. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons comparer les données sociodémographiques à celles de l'ensemble des employés de la direction ; cependant, l'organisation affirme que l'échantillon est représentatif de cette dernière.

Premièrement, au niveau du sexe, le nombre de femmes dans notre échantillon est presque trois fois supérieure au nombre d'hommes. Le tableau 23 présente la répartition selon le sexe en fonction des différents temps de questionnaires.

Tableau 23: Données démographiques: sexe

	Femmes	Hommes	Sans réponse
Effectif T1	25 (64%)	14 (26%)	0
Effectif T2	20 (73%)	7 (27%)	1

Au niveau de l'âge, la majorité des répondants se trouve dans la catégorie des 45 à 54 ans, avec aucun répondant de la génération Y (nés entre 1980 et 2000) et peu de la génération X (nés entre 1960 et 1980).

Tableau 24: Données démographiques : âges

	- de 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 à 54 ans	55 à 59 ans	60 à 64 ans	65 ans et +	Sans réponse
Effectif T1	0	0	1	3	3	15	14	2	1	0	0
Effectif T2	0	0	2	2	5	7	8	3	0	0	0

L'ancienneté sur le marché du travail est cohérente avec nos données démographiques avec une moyenne de presque 27 ans pour les deux temps de mesure. L'ancienneté dans l'organisation est aussi élevée avec une moyenne avoisinant 21 ans au premier temps de mesure et 19 ans au second temps de mesure.

La question sur l'ancienneté dans le poste actuel a dû être ajustée car le premier questionnaire évaluait le nombre de mois dans l'organisation. Or, bien que la moyenne d'ancienneté dans le poste rapportée au temps 1 soit plausible (3,59 ans), elle est étonnante puisque la moyenne d'ancienneté dans l'organisation était de 20 ans. Il est donc possible que les répondants aient mal calculé le nombre de mois d'ancienneté dans leur poste. C'est pourquoi nous avons ajusté le questionnaire au temps 2 en demandant aux répondants d'indiquer le nombre d'années dans le poste plutôt que le nombre de mois. La moyenne obtenue au

temps 2, soit plus de 7 ans dans un même poste, nous semble plus réaliste. Les résultats sont présentés dans le tableau 25.

Tableau 25: Données démographiques: ancienneté

	Ancienneté sur le marché du travail (années)	Ancienneté dans l'organisation (années)	Ancienneté dans le poste actuel
Moyenne T1	27,68 ans (Écart-type : 6,4)	20,65 ans (Écart-type : 9,6)	43,11 mois = 3,59 ans (Écart-type : 2,26 ans)
Moyenne T2	25,81 ans (Écart-type : 7,85)	18,43 ans (Écart-type : 13,05)	7,10 ans (Écart-type : 6,53)

Nous remarquons au tableau 26 que le niveau d'études ne dépasse pas le baccalauréat sauf pour quelques exceptions.

Tableau 26: Données démographiques: dernier diplôme obtenu

	Aucun diplôme	Diplôme d'études secondaires	Diplôme d'études collégiales	Certificat universitaire	Baccalauréat universitaire	Maîtrise	Doctorat	Sans réponse
Effectif au temps 1	0	6	16	2	11	5	0	0
Effectif au temps 2	0	7	3	2	10	7	0	1

Outre ces principales caractéristiques démographiques, nous avons aussi posé des questions sur l'expérience préalable avec la technologie des participants au temps 1. Les résultats sont présentés au tableau 27 qui suit.

L'utilisation de la technologie personnelle a été évaluée par la fréquence et la durée moyenne d'utilisation d'un micro-ordinateur à la maison. La plupart des répondants utilisent régulièrement un ordinateur et y passent en moyenne plus d'une heure de temps.

Tableau 27: Utilisation de la technologie

Énoncé	Réponses	Effectifs T1
Fréquence et moyenne d'utilisation d'un microordinateur à la maison	Jamais	2
	Une fois par moi	1
	Quelques fois par moi	1
	Quelques fois par semaine	10
	A peu près une fois par jour	16
	Plusieurs fois par jour	10
	TOTAL	**40**
Durée moyenne d'utilisation de l'ordinateur à la maison	Presque jamais	5
	Moins d'une demi-heure	4
	D'une demi-heure à une heure	13
	1-2 heures	8
	2-3 heures	9
	Plus de 3 heures	1
	TOTAL	**40**

5.1.2 Création de variables

Afin de créer les variables pour tester notre modèle, nous avons tout d'abord vérifié la cohérence interne des différentes échelles en calculant les alphas de Cronbach. Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 28. La moyenne et les écarts-types de chacune des variables mesurées seront présentés au fur et à mesure de l'analyse de données.

Une cohérence supérieure ou égale à 0,70 était considérée acceptable. Afin d'arriver à ce niveau de fiabilité, nous avons supprimé un énoncé pour une variable liées aux attitudes envers le changement ainsi que deux variables liées aux communications électroniques. Pour le reste des variables, la cohérence interne des échelles était satisfaisante, tant au temps 1 qu'au temps 2.

Tableau 28: Fiabilité des énoncés et variables

	Variable	Nombre d'énoncés	Alpha de Cronbach
Utilisation de l'outil de collaboration	Active (énoncés : 5, 7, 8)	4	T2 : 0,91
	Passive (énoncés : 2, 4,6 ,9)	4	T2 : 0,85
Socialisation	Socialisation au groupe	7	T1 : 0,85 T2 : 0,93
	Socialisation à la tâche	9	T1 : 0,78 T2 : 0,86
Attitude envers le changement	Attitude envers le changement – Implantation personnelle	3	T1 : 0,67 (retrait de l'énoncé 1= 0.75) T2 : 0,78 (retrait de l'énoncé 1= 0.87)
	Attitude envers le changement – Diffusion du changement	4	T1 : 0,81 T2 : 0,78
	Attitude envers le changement – Expression des préoccupations	3	T1 : 0,73 T2 : 0,79
Attitudes face aux communications électroniques	Attitudes face aux communications électroniques – Dévoilement de soi	2	T1 : 0,71 T2 : 0,94
	Attitudes face aux communications électroniques – Appréhension	4	T1 : 0,58 (retrait de l'énoncé 1 : alpha = 0,75) T2 : 0,84 (retrait de l'énoncé 1 : alpha = 0,76)
	Attitudes face aux communications électroniques – Erreurs de communication	2	T1 : 0,71 T2 : 0,76
	Attitudes face aux communications électroniques – Perception d'aisance d'utilisation	3	T1 : 0,52 (retrait de l'énoncé 2 : alpha = 0,76) T2 : 0,70 (retrait de l'énoncé 2 : alpha = 0,68)
Attitude face à la technologie	Attitude face à la technologie - Enthousiasme	6	T1 : 0,88 T2 : 0,90
	Attitude face à la technologie - Inquiétude	4	T1 : 0,82 T2 : 0,93

5.1.3 Lien entre les variables indépendantes et dépendantes

Rappelons que notre modèle conceptuel cherche à démontrer que l'utilisation d'un outil de type web 2.0 peut avoir une influence positive sur la socialisation organisationnelle. Dans le cadre de notre recherche, un outil de collaboration a été utilisé pendant six mois. Nous allons maintenant voir quelle est la nature de cette utilisation puisqu'il s'agit là d'une des dimensions de notre variable indépendante.

Afin d'avoir un portrait de la nature de l'utilisation de l'espace de collaboration, le questionnaire interrogeait les participants sur ce qu'ils y avaient fait. Les résultats sont présentés dans le tableau 29 qui suit.

Tableau 29: Résultats: utilisation de l'outil

Nature de l'utilisation : énoncés des questions	Moyenne (Écart-type)
1) J'ai complété mon profil sur Didac	2,15 (1,19)
2) Je consulte le profil d'autres concepteurs	1,59 (0,69)
3) J'ai participé au concours pour trouver un nom à l'outil	1,27 (0,83)
4) Je lis les alertes dans ma messagerie	2,46 (1,21)
5) J'écris des billets sur un blogue	1,48 (0,93)
6) Je lis les billets d'autres concepteurs	2,26 (1,10)
7) Je réponds aux billets d'autres concepteurs	1,63 (0,92)
8) J'évalue les billets ou j'utilise des icônes lors de mes réponses	1,26 (0,59)
9) Je lis les questions et réponses dans la Foire Aux Questions	2,00 (1,04)
10) Je pose des questions à des super utilisateurs sans passer par l'outil Didac	1,46 (0,65)
11) Je participe à des classes virtuelles sur l'outil Didac	1,85 (1,10)
Mesurée sur une échelle de 1 à 4 : jamais, occasionnellement, assez souvent, très fréquemment.	

Nous avons vu que la participation active est le fait de communiquer en écrivant du nouveau contenu ou répondant à des demandes ou à des commentaires des membres de la communauté, alors que la participation passive correspond à la lecture unique du contenu mis en ligne (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). Ainsi, la participation passive se définit comme une présence en ligne, mais avec une lecture seule du contenu, alors qu'une participation active sous-entend une production ou réaction de la part d'un membre, par exemple écrire, répondre ou évaluer des billets.

Nous avons analysé la participation active et passive de façon distincte. Nous avons donc créé des variables en regroupant différents énoncés. Le regroupement des énoncés 5,7 et 8 a permis de créer une variable de participation active. Le regroupement des énoncés 2, 4, 6 et 9 a permis de créer une variable de participation passive. La moyenne de chacune des dimensions est présentée dans le tableau 30:

Tableau 30: Nature de l'utilisation de l'outil

	Nature	**Moyenne (Écart-type)**
Utilisation de l'outil de collaboration	Active (énoncés : 5, 7, 8)	1,46 (0,77)
	Passive (énoncés : 2, 4,6 ,9)	2,07 (0,85)
Participation au projet et sur l'outil de collaboration	Participation (tous les énoncés)	1,77 (0,72)
Mesurée sur une échelle de 1 à 4 : Jamais, occasionnellement, assez souvent, très fréquemment.		

Nous pouvons voir que l'utilisation passive est plus commune que l'utilisation active de l'outil. Bien que la lecture soit populaire au sein de l'outil, la consultation d'autres profils l'est cependant moins.

Influence de l'utilisation de l'outil de collaboration sur la socialisation (P1)

Notre première proposition était : « l'utilisation d'un outil de type web 2.0 a un impact positif sur la socialisation organisationnelle ». L'utilisation de l'outil était observée par deux dimensions, soit l'utilisation (Temps 1 : Pas d'utilisation ; Temps 2 : 6 mois d'utilisation) et la nature de l'utilisation (nature active ; nature passive).

Afin de tester notre première proposition, nous avons tout d'abord observé l'impact de l'utilisation d'un outil collaboratif sur la socialisation organisationnelle au groupe et à la tâche (maîtrise de la tâche). Ainsi, nous avons comparé les moyennes pour chacune des dimensions au temps 1, soit sans utilisation de l'outil, et au temps 2, soit après 6 mois d'utilisation de l'outil.

Les résultats sont présentés dans le tableau 31. On constate que la maîtrise des tâches n'a pas changé entre les deux temps de mesure. En ce qui concerne la socialisation au groupe, bien que l'on constate une amélioration entre les deux temps de mesure, les moyennes ne sont pas significativement différentes. On peut donc conclure que l'utilisation de l'outil collaboratif pendant 6 mois n'a pas eu d'influence significative sur la socialisation.

Tableau 31: Socialisation au temps 1 et 2

	Moyenne au T1 (Écart-type)	Moyenne au T2 (Écart-type)	Différence
Socialisation au groupe	3,65 (0,77)	3,78 (0,99)	[t(66) = -0,69 ; p = 0,55] Non significative
Maîtrise de la tâche	4,13 (0,60)	4,13 (0,59)	[t(66) = -0,16 ; p = 0,99] Non significative

L'effet de la nature d'utilisation de l'outil (participation passive ou active) sur la socialisation a aussi été testé. Les utilisateurs actifs ont eu une plus grande socialisation au groupe (3,82) que les membres passifs (3,76) ; cependant, ces résultats ne sont pas significativement différents [t(26) = 0,14 ; p = 0,73].

Nous avons également vérifié si la nature de la participation influençait la maîtrise de la tâche. Nous avons effectué une analyse de régression avec chacune des dimensions de la variable dépendante socialisation. Nous pouvons remarquer que l'unique analyse validée est que l'utilisation passive (sig < 0,05) influence la maîtrise de la tâche. Le tableau 32 qui suit présente ces résultats.

Tableau 32: Socialisation et nature de la participation

	Utilisation active		Utilisation passive	
	Bêta	**Sig**	**Bêta**	**Sig**
Socialisation au groupe	-0,330	0,265	0,478	0,112
Maîtrise de la tâche	-0,378	0,191	0,593	0,045

Nous avons aussi effectué une analyse de régression afin de vérifier le lien entre l'utilisation active et passive. D'après ces résultats, une même personne peut obtenir un score élevé à la fois sur la participation active et la participation passive. Nous y reviendrons lors de la discussion au chapitre 6.

Ainsi, nous avons présentés les résultats de l'analyse visant à observer notre première proposition. Étant donné que ces résultats ne sont pas statistiquement différents, ces résultats nous permettent de conclure que P1 n'est pas vérifiée. La section qui suit présentera notre analyse pour la seconde.

Influence des variables modératrices

Nous présentons les résultats tirés du questionnaire quant aux différents variables modératrices considérées. Premièrement, nous regarderons les variables liées aux attitudes des participants. Ensuite, nous regarderons la maîtrise des technologies de ces derniers.

Afin de tester le modèle de l'influence des variables modératrices, nous avons effectué une série d'analyses de régressions hiérarchiques. Ainsi, nous avons entré dans le premier bloc la nature de la participation et la variable modératrice comme variables indépendantes dans l'équation, et la variable socialisation au groupe comme variable dépendante. Puis, nous avons entré le produit des deux variables indépendantes dans le deuxième bloc. Nous avons répété l'analyse pour chacune des variables modératrices une à une. Puis, nous avons à nouveau conduit l'ensemble de l'analyse, cette fois-ci en utilisant la variable maîtrise de la tâche comme variable dépendante. Les résultats pour les variables modératrices attitudinales sont présentés dans les tableaux 33 et 34 qui suivent.

Tableau 33 : Tableau de coefficients, influence des variables attitudinales sur la socialisation au groupe

Dimension	Énoncé	Bêta	Sig (p)
Attitude envers le changement	Attitude envers le changement – Implantation personnelle	-0,66	0,59
	Attitude envers le changement – Diffusion du changement	-1,39	0,39
	Attitude envers le changement – Expression des préoccupations	-2,59	0,11
Attitudes face aux communications électroniques	Attitudes face aux communications électroniques – Dévoilement de soi	0,51	0,52
	Attitudes face aux communications électroniques – Appréhension	1,44	0,03
	Attitudes face aux communications électroniques – Erreurs de communication	-2,15	0,03
	Attitudes face aux communications électroniques – Perception d'aisance d'utilisation	-4,71	0,01
Attitude face à la technologie	Attitude face à la technologie - Enthousiasme	-4,73	0,01
	Attitude face à la technologie - Inquiétude	1,15	0,19

À la lecture des résultats, nous pouvons constater qu'uniquement les variables liées aux attitudes face aux communications électroniques, plus spécifiquement les dimensions appréhension, erreurs de communication et la perception d'aisance de communication ainsi que les attitudes face à la technologie liées à l'enthousiasme influencent la relation entre la nature de la participation sur l'outil de collaboration et la socialisation au groupe.

Tableau 34 : Tableau de coefficients, influence des variables attitudinales sur la socialisation à la tâche

Dimension	Énoncé	Bêta	Sig (p)
Attitude envers le changement	Attitude envers le changement – Implantation personnelle	-1,10	0,37
	Attitude envers le changement – Diffusion du changement	-0,31	0,86
	Attitude envers le changement – Expression des préoccupations	-0,81	0,65
Attitudes face aux communications électroniques	Attitudes face aux communications électroniques – Dévoilement de soi	0,87	0,25
	Attitudes face aux communications électroniques – Appréhension	0,89	0,16
	Attitudes face aux communications électroniques – Erreurs de communication	-1,11	0,26
	Attitudes face aux communications électroniques – Perception d'aisance d'utilisation	-3,38	0,05
Attitude face à la technologie	Attitude face à la technologie - Enthousiasme	-2,93	0,15
	Attitude face à la technologie - Inquiétude	-0,11	0,90

À la lecture des résultats, nous pouvons constater qu'uniquement la variable perception d'aisance de communication influence la relation entre la nature de la participation sur l'outil de collaboration et la socialisation à la tâche.

Outre les variables attitudinales, nous avions aussi proposé que la maîtrise de la technologie puisse agir comme variable modératrice de la relation entre l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 et la socialisation organisationnelle.

Nous avons donc demandé aux répondants d'évaluer leur maîtrise de Livelink (ou maîtrise de Didac pour le temps 2) sur une échelle allant de 1 = aucune connaissance à 6 = connaissance d'un utilisateur expert. Les fréquences de réponses sont présentées au tableau 35.

Tableau 35: Maîtrise de Livelink

Énoncé	T1	T2
Aucune connaissance	0	5
Connaissance très sommaire	4	6
Connaissance de base	4	5
Connaissance d'un utilisateur moyen	12	3
Connaissance d'un utilisateur débrouillard	17	4
Connaissance d'un utilisateur expert	3	4
Sans réponse	0	1
TOTAL	**40**	**28**

Ainsi, la variable maîtrise de l'outil Livelink obtient un score moyen de 4,28/6 au temps 1 (écart-type de 1,09) et de 3,26/6 au temps 2 (écart-type de 1,74) ; on constate donc qu'après six mois d'utilisation de l'outil de collaboration, la perception de maîtrise de Livelink a diminué avec la mise en place du nouvel outil Didac.

Nous avons procédé à la même analyse de régression multiple que précédemment pour tester le rôle de la maîtrise de la technologie sur la socialisation au groupe et à la tâche. Les résultats, présentés au tableau 36, indiquent que le rôle modérateur de la maîtrise de la technologie n'est pas significatif. La maîtrise de l'outil n'influence pas le lien entre la participation à l'outil et la socialisation au groupe ni à la tâche.

Tableau 36: Tableau de coefficients, influence de la maîtrise de la technologie comme variable modératrice

	Socialisation au groupe		Maîtrise de la tâche	
	Bêta	Sig (p)	Bêta	Sig (p)
Maîtrise Livelink	-0,66	0,56	-0,66	0,57

À la lumière des différents résultats, nous pouvons conclure que notre proposition (P2) n'a pu être observée. En effet, la majorité des résultats ne sont pas statistiquement significatifs, sauf pour quelques résultats qui pourraient être dus au hasard.

Nous avons présenté les différents résultats liés aux questionnaires et à notre cadre conceptuel afin d'éclairer les hypothèses de notre recherche. Plusieurs éléments permettront de compléter cette analyse, notamment les résultats de l'observation sur l'outil de collaboration.

Influence des variables de contrôle

Compte-tenu de la petite taille de notre échantillon, particulièrement au temps 2, nous avons décidé de ne pas tester l'influence des variables de contrôle pour ne pas entrer de variables additionnelles dans nos équations. Par ailleurs, l'échantillon étant assez homogène sur le plan démographique, il est peu probable que l'utilisation de ces variables donne des résultats significatifs. Nous retiendrons uniquement les données démographiques présentées dans la description de l'échantillon pour la discussion finale.

5.2 Résultats tirés de l'observation

L'observation de l'utilisation de l'outil de collaboration a été effectuée de deux façons. Premièrement, une analyse de la participation et de la nature de l'utilisation a été effectuée par l'observation directe sur l'outil de collaboration. Par la suite, l'observation secondaire, telle que l'observation des éléments rapportés au journal de bord et les éléments relevés dans les questions supplémentaires sur l'utilisation, a permis de compléter cette analyse.

5.2.1 Caractéristiques du terrain

Avant de présenter les résultats sur la participation durant les six mois d'observation, il est important de souligner quelques caractéristiques du terrain.

Premièrement, au fur et à mesure de l'étude, l'échantillon a fluctué, car des membres se sont ajoutés à la liste, et d'autres ont été supprimés car ils ne travaillaient plus dans l'organisation ou avaient été ajoutés à la liste par erreur. Les 10 Super-utilisateurs ont cependant maintenu leur place et leur rôle tout au long du projet.

Par ailleurs, au début de l'expérimentation, un seul blogue couvrait toutes les thématiques reliées au travail et à l'outil. Au fil de l'expérience, le blogue a connu des problèmes techniques. Un nouveau blogue a dû être créé en début de projet. Par la suite, au mois de septembre, soit après un mois et demi d'utilisation, l'outil a été modifié pour offrir deux blogues distincts et une Foire Aux Questions (F.A.Q.). De ce fait, à partir du mois de septembre, a été créé, d'une part, un blogue *discuter de conception* dans lequel les employés échangeaient sur des thématiques reliées à l'apprentissage au sens large tel que l'apprentissage des adultes et le Web 2.0 et, d'autre part, le blogue *partager un bon coup*, qui permettait aux employés de partager des réalisations de formation et d'apprentissage effectuées à l'intérieur de l'organisation, telles que des capsules sur l'apprentissage en ligne et le partage de jeux pédagogiques. Enfin, la foire aux questions permettait d'obtenir des réponses à des questions techniques sur l'utilisation de l'outil de collaboration comme par exemple, comment s'abonner ou comment publier des photos.

De plus, il faut souligner que les traces d'authentification (*log-in*), soit les informations sur le visiteur s'étant connecté sur le système (permettant d'en tracer l'historique), pouvaient se répéter dans le système de recueil automatique. En effet, on pouvait observer plusieurs visites à la suite provenant de la même personne. Cependant, une fois que la personne est en ligne sur l'outil de collaboration, elle ne devrait pas avoir à y retourner dans les minutes qui suivent,

sauf s'il y a eu un problème informatique. Ainsi, une suppression manuelle des répétitions dans un laps de temps de 5 minutes a été effectuée par l'auteure de ce mémoire. Nous avons jugé que 5 minutes était un temps minimum requis pour rentrer dans le système et lire ou écrire un billet ou y répondre.

Ainsi, le recueil de données a dû tenir compte de ces différents aspects. Nous allons maintenant présenter l'échantillon de la collecte secondaire.

5.2.2 Description de l'échantillon

Sur les 105 membres inscrits au mois d'août 2010, soit après un mois d'utilisation, 59 membres ont consulté le site Didac au moins une fois. Au même moment, la répartition des membres actifs sur le blogue (qui sont entrés sur le blogue sur une base régulière et qui participent ou lisent les échanges) est la suivante : 12 membres provenant de l'unité des concepteurs de formation et 18 provenant de l'unité des formateurs géographiquement répartis dans les différentes unités et vice-présidences.

Aux fins de l'analyse, un échantillon stable de participation dans le temps (temps 1 et temps 2) a été maintenu. En effet, les membres qui ont été supprimés en cours d'expérimentation n'ont pas été comptabilisés comme membres présents tout au long de l'observation. Le dernier échantillon comprenait 82 membres, 10 super-utilisateurs et 13 observateurs non-participants. Des 92 membres participants à la recherche (membres et super-utilisateurs), 49 étaient des hommes et 43 des femmes. L'échantillon comprenait une part égale de concepteurs et de formateurs. Au niveau des membres actifs, la répartition des employés au sein de l'organisation se divise de la façon suivante : une majorité de personnes participantes proviennent de l'unité des formateurs (soit 60 %) et le reste des membres proviennent de l'unité des concepteurs en formation (soit 40 %).

5.2.3 Observation sur la participation : activité

Pour des fins d'analyse, nous avons divisé les membres en 4 catégories de participants. Ces dernières constituaient : 1) les participants très actifs ; soit contribuant régulièrement sur l'espace de collaboration ; 2) les participants actifs, qui entraient au moins une fois par mois sur l'outil mais qui avaient une participation plus passive; 3) les participants peu actifs qui s'étaient uniquement authentifiés 2 à 3 fois sur l'outil et ce en début de projet ; 4) et enfin les membres inactifs, qui étaient uniquement inscrits sur l'outil de collaboration mais qui n'y étaient pas venus plus d'une fois.

Le tableau 37 présente d'une part, les effectifs en fonction du taux de participation des différents membres sur l'outil de collaboration et d'autre part, les différentes contributions de ces derniers, soit l'ajout d'une photo de profil, la publication d'une biographie de profil (incluant son expertise, ses intérêts, etc.) et la participation aux contributions et réponses sur les différents blogues.

Tableau 37: Sommaire de la participation sur l'outil de collaboration

	Membres	Super-utilisateurs	Observateurs
Total	92	10	12
Très actifs	10	8	1
Actifs (participation plus passive)	12	1	1
Peu actifs (participation limitée)	36	1	N-A
Inactifs	34	0	N-A
Profils	22	10	2
Photos	16	8	3
Publications sur le blogue *discuter de conception*	11	10	1
Réponses sur le blogue *discuter de conception*	16	20	2
Publications sur le blogue *partager un bon coup*	6	11	2
Réponses sur le *blogue partager un bon coup*	14	22	3

5.2.4 Observation sur la participation en fonction du temps

Le graphique à la figure 14 présente la participation en fonction du temps. La semaine 1 (soit du 12 au 16 juillet 2010) à 8 (soit du 30 août au 5 septembre) présente les visites des membres au premier blogue sur l'espace de collaboration. À partir de la semaine 9, les visites sur les deux blogues, soit *parler de conception* et *faire un bon coup* ont été rapportés.

Il est à noter que la consultation du blogue dans sa boîte courriel (par abonnement à une alerte) ne pouvait être suivie dans les authentifications Livelink. Ainsi, l'observation rapportée ici sous-estime l'ampleur de la participation passive (lecture des messages dans l'outil Didac) puisqu'elle ne prend pas en compte la participation des membres qui lisaient les messages dans leur boîte de courriel sans jamais accéder au site. Nous pouvons cependant mentionner que 15 membres de l'outil de collaboration étaient abonnés à ces alertes aux blogues.

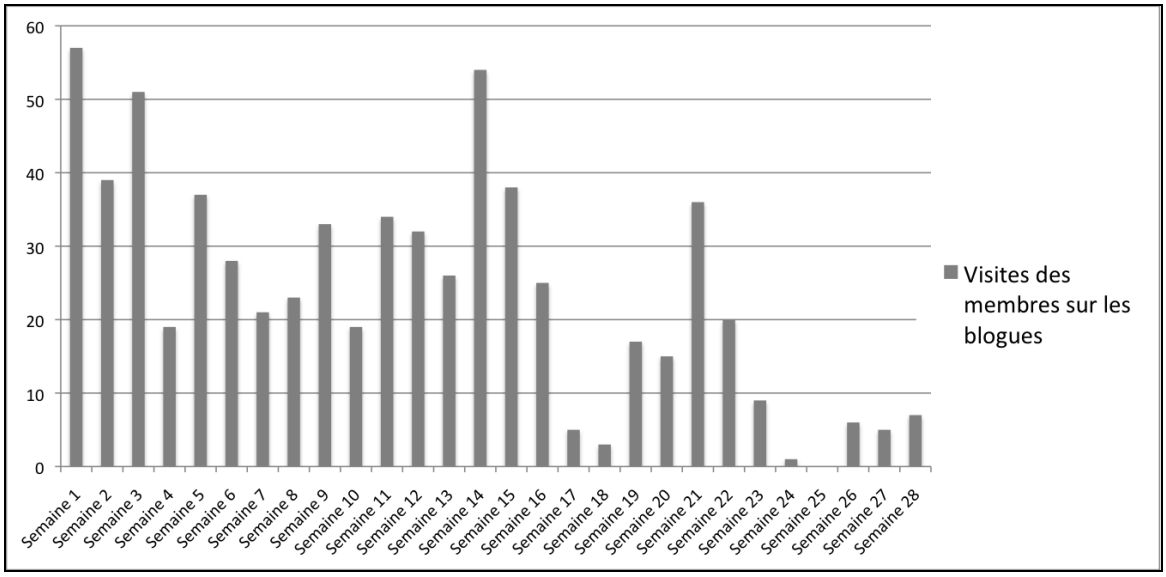


Figure 14: Identifications des membres sur les blogues

5.2.5 Observation sur la participation en fonction des différents blogues

Le graphique à la figure 15 présente la participation en fonction des deux différents blogues à partir de la semaine 11. Nous avons observé les deux blogues jusqu'à la semaine 28. De plus, la participation sur la FAQ a été suivie chaque semaine mais elle ne sera pas présentée car elle était très limitée et peu pertinente pour notre recherche. En effet, la foire aux questions permettait aux utilisateurs de poser des questions d'ordre technologique auquel un administrateur de l'outil de collaboration pouvait répondre. Il n'y avait donc pas d'aspects de socialisation ou de collaboration à observer sur cet outil.

Étant donné que la participation était plus importante en début de projet à cause de l'ajout de nouveaux membres et des formations données, nous avons décidé de présenter la participation en plus de détails de la semaine 11, soit à partir de la création des deux blogues, à la semaine 17, soit au début du déclin d'activité sur l'outil de collaboration.

Le graphique présenté à la Figure 15: Participation en fonction des blogue, nous montre que les deux blogues ont été autant utilisés, avec une légère préférence pour le blogue *partager un bon coup*. La figure 16 nous permet de voir que la participation à chacun des blogues a évolué.

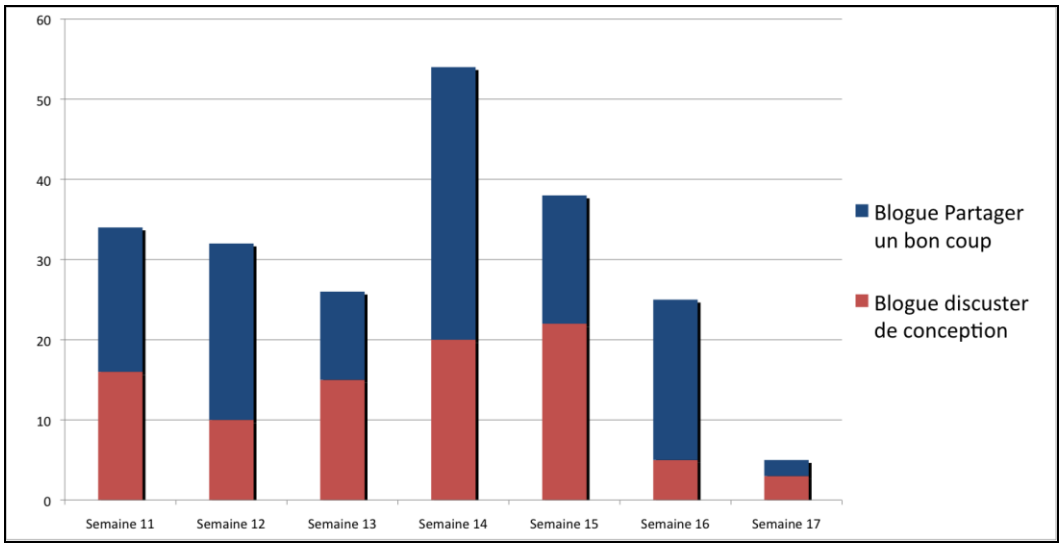


Figure 15: Participation en fonction des blogues

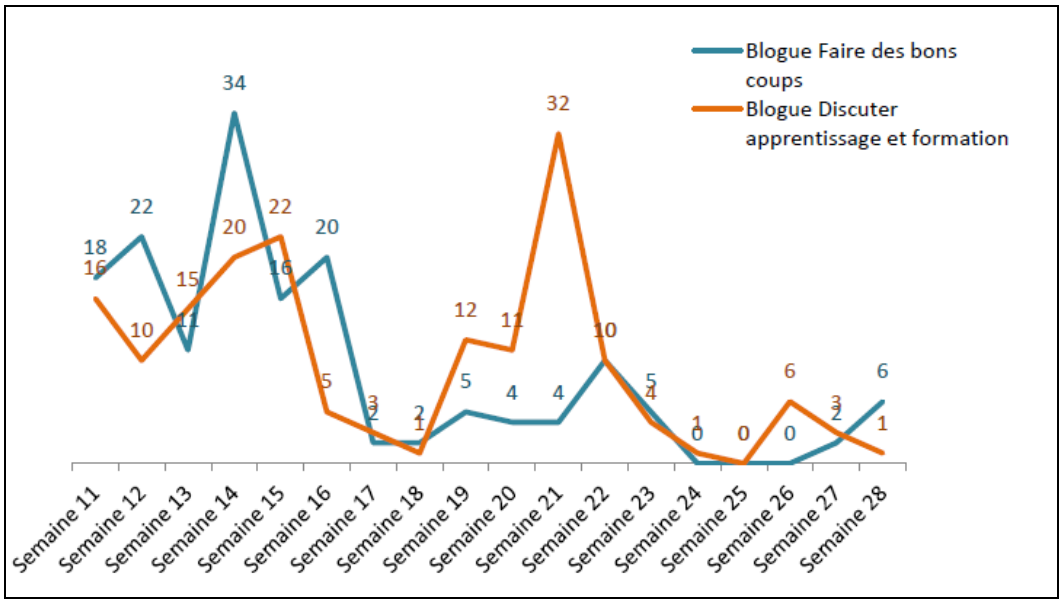


Figure 16: Participation en fonction des blogues

Observation sur la participation en fonction du statut d'utilisateur

Les graphiques, figures 17 à 19, présentent la participation en fonction des statuts d'utilisateurs, soit : les membres, les super-utilisateurs et les observateurs.

Tout d'abord, la semaine 1 à 10 est présentée. À la semaine 9, les deux différents blogues ont été crées. Nous avons donc compilé les visites des deux différents blogues afin de présenter la participation totale sur l'outil de collaboration sur la figure 17. Nous pouvons observer que le lancement du blogue a créé une augmentation des visites lors des deux premières semaines pour les membres. La participation des super-utilisateurs semble assez constante avec quelques vagues attirant plus de participation.

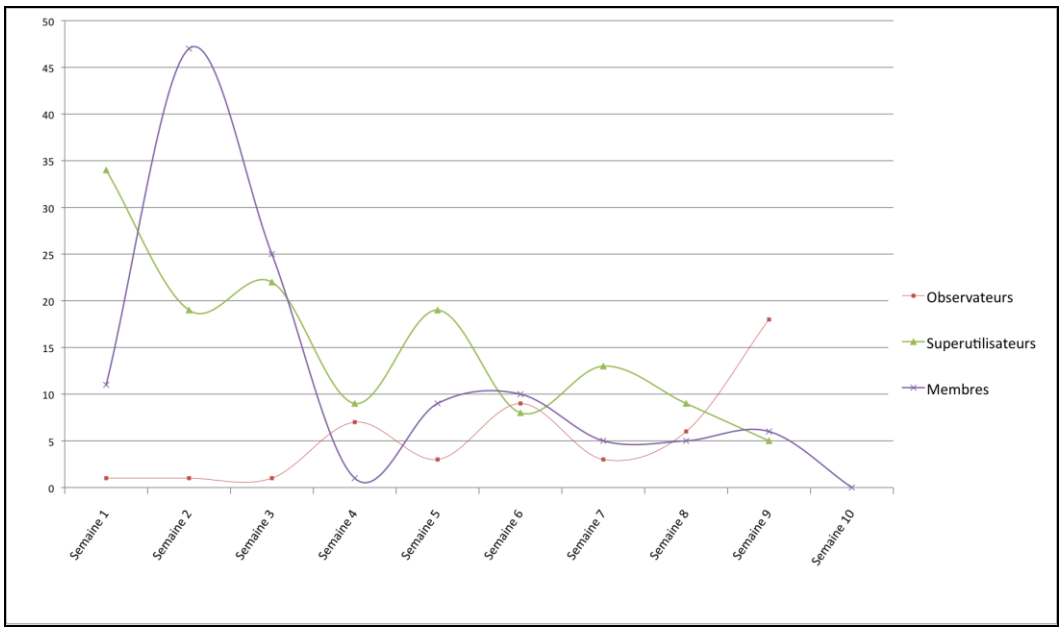


Figure 17: Participation en fonction des utilisateurs, semaine 1 à 10

Les graphiques suivants présentent la participation des différents utilisateurs en fonction des différents blogues à partir de la semaine 11.

Le blogue *discuter de conception* a connu plus d'identifications entre les semaines 13 et 15. Les semaines 16 et 17 ont connu une chute de participation.

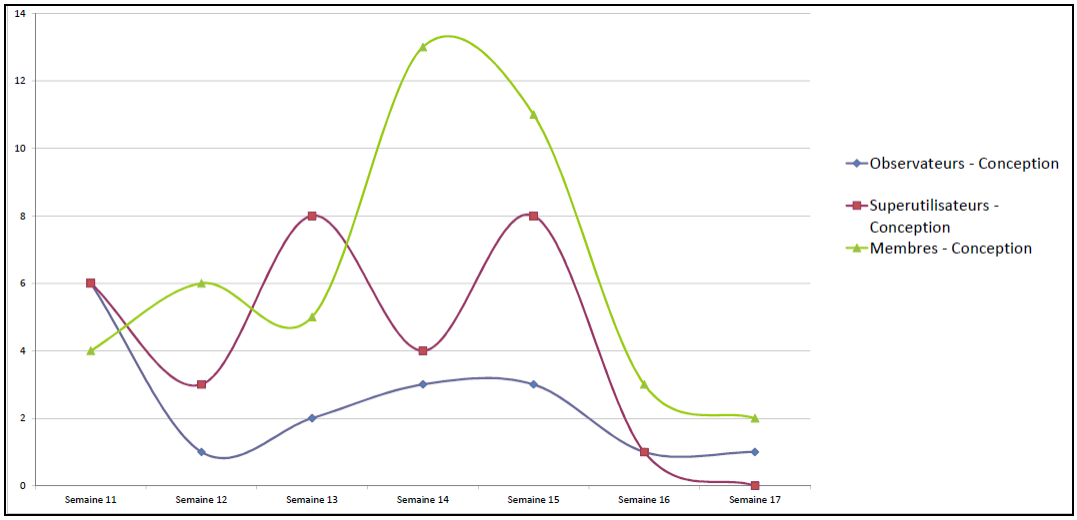


Figure 18: Participation en fonction de l'utilisation - Blogue *discuter de conception*

Pour le blogue *partager un bon coup*, nous remarquons une participation en dents de scie pour les super-utilisateurs et les membres. La participation des membres semble suivre celle des super-utilisateurs. Les observateurs sont aussi intéressés par le pic d'activité de la semaine 14.

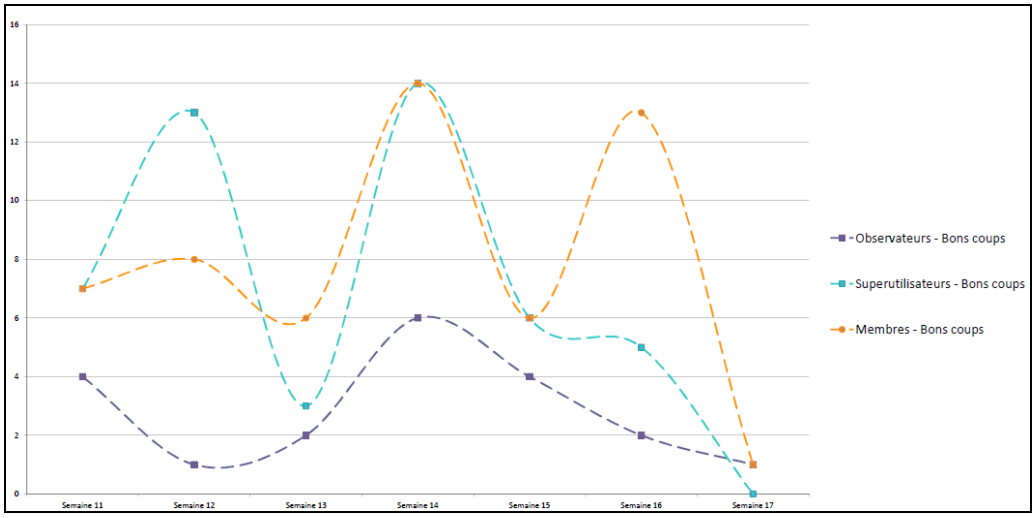


Figure 19: Participation en fonction de l'utilisation - Blogue *partager un bon coup*

Pour conclure la figure 20 permet de récapituler la différence de participation et les influences d'activités entre les membres et super-utilisateurs de la semaine 1 à 28. Nous observons que le plus grand pic de participation pour les membres est à la semaine 2, soit dès le début du lancement de l'outil et lors des formations en ligne. La participation des Super-utilisateurs est aussi plus assidue en début de projet, cependant, elle reste assez régulière jusqu'à la fin de la recherche.

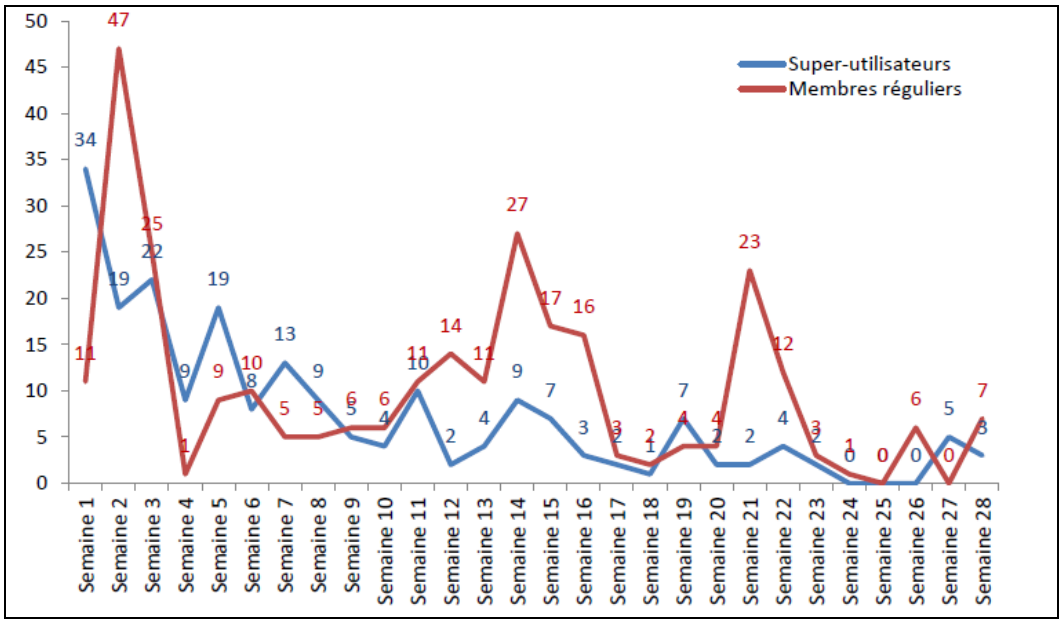


Figure 20: Participation des membres et super-utilisateurs

À la suite de cette brève description de l'évolution la participation des membres et Super-utilisateurs sur l'outil de collaboration, la section qui suit expliquera plus en détails les différentes activités ayant eu lieu durant le déploiement au sein de l'organisation et sur l'outil. Cet examen des incidents critiques offre des explications aux fluctuations de la participation.

5.2.6 Observation sur la participation : incidents critiques

Le tableau 38 présente un sommaire des incidents critiques importants relevés sur le journal de bord. D'un côté, nous observions les évènements organisationnels, et de l'autre, les incidents reliés à l'espace de collaboration.

Tableau 38: Sommaire du journal de bord

Sem.	Dates	Incidents critiques	
		Organisation (Rencontres, communication, formation, etc.)	Espace de collaboration
N-A	Avril	- Rencontre préalable au groupe de discussion - Groupe de discussion sur le Web 2.0.	N-A
N-A	Mai	- Aucun évènement important à noter	N-A
N-A	31 mai – 6 juin	- Première rencontre avec les Super-utilisateurs - Premier communiqué aux concepteurs et formateurs - Réunion de mise à jour sur l'espace de collaboration	N-A
N-A	7 - 13 juin	-Envoi d'un courriel aux personnes visées par le projet	- Création de l'espace de collaboration par l'administrateur - Plusieurs problèmes techniques avec le blogue
N-A	14 juin-20 juin	- Envoi du 1er sondage - Classes en ligne pour présenter l'outil par le gestionnaire de projet : 6 classes, 70 personnes - Courriel envoyé par le gestionnaire de projet pour les membres qui n'ont pas pu participer aux formations en ligne, envoi d'un lien expliquant comment s'inscrire.	- Problèmes techniques réparés: il est maintenant possible de commenter sur les billets de blogues. -Les abonnements pour recevoir les billets par courriels semblent fonctionner. - Mise en place d'une liste des nouveaux membres sur la page d'accueil
N-A	21 juin-27 juillet	-Aucun évènement important à noter	-Aucun évènement important à noter
N-A	28 juin- 2 juillet	-Aucun évènement important à noter	-Aucun évènement important à noter
N-A	5-11 juillet	- Classe virtuelle avec les Super-utilisateurs - Formation d'une équipe de 7 personnes - Modification suite à la classe en ligne: la liste des nouveaux membres est retirée, un hyperlien vers le blogue est disponible ainsi qu'un lien pour le sondage.	- Plusieurs problèmes techniques avec le blogue
1	12-18 juillet	- Premières statistiques de suivi sur l'outil de collaboration	- Problèmes techniques - Création d'un nouveau blogue - 2 billets de 2 Super-utilisateurs suscitent des réponses de 3 membres
2	19-25 juillet	-Aucun évènement important à noter	
3	26 juillet– 1er août	- Périodes de vacances	- Un billet d'un Super-utilisateur suscite 5 réponses en 2 jours
4	2-8 août	- Classe virtuelle avec les Super-utilisateurs : présentation de statistiques, contenus de l'espace, bugs et contraintes, animation - Périodes de vacances	-105 membres dans l'espace de collaboration -Difficultés techniques d'utilisation du blogue -Absence d'alertes - Création d'un nouveau blogue

Sem.	Dates	Incidents critiques	
		Organisation (Rencontres, communication, formation, etc.)	Espace de collaboration
5	9-15 août	-Périodes de vacances	-Un billet suscite 2 réponses le jour même -Un autre billet d'un super-utilisateur suscite 4 réponses
6	16-22 août	-Présentation du projet à la rencontre des gestionnaires afin de promouvoir l'outil.	-Ajouts de nouveaux utilisateurs
7	23-29 août	-Classe virtuelle avec les Super-utilisateurs pour mieux structurer l'information -Relance des abonnements	-Quelques problèmes techniques
8	30 août-5 septembre	-Aucun évènement important à noter	-Création de 2 blogues : *faire un bon coup* et *discuter de conception* -Création d'une FAQ réservée aux problèmes techniques
9	6-12 septembre	-6 septembre = congé férié -Envoi d'un courriel aux membres pour se réinscrire aux abonnements -Présentation de l'outil à une équipe de travail -Lancement du concours pour trouver un nom à l'espace de collaboration	-Aucun évènement important à noter
10	13-19 septembre	-Tenue d'une classe virtuelle : discussion sur la « surutilisation » du blogue par certains membres -Présentation pour une équipe de travail à la rencontre des gestionnaires	-Aucun évènement important à noter
11	20-26 septembre	-Présentation de l'outil dans une équipe -Réunion du comité de pilotage du projet	-Un billet suscite 5 commentaires de 3 participants
12	27 septembre -3 octobre	-Fin du concours: l'outil est nommé Didac -Point sur le projet web 2.0	-Ajout de 8 nouveaux membres
13	4 octobre-10 octobre	-Aucun évènement important à noter	-Aucun évènement important à noter
14	11 octobre-17 octobre	-Aucun évènement important à noter	-Aucun évènement important à noter
15	18 octobre-24 octobre	- Séance d'information et d'échange sur l'outil (3 réunions) et documentation envoyée aux membres non présents	-Aucun évènement important à noter
16	25– 31 octobre	- Aucun évènement important à noter	
17-20	Novembre	- Période de livrables, échéanciers	
21 à 25	Décembre	- Envoi du 2ème sondage - Période de vacances de Noël	-Aucun évènement important à noter
26 à 27	Janvier	- Prolongation du temps de réponse au 2ème sondage -Fin de suivi sur l'outil de collaboration	-Aucun évènement important à noter

La figure 20 présente le lien entre la participation et les différents incidents organisationnels observés. Nous pouvons voir que les activités de gestion du changement (formations, communications) stimulent la participation. De plus les évènements organisationnels tels que les périodes de vacances et périodes de travail plus occupées créent une diminution de la participation en ligne.

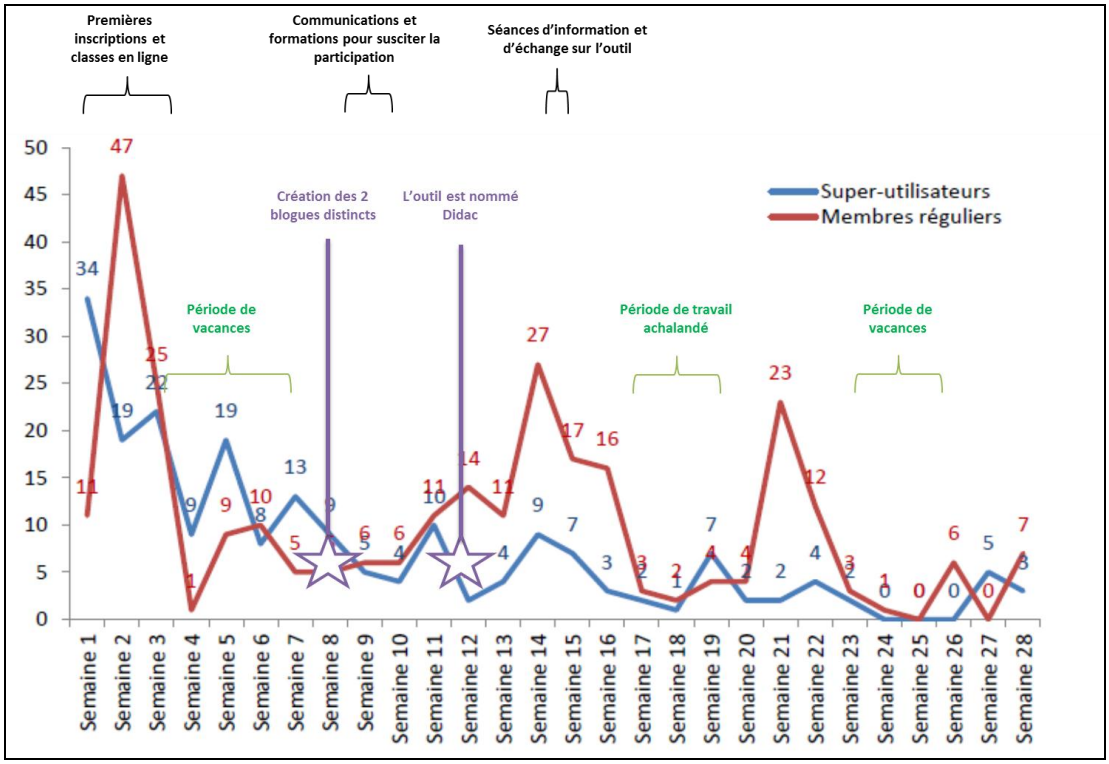


Figure 21: Participation et incidents critiques

Bien que certains pics et creux de participation soient dus à des évènements organisationnels, tels que les formations (pic) ou les vacances (creux), le contenu des échanges a aussi pu influencer la participation des membres de la communauté de pratique. La section suivante présente un sommaire des échanges sur l'outil de collaboration.

5.2.7 Observation sur la participation : descriptions sommaire des échanges

Avant de décrire les échanges, rappelons les fonctionnalités de l'outil. Tout d'abord, les membres avaient la possibilité d'inclure des fichiers multimédias (images, sons, PDF, etc.). De plus, les participants pouvaient évaluer les billets avec des étoiles et utiliser des icônes et émoticônes, c'est-à-dire des petites images en caractères représentant des figures (bonhommes sourires, pouce levé en guise d'encouragement ou de félicitation, etc.). Un bref sommaire des billets et des réactions qu'ils ont émis pour chacun des blogues est présenté dans les tableaux 39 et 40 qui suivent.

À la lecture des échanges et par l'observation de la participation, nous remarquons que les membres préfèrent le blogue *partager un bon coup*. Les demandes de collaboration et les appels à l'aide semblent susciter le plus de réactions. Bien qu'à partir du mois de novembre, le blogue *discuter de conception* ait connu moins d'intérêt, un billet sur les genres a provoqué de nombreuses réactions. Nous y reviendrons dans la description du contenu des échanges qui suit.

Tableau 39: Échanges sur le blogue *Partager un bon coup*

Date	Publication	Titre	Réponses, commentaires, réactions
Juin	Super-utilisateur	Trucs et outils pour la formation	
Juin	Super-utilisateur	Astuce – Utiliser un logiciel pour corriger ses billets dans la communauté	1 commentaire 1 pièce-jointe
Juillet	Membre	Oyé Oyé concepteur en formation	5 commentaires 2 pièces-jointes
Juillet	Membre	Demande de collaboration	7 commentaires 3 icônes 1 pièce-jointe
Juillet	Membre	Innover en formation	2 commentaires 1 évaluation (4 étoiles) 1 icône
Juillet	Super-utilisateur	Un bon coup !	
Aout	Super-utilisateur	Pratique [X] -Terminaison et définition	4 commentaires
Aout	Membre	Cyber-Biblio	2 commentaires 2 icônes
Septembre	Membre	L'organisation documentaire de son dossier de conception	5 commentaires 1 évaluation 5 étoiles 2 icônes
Septembre	Observateur	Article publié sur le blogue du CEFRIO	1 commentaire 1 évaluation (4 étoiles)
Octobre	Membre	Système de soutien à la tâche	5 commentaires 1 évaluation (3 étoiles) 1 pièce-jointe
Octobre	Super-utilisateur	URGENT ! Appel à toutes et à tous !	4 commentaires 2 icônes 1 document 1 image
Octobre	Super-utilisateur	Appel à toutes et tous ! Données maîtres SAP	1 commentaire
Décembre	Membre	Se référer à des documents de façon claire	2 commentaires
Décembre	Observateur	Avez-vous complété le sondage Didac ?	
Janvier	Membre	Sondage à tester	
Janvier	Super-utilisateur	Le cycle du service	

Tableau 40: Échanges sur le blogue *Discuter de conception*

Date	Publication	Titre	Réponses, commentaires, réactions
Juin	Super-utilisateur	L'andragogie et l'apprenant 1	
Juin	Super-utilisateur	L'andragogie et l'apprenant 2	2 réponses
Juin	Super-utilisateur	L'andragogie et l'apprenant 3	
Juin	Super-utilisateur	La génération Y et l'éducation	1 réponse
Juillet	Super-utilisateur	Comprendre, utiliser les flux RSS	2 réponses
Juillet	Super-utilisateur	Stratégie d'apprentissage pour apprenants kinesthésiques	1 réponse
Juillet	Super-utilisateur	Qu'est-ce que le Web 2.0 ?	1 réponse
Juillet	Super-utilisateur	Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le désign pédagogique sans jamais avoir osé le demander	1 réponse
Juillet	Super-utilisateur	Approche pédagogique	
Aout	Super-utilisateur	Former ou… informer ?	2 réponses
Aout	Super-utilisateur	Apprendre c'est un peu comme avaler un éléphant	2 réponses
Septembre	Membre	Connaissez-vous le modèle R2D2 ?	1 évaluation 5 étoiles
Octobre	Membre	Inventaire des habiletés propres à l'andragogie	
Novembre	Super-utilisateur	Du son dans le blogue !	2 réponses
Novembre	Membre	Urgent ! Appel à toutes et à tous ! Besoin d'un gabarit	4 commentaires 1 icône 1 document 1 image
Novembre	Super-utilisateur	Le spécialiste des jeux en apprentissage	
Novembre	Membre	Un exemple de jeu	
Décembre	Super-utilisateur	Écrire à l'organisation	
Décembre	Super-utilisateur	Le sexe de l'organisation	9 réponses
Décembre	Membre	La fondue et les coups de baton	
Décembre	Membre	Death by power-point	
Janvier	Super-utilisateur	C'est un dictionnaire de synonymes	

La figure 22 permet d'illustrer le taux de participation par les publications ayant provoqué le plus d'intérêt. Ce graphique montre que les pics de participation correspondent assez bien aux réactions suscitées par certains billets. Nous pouvons aussi voir que la discussion sur les genres, publiée sur le blogue *discuter de conception* est celle qui a provoqué le plus de participation depuis le lancement de l'outil. Nous reviendrons sur ce sujet dans la prochaine section, où nous ferons un sommaire du contenu des échanges sur l'outil de collaboration.

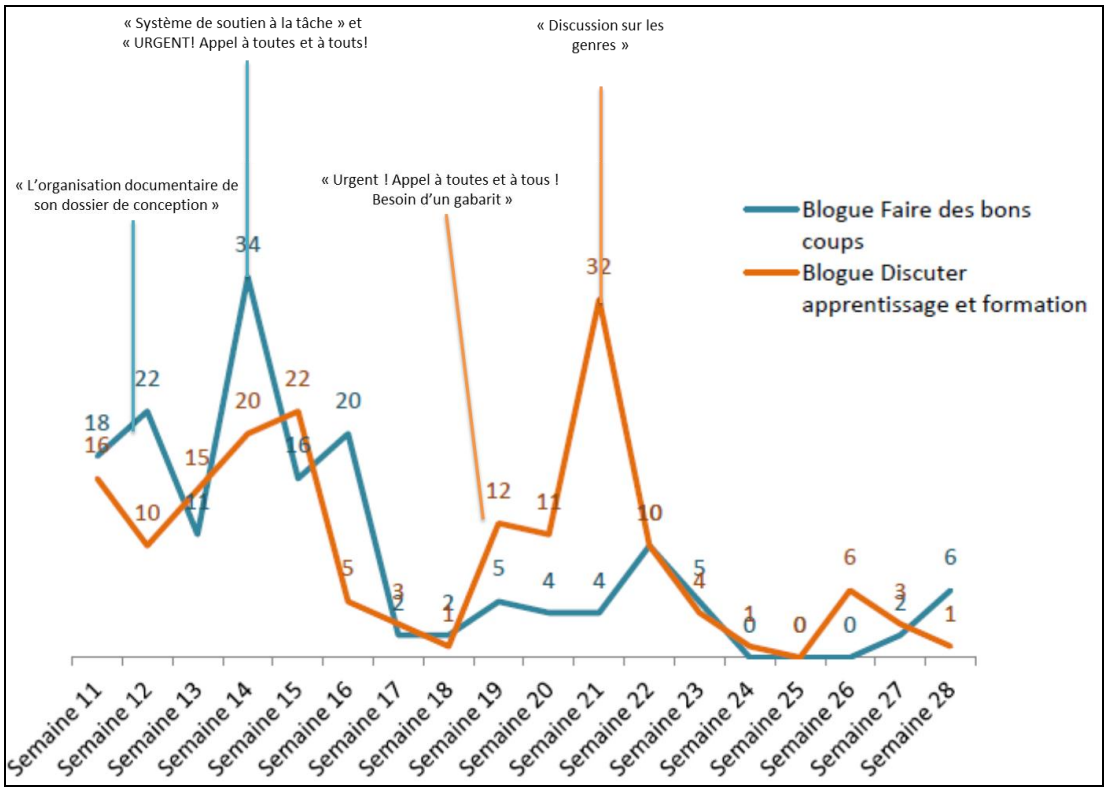


Figure 22: Participation et publications sur l'outil

Contenu des échanges

Nous allons brièvement présenter le contenu des discussions et les thèmes le plus souvent abordés au sein des deux blogues. Nous ne pouvons détailler les caractéristiques sociodémographiques des participants aux discussions. Cependant, à la lecture des billets, nous avons noté que la majorité des participants actifs étaient des femmes.

Premièrement, nous présenterons les éléments liés à la socialisation et à la collaboration, par la suite, nous parlerons de la communication en ligne, et enfin, nous présenterons les problèmes soulevés dans les discussions.

- Socialisation

Tout d'abord, au niveau de le la socialisation, nous avons observé une dizaine de demandes d'aide et de partage d'information dans les deux blogues. Plusieurs extraits de ces requêtes sont présentés : « Oyez Oyez les autres ! Un petit coup de cœur », « J'attends les commentaires des autres », « Avez-vous d'autres idées ? », « J'ai besoin de votre aide […] Voici donc quelques extraits de mon cours. Pouvez-vous me dire si vous trouvez cette disposition facilitante pour les apprenants et pour le formateur », « L'un de vous aurait-il par hasard un tel gabarit et si oui, accepteriez-vous de partager ce gabarit avec moi ? ». Ceci laisse croire que l'outil de collaboration est une forme de soutien des pairs.

Par la suite, nous avons aussi remarqué que les membres proposaient d'utiliser un réseau professionnel externe au blogue : « Tu peux contacter [X] et [X]. Je crois qu'elles ont toutes les deux travaillé cette leçon dans le passé. »

Enfin, nous avons remarqué que les participants s'entraidaient pour certaines tâches et s'encourageaient en même temps. Nous avons ainsi noté plus d'une dizaine de remerciements : « Merci les filles pour vos bons commentaires ! », « Merci d'avoir pris le temps de le regarder. Cela m'est très aidant et très encourageant… », « Je suis d'accord avec [X], c'est [du] très beau travail ! Et c'est du « gros » travail en plus ! », « Gros travail que tu as fait là ! Bravo ! », « Pour ma part, ça me semble très complet. Je n'ai rien à ajouter sauf beau travail ! », « Merci pour ce bel éventail de stratégies.», « Je débute en vous offrant mes meilleurs vœux pour l'année qui débute. Par la même occasion, je remercie celles et ceux qui m'ont fourni des documents pour réviser le cycle de service à présenter aux apprenantes et apprenants. », « En vous remerciant encore une fois de votre collaboration. », « HAAAAAAAA je savais bien que je pouvais compter sur vous : MERCI ! » et « Merci pour les liens, j'ai eu la chance de voir tes présentations, c'est vraiment très intéressant ! »

On peut donc trouver dans les messages des traces d'entraide qui suggèrent que l'outil a bel et bien été utilisé dans une démarche de collaboration. Nous allons maintenant voir si le contenu de la communication nous apporte des pistes sur la cohésion du groupe.

- Communication

Au niveau de la communication, nous avons observé l'utilisation d'un langage familier ce qui nous laisse suggérer que les employés se sentaient proches. En effet, l'utilisation de la langue familière (ex. tutoiement, abréviations, onomatopées) suppose une absence de liens hiérarchiques rigides entre les interlocuteurs de la communauté. De plus, l'utilisation d'acronymes et d'émoticônes (ex. : ☺) par certains utilisateurs, nous laisse croire que ces derniers maîtrisent les outils informatiques et se sentent à l'aise pour s'exprimer au sein de ceux-ci. Voici quelques exemples collectés : « ton commentaire est pertinent en effet lol Je vais l'ajouter :D », « Au plaisir :-) », « 3 jours ??? », « ro gneu gneu », « ZZZZZZZzzzzzz Ça vous dit quelque chose ? », « gé ben d'la mizèr ». Enfin, nous avons aussi vu que beaucoup de participants étaient à l'aise à communiquer en ligne et qu'il y avait une bonne relation entre les interlocuteurs par l'observation de l'humour : « Ah ! Tu m'as fait bien rire ! ».

Bien que la communication ait eu lieu assez fréquemment sur le blogue, une période achalandée de travail a créé une baisse de participation sur l'outil de collaboration, particulièrement pour le blogue *discuter de conception*. À ce sujet, un Super-utilisateur a souhaité stimuler la participation. Ainsi, ce membre a créé un billet s'intitulant « Le sexe de [l'organisation] ». Ce sujet, qui visait à connaître le genre (féminin ou masculin) de l'organisation a provoqué beaucoup de discussions et d'intérêt, soit 9 commentaires. Un membre dit d'ailleurs : « Je t'avais bien dit que ça avait du punch hihihihi » et « Je trouvais ça plus punch de dire sexe ha ha ha En effet, ça punch ! ». De plus, des membres n'ayant jamais participé activement sur l'outil de collaboration préalablement, se sont intéressés à ce sujet plus ludique: « …Faut se rendre à l'évidence messieurs… qui a fait

réagir des petits nouveaux dans la communauté ! Avoir su, on aurait parlé du S_E_X_E de [l'organisation] bien avant !!! ».

Cependant, certains utilisateurs étaient plus gênés en ligne : « P.S : ne regarde pas trop la forme de mes commentaires, je les ai écrits rapidement », « Voilà je vous fais parvenir un nouveau lien, l'autre avait une faute d'orthographe dedans, je tape, je pitonne et je ne me relis pas. J'ai honte. » Des problèmes de communication en ligne ont aussi été saisis : « Rassure toi, tu n'es pas la seule à ne pas avoir compris ce que je demandais. J'ai vraiment du mal m'exprimer !! », « Oups ! Comme je disais, je n'ai pas très bien saisi ton besoin » et « J'éprouve des difficultés ».

- Freins à l'utilisation

Plusieurs freins à l'utilisation ont été notés dans les échanges sur l'outil de collaboration. Nous avons remarqué que certains utilisateurs ont laissé sous-entendre que les membres étaient très occupés : « Je sais que nous sommes tous très occupés mais si vous aviez 5 min pour y jeter un coup d'œil et me donner un feedback, me faire des commentaires ou des suggestions, cela me rendrait grandement service », « nous constatons de sérieux problèmes de lenteur de Livelink […] j'avoue que ça devient souvent une contrainte surtout en plein 'rush' de livrables ». De plus, certains membres se sont vus reprocher l'utilisation de l'outil « trop fréquente » au mois de septembre par les super-utilisateurs même. Cet élément avait été rapporté lors d'une classe virtuelle (voir le tableau 37, semaine 10). Ces freins à l'utilisation ont d'ailleurs provoqué une baisse de participation au mois de novembre.

Enfin, plusieurs problèmes techniques ont été soulevés dans les échanges au sein des blogues : « Pourquoi [la réponse] ne s'affiche que dans le pop-up et pas dans la fenêtre principale ? », « J'avais fait une longue réponse mais le blogue l'a perdue ». Ceci a eu comme conséquence de décourager certains utilisateurs, et de promouvoir les problèmes du blogue.

5.3 Résultats tirés des collectes complémentaires

Nous allons maintenant présenter les résultats liés aux informations complémentaires collectées dans le questionnaire. Certaines questions ont été développées par l'équipe de recherche alors que d'autres ont été rajoutées par l'organisation (satisfaction envers les formations en ligne, par exemple).

5.3.1 Résultats tirés des autres données collectées aux questionnaires

Au sein du questionnaire complété par les membres de l'outil de collaboration, nous avons aussi observé quelques éléments liés à la perception de collaboration et à la participation sur l'outil. De plus, l'organisation s'est aussi intéressée à la satisfaction de l'expérience du projet pilote de l'outil de type Web 2.0. Nous présenterons les résultats dans les pages qui suivent.

Collaboration

Nous avons vu que la participation des membres était plus passive qu'active, c'est-à-dire que la majorité des membres regardaient en tant qu'observateurs les informations sur l'outil de collaboration. Cependant, certains membres ont quand même diffusé des informations et ont participé à des échanges sur l'outil.

Quelques questions développées pour cette recherche ont permis de faire le portrait de la perception de la collaboration sur l'outil par les membres au temps 2. On remarque que les concepteurs ont l'impression que les autres participants collaborent plus sur l'outil qu'eux-mêmes. Bien que le partage d'information et les échanges soient populaires sur l'outil, les débats et la résolution de problèmes le sont moins. Les résultats sont présentés dans le tableau 41 ci-dessous.

Ceci confirme notre observation sur la participation dans l'outil, qui a été utilisé comme un lieu d'échange et de partage d'information en priorité.

Tableau 41: Résultats sur la perception de collaboration

	Énoncés	Moyenne (Écart-type)
Impression de collaboration des participants sur l'outil	- Co-élaborent des idées et des connaissances	2,34 (0,98)
	- Échangent des idées	2,48 (0,95)
	- Partagent des informations	2,57 (0,94)
	- Collaborent avec les autres	2,43 (0,90)
	- Débattent	1,91 (0,92)
	- Arrivent à des consensus	2,05 (0,86)
	- Résolvent des problèmes	2,30 (0,93)
Collaboration personnelle	- Je co-élabore des idées et des connaissances avec les autres concepteurs	1,58 (1,03)
	- J'échange des idées avec les autres concepteurs	1,65 (1,06)
	- Je partage des informations avec les autres concepteurs	1,65 (1,09)
	- Je collabore avec les autres concepteurs	1,69 (1,09)
	- Je débats avec les autres concepteurs	1,56 (0,96)
	- J'arrive à des consensus avec les autres concepteurs	1,50 (0,98)
	- Je résous des problèmes avec les autres concepteurs	1,62 (1,10)
Échelle Likert de 5 points (aucunement à beaucoup, ne sait pas)		

Des questions ont aussi été posées afin d'observer la perception des apports de Didac aux membres afin que l'organisation puisse évaluer la pertinence de l'outil. Les résultats sont présentés dans le tableau 42. Selon ces derniers, Didac leur permet de mieux se connaître et de collaborer dans un premier temps, et d'être plus efficaces et productifs dans un deuxième temps.

Tableau 42: Apports de Didac

	Énoncés	Moyenne (Écart-type)
Apports de Didac	- Didac contribue à la collaboration entre les concepteurs	3,19 (1,44)
	- Didac améliore la productivité au sein de la direction	2,38 (0,97)
	- Didac me permet de mieux comprendre mes tâches et responsabilités	1,85 (0,87)
	- Didac me permet d'être plus efficace dans mes tâches	2,41 (1,05)
	- Didac me permet de mieux connaître les autres concepteurs	3,00 (1,34)
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait en accord, ne sait pas)		

Enfin, des questions qualitatives lexicales développées pour cette recherche ont permis de recueillir des informations sur l'apport de Didac ainsi que sur la perception de participation à l'outil.

Premièrement, nous avons demandé aux participants de nommer trois mots qui représentaient ce que Didac apportait à leur pratique professionnelle. Suite à la collecte des réponses, nous avons supprimée celles qui étaient sans objet et regroupé les réponses redondantes pour analyser un total de 40 réponses. De ces dernières, un peu moins du tiers (17) avaient une connotation négative (par exemple : manque de temps, inutile, rien, préfère le téléphone, trop de systèmes), et le reste (43) étaient plutôt considérées positives (par exemple : collaboration, échange, discussion). Nous avons classé les réponses afin d'en dresser un portrait. Les résultats sont présentés dans le tableau 43.

Tableau 43: Évocations de mots quant à l'apport de Didac

Catégorie	Mot	Nombre de citations
Connotation positive	Information - Contenu - Connaissance	11
	Partage - Échange – Discussion - Interaction	10
	Collaboration	7
	Nouveauté – Innovation - Nouvelles idées	5
	Visage sur des noms - réseau social - réseau - ressources	4
	Résolution de problèmes - Solution	2
	Intéressant - Intérêt	2
	Défi	1
	Belle machine	1
Connotation negative	Rien - Peu - Inutile	9
	Inconnu	2
	Surcommunication - Superflu	2
	Manque de temps	1
	Préoccupations	1
	Préfère le téléphone	1
	Trop de systèmes	1

À la lecture des résultats, nous remarquons que si l'outil était surtout perçu comme un moyen d'échange d'information, la collaboration était aussi un mot souvent relevé par les membres. Les évocations lexicales sur l'aspect réseau social et innovation étaient un peu moins fréquentes. Un tiers des réponses semblent suggérer que l'outil n'apporte pas beaucoup à la pratique professionnelle des membres et les encombre plutôt.

Nous avons aussi demandé aux participants de nommer trois mots qui exprimaient comment ils se sentaient face à leur participation à l'outil de collaboration. Suite à la collecte des réponses, nous avons supprimé celles qui étaient sans objet et regroupé les réponses redondantes pour analyser un total de 53 réponses. De ces dernières, nous avons classé les réponses de deux façons. Premièrement, nous avons regroupé les termes qui reflétaient une perception de participation active ou passive. Deuxièmement, nous avons rassemblés les termes qui avaient une connotation positive ou négative. Les évocations lexicales reliées à la participation étaient deux fois supérieures pour la participation passive que pour la participation active. De plus, les connotations péjoratives (18) étaient

deux fois plus fréquentes que les connotations positives (9). Les résultats sont présentés dans le tableau 44.

Tableau 44: Évocations de mots quant à la perception de participation

	Catégorie	Évocations de mots	Nombre
Perception face à leur participation	Passive	Consultation - Lecteur - Observateur - Utilisateur passif – Commentaires - Absent - Pas impliqué	10
	Active	Participer - Collaborateur - Échanger - Support - Facilitateur	5
Connotations	Negatives	Manque de temps - non prioritaire - pas journalier- insuffisante	9
		Perte de temps - non efficace - astreignante - futile - inefficace	5
		Mal à l'aise - Incompréhension - Inconnu	3
		Pas transparent	1
	Positives	Enthousiaste - Intéressé - Excellente - positive – plaisir - utile	6
		Curieux	2
		Encouragé	1

À la lecture de ces résultats, nous remarquons que les connotations négatives sont surtout dues au manque de temps des membres ainsi qu'à la perception de perte de temps. Des membres pensent aussi qu'ils connaissent mal l'outil. Lorsque nous regardons les éléments positifs relevés, on voit une évocation lexicale qui parle d'encouragement, ce qui laisse croire que l'outil peut être un moyen de socialisation dans lequel on retrouve du soutien des pairs, mais que cet aspect a été moins exploité ou moins remarqué.

Afin de compléter cette analyse, nous allons maintenant présenter les résultats quant à la satisfaction des membres du projet-pilote.

Satisfaction de l'expérience

Plusieurs questions préparées par l'organisation ont permis de faire un portrait de la satisfaction quant aux formations reçues (formations en ligne) et à la satisfaction générale envers l'outil. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

La moitié des répondants, soit 14 sur 27, ont participé à au moins une formation en ligne sur l'utilisation de l'outil. Ces derniers ont évalué l'information apportée sur une échelle de 5 où 1 indique tout à fait en désaccord et 5 indique tout à fait en accord. Les résultats laissent croire que les formations étaient utiles et répondaient aux besoins des participants. Les résultats sont présentés dans le tableau 45.

Tableau 45: Satisfaction des formations en ligne

Énoncés	Moyenne (Écart-type)
Si vous avez participé à une formation en ligne sur l'utilisation de l'outil DiDaC…	
Cette information était nécessaire.	4,00 (1,21)
Cette information était complète.	3,58 (1,38)
Cette information était suffisante.	3,58 (1,44)
Cette information était adaptée à mes besoins.	3,75 (1,29)
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait en accord, ne sait pas)	

La satisfaction envers Didac a été mesurée par plusieurs questions sur une échelle de 5 où 1 indique tout à fait en désaccord et 5 indique tout à fait en accord. De façon générale, les utilisateurs en sont satisfaits. Cependant, l'outil ne semble pas flexible et les utilisateurs ne le trouvent pas facile à utiliser. De plus, l'ensemble des fonctionnalités de l'outil ne seraient pas encore maîtrisées. Les résultats sont présentés dans le tableau 46.

Tableau 46: Satisfaction de Didac

Énoncés	Moyenne (Écart-type)
Apprendre à utiliser l'outil de collaboration Didac a été facile.	3,64 (1,33)
Lors de la première utilisation, le langage utilisé par Didac m'était déjà familier.	3,57 (1,33)
Il est facile de faire ce que je veux faire avec Didac.	3,30 (1,30)
Mes interactions avec Didac sont claires et faciles à comprendre.	3,26 (1,41)
Didac est flexible.	2,76 (1,22)
Il a été facile de développer mes habiletés à utiliser Didac.	3,62 (1,32)
Je trouve Didac facile à utiliser.	3,00 (1,41)
Didac est prévisible (la démarche et les réponses de l'outil sont cohérentes et uniformes).	3,36 (1,33)
Il est facile d'alterner, de passer des logiciels que j'utilise dans le cadre de mon travail à Didac.	3,45 (1,47)
Les habiletés développées à utiliser d'autres logiciels m'ont aidé à apprendre à utiliser Didac.	3,55 (1,50)
Jusqu'à maintenant, je suis globalement satisfait de Didac.	3,14 (1,39)
Apprendre à utiliser l'outil de collaboration Didac a été facile	3,64 (1,33)
Je sais utiliser l'ensemble des fonctionnalités de Didac.	2,91 (1,59)
Didac a une logique, une façon de fonctionner semblable aux logiciels que j'ai l'habitude d'utiliser.	3,23 (1,31)
Échelle Likert de 5 points (Tout à fait en désaccord à tout à fait en accord, ne sait pas)	

À la lumière de ces résultats, nous pouvons conclure que la plupart des membres sont satisfaits de leur expérience Didac et de l'outil. Bien que les utilisateurs aient suivi des formations, ils ne pensent pas maîtriser l'ensemble des fonctionnalités et ne trouvent pas l'outil très flexible. Ceci est conforme aux résultats présentés sur la variable maîtrise de l'outil Livelink, où au temps 2, l'outil était moins maîtrisé qu'au temps 1.

Maintenant que nous avons présenté les résultats de toute la collecte quantitative supplémentaire, nous allons la compléter par les résultats tirés des groupes de discussions qui permettent de faire un portrait des résultats plus qualitatifs afin

d'approfondir les questions de perception et les suggestions tirées des informations présentées précédemment.

5.3.2 Résultats des groupes de discussion

Les entretiens permettent un échange entre le chercheur et les participants afin de recueillir les perceptions, interprétations et expériences de ces derniers (Quivy et Campenhoudt, 2006). Cette analyse est particulièrement importante dans notre contexte étant donné que cette méthode permet d'analyser un problème précis tel que les relations entre les membres, que nous ne pouvons observer directement par questionnaire ni par l'analyse unique de la participation sur l'outil.

Un premier groupe de discussion en avril 2010, qui a permis de recueillir les besoins de collaboration, a été animé par le chargé de projet de l'organisation. Le chargé de projet du CEFRIO, ainsi que des Super-utilisateurs potentiels étaient aussi présents, pour un total de 10 participants. Cinq concepteurs en formation provenaient de l'unité de formation, alors que les trois autres provenaient de l'unité de conception. La répartition homme-femme de ces derniers était égale. La rencontre a été animée avec un support *PowerPoint*. Le guide d'animation est disponible à l'annexe 3. L'entièreté de la rencontre a été enregistrée et retranscrite sous forme de verbatim par l'auteure de ce mémoire.

Le second groupe de discussion a été animé par le chercheur principal du projet Web 2.0 du CEFRIO en septembre 2011. Le chargé de projet de l'organisation était aussi présent. Un total de quatre concepteurs et formateurs étaient présents à la rencontre. Ce deuxième groupe de discussion a permis d'investiguer en plus de détails les résultats des questionnaires et d'approfondir les analyses sur la participation et les impressions de l'outil de collaboration. L'ordre du jour et les questions posées sont disponibles à l'annexe 4. La rencontre a aussi été enregistrée à des fins de prise de notes par le chercheur principal du CEFRIO.

Groupe de discussion 1, sommaire

Le premier groupe de discussion ayant eu lieu en avril 2010 (chapitre 4, figure 12, étape 2) comptait une douzaine de personnes. Ce groupe de discussion a permis de recueillir l'expérience préalable des futurs utilisateurs, leurs inquiétudes ainsi que leurs besoins de collaboration plus spécifiques. La discussion a démarré par un tour de table des expériences professionnelles et personnelles préalables des participants.

La plupart des participants au forum connaissaient les outils du Web 2.0 ou avaient déjà utilisé des outils qui s'y apparentaient. Deux participants étaient moins familiers avec ces outils et ils n'utilisaient pas ou peu l'ordinateur à la maison. Le nouvel outil a été présenté comme un espace de collaboration disponible sur *Livelink*, une plateforme qui n'était pas entièrement exploitée, mais qui était cependant utilisée par tous les participants pour la gestion documentaire (soit pour déposer et avoir accès à des documents virtuels).

Les membres ont évoqué leurs inquiétudes face au contexte organisationnel, qui ne semblait pas propice au Web 2.0. En effet, le bilan des expériences de forums de collaboration ayant déjà eu lieu dans l'organisation quelques années auparavant n'avait pas été très fructueux. Les membres participants avaient trouvé l'outil utilisé compliqué et lourd : l'information était difficile à trouver et à gérer. Cependant, les participants ont dit que la nouvelle structure organisationnelle de leur unité nécessitait de la collaboration transversale étant donné qu'elle était découpée en silos.

Par la suite, les participants ont évoqué différents enjeux. Tout d'abord, ils ont parlé de la hiérarchie de communication présente au sein de l'organisation. En effet, l'organisation étant constituée d'une hiérarchie très pyramidale, la communication est régulièrement contrôlée par les supérieurs avant de pouvoir être diffusée. Les participants ont aussi évoqué un besoin de soutien de la part des

gestionnaires dans le projet. Les futurs membres de l'outil ont aussi exprimé leurs craintes : le gain vs la perte de temps. D'une part, certains membres ont dit qu'ils avaient peur d'avoir trop de demandes dans leur travail, d'autre part, des membres ont dit qu'ils n'avaient pas le temps d'utiliser un outil supplémentaire : « Présentement, je ne vois pas quand je pourrais faire ça. Je n'ai pas le temps. », « Le forum, c'était des comptes à rendre […] il y avait des heures de réponses… ». L'outil éventuel pourrait aussi leur faire perdre du temps (pourriels, etc.) : « Avant on n'avait pas de courriels, maintenant on en a plein. Quand c'est trop facile, ça peut m'encombrer ».

Par la suite, les besoins des différentes unités ont été recueillis. Les concepteurs ont évoqué leur souhait de partager leurs histoires «à succès ». Plus spécifiquement, les concepteurs de formation souhaitaient échanger entre eux (dans leur propre unité) étant donné qu'ils étaient dispersés géographiquement et se connaissaient peu. Ensemble, tous les participants ont proposé des solutions pour l'outil. Ils ont évoqué qu'ils avaient besoin d'un outil qui serait accessible à tous, qu'ils souhaitaient une structure flexible, de l'information structurée et regroupée. Ils ont aussi parlé de leur besoin que l'outil de collaboration dispose de fonctions plus spécifiques, soit le fait de pouvoir afficher des photos, rechercher des experts, avoir accès à des espaces de discussion, échanger des documents, et avoir des alertes.

Finalement, les concepteurs ont dit qu'ils aimeraient que l'outil réponde à des besoins plus larges de collaboration, d'une part, entre les différentes unités de formation et de conception, d'autre part, avec une troisième unité de conseil. L'outil pourrait aussi éventuellement répondre à des besoins de collaboration avec les apprenants.

Groupe de discussion 2, sommaire

Le deuxième groupe de discussion a eu lieu en septembre 2011, soit quatorze mois après le lancement de l'outil de collaboration (chapitre 4, figure 12, étape 7). Ainsi tous les participants avaient au moins un an d'expérience d'utilisation de Didac. La sélection des participants s'est faite afin d'inclure des utilisateurs actifs et plus passifs. Six participants ont été invités au groupe de discussion et avaient confirmé leur participation ; au total, quatre étaient présents, les deux autres ayant justifié leur absence par un travail trop important à la dernière minute.

Lors de la rencontre de discussion, les résultats de l'expérience ont d'abord été présentés afin d'obtenir les premières réactions des participants. Par la suite, les concepteurs et formateurs ont été interrogés sur leur utilisation de l'outil de collaboration et sur leur participation au sein de ce dernier.

Tout d'abord, les résultats de la recherche ont semblé pertinents aux utilisateurs présents. En effet, le peu de participation a été justifié en grande partie par le manque de temps des concepteurs. Ainsi, étant donné les objectifs organisationnels (restructuration, objectifs à court terme plus urgents, perception que la direction souhaite que les employés passent leur temps sur d'autres tâches) et les autres tâches de travail des employés (courriels journaliers, demandes particulières liées au contexte), l'utilisation de l'outil demeurait une priorité secondaire. De plus, l'information présente au sein de l'outil, bien que pertinente pour leur rôle de concepteur, ne permettait pas de répondre à leurs objectifs à court terme. Enfin, la rédaction même sur les blogues demandait plus d'attention, et donc plus de temps, étant donné que les billets étaient publiés à un plus grand public.

La participation plus passive s'est expliquée par plusieurs points : premièrement, les concepteurs ont évoqué leur crainte d'être jugés (par exemple, partager des bons coups pourrait être perçu comme de la vantardise), et deuxièmement, ils

s'inquiètent de la pertinence de l'information qu'ils publieraient pour les autres concepteurs (ils se demandent si l'information est intéressante pour leurs collaborateurs). Enfin, les concepteurs ne savent pas vraiment qui sont leurs interlocuteurs sur le blogue (concepteurs, formateurs, l'équipe, les directeurs, tout le monde ?). Ils étaient donc plus réservés dans leurs publications.

Bien qu'un plan de communication ait été mis en place, les participants confondaient le « projet Web 2.0 », l'outil de collaboration *Livelink*, Didac, les blogues et les alertes de messagerie. De plus, de la confusion existait avec les autres outils présents dans l'organisation.

Enfin, les problèmes techniques déjà évoqués dans le journal de bord ainsi que d'autres (par exemple, erreurs apparaissant dans *Livelink*) sont aussi ressortis dans la discussion.

L'exploration des groupes de discussions nous a donc permis d'investiguer en plus de détails les résultats tirés des questionnaires et de l'observation non participante. Afin de conclure ce chapitre, nous souhaitons présenter les principales conclusions de chacun des moyens de collecte. Ils sont présentés au tableau 47.

Tableau 47: Tableau sommaire de l'analyse de données

Moyen de collecte	Sommaire des principaux résultats
Questionnaires	- L'utilisation passive de l'outil était plus fréquente que l'utilisation active. - L'utilisation d'un outil pendant six mois a eu un impact positif sur la socialisation au groupe mais n'a pas influencé la maîtrise de la tâche. - La participation active n'a pas eu d'impact significatif sur la socialisation au groupe ni à la tâche. - La participation passive a été liée à la maîtrise de la tâche mais pas à la socialisation au groupe. - La perception de maîtrise de l'outil a plutôt diminué après six mois d'utilisation de l'outil. - La perception de collaboration des autres était plus élevée que la perception de sa propre collaboration. - Les membres étaient satisfaits de l'outil, cependant ils ne le trouvaient pas facile à utiliser et ne maîtrisaient pas encore l'ensemble de ces fonctionnalités.
Observation sur l'outil de collaboration	- L'outil de collaboration était utilisé avant tout comme un moyen d'échange d'information et d'aide à la tâche. - La majorité des participants étaient peu actifs (36), voire inactifs (34), sur l'outil de collaboration. - Moins du quart des membres avaient complété leurs profils et photos sur l'outil de collaboration. - La majorité des participants dits actifs et très actifs étaient des femmes. - Les réponses sur le blogue étaient plus nombreuses que les publications. - Le style communication au sein de l'outil était familier et les conversations amicales, ce qui suggère qu'il y avait une bonne cohésion de groupe.
Observation non participante et groupes de discussions	- La gestion du changement (rencontres, formations, utilisation des Super-utilisateurs), ainsi que les demandes d'aide et de collaboration ont stimulé la participation dans l'outil de collaboration. - Les problèmes techniques, la perception de perte de temps, le manque de temps (objectifs à court terme plus urgents), la gêne des utilisateurs, le jugement des utilisateurs entre-eux, les vacances, les périodes de travail achalandées, le manque de soutien de la direction, et le manque de communication (compréhension des membres) ont provoqué une diminution de l'utilisation de l'outil de collaboration.

6. DISCUSSION

La revue de littérature nous a permis d'établir le cadre conceptuel sur lequel nous nous sommes reposée pour effectuer notre recherche. Les résultats présentés au chapitre précédent permettent d'éclairer des tendances sur nos propositions. Rappelons que le but premier de cette recherche-action était d'encourager la socialisation entre les employés afin qu'ils puissent se connaître pour collaborer.

Tout d'abord, nous tenterons d'expliquer les différents résultats liés au cadre conceptuel. Par la suite, nous exposerons les éléments d'évaluation plus généraux de ce projet pilote.

6.1 Considérations méthodologiques

Afin de proposer des explications aux différents résultats de notre analyse, nous souhaitons présenter un sommaire des résultats de la recherche en lien avec les propositions de notre cadre conceptuel (voir le chapitre 3). Le tableau 48 permet de rappeler les principaux éléments que nous avons soulevés.

Tableau 48: Sommaire des résultats du cadre d'analyse

Propositions	Sommaire des résultats
P1 : L'utilisation d'un outil de type Web 2.0 (utilisation et nature d'utilisation) a un impact positif sur la socialisation (au groupe et à la tâche).	- L'utilisation d'un outil pendant six mois a eu un impact positif mais non significatif sur la socialisation au groupe. - L'utilisation d'un outil de collaboration pendant six mois n'a pas influencé la maîtrise de la tâche (non significatif). - La participation active n'a pas eu d'impact significatif sur la socialisation au groupe ni à la tâche. - La participation passive est corrélée avec la maîtrise de la tâche mais pas avec la socialisation au groupe.
P2 : Les variables modératrices influencent la relation qui existe entre l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 et la socialisation.	- Le rôle des variables modératrices n'a pas été confirmé, sauf pour quelques variables reliées aux attitudes envers la communication en ligne, particulièrement pour la socialisation au groupe.
P3 : La socialisation est un préalable à la collaboration.	- La socialisation était non significative et la collaboration plutôt absente. Cette tendance semble confirmer cette proposition.

Pour exploiter ces résultats et en tirer des conclusions, nous allons présenter des explications reliées à la méthodologie. Par la suite, nous présenterons les explications plus fondamentales reliées à chacune de nos propositions. En premier lieu, nous tenterons d'expliquer pourquoi la proposition principale de notre recherche (P1) ne s'est pas confirmée. Deuxièmement, nous proposerons des explications aux résultats de notre deuxième proposition (P2). Enfin, nous tenterons d'éclairer les conclusions liées à notre dernière proposition (P3).

Nous avons déjà évoqué les contraintes liées à la confidentialité des participants qui nous ont empêchée de lier les réponses pour un même répondant au temps 1 et au temps 2. Cette même contrainte de confidentialité ne nous a pas permis de suivre les réponses des répondants en fonction de leur participation sur l'outil de collaboration. De plus, les répondants n'étaient pas les mêmes aux deux temps de mesure. Ceci est une contrainte majeure sur les études de communautés dont l'appartenance au groupe des membres fluctue (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). Nous avons donc été contrainte d'effectuer des tests statistiques (test-t avec deux

échantillons indépendants) qui sont moins puissants que si nous avions pu pairer les réponses entre les deux temps de mesure (test-t avec des échantillons pairés).

En plus de cette limite, nous avons aussi soulevé que l'échantillon de très petite taille ainsi que le manque de données pour certains énoncés, ont été la plus grande limite à cette étude. Bien que l'échantillon global comprenait une centaine de participants, ces derniers n'avaient pas l'obligation de répondre aux questionnaires ni de participer sur l'outil de collaboration. Par ailleurs, les obligations de confidentialité mentionnées précédemment nous ont empêchée d'envoyer des rappels individualisés aux répondants potentiels pour les inciter à répondre, de sorte que nous n'avions pas de leviers pour augmenter le nombre de répondants. Cette contrainte nous empêche donc de porter des conclusions statistiquement significatives.

Nous pouvons aussi nous questionner quant à la période de six mois concernant l'observation de l'utilisation de l'outil. En effet, il est possible que cette durée n'ait pas été suffisante compte tenu du manque de temps des employés de la direction de la formation. Un élément qui a influencé nos résultats et la participation sur l'outil sont les turbulences ayant eu lieu dans la direction de la formation parallèlement au projet. Ainsi, six mois n'étaient pas suffisants pour l'appropriation de l'outil par les membres. Cette appropriation devient encore plus difficile lorsque les répondants vivent des changements parallèlement : restructurations, incertitudes, anxiété, etc.

Plusieurs participants au projet, ainsi que le comité de pilotage, ont souligné cette contrainte à plusieurs occasions. De ce fait, des résultats différents auraient pu être observés après une période d'utilisation plus longue de l'outil ainsi que dans un autre contexte.

6.2 Effet de l'utilisation de l'outil sur la socialisation

Bien que l'utilisation de l'outil ait eu un léger impact sur la socialisation au groupe, ce résultat s'est avéré non significatif. L'utilisation de l'outil de collaboration pendant six mois n'a pas influencé la maîtrise de la tâche non plus. Toutefois, nous avons noté que la participation passive influençait la maîtrise de la tâche mais pas la socialisation au groupe. De plus, la participation active n'a pas eu d'impact significatif sur la socialisation au groupe ni à la tâche. Nous tenterons d'expliquer ces différents résultats dans les sections qui suivent.

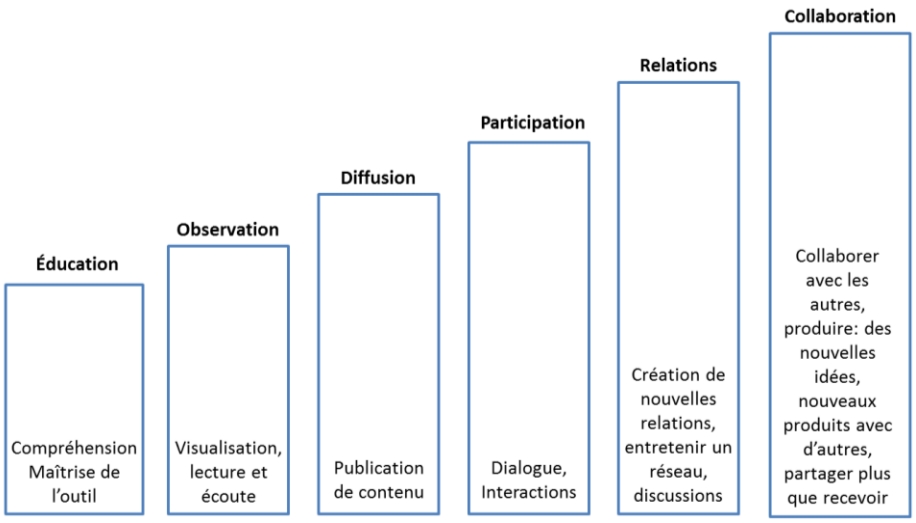
Niveau initial de socialisation

Premièrement, nous pouvons supposer que la socialisation déjà élevée au temps 1, soit de 3,65/5 pour la socialisation au groupe et 4,13/5 pour la socialisation à la tâche, constitue une explication de la faible augmentation de socialisation entre les deux temps de mesure. De plus, d'après Chao *et al.* (1994), les employés qui ne changent pas d'organisation mais qui restent dans le même emploi ont un plus grand niveau de socialisation. En effet, si les employés connaissent déjà leur rôle au sein de l'organisation et leur tâche de travail, le niveau de socialisation sera moindrement modifié lorsque des employés changent de poste que lorsqu'ils changent d'entreprise. Or, la moyenne d'ancienneté dans l'organisation était élevée (soit une moyenne de presque 21 ans au premier temps de mesure et 19 ans au second temps de mesure.). Dans ce contexte, le changement de niveau de socialisation est plus difficile à percevoir.

Faible participation active

Nous pensons également que la faible participation active, qui est une activité plus sociale (interactive) que la participation passive, explique ce manque d'augmentation de la socialisation.

Dans notre revue de littérature présentée au chapitre 2, nous avions souligné que la création de relations et les interactions jouaient une part importante dans le processus de socialisation (Korte, 2009). Sur ce point, MIXT média (2008) présente un modèle des phases d'adoption de médias sociaux, dans lequel les relations et la collaboration sont les dernières étapes (Voir la figure 23). Préalablement à la création de relations, qui correspondent à notre processus de socialisation, les utilisateurs de médias sociaux doivent participer sur les outils. Or, les interactions surviennent lors de discussions, soit lorsque les membres participent activement et non lorsqu'ils se contentent d'observer, ce que nous avons appelé la participation passive. D'ailleurs, un des facteurs de succès des communautés de pratiques est le niveau d'activité au sein de celui-ci, influencé largement par la participation active (Dubé, Bourhis et Jacob; 2005).



Source : adapté de MIXT média (2008)

Figure 23: Phases d'adoption de médias sociaux

Ainsi, nous avions supposé que la participation active jouerait un plus grand rôle dans la socialisation au groupe que la participation passive. Cependant, notre échantillon était majoritairement composé de participants plutôt passifs. Le modèle de MIXT média suppose plutôt que la participation passive,

correspondant à l'étape de diffusion, est un préalable à la participation plus active.

Donc, nous supposons que six mois d'observation ont permis d'observer la participation passive mais il aurait fallu attendre l'arrivée d'une étape de participation active avant de voir la création de relations.

Continuum de participation (active et passive)

Concernant la quantité de participation passive, il est à noter que l'environnement virtuel est souvent vu comme un endroit dans lequel les participants sont souvent des consommateurs passifs (*free riders*) qui profitent des informations apportées par la communauté sans apporter de contributions en retour. En effet, les lecteurs passifs constituent souvent 90 % des groupes en ligne (Nonnecke et Preece, 2000). La recherche de Nonnecke et Preece (2000) explique cependant que les lecteurs passifs contribuent tout autant à la communauté en cherchant à comprendre les dynamiques sociales de cette dernière, en évitant d'ajouter des informations non pertinentes et en maintenant leur appartenance à la communauté par exemple, ce qui permet de conserver la taille et la cohésion du groupe. Dans notre recherche, les participants très actifs constituaient 10 personnes, soit près de 10 % de tous les participants, sans inclure les 8 Super-utilisateurs très actifs qui avaient comme tâche de stimuler la participation. La participation plutôt passive que nous avons observée semble donc normale.

Par ailleurs, bien que nous ayons construit les variables participation active et passive distinctivement, elles ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, une même personne peut obtenir un score élevé à la fois sur la participation active et sur la participation passive. Nous pensons que ce lien s'explique par le fait que les membres dits actifs doivent lire ce que les gens ont écrit afin de correctement répondre aux billets. On ne peut donc avoir une participation active sans participation passive, mais le contraire est possible. Cette explication remettrait en cause le fait que ces deux sortes de participation sont mutuellement exclusives. Elles se situent donc sur un continuum. Comme nous l'avons vu dans le modèle

de MIXT média (2008), la participation passive est cependant un préalable à la participation active.

Participation plus égoïste

En plus des propositions sur l'utilisation de l'outil, nous avions prédit que la nature de l'utilisation jouerait un rôle sur la socialisation au groupe et à la tâche. Cette hypothèse n'a été vérifiée que partiellement. En effet, la participation passive eu un effet significatif sur la maîtrise de la tâche uniquement.

Rafaeli et Ariel (2008) se reposent sur des théories psychologiques afin de comprendre pourquoi les individus participent. Selon ces auteurs, la participation permet de répondre à des besoins d'expression de valeurs, d'utilitarisme (contribution en échange d'une récompense), d'ajustement social (intégration au sein d'un groupe) et de connaissance personnelle. Nous supposions donc que la participation de nature active est plus altruiste ou qu'elle permettait de répondre à des besoins d'expressions de valeurs (Peddibhotla et Subramani, 2006). Par exemple, dans l'organisation étudiée, une conceptrice souhaitait partager son expérience pour le bien des autres collaborateurs : « J'ai une grande théorie – j'aime dire – que je raconte à qui veut bien m'entendre. » À ce sujet, nous avons vu que quelques membres ont partagé des liens, des trucs, des outils et astuces en plus de bons coups, mais que ces derniers étaient des Super-utilisateurs plus souvent que des membres réguliers. De plus, un participant s'est exprimé sur les bons coups qu'il souhaitait partager: « J'ai une collègue de travail qui a fait quelque chose de super beau et ça c'est quelque chose que j'irai mettre, quelque chose qu'une collègue a fait de bien pour le partager aux autres. » Cependant, nous avons peu observé cet élément sur l'outil de collaboration.

La participation passive ou utilitariste, qui selon Peddibhotla et Subramani (2006) serait plus égoïste et permettrait de répondre à des besoins de connaissance personnelle ou d'intégration au groupe, était plus présente sur l'outil Didac. Par exemple, à la lecture des blogues, nous avons observé des utilisateurs qui profitaient des billets publiés : « J'y ai jeté un coup d'œil et je vais certainement l'explorer davantage dans les prochains jours » et « J'ai vu quelques billets avec

des extraits de ce qu'elle avait fait comme conception et je me suis dit wow c'est une bonne conceptrice c'est vraiment intéressant de voir ce qu'elle fait ».

Cependant, la participation active nous a aussi semblé assez égoïste étant donné que les membres souhaitaient recevoir des réponses à leurs besoins de connaissance personnelle principalement. À titre d'exemple, à la lecture des blogues, nous avons observé beaucoup de demandes d'aide sur les billets, par exemple : « demande de collaboration », « cela me rendrait service », « si vous pouviez y jeter un coup d'œil et me dire si je suis dans la bonne direction », « j'ai besoin d'aide » et « merci de venir à mon secours ».

En effet, la participation des utilisateurs bien que pouvant être considérée comme étant égoïste, nous semble pertinente dans un contexte de communauté de pratique organisationnelle, dans lequel les membres doivent exécuter leur travail avant tout.

Ainsi, encore une fois, bien que nous puissions distinguer les deux formes de participation, elles ne sont mutuellement exclusives. Nous pensons que, pour cette expérience, les utilisateurs étaient motivés par des motifs de connaissance personnelle (Peddibhotla et Subramani, 2006) afin de répondre à leurs objectifs de travail. Cette motivation explique pourquoi la participation plutôt passive (lecture des billets) des utilisateurs améliorait la socialisation à la tâche principalement. En effet, elle permet d'obtenir des réponses aux questions des concepteurs et d'approfondir leurs connaissances en premier lieu.

Utilisation d'animateurs

Bien que la participation soit normale (10 % des membres sur l'outil de collaboration), nous pensions que l'utilisation de Super-utilisateurs stimulerait davantage une participation active. Une des raisons qui pourraient expliquer ce constat est que les membres ne se soient pas véritablement approprié la communauté de pratique. Ainsi, l'utilisation des Super-Utilisateurs, bien que vue comme positive dans les recherches sur les communautés de pratique (Bourhis, Dubé et Jacob, 2005), a pu constituer un frein à la participation des autres

membres sur l'outil. À ce sujet, nous avons remarqué lors de l'observation sur l'outil de collaboration, que c'était essentiellement des Super-utilisateurs qui publiaient des messages (participation active), et qu'il s'agissait souvent des mêmes individus. Nous avons également observé de la compétition entre les Super-utilisateurs : deux d'entre-eux semblaient vouloir se démarquer davantage et jugeaient aussi leurs contributions. Nous supposons donc que l'utilisation des Super-utilisateurs dans le cadre de ce projet a été favorable pour stimuler l'activité dans le blogue lors du lancement de l'outil, mais elle a aussi pu étouffer la participation des autres membres.

Tactique de socialisation individualisée

L'utilisation d'un outil de collaboration est une tactique de socialisation individualisée (Van Maanen et Schein, 1979). En effet, bien que les concepteurs se trouvent tous sur l'outil de collaboration (tactique collective), les concepteurs n'avaient pas l'obligation de participer sur l'outil. De plus, ils n'avaient pas de temps spécifique à consacrer à l'outil. Ainsi, la méthode était plutôt individuelle, informelle, aléatoire, variable, non modélisée et contribuant à renforcer l'identité des concepteurs. Selon Jones (1986) et Ashforth, Saks *et al*. (2007), cette méthode aurait un effet d'innovation ou d'ambiguïté sur le rôle des nouveaux employés (voir la section 2.2.3.1 au chapitre 2). Afin de créer plus d'engagement de la part des employés et un sentiment d'identité au groupe pour collaborer, il aurait donc fallu que l'organisation utilise plutôt une tactique de socialisation collective qui renforce le sentiment d'appartenance des nouveaux recrus. À ce sujet, il faudrait peut-être accompagner l'utilisation d'un outil de collaboration de tactiques collectives tel que des rencontres régulières avec toute l'équipe, des formations en groupe (plutôt que virtuelles).

6.3 Effet des variables modératrices

Dans cette section, nous tenterons d'expliquer les résultats liés aux différentes catégories de variables. Tout d'abord, nous éclairerons les analyses portant sur les variables liées aux attitudes envers le changement, par la suite, nous expliquerons les résultats liés aux attitudes envers les communications électroniques et attitudes face à la technologie, et enfin, nous regarderons l'influence de la maîtrise de l'outil de collaboration.

Attitudes envers le changement

Les attitudes envers le changement n'ont pas été déterminantes dans notre cadre d'analyse en tant que variables modératrices. En effet, le rôle modérateur d'aucune des variables liées aux attitudes envers le changement n'a pu être confirmé (voir les tableaux 32 et 33, dans le chapitre 5). Nous supposons que ceci est lié aux attitudes envers le changement déjà très positives des répondants au temps 1 où la moyenne de la variable attitudes envers le changement, implantation personnelle était de 3,66/5 et l'écart type était aussi assez faible soit de (1,06). De plus, la diffusion du changement est aussi élevée atteignant 3,75/5 et ayant un écart type plutôt faible de (0,88). L'ensemble de l'organisation étudiée, et plus particulièrement la direction de la formation, ont souvent vécu des changements organisationnels (par exemple : restructurations, changements de processus et procédures de travail). On suppose donc que les employés sont habitués aux changements, et que leurs attitudes sont de ce fait plus positives. Ainsi, elles n'auraient pas contribué à influencer la relation entre l'utilisation de l'outil de collaboration et la socialisation.

Attitudes envers les communications électroniques et attitudes face à la technologie

Les variables liées aux attitudes face aux communications électroniques et aux technologies ont relevé quelques résultats significatifs, cependant ces résultats n'étaient pas dans le sens désiré. Ainsi, par exemple, l'analyse suggère que moins les employés sont enthousiastes face à la technologie, plus l'utilisation de l'outil a un impact sur la socialisation au groupe, ce qui n'a pas d'explication logique. De plus, nous pouvons ajouter que ces résultats sont difficiles à interpréter étant donné l'absence d'un effet principal significatif de l'utilisation sur la socialisation. Nous pensons donc que les résultats significatifs sont dus au hasard et nous n'émettrons pas d'explications probables de ces derniers.

Maîtrise de l'outil de collaboration

La maîtrise de l'outil de collaboration n'a pas été déterminante dans notre cadre d'analyse en tant que variable modératrice. Le modèle de MIXT média (2008) présenté à la figure 23 permet d'éclairer certaines raisons expliquant pourquoi la maîtrise de l'outil n'a pas eu d'impact significatif. Bien que les utilisateurs aient reçu une formation en ligne sur l'utilisation de l'outil de collaboration et qu'ils en étaient satisfaits, il est à constater que les utilisateurs ne maîtrisaient pas tout à fait l'étape préalable à l'utilisation correcte de l'outil de collaboration Didac. En effet, au Temps 2, la maîtrise était de 3,26 sur 6; où 6 = connaissance d'un utilisateur expert. De plus, la perception de maîtrise Livelink au temps 2 était inférieure à celle au temps 1. D'ailleurs, lors des groupes de discussions, un utilisateur s'est exprimé sur son manque de connaissance : « On m'a montré ça il y a un an. […] Je ne sais pas c'est quoi Didac encore. Oui c'est un espace collaboratif d'échange, mais comment je fais pour y accéder? Je ne sais pas. » Ceci constitue une limite majeure à l'adoption de l'outil par les membres et nous pensons que cet élément a aussi contribué à la faible participation des membres sur l'outil, et donc au faible niveau de socialisation.

6.4 Évaluation générale et collaboration

Satisfaction des membres

Même si nous n'avons pu observer d'impact statistiquement significatif sur la socialisation, plusieurs éléments nous laissent croire que le projet a eu un rôle catalyseur. Ainsi, la satisfaction des participants était assez positive (3,14/5 au temps 2). À cela s'ajoutent les évocations lexicales quant à l'apport de Didac qui ont montré que l'outil évoquait, chez les participants, le partage d'informations, la collaboration, l'innovation et la socialisation. Certains mots évoqués nous laissent croire que les participants sont intéressés par l'outil de collaboration, qu'il leur est utile et qu'ils y trouvent du plaisir.

Cohésion du groupe

La participation au projet et l'utilisation d'un outil pendant six mois a eu une influence positive sur la socialisation au groupe même si ce résultat s'est avéré non significatif. Bien que la socialisation n'ait pas atteint un stade avancé de création et de maintien de groupe, nous pensons que le fait de participer à l'outil de collaboration, même passivement (appartenance à la communauté et lecture de profils et de billets), a encouragé le sentiment d'appartenance au groupe. Dans leurs billets, les concepteurs utilisent des termes qui regroupent l'équipe et qui soulignent l'amitié: « Bande de formateurs » et « Bonjour les ami-e-s. ». Ils soulignent aussi que Didac « C'est nous, c'est nos collègues. » lors du deuxième groupe de discussion.

Créations de relations et collaboration

Nous avons aussi remarqué que la collaboration était presque absente sur l'outil, et que ce dernier a été utilisé comme un moyen de partage et d'échange d'information ainsi que d'aide à la tâche. Une limite à cette collaboration découle du fait que certains utilisateurs ont participé sur l'outil mais qu'ils n'ont pas atteint le niveau de création et de maintien de relations (chapitre 6, Figure 23, étape 5). Ceci semble conforme à notre 3ème proposition, au constat de Dennen et Pashnyak (2008) ainsi qu'au modèle de MIXT média (2008) : la socialisation est un préalable à la collaboration. Le niveau de création de relations n'a pas été observé sur l'outil de type Web 2.0. En effet, les évocations lexicales quant à l'apport de relations au travers de Didac n'étaient pas très nombreuses (4/22). Par ailleurs, la consultation des profils d'autres concepteurs n'était pas régulière (Temps 2 : 1,59/4 où 4 = très fréquemment). Ce dernier point peut d'ailleurs s'expliquer par le fait que moins du quart des membres avaient complété leur profil (incluant l'ajout d'une photo) sur l'outil. Nous pensons aussi que le choix technologique a été un frein à la création de relations en ligne, nous y reviendrons dans les facteurs de succès et les limites à l'étude portant sur l'aspect technologique.

Animation

Alors qu'il existe des freins organisationnels, la participation sur l'outil a été stimulée par les activités d'animation et de soutien. En effet, les formations des utilisateurs, la participation des Super-utilisateurs ainsi que le soutien de l'outil par certains gestionnaires (lors des comités de gestion) a permis de dynamiser la participation de certains utilisateurs. D'ailleurs, les répondants ayant participé à une formation ont trouvé que l'information leur était nécessaire et utile (4/5 au temps 2).

Nous avons présenté les différents éléments expliquant les principaux résultats de l'étude en se reposant sur des concepts plus théoriques. Nous allons maintenant

voir comment le terrain permet d'éclairer notre analyse en détaillant les facteurs de succès et limites de cette recherche de nature plus pratique.

6.5 Facteurs de succès et limites à l'étude

Tout d'abord, lorsque nous nous penchons sur les études sur les communautés de pratique, nous remarquons que les facteurs de succès des communautés de pratique les plus répandus sont : un contexte organisationnel favorable, le design et la mise en œuvre de la communauté, le soutien de la direction, la qualité de l'animation, la perception de bénéfices, et la reconnaissance de la participation ainsi que les choix technologiques utilisés (Bourhis et Tremblay, 2004).

Ces différents facteurs de succès pourraient nous éclairer sur les résultats de cette recherche-action. Afin de présenter les limites à l'étude, nous présenterons les différents éléments liés aux contraintes du terrain, au choix de la technologie, et enfin, aux employés de la direction de la formation étudiée.

Contraintes du terrain et difficultés

La recherche de Dubé, Bourhis et Jacob (2005) portant sur les communautés de pratique en lancement, suggère que l'environnement externe, incluant le style de gestion et la culture, et les politiques organisationnelles constituent les facteurs les plus déterminants pour le succès du démarrage de ces dernières.

- Structure

Plusieurs éléments de difficultés d'appropriation et de participation dans la communauté peuvent donc s'expliquer par le terrain. En effet, l'organisation est une organisation de type traditionnel, qui, selon les configurations organisationnelles de Minzberg (1983), est organisée en divisions. De plus, son vieil âge la rend très formalisée et chargée de procédures et de règles qui la bureaucratisent et qui accentuent les spécialisations et cloisonnements internes

(Aktouf, 2006). Ainsi, nous avons vu que l'organisation est constituée en silos, où chaque division et unité opère selon ces propres spécialités et objectifs. Bien que la réorganisation supposait des nouveaux processus de travail plus centralisés et collaboratifs, la culture d'entreprise actuelle était peu mature à des projets de type « Web 2.0 ». Nous avons vu, lors du premier groupe de discussion, que les membres ont noté que la hiérarchie pyramidale de l'organisation ne favorisait pas la communication ouverte et transparente : « L'organisation n'est pas Web 2.0 », « il y a une hiérarchie des communications » et « toute la structure est faite actuellement pour ne pas utiliser du Web 2.0. On est en pleine définition des nouveaux rôles. »

- Culture

De surcroît, la maturité organisationnelle sous-entend une culture propice à ce type de projets. Selon un rapport du Conference Board sur l'apprentissage et le développement des entreprises, la montée en compétence Web 2.0 nécessite un environnement culturel où le leadership comprend et valorise la performance organisationnelle et l'innovation, priorise l'apprentissage et le développement des employés en favorisant une culture collaborative de travail et d'apprentissage. De plus, l'entreprise doit avoir les ressources technologiques et humaines pour supporter la collaboration et doit aligner ces efforts en lien avec une stratégie organisationnelle plus large qui stimule la performance (Rothman, 2009). Cependant, nous avons vu que la culture organisationnelle, particulièrement pré-réorganisation à la direction de la formation n'était pas collaborative à la base. À ce sujet, les participants ont laissé entendre qu'une culture de partage n'était pas vraiment présente : « Ce n'est pas beaucoup partagé ici ce que chacun fait, fait que moi, partager quelque chose que j'ai fait, je me dirais 'ben qu'est-ce qu'elle a elle à montrer ce qu'elle fait, j'en ai fait du aussi bon pis personne ne le sait'. » Cependant, lors du premier groupe de discussion, certains utilisateurs souhaitaient changer cette perception : « 100 % de mes conflits sont sur Livelink. Un Web 2.0 c'est exactement ce que je cherche depuis plusieurs années ».

Enfin, nous pensons que la réticence de partage dans le cas de notre organisation était liée à une culture ou peu de confiance existait. Les membres ont d'ailleurs exprimé leur crainte d'être jugés lors du deuxième groupe de discussion : « C'est la peur d'être jugé aussi. Si toi, tu considères que c'est bon et c'est toi qui l'a fait, et que les autres te jugent ou jugent le produit pas très bon ».

Il est intéressant de voir que, selon le rapport McKinsey Global Institute (2012), dans une culture où l'organisation protège les informations des subordonnés ou des concurrents, les informations ayant le moins de valeur seront partagées par les employés. Ainsi, nous avons observé que les sujets de discussions n'ont pas toujours intéressé les membres de l'outil de collaboration. Des participants se sont d'ailleurs exprimés à ce sujet : « Je connais des gens qui se sont désabonnés. Ce qu'ils disaient, c'est que c'est des commentaires qui ne nous concernent jamais, fait qu'on est tannés d'avoir ça dans nos boîtes à mail. », « je n'ai jamais rencontré de contenu sur Didac qui aurait pu m'aider. » et « J'ai remarqué que parfois on parlait des sujets sérieux et à un moment donné on dérapait parce que dans le fond on n'a pas d'exutoire mais si on avait un endroit précis pour ces exutoires-là, les gens s'initieraient durant leurs temps morts, je sais que tout le monde est bien occupé mais des fois il y a des temps morts… Mais le danger c'est que justement les gens disent oui c'est rien que des niaiseries que je reçois dans mon Outlook ça ne me concerne pas puis des fois ça parle de 5 à 7. »

- Contexte

En 2002, l'organisation avait déjà participé à un projet de communautés de pratique pour la gestion de connaissance et la gestion de la relève suite à une réorganisation d'une direction. Un des freins majeurs à l'objectif de collaboration avait été le contexte organisationnel et la gestion de la décentralisation. Dans le cadre de ce projet, nous avons vu que le contexte organisationnel était aussi un frein à l'utilisation de l'outil. L'entreprise étant en train de gérer plusieurs projets d'efficience organisationnelle, tels que l'harmonisation des processus et outils, l'optimisation de la planification et de l'offre de service. Ainsi, les employés avaient peu de temps à consacrer au projet-pilote. À ce sujet, deux participants se

sont exprimés lors des groupes de discussion : « On est tous à la course, on a des objectifs exigeants. » et « On est en période de restructuration importante, on a des objectifs de rendement à court terme. »

Nous pensons d'ailleurs que l'absence de la confirmation de notre première proposition était aussi liée à certains éléments organisationnels, soit les multiples réorganisations, y compris en cours de projet, qui ont pu créer de la confusion sur ce qui était attendu des participants et diminuer leur participation sur l'outil.

- Gestion

Le manque de support de la gestion peut aussi constituer un facteur au manque de succès des communautés de pratique (Dubé, Bourhis, Jacob, 2005). Nous avons noté que, malgré le contexte organisationnel peu propice à la collaboration, une volonté d'y arriver de la part des gestionnaires existait (promotion de l'outil par des présentations aux gestionnaire, classes en ligne en équipe). Ainsi, le soutien de la direction, particulièrement au niveau des activités de gestion du changement et de l'animation dans la communauté de pratique, a permis de favoriser la participation et les échanges. Toutefois, la direction n'offrait pas de code temps pour utiliser Didac et ne récompensait ni ne reconnaissait son utilisation par les participants. À ce sujet, un employé a émis une recommandation lors du deuxième groupe de discussion : « [Il faut] qu'on nous alloue une heure par semaine ou tant de temps par jour […] C'est comme si l'entreprise nous envoie un signal que 'oui, on veut que vous alliez là-dessus'. Là le virage se prendrait. Mais tant qu'il n'y a pas d'alignement de la gestion, ça va rester petit. » De plus, plusieurs participants au deuxième groupe de discussion ont évoqué un besoin de soutien plus prononcé de la part des gestionnaires : « Ça prend une présentation du gestionnaire à son équipe, au moins une fois, pour dire 'Voici l'outil et la direction veut que vous l'utilisiez' », « C'est l'fun de savoir que le boss embarque parce que c'est rassurant, tu dis il ne va pas penser qu'on s'amuse. Il ouvre la porte. Moi je trouve ça rassurant parce que s'il voit passer tout le temps ça et il pense qu'il ne fait rien. » et « Il faut passer par les gestionnaires davantage. Il faut réussir à les convaincre si on veut que les équipes embarquent. Il faut que la

direction soit en arrière, je pense que c'est un projet qui est bon, qui vise l'échange entre collègues. La direction est peut-être bien d'accord avec ça. ».

La gestion présente au sein de l'outil a aussi pu être un frein à la participation. Selon Wenger et Snyder (2000), les gestionnaires peuvent nuire aux communautés de pratique en s'y intéressant de trop près. Lors du deuxième groupe de discussion, cet élément de crainte des gestionnaires qui étaient présents sur l'outil a d'ailleurs été soulevé. Un membre s'est exprimé à ce sujet : « La direction peut y accéder, n'est-ce pas ? Je pensais que c'était ouvert à la direction aussi. ». Ainsi, bien que les gestionnaires aient été uniquement des observateurs, les membres ont remarqué leur présence et nous pouvons supposer qu'ils se sont sentis 'observés'.

Ceci confirme le besoin d'une perception d'absence de hiérarchie pour collaborer. En effet, nous avons vu dans les principes de l'entreprise Web 2.0, qu'une décentralisation était souhaitable pour favoriser la transparence et les communications. Nous y reviendrons dans nos recommandations.

- Travail

Bien que l'outil de collaboration permette de répondre aux besoins des formateurs et des concepteurs en formation, il ne leur permettait pas de répondre à leurs objectifs à court terme. À ce sujet, plusieurs utilisateurs ont exprimé ce frein à la participation : « Les objectifs à moyen et long terme sont très importants mais la pression sur les objectifs à court terme est très, très forte. Et aussi après une journée épuisante, on n'a pas envie… moi j'ai le temps, je n'ai pas de jeunes enfants qui m'attendent, je pourrais le faire à la fin de la journée mais ça me tente plus ou moins. », « Moi je me considère convaincu mais l'utilité immédiate n'est pas suffisamment forte pour que je sacrifie quelque chose d'autre pour ça. Ça semble un peu égoïste, je sais, mais c'est comme ça », « Alors, il y a tellement de choses urgentes qu'il faut faire des choix, alors on va là où on pense que le besoin est le plus criant », « si tu dis à ton gestionnaire que tu n'as pas le temps de livrer mais il te dit que tu as le temps de parler sur le blogue, c'est contradictoire »,

« Les collègues qui n'utilisent pas Didac: ce sont des gens [très occupés], je regarde [X] qui est à côté de moi, elle n'a même pas le temps d'ouvrir ses mails, elle a 50 % de ses mails qui ne sont pas ouverts, alors c'est sûr qu'elle ira jamais la dessus ».

À ce sujet, nous pouvons aussi affirmer, que lorsque l'outil de collaboration permet de répondre aux objectifs à court terme, il est plus utilisé par les membres.

L'organisation a indiqué avoir implanté un outil du même type plus récemment dans le cadre d'un projet de transformation afin de communiquer aux employés. L'outil étant utilisé comme un support à la communication en gestion du changement, les employés qui avaient besoin d'être informés des étapes du projet l'ont donc plus utilisé. Dans ce contexte, l'outil de collaboration semblable a plutôt été utilisé dans une approche « du haut vers le bas » où la communication était diffusée par les gestionnaires et le contenu semble être consommé de façon plus passive.

- Temps de maîtrise de l'outil

Outre le manque de temps pour participer à l'outil, nous estimons que les membres n'ont pas eu le temps d'apprendre la technologie avant de pouvoir en retirer les bénéfices. Alors que des classes virtuelles ont eu lieu tous les mois pour les Super-utilisateurs, les membres ont pour la majorité participé à une seule formation, et ce, en début de projet. Or, selon Dubé (2004), la formation sur le logiciel influence positivement la participation des membres. Ceci expliquerait pourquoi les Super-utilisateurs ont davantage participé tout au long du projet. Bien que les membres se montraient débrouillards face à la technologie, on leur demandait d'utiliser l'outil avant de leur laisser suffisamment de temps pour l'apprivoiser (quelques jours avant le lancement). Cela expliquerait aussi le manque de participation de ces derniers, qui ne permettait pas d'augmenter leur courbe d'apprentissage de la technologie. Par ailleurs, étant donné que la technologie n'était pas stable en démarrage (le blogue a dû être recréé à plusieurs reprises), les participants auraient eu besoin de temps supplémentaire pour se

réadapter à chaque nouvelle modification. Nous verrons aussi que leur expérience avec les outils du Web 2.0 était assez limitée, ce qui a constitué un autre frein à la maîtrise et à l'adoption de l'outil technologique.

Malgré les formations données aux membres et les rencontres régulières entre Super-utilisateurs au sujet de l'outil, nous pensons que la technologie choisie a participé à limiter le succès du projet. Maintenant que nous avons souligné les facteurs de succès et limites au projet liées au contexte organisationnel, nous développerons les éléments reliés au choix de la technologie.

Choix de la technologie

La technologie choisie apparaît comme adaptée au contexte organisationnel, néanmoins nous pensons qu'elle a pu constituer un frein au succès du projet-pilote ainsi qu'un frein à l'objectif de socialisation et de collaboration. Nous détaillerons les raisons expliquant notre constat.

- Maîtrise de l'outil

Premièrement, l'outil de collaboration choisi était conforme aux outils déjà présents dans l'organisation et à la culture organisationnelle, même si celle-ci ne favorisait pas la communication transparente et absente de hiérarchie. Aussi, étant donné qu'il avait déjà été utilisé par certains utilisateurs, l'outil aurait dû être adopté plus rapidement. Cependant, nous avons vu que les utilisateurs ont estimé qu'ils maîtrisaient l'outil Didac moins bien que l'outil Livelink au temps 2 (Temps 2 : 3,26 sur 6; ou 6 = connaissance d'un utilisateur expert), et que beaucoup de fonctionnalités n'étaient pas encore connues.

Par ailleurs, nous avons vu que l'outil n'était pas très intuitif, que les utilisateurs le trouvaient peu flexible (2,76/5) et qu'ils connaissaient peu ses fonctionnalités (2,91/5), ce qui a découragé des membres à participer. Par exemple, un membre a évoqué son manque de connaissance de l'outil : « À part les intrants que j'ai, qui sont des alertes courriels, tu me demanderais d'y aller, je ne sais pas c'est où. Je n'en ai aucune idée. On m'a montré ça il y a un an. Une fois, je suis venu à bout d'ouvrir une alerte, j'avais vu le message mais ça ne m'a pas rentré dedans. Je ne

sais pas c'est quoi Didac encore. Oui c'est un espace collaboratif d'échange, mais comment je fais pour y accéder? Je ne sais pas. »

- Manque de fonctionnalités dites « sociales »

L'outil a été principalement utilisé comme un moyen de partage d'information. Il a donc été utilisé comme un forum plutôt qu'un blogue. De ce fait, l'outil n'était pas ouvert, mais plutôt fermé à une communauté de pratique. De plus, l'outil n'avait pas de fonctionnalités dites « sociales » qui encouragent la socialisation et les discussions entre les utilisateurs. En effet, le profil des utilisateurs était peu dynamique, ne permettant pas de mise à jour d'un statut de profil ni de publier des discussions personnelles. Les fonctionnalités étant donc peu interactives, cela limitait les possibilités de socialisation des utilisateurs. Il est nécessaire de souligner que l'outil de collaboration ne permettait donc pas d'exploiter l'aspect de création et de développement de relations.

Malgré la présence d'un réseau virtuel dans l'outil de collaboration, les utilisateurs voyaient uniquement les noms des membres mais pas leurs photos dans les discussions. Il fallait que le membre clique sur le nom de l'utilisateur pour le connaître plus en détail. Un membre s'étant servi de cette fonctionnalité souligne d'ailleurs : « Didac a du potentiel pour se connaître mais ça prend plus que ça. Moi par exemple quand j'ai vu le post de [X], je ne savais pas qui était [X] je ne l'avais jamais rencontrée … il y avait sa photo, j'ai aussi vu quelques billets avec des extraits de ce qu'elle avait fait comme conception et je me suis dit wow c'est une bonne conceptrice c'est vraiment intéressant de voir ce qu'elle fait et ça a été justement de connaître la personne.»

De surcroît, le projet était limité à la communauté définie donc l'invitation de nouveaux membres n'était pas encouragée ni le développement d'une communauté parallèle plus restreinte. Les membres de la communauté de pratique faisaient effectivement tous partie du même réseau mais pouvaient uniquement communiquer à la communauté au travers des blogues.

En somme, l'outil a été utilisé comme un forum d'échange et de partage de documents plutôt que comme un lieu de co-création et de collaboration.

- Difficultés techniques

Par ailleurs, plusieurs problèmes techniques sont apparus au fur et à mesure du projet. Ainsi, le blogue a dû être recréé une première fois (afin de faire fonctionner les alertes), puis une deuxième fois (afin de créer les deux blogues distincts), ce qui a engendré des perturbations au niveau de l'adoption de la technologie. De plus, des problèmes de connexion, de lenteur et de publication se sont présentés, ce qui a eu comme impact de décourager certains utilisateurs. À ce sujet, un utilisateur s'est exprimé lors du deuxième groupe de discussion : « Mais d'après moi ce n'est pas l'outil le plus facile [ni] le plus convivial mais il est pas mal. Quand on est impatient, la plupart du temps c'est la lenteur du réseau, la lenteur de connexion, on a beaucoup de mises à jour qui sont téléchargées automatiquement, presque quotidiennement, alors cela ralentit parfois beaucoup l'utilisation du réseau. »

- Concurrence de d'autres outils

Un autre frein à l'utilisation de Didac a été la concurrence des autres outils internes déjà existants dans l'organisation. En effet, les concepteurs et les formateurs utilisaient déjà les courriels, des outils de gestion documentaire et des outils de communauté de pratique en équipe. Ceci a été soulevé lors du deuxième groupe de discussion : « nous avons un dépôt d'outils, une plateforme de gestion des documents pour faciliter le travail des concepteurs (…) il y a une redondance ou une concurrence entre les 2 plateformes. » et « Parce qu'à un moment donné on a beaucoup d'outils aussi alors lequel prioriser? ». De plus, des mots évoqués lors du deuxième questionnaire ont aussi laissé entendre que les utilisateurs pensaient que trop d'outils se concurrençaient : « Préfère le téléphone » et « Trop de systèmes ».

Profil des employés de la direction de formation

- Habitudes avec les technologies de type Web 2.0

Nous avons vu que les employés de la direction de la formation, soit les concepteurs et les formateurs, se trouvent dans la catégorie des jeunes boomers, ou les 45 à 54 ans ; aucun représentant de la génération Y (nés entre 1980 et 2000) et peu de la génération X (nés entre 1960 et1980) n'ont répondu aux sondages. Nous avons vu que ses derniers utilisaient peu l'ordinateur à la maison et que leurs habitudes de travail avec la technologie et les outils de type Web 2.0 étaient pour la plupart assez limitées. En effet, bien que la plupart des répondants utilisent régulièrement un ordinateur à la maison (une fois semaine approximativement en moyenne) et y passent en moyenne plus d'une heure de temps, ceci est bien inférieur à la moyenne mentionnée dans le rapport Net Tendances pour les utilisateurs de la même génération (CEFRIO, 2010). Selon ce rapport, les jeunes boomers (45 à 54 ans) utilisent Internet en moyenne presque 10 heures par semaine à la maison. L'utilisation limitée d'outils du Web 2.0 est aussi ressortie lors des discussions: « Les jeunes vont être plus enclins à l'utiliser, ça ressemble beaucoup à Facebook.»

- Culture de partage

Les utilisateurs soulignent d'ailleurs qu'ils ne sont pas enclins à une culture de partage, ils soulignent la continuation de leur mode de fonctionnement en silos : « Quand tu as besoin d'une information rapide, tu demandes à ta collègue à côté ou à la personne que tu sais qui va pouvoir te donner l'information, c'est beaucoup plus rapide, c'est la façon qu'on fait souvent, pis on ne partage peut-être pas. » Nous pensons donc que ces caractéristiques d'utilisateurs, particulièrement le manque d'habitude d'utilisation de la technologie, ont pu être un frein à l'adoption des médias sociaux dans l'organisation. Un utilisateur dit d'ailleurs : « On n'est pas encore à l'aise assez pour aller directement sur Didac alors je dirais oui ça peut créer des frustrations. À un moment donné ça va devenir facile de le faire mais ce n'est pas encore ça. »

Ceci est d'ailleurs cohérent avec la recherche de Bourhis et Tremblay (2004) qui démontre que les moins de 35 ans partagent plus facilement les informations et les savoirs que les employés de 35 à 49 ans. Or, nous avons vu que la majorité des répondants de cette recherche avaient entre 45 et 54 ans. Ainsi, cette génération serait moins encline à une culture de partage. Ceci constitue donc un frein supplémentaire à l'utilisation de l'outil de collaboration.

- Perception de la valeur ajoutée

Nous pensons que la pression des objectifs à court terme a aussi pu être un frein envers la participation au projet-pilote. En effet, les employés ne semblaient pas reconnaître la valeur ajoutée des outils de type Web 2.0 par rapport à l'investissement en temps à y consacrer, étant donné qu'ils le considéraient comme une charge de travail supplémentaire dans leur contexte. Deux membres s'expriment à ce sujet : « L'idée de ce genre d'outil est de permettre aux gens à long terme de sauver du temps. […] on est tous conscients que les objectifs à moyen et long terme sont très importants mais la pression sur les objectifs à court terme est très, très forte. Et aussi après une journée épuisante, on n'a pas envie. » et « Moi je me considère convaincu mais l'utilité immédiate n'est pas suffisamment forte pour que je sacrifie quelque chose d'autre pour ça. Ça semble un peu égoïste, je sais mais c'est comme ça. »

- Ancienneté dans l'organisation et attitudes envers le changement positives

Par ailleurs, les employés de la direction de la formation avaient une moyenne assez élevée d'ancienneté dans l'organisation (Temps 2 : 18,43) et dans le poste actuel (Temps 2 : 7,10 ans). Nous avons vu que leurs attitudes envers le changement étaient assez positives (moyenne de 3,9/5 au temps 2). Nous pensons que ces éléments sont aussi un facteur expliquant le faible changement de niveau de socialisation aux deux temps de mesure. En effet, les mesures de socialisation organisationnelle sont particulièrement utilisées pour observer le niveau de socialisation de nouveaux venus. Or, si les employés maîtrisent déjà leur tâche de

travail, et qu'ils sont favorables aux changements organisationnels, l'impact de changement des nouveaux processus de travail sera moindre.

- Manque de confiance personnelle et interpersonnelle

Enfin, la participation des membres sur l'outil de collaboration semble être affectée par le manque de confiance personnelle et interpersonnelle des utilisateurs. Les groupes de discussions ont permis de faire ressortir plusieurs éléments de gêne et de crainte d'être jugés des participants ce qui semble en cohérence avec le faible niveau des attitudes de dévoilement de soi en ligne. Le manque de reconnaissance des contributions est aussi ressorti. Les utilisateurs affirment : « Il y a peut-être des affaires que je ne veux pas, que je vais être mal à l'aise que telle personne le voit. Ou aller annoncer une formation que j'ai fait que je trouve intéressante, c'est vantard un peu de mettre ça là-dessus, non? » et « C'est pas beaucoup partagé ici ce que chacun fait, fait que moi, partager quelque chose que j'ai fait, je me dirais : ben qu'est-ce qu'elle a elle à montrer ce qu'elle fait ? J'en ai fait du aussi bon pis personne ne le sait ».

Nous avons aussi observé à plusieurs occasions, le jugement entre les participants. En effet, les classes virtuelles ont fait ressortir des discussions quant à la participation « trop fréquente » de certains Super-utilisateurs. De plus, des utilisateurs se sont dits réticents quant à la perception de leurs publications par les autres utilisateurs : « C'est la peur d'être jugé aussi. Si toi, tu considères que c'est bon et c'est toi qui l'a fait, et que les autres te jugent ou jugent le produit pas très bon ». Or, la confiance en soi et la confiance aux autres est nécessaire afin de créer une culture de partage (Dubé, Bouhis, Jacob, 2005).

Maintenant que les différents facteurs de succès et limites reliés au terrain ont été présentés, nous allons aborder la conclusion de ce mémoire qui présentera un sommaire des résultats, la contribution de l'étude et ses limites et enfin des recommandations pour des projets semblables.

7. CONCLUSION

La recherche de ce mémoire souhaitait observer l'utilisation d'un nouveau moyen de socialisation organisationnelle, soit l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 en entreprise dans un contexte d'équipes géographiquement dispersées. Suite à notre revue de littérature portant sur la socialisation organisationnelle et le Web 2.0, notre cadre conceptuel souhaitait répondre à la question : *Quel est l'impact de l'utilisation d'un outil de type Web 2.0 sur la socialisation organisationnelle?* Afin de répondre à cette question, nous avons participé à une recherche-action sur les nouveaux usages du Web 2.0 en gestion des ressources humaines. Cette recherche s'est déroulée dans une direction de formation, dans laquelle les employés avaient besoin de se connaître préalablement afin de pouvoir collaborer. En effet, les employés récemment regroupés sous une même direction étaient pour la plupart géographiquement dispersés et provenaient de différentes équipes de travail (concepteurs et formateurs). Toutefois, leurs tâches de travail étaient étroitement liées.

Pour conclure cette recherche, nous présenterons tout d'abord un sommaire des résultats. Ensuite, nous discuterons des contributions de l'étude. Puis, nous présenterons les limites à cette dernière. Pour terminer, nous émettrons des recommandations pour des futurs projets d'utilisation d'outils de type Web 2.0 en entreprise.

7.1 Sommaire des résultats

Rappelons que la collecte de données de cette recherche s'est effectuée de trois façons. Premièrement, l'auteure de ce mémoire a recueilli des données grâce à un questionnaire à deux temps de mesure, soit pré et post utilisation de l'outil. Une observation de la participation sur l'outil de collaboration a également été

effectuée. Enfin, une observation non participante dans l'organisation a aussi eu lieu (par exemple, aux groupes de discussions et aux classes virtuelles).

Suite à l'analyse des données quantitatives du questionnaire, nous avons pu conclure qu'il y a eu une amélioration de la socialisation au groupe. Cependant cette amélioration ne s'est pas avérée statistiquement significative. Nous pensons que ceci était principalement dû à la petite taille de l'échantillon, à la nature assez passive de la participation sur l'outil et à la courte durée de l'expérimentation. En effet, les participants ne semblent pas avoir eu le temps de réellement maîtriser l'outil de collaboration. Néanmoins, cette participation plus observatrice et centrée sur l'aide à la tâche a permis aux concepteurs et formateurs d'être plus socialisés au niveau de la maîtrise de leur travail.

Pour résumer, l'utilisation de l'outil de collaboration au sein de l'organisation étudiée était un projet positif. La plupart des membres se sont dit satisfaits de l'outil. Les formateurs et concepteurs participants à la recherche ont aussi laissé entendre que l'outil de type Web 2.0 leur permettait de mieux se connaître, de partager des connaissances et contribuait à la collaboration dans l'organisation. Cependant, cette évaluation positive ne s'est pas traduite par une augmentation significative de la socialisation du groupe dans le temps imparti à cette expérimentation.

7.2 Contribution de l'étude

D'un point de vue théorique tout d'abord, cette étude nous a permis d'explorer un nouveau moyen de socialisation en combinant les études sur la socialisation, les réseaux sociaux et les médias sociaux. En effet, même si les résultats de la recherche ne se sont pas révélés statistiquement significatifs, une augmentation de la socialisation au groupe a été notée. Par ailleurs, la cohésion du groupe et l'augmentation des interactions inter-collaborateurs suggèrent que les outils de collaboration ont pu favoriser la socialisation organisationnelle. Nous avons

particulièrement observé le soutien des pairs dans un contexte virtuel comme pratique de socialisation à l'aide d'un outil collaboratif. Nous supposons toujours que les outils médias sociaux plus conformes aux principes du Web 2.0 et ayant plus de fonctionnalités interactives peuvent améliorer la socialisation. De plus, nous avions comme hypothèse que la socialisation était un préalable à la collaboration, ce qui semble être affirmé par les résultats de cette étude sur le terrain. Cependant, plus de recherches mériteraient d'être effectuées à ce sujet afin de comparer différents résultats.

Sous un aspect plus pratique, nous avons particulièrement exploré deux utilisations d'outils de type Web 2.0, outre la socialisation, pour la fonction des RH, soit pour la gestion des connaissances et la gestion du changement. En effet, les employés de la direction de la formation étudiée ont particulièrement utilisé l'outil pour partager leurs connaissances, améliorant leur maîtrise de la tâche et la connaissance organisationnelle. Aussi, l'utilisation de l'outil de collaboration a amélioré les attitudes envers le changement des utilisateurs, ce qui suggère que ce type d'outil pourrait être utilisé pour améliorer les communications et les formations dans le cadre de projets de changements organisationnels.

L'analyse de cette étude nous permet aussi de porter des recommandations pour les organisations qui souhaitent implanter des outils de type Web 2.0 en Gestion des Ressources Humaines particulièrement. Nous allons détailler nos principales suggestions dans la dernière section de ce mémoire.

7.3 Limites à l'étude

Avant de présenter les différentes recommandations, nous souhaitons revenir sur les principales limites à l'étude. Outre les limites méthodologiques déjà citées, il est important de rappeler que cette recherche s'est déroulée dans un contexte de recherche-action, et que les résultats explorent donc une étude de cas spécifique. Ils ne peuvent donc pas être généralisés à d'autres organisations ou à d'autres

contextes. Par ailleurs, le terrain s'est avéré assez intéressant au niveau de notre recherche : le contexte de travail des participants, qui étaient des formateurs et des concepteurs en pédagogie, sous-entendait de forts besoins de socialisation et de collaboration. Cependant, notre milieu d'étude comprenait aussi beaucoup de contraintes, notamment au niveau du contexte organisationnel, comme les réorganisations ayant lieu parallèlement, le manque de temps des participants et le choix de la technologie utilisée.

7.4 Recommandations

Afin de conclure ce mémoire, nous souhaitons présenter quelques recommandations pour des projets de même type, soit pour l'implantation d'outils de type Web 2.0 à l'interne des entreprises.

Tout d'abord, rappelons le contexte environnemental dans lequel le Web 2.0 est devenu important pour les entreprises. La globalisation économique, qui a dispersé les travailleurs à travers le monde, l'évolution technologique et mobile qui se développe, ainsi que la démographie changeante qui a mis de la pression pour gérer les connaissances existantes et attirer ainsi que former et retenir les nouveaux travailleurs, sont quelques facteurs qui ont influencé les stratégies d'affaires des entreprises afin qu'elles restent compétitives sur le marché aujourd'hui.

Dans cette perspective d'évolution et de changements, nous allons voir comment les entreprises peuvent non seulement s'adapter à l'environnement, mais le prévoir et l'apprivoiser par l'innovation. À ce sujet, Holloman *et al.* (2003) décrivent le développement d'une stratégie de médias sociaux en se reposant sur le concept de créativité. Par la suite, ils détaillent l'idée d'une réorganisation nécessaire au préalable d'une implantation technologique de ce type. Barlow (2011) nous parle aussi d'un besoin de structurer les organisations dont le défi sera justement de créer un esprit d'aventure, de communauté et d'ouverture tout

en se reposant sur les objectifs et les priorités d'affaires. Ainsi, nous allons tout d'abord développer nos recommandations qui reposent sur la stratégie, la gouvernance et la culture Web 2.0. Par la suite, nous émettrons des recommandations propres à l'implantation d'outils de type médias sociaux en entreprise en abordant les questions reliées à la gestion du changement. Enfin, nous terminerons avec l'importance d'évaluer le retour sur investissement et de garder une veille continue. Nous allons conclure avec le besoin de cultiver l'innovation par la créativité.

Stratégie

Tout d'abord, nous pensons qu'il est important pour les organisations de développer une vision et une stratégie intégrée de médias sociaux. Nous pensons que l'approche multidisciplinaire est souhaitée. À ce sujet, Thomas et Barlow (2011) pense que les médias sociaux touchent tous les partenaires d'affaires tels que le marketing, les relations publiques, l'équipe Web, le département TI, les ressources-humaines, le département des politiques et du service à la clientèle ainsi que le support technologique : « It touches every aspect of a company's business, and for it to succeed, it needs to be integrated across the enterprise. » Thomas et Barlow (2011 :70). En effet, nous avons remarqué que l'organisation étudiée essayait plusieurs outils par le biais de projets-pilotes, mais nous observons que ces derniers n'étaient pas alignés dans une direction stratégique. D'après Thomas et Barlow (2011), ce modèle organique, non centralisé, dans lequel les médias sociaux se développent dans différents endroits au sein de l'entreprise, crée une expérience d'utilisateur plutôt incohérente dans laquelle les organisations ne savent pas ce qui se passe d'un côté à l'autre de leur structure organisationnelle. Par exemple, lorsque nous observons les projets-pilotes de l'organisation étudiée, nous notons la multiplication des sources d'accès à l'information et à la collaboration entre employés, créant des doublons et de la confusion pour ces derniers. Par ailleurs, une approche non intégrée peut aussi créer de l'incohérence et de la redondance dans les investissements technologiques (Wollan et Smith, 2011).

Selon Thomas et Barlow (2011), les médias sociaux sont des outils ainsi qu'une philosophie de communication qui ne remplacent pas les tactiques habituelles mais les accompagnent. Ainsi, les entreprises doivent s'assurer que les outils choisis leur permettent de répondre à leurs objectifs organisationnels. Les entreprises doivent donc considérer ces derniers et voir comment les technologies peuvent soutenir leur vision.

Dans ce contexte, les entreprises doivent non seulement considérer les bénéfices liés aux médias sociaux mais elles devraient aussi considérer les risques associés à l'ignorance des outils du Web 2.0 (Wollan et Smith, 2011). Afin de réaliser une vision propre, les entreprises devraient faire un balisage externe afin de voir ce que les compétiteurs dans leur industrie mettent en place (Thomas et Barlow, 2011 ; Holloman, 2012). Ce premier diagnostic devrait aussi considérer les leaders du marché et les dernières tendances. Par la suite, les organisations devraient évaluer leurs propres capacités technologiques, la collaboration au sein de leur entreprise ainsi qu'analyser la démographie de leurs employés et voir ce qui doit être considéré dans leur propre contexte. Ainsi, elles pourront mieux évaluer leurs besoins et le chemin pour s'y rendre. Donc, dans le contexte du projet Didac, l'entreprise était à un stade d'expérimentation, qui selon la firme Atelya correspondrait à un niveau de maturité pionnier dans lequel la structure et l'architecture organisationnelle commencent à se mettre en place (Létourneau *et al.*, 2011).

Afin de conclure sur l'aspect stratégique, nous souhaitons souligner l'importance du partenariat de l'organisation avec le département des technologies pour assurer la structure et le soutien technologique ainsi que l'intégration des différents systèmes dans l'organisation. En effet, nous avons vu lors de ce projet pilote, que le soutien technologique était peu présent et que les problèmes techniques ont causé beaucoup de frustration de la part des utilisateurs. Ainsi, une évaluation préalable devrait être effectuée dans laquelle les applications choisies, leurs caractéristiques et leurs impacts humains doivent être déterminés.

Gouvernance

Cette stratégie doit être dotée d'une structure et de mécanismes de gouvernance. Le soutien de la direction en plus de la planification stratégique, doit aussi prendre compte de l'organisation et du contrôle. Nous avons vu lors de cette expérimentation, que le projet était encadré par un comité de pilotage multidisciplinaire (la direction, les TI, la communication et des agents de changements étaient présents), correspondant à une approche multidisciplinaire «du haut vers le bas ». Une gouvernance « 2.0 », soit « du bas vers le haut » aurait été souhaitable étant donné qu'elle est plus cohérente aux principes du Web 2.0, dans lequel les collaborateurs apportent les contributions et les structurent. Ainsi, les utilisateurs d'outils devraient être présents dans les comités autant que les décideurs (Thomas et Barlow, 2011). Ceci mène vers une approche hybride de gouvernance qui encadre tout en laissant place à de la créativité (Létourneau et *al.*, 2011).

La gouvernance doit aussi considérer de nouveaux rôles au sein de l'entreprise, tels que les experts techniques et en médias sociaux (stratégistes, animation de la plateforme, mesure analytique, etc.) (Thomas et Barlow, 2011)

Politiques

Les politiques de participation doivent aussi être dictées afin d'encadrer les projets au préalable. Par exemple, l'organisation peut émettre un guide qui explique les règles et procédures d'utilisation d'outils à l'interne et à l'externe de l'entreprise. Certaines entreprises peuvent aussi interpeler leurs employés dans la rédaction d'un Wiki de règlements internes, ce qui serait cohérent avec les principes du Web 2.0 (Thomas et Barlow, 2011).Thomas et Barlow (2011) suggèrent aux entreprises de se baser sur les politiques RH et TI existantes et d'impliquer le département des Ressources Humaines dans ce processus. Ces politiques et règles d'utilisations devraient être communiquées aussi fréquemment que possible et à l'aide de différents canaux de communication.

Culture

Par ailleurs, nous pensons que le développement d'une culture Web 2.0 est favorable avant l'implantation de tels projets. Selon Newman et Thomas (2009) l'entreprise 2.0 est un phénomène plus humain que technologique, et sans participation, l'entreprise 2.0 n'aura pas de succès. En effet, selon le Létourneau et *al* .(2011), « une organisation où l'atmosphère est difficile et tendue ou qui a une culture de rétention d'information pour assurer une forme de pouvoir risque de tirer peu de valeur de la mise en place d'outils de collaboration transversaux. » En effet, pour le succès du Web 2.0, nous avons vu qu'une culture ouverte et transparente est nécessaire. Par conséquent, l'entreprise qui souhaite profiter pleinement des outils du web dit *social* doit transformer son modèle organisationnel, favorisant les structures en réseau plutôt que les hiérarchies pyramidales cloisonnées afin d'assurer un succès des communications transversales. Cette transformation doit aussi prendre en compte les processus de travail, afin de les rendre plus ouverts et collaboratifs. Il est intéressant de noter, que selon un sondage de McKinsey, les employés pensent aussi que les technologies puissent aussi modifier les processus de travail si les barrières culturelles sont préalablement enlevées (Bughin et *al.*, 2011).

La structure d'encadrement et le changement culturel doit, entre autres, considérer le soutien de la direction qui implique notamment une promotion des outils Web 2.0 et une reconnaissance de la participation des différents employés (Partoutis et Al Saleh, 2009 ; Bourhis et Tremblay, 2005 ; McKinsey Global Institute, 2012). Par exemple, les employés pourraient disposer d'un temps de participation ou encore obtenir des récompenses liées à cette dernière (insigne de participation, bonus, etc.)

Nous avons vu qu'une culture de confiance et de partage est nécessaire au préalable à l'adoption des technologies. Afin de transformer la culture, le soutien du leadership est aussi très important. Selon Li (2010), les leaders ouverts, transparents et authentiques sont propices au développement d'une culture Web 2.0. Le leader ouvert respecte le fait que les employés et les clients ont du

pouvoir, il partage constamment en étant transparent et bâtit une confiance avec ses employés et clients. Il encourage la curiosité et l'humilité de ses employés, il rend l'ouverture imputable et pardonne les erreurs.

Un autre facteur de succès dans les projets d'implantation d'outils de type Web 2.0 est la gestion du changement. Nous pensons que la préparation au changement de l'organisation doit être évaluée préalablement à l'implantation de nouvelles technologies. En conséquence, la communication et la formation devront être bien planifiées.

Communication

Afin de communiquer et de mettre en œuvre la stratégie, la gouvernance peut s'inspirer du marketing « viral », qui correspond à une technique visant à utiliser les réseaux et technologies existantes afin d'augmenter la rapidité et la transmission des messages de campagne. Cette technique peut aussi améliorer l'image de marque de l'entreprise, le sentiment d'appartenance à la communauté et l'engagement des employés (Thomas et Barlow, 2011). Nous avons vu lors de ce projet, que peu de participants ont utilisé l'outil de collaboration et nous pensons qu'une communication plus forte et plus fréquente aurait pu engager plus d'employés.

Nous pensons que l'utilisation de « promoteurs » de l'outil soit aussi très importante afin d'assurer la connaissance des outils et de démontrer l'alignement stratégique de la direction. Ce point a d'ailleurs été mentionné comme recommandation par un des participants lors du deuxième groupe de discussion : « Il faut passer par les gestionnaires davantage. Il faut réussir à convaincre les gestionnaires si on veut que les équipes embarquent. Il faut que la direction soit en arrière. » La communication doit aussi être régulière afin que les objectifs soient clarifiés aux employés.

Formation

Par la suite, la formation doit être assurée, ou l'outil technologique doit être convivial et facile à adopter. En effet, les technologies Web 2.0 largement démocratisées à l'externe des entreprises, comme Facebook et Twitter, demandent peu d'adoption pour les utilisateurs y étant habitués (McKinsey & Company, 2012). Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous avons vu que les employés n'avaient pas l'habitude de ce type de technologie, et que la formation ne leur a pas permis de maîtriser l'outil pleinement ni de comprendre la philosophie derrière cette dernière (principes du Web 2.0, valeur ajoutée).

La gestion du changement doit donc aussi considérer l'adoption des médias sociaux et des nouveaux outils en fonction des différentes générations. À titre d'exemple, des partenariats de formation entre les générations peuvent être entrepris étant donné que les études montrent que, dans l'ensemble, les jeunes de la génération Y connaissent et adoptent mieux les médias sociaux.

Super-utilisateurs/animateurs

Une animation doit aussi être pensée pour stimuler les discussions en démarrage. Toutefois, l'utilisation d'animateurs ou Super-utilisateurs doit diminuer dans le temps afin de laisser les utilisateurs participer. Pour réussir l'implantation du Web 2.0 dans l'entreprise, il faut favoriser la participation à plus grande échelle dans l'ensemble de l'organisation. Les entreprises doivent donc considérer des stratégies visant à maximiser la participation.

Évaluation

Enfin, les entreprises doivent aussi évaluer le retour sur investissement (ROI) des différents outils choisis afin d'évaluer lesquels sont plus pertinents pour les gains recherchés. Afin d'évaluer ces derniers, ils peuvent choisir des indicateurs afin de mesurer l'utilisation des outils, tels que le nombre de visites, le nombre de pages, le temps passé sur les médias, les commentaires et le nombre d'utilisateurs atteints, etc.

Cependant, les organisations ne doivent pas oublier qu'il existe aussi de nombreux bénéfices intangibles reliées à l'entreprise 2.0, tels qu'une meilleure gestion des connaissances, une plus grande satisfaction des employés, une meilleure capacité d'innovation, etc. (Cefrio et Atelya, 2011).

Veille continue

De plus, de la veille continue doit être faite sur les outils choisis afin de vérifier qu'ils soient performants et qu'ils répondent toujours aux objectifs organisationnels par le biais d'indicateurs de performance bien choisis. Par exemple, l'entreprise peut effectuer des recherches pour voir de quoi parlent leurs employés, ils peuvent surveiller les tendances en fonction du temps, s'inscrire à des alertes pour détecter les sujets à intérêts et évaluer les conversations. Selon Thomas et Barlow (2011), les mesures habituelles sont le volume, les émotions, les sujets de conversation et les sources d'information. D'autres mesures pouvant être utilisées sont la démographie, le lieu, la langue et les différents liens partagés entre les gens. Enfin, les organisations devraient aussi faire de la recherche et de l'analyse des différentes données afin de répondre à des problématiques d'affaires (Thomas et Barlow, 2011).

De surcroît, de la veille continue sur les nouveaux outils et les mises à jour en fonction des besoins évolutifs doivent être pensés.

Créativité

Afin de conclure, nous souhaitons revenir sur l'élément de créativité mentionné par Holloman (2012). La créativité est la qualité ou le talent qui aboutit à un résultat inédit. Les entreprises innovantes mettent en place des procédures qui reposent sur la créativité afin d'obtenir des résultats concrets. Les médias sociaux offrent de nouvelles opportunités et défis pour les organisations aujourd'hui. Selon Thomas et Barlow (2011:19) « Tomorrow, social media will seem just as ordinary. But getting to that state of ordinariness will require imagination, innovation, thought leadership, planning, and successful execution. ».

Pour conclure, nous préconisons donc aux organisations qui souhaitent utiliser les outils inspirés du Web 2.0 de mettre en œuvre les différentes recommandations précédemment mentionnées. Les éléments ainsi mis en place en amont permettront de créer des conditions propices à l'utilisation de médias sociaux dans les entreprises, et à transformer cette dernière en entreprise dite « sociale », ou la nouvelle structure et les nouveaux modes de collaboration favoriseront la socialisation organisationnelle, le partage de connaissance et l'innovation.

ANNEXES

Table des matières des annexes

ANNEXE 1 : Questionnaire temps 1 ..... **179**
ANNEXE 2 : Questionnaire temps 2 ..... **…189**
ANNEXE 3 : Guide du groupe de discussion temps 1 ..... **200**
ANNEXE 4 : Guide du groupe de discussion temps 2 ..... **203**
ANNEXE 5 : Instrument : Journal de bord **207**
ANNEXE 6 : Tableaux d'observation des billets **209**
ANNEXE 7 : Tableau d'observation des identifications **211**
ANNEXE 8 : Tableau d'observation de la participation et des contributions.... **213**

ANNEXE 1 : Questionnaire temps 1

PROJET PILOTE DES CONCEPTEURS WEB 2.O

Bonjour,

Bienvenue sur le site du questionnaire du projet Web 2.0 pour les concepteurs de la direction de la formation. Puisqu'il s'agit d'un projet pilote, il est important pour nous de recueillir vos perceptions au début et à la fin du projet, afin d'être en mesure d'évaluer l'impact de cette nouveauté. Nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre à ces questions.

Tout au long de ce questionnaire, nous cherchons à recueillir vos perceptions. Il n'y a donc pas de bonnes et de mauvaises réponses. Vous devez cocher la réponse qui vous vient immédiatement à l'esprit.

Soyez assuré que toutes les réponses sont absolument anonymes et resteront confidentielles. Dans l'ensemble du questionnaire, le masculin est utilisé pour alléger le texte et sans discrimination; il inclut à la fois les hommes et les femmes.

Merci à nouveau de votre collaboration.

L'équipe de projet de l'outil de collaboration

SECTION 1 : VOTRE TRAVAIL ET VOTRE ÉQUIPE

Cette section a pour but de recueillir vos perceptions envers votre rôle comme concepteur à la direction de la formation et votre équipe de travail.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
Je comprends comment les concepteurs contribuent aux objectifs de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je connais la mission des concepteurs.	○	○	○	○	○	○
Je comprends les liens entre les concepteurs et le reste des employés de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je comprends l'expertise (ex., connaissances, habiletés) que chaque concepteur apporte à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je connais mon propre rôle parmi les concepteurs de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je connais les modes de fonctionnement (ex., présence aux réunions, participation).	○	○	○	○	○	○
Je comprends la dimension politique de mon équipe de travail (ex., qui a de l'influence, ce qui doit être fait pour avoir de l'avancement ou maintenir son statut).	○	○	○	○	○	○
Je connais les responsabilités, les tâches et les projets liés à mon poste.	○	○	○	○	○	○
Je sais comment effectuer mes tâches.	○	○	○	○	○	○
Je comprends quelles tâches et responsabilités de mon travail sont prioritaires.	○	○	○	○	○	○
Je sais comment obtenir les ressources nécessaires pour accomplir mon travail (équipements, fournitures).	○	○	○	○	○	○

Je sais à qui demander de l'aide quand mon travail le nécessite.	○	○	○	○	○	○
Je sais qui sont mes clients à l'interne.	○	○	○	○	○	○
Je sais comment répondre aux besoins de mes clients.	○	○	○	○	○	○
Je sais quand tenir mon supérieur informé de mon travail (ex., quotidiennement, hebdomadairement, lorsque les échéances approchent, sur demande).	○	○	○	○	○	○
Je sais ce qui constitue une performance de travail acceptable (c'est-à-dire les attentes de mon supérieur et de mes clients).	○	○	○	○	○	○
Je fais des activités avec mes collègues concepteurs en dehors du travail.	○	○	○	○	○	○
Je ne considère pas mes collègues concepteurs comme mes amis	○	○	○	○	○	○
Je suis souvent exclu des évènements sociaux organisés par d'autres concepteurs.	○	○	○	○	○	○
Je pense que la plupart de mes collègues m'apprécient.	○	○	○	○	○	○
J'investis plus de temps et d'effort dans mon travail que ce qui est requis officiellement.	○	○	○	○	○	○
J'essaie d'en apprendre le plus possible sur les projets de changement à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
J'adapte mon travail au quotidien pour aider la direction de la formation à atteindre ses objectifs de changement.	○	○	○	○	○	○
J'encourage mes collègues à adhérer aux changements.	○	○	○	○	○	○
J'ai adopté les nouvelles façons de travailler de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Au travail, j'adopte une attitude positive et souriante.	○	○	○	○	○	○

Je suis moi-même un initiateur de changement.	○	○	○	○	○	○
Je fais des suggestions constructives aux personnes en charge des changements à la direction de la formation	○	○	○	○	○	○
J'exprime mon opinion lors des réunions.	○	○	○	○	○	○
Je partage mes préoccupations avec les personnes en charge des changements à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○

SECTION 2 : VOTRE PERCEPTION DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION

Cette section vise à recueillir votre perception de l'usage des technologies de communication. Par « communications électroniques », nous entendons toute communication faisant appel à un outil informatisé : courriel, message sur un forum de discussion, blogue, etc.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
J'ai l'impression que je peux être plus ouvert lorsque je communique de façon électronique.	○	○	○	○	○	○
Je me sens moins embarrassé de partager de l'information avec quelqu'un par le biais des communications électroniques.	○	○	○	○	○	○
Je ne me sens pas à l'aise de communiquer de façon électronique.	○	○	○	○	○	○
J'ai des appréhensions au sujet des communications électroniques.	○	○	○	○	○	○
Je n'arrive pas à mettre mes idées en place lorsque je communique par voie électronique.	○	○	○	○	○	○

Cela me gêne de ne pas voir mes interlocuteurs lorsque je communique par voie électronique.	○	○	○	○	○	○
Dans des communications électroniques, l'absence de feedback de notre interlocuteur peut créer des incompréhensions.	○	○	○	○	○	○
Les erreurs de communications sont fréquentes lorsqu'on utilise des moyens de communication électroniques.	○	○	○	○	○	○
Quand j'ai beaucoup de choses à faire, les communications électroniques sont efficaces.	○	○	○	○	○	○
Une des choses que j'apprécie des communications électroniques est le fait que je peux écrire à quelqu'un même si cette personne n'est pas disponible pour répondre au téléphone.	○	○	○	○	○	○
J'aime communiquer de façon électronique.	○	○	○	○	○	○
Les ordinateurs rendent le travail stimulant.	○	○	○	○	○	○
Travailler avec un ordinateur est agréable.	○	○	○	○	○	○
Les ordinateurs ont un côté excitant et fascinant.	○	○	○	○	○	○
Je suis confiant que je peux développer mes habiletés à bien travailler avec un ordinateur.	○	○	○	○	○	○
Je suis capable de me garder à jour par rapport aux développements dans le domaine des ordinateurs.	○	○	○	○	○	○
Apprendre à utiliser un nouveau logiciel est intéressant.	○	○	○	○	○	○

Je ne suis pas certain de vouloir apprendre à utiliser de nouveaux logiciels.	○	○	○	○	○	○
Je me sens inquiet par rapport à l'utilisation d'un ordinateur.	○	○	○	○	○	○
J'hésite à utiliser un ordinateur parce que j'ai peur de faire des erreurs que je ne pourrai ensuite corriger.	○	○	○	○	○	○
J'ai de la difficulté à comprendre la plupart des choses de nature technique.	○	○	○	○	○	○

SECTION 3 : VOTRE EXPÉRIENCE D'UTILISATION DE L'INFORMATIQUE

Comment évalueriez-vous votre niveau actuel de maîtrise des outils informatiques en général (utilisation d'un ordinateur et de logiciels) ? (Une seule réponse possible)

- ○ Aucune connaissance
- ○ Connaissance très sommaire
- ○ Connaissance de base
- ○ Connaissance d'un utilisateur moyen
- ○ Connaissance d'un utilisateur débrouillard
- ○ Connaissance d'un utilisateur expert

Comment évalueriez-vous votre niveau actuel de maîtrise de l'outil Livelink ? (Une seule réponse possible)

- ○ Aucune connaissance
- ○ Connaissance très sommaire
- ○ Connaissance de base
- ○ Connaissance d'un utilisateur moyen
- ○ Connaissance d'un utilisateur débrouillard
- ○ Connaissance d'un utilisateur expert

Parmi la liste suivante, cochez les énoncés qui reflètent le mieux votre comportement habituel lorsque vous utilisez un logiciel (plusieurs réponses possibles):

- ○ Vous avez tendance à vous passer d'une fonctionnalité si vous avez un problème lorsque vous l'utilisez
- ○ Vous avez tendance à appeler tout de suite le centre d'aide ou un collègue/ami lorsque vous avez un problème
- ○ Vous avez tendance à utiliser les ressources du logiciel (fonction d'aide, manuel, site Web du fournisseur etc.) pour résoudre votre problème
- ○ Vous avez tendance à utiliser uniquement les fonctionnalités de base
- ○ Vous avez tendance à essayer régulièrement de nouvelles fonctionnalités
- ○ Vous avez tendance à chercher à connaître toutes les fonctionnalités d'un logiciel

Au travail, à quelle fréquence en moyenne utilisez-vous un micro-ordinateur? (Une seule réponse possible)

- ○ Moins d'une fois par mois
- ○ Une fois par mois
- ○ Quelques fois par mois
- ○ Quelques fois par semaine
- ○ À peu près une fois par jour
- ○ Plusieurs fois par jour

Durant une journée normale de travail, combien de temps passez-vous à utiliser un micro-ordinateur? (Une seule réponse possible)

- ○ Presque jamais
- ○ Moins d'une demi-heure
- ○ D'une demi-heure à une heure
- ○ 1-2 heures
- ○ 2-3 heures
- ○ Plus de 3 heures

À la maison, à quelle fréquence en moyenne utilisez-vous un micro-ordinateur?

- ○ Je n'utilise jamais d'ordinateur à la maison
- ○ Moins d'une fois par mois
- ○ Une fois par mois
- ○ Quelques fois par mois
- ○ Quelques fois par semaine
- ○ À peu près une fois par jour
- ○ Plusieurs fois par jour

À la maison, pendant une journée typique, combien de temps, en moyenne, utilisez-vous un micro-ordinateur?

- ○ Presque jamais
- ○ Moins d'une demi-heure
- ○ D'une demi-heure à une heure
- ○ 1-2 heures
- ○ 2-3 heures
- ○ Plus de 3 heures

SECTION 4 : QUELQUES DONNÉES SUR VOUS-MÊME

Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

- ○ Diplôme d'études secondaires
- ○ Diplôme d'études collégiales;
- ○ Certificat universitaire
- ○ Baccalauréat universitaire
- ○ Maîtrise
- ○ Doctorat
- ○ Aucun diplôme

Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? ____ ans

Depuis combien d'années travaillez-vous chez [l'organisation]? ____ ans

Depuis combien de mois occupez-vous un poste de concepteur chez [l'organisation]? ____ mois

À quelle catégorie d'âge appartenez-vous?

- ○ 24 ans et moins
- ○ 25 à 29 ans
- ○ 30 à 34 ans
- ○ 35 à 39 ans
- ○ 40 à 44 ans
- ○ 45 à 49 ans
- ○ 50 à 54 ans
- ○ 55 à 59 ans
- ○ 60 à 64 ans
- ○ 65 ans et plus

Êtes-vous…

- ○ un homme ?
- ○ une femme ?

Merci d’avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Nous vous souhaitons une expérience de travail collaboratif enrichissante.

ANNEXE 2 : Questionnaire temps 2

PROJET Didac

Bonjour,

Bienvenue sur le site du questionnaire du projet Web 2.0 pour les concepteurs de la direction de la formation maintenant connu sous le nom d'outil de collaboration Didac. Puisqu'il s'agit d'un projet pilote, il est important pour nous de recueillir vos perceptions au début et à la fin du projet, afin d'être en mesure d'évaluer l'impact de cette nouveauté.

Nous vous avons déjà demandé de répondre à un premier questionnaire cet été. Nous vous remercions de prendre à nouveau quelques minutes de votre temps pour refaire l'exercice. Ce nouveau questionnaire correspond au deuxième temps de mesure, qui est crucial pour mesurer les apports de l'outil de collaboration Didac.

Tout au long de ce questionnaire, nous cherchons à recueillir vos perceptions. Il n'y a donc pas de bonnes et de mauvaises réponses. Vous devez cocher la réponse qui vous vient immédiatement à l'esprit.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels. L'administration de ce questionnaire relève de la direction de la formation; cependant, les données sont collectées de façon strictement anonyme et la direction de la formation s'engage à ne faire aucun lien entre les participants et leurs réponses. Seul un fichier contenant vos réponses sera transmis à la chercheure de HEC Montréal (Anne Bourhis, professeure titulaire).

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au cer@hec.ca

Merci de votre précieuse collaboration!

SECTION 1 : VOTRE TRAVAIL ET VOTRE ÉQUIPE

Cette section a pour but de recueillir vos perceptions envers votre rôle comme concepteur à la direction de la formation et votre équipe de travail (soit l'équipe des concepteurs à la direction de la formation).

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
Je comprends comment les concepteurs contribuent aux objectifs de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je connais la mission des concepteurs.	○	○	○	○	○	○
Je comprends les liens entre les concepteurs et le reste des employés de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je comprends l'expertise (ex., connaissances, habiletés) que chaque concepteur apporte à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je connais mon propre rôle parmi les concepteurs de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Je connais les modes de fonctionnement des concepteurs (ex., présence aux réunions, participation).	○	○	○	○	○	○
Je comprends la dimension politique de mon équipe de travail (ex., qui a de l'influence, ce qui doit être fait pour avoir de l'avancement ou maintenir son statut).	○	○	○	○	○	○
Je connais les responsabilités, les tâches et les projets liés à mon poste.	○	○	○	○	○	○
Je sais comment effectuer mes tâches.	○	○	○	○	○	○
Je comprends quelles tâches et responsabilités de mon travail sont prioritaires.	○	○	○	○	○	○
Je sais comment obtenir les ressources nécessaires pour accomplir mon travail (équipements, fournitures).	○	○	○	○	○	○
Je sais à qui demander de l'aide quand mon travail le nécessite.	○	○	○	○	○	○
Je sais qui sont mes clients à l'interne.	○	○	○	○	○	○
Je sais comment répondre aux besoins de mes clients.	○	○	○	○	○	○
Je sais quand tenir mon supérieur informé de mon travail (ex., quotidiennement, hebdomadairement, lorsque les échéances approchent, sur demande).	○	○	○	○	○	○
Je sais ce qui constitue une performance de travail acceptable (c'est-à-dire les attentes de mon supérieur et de mes clients).	○	○	○	○	○	○
Je fais des activités avec mes collègues concepteurs en dehors du travail.	○	○	○	○	○	○

Je ne considère par mes collègues concepteurs comme mes amis	○	○	○	○	○	○
Je suis souvent exclu des évènements sociaux organisés par d'autres concepteurs.	○	○	○	○	○	○
Je pense que la plupart de mes collègues m'apprécient.	○	○	○	○	○	○
J'investis plus de temps et d'effort dans mon travail que ce qui est requis officiellement.	○	○	○	○	○	○
J'essaie d'en apprendre le plus possible sur les projets de changement à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
J'adapte mon travail au quotidien pour aider la direction de la formation à atteindre ses objectifs de changement.	○	○	○	○	○	○
J'encourage mes collègues à adhérer aux changements.	○	○	○	○	○	○
J'ai adopté les nouvelles façons de travailler de la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
Au travail, j'adopte une attitude positive et souriante.	○	○	○	○	○	○
Je suis moi-même un initiateur de changement.	○	○	○	○	○	○
Je fais des suggestions constructives aux personnes en charge des changements à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○
J'exprime mon opinion lors des réunions.	○	○	○	○	○	○
Je partage mes préoccupations avec les personnes en charge des changements à la direction de la formation.	○	○	○	○	○	○

SECTION 2 : VOTRE PERCEPTION DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION

Cette section vise à recueillir votre perception de l'usage des technologies de communication. Par « communications électroniques », nous entendons toute communication faisant appel à un outil informatisé : courriel, message sur un forum de discussion, blogue, etc.

	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
J'ai l'impression que je peux être plus ouvert lorsque je communique de façon électronique.	○	○	○	○	○	○
Je me sens moins embarrassé de partager de l'information avec quelqu'un par le biais des communications électroniques.	○	○	○	○	○	○
Je ne me sens pas à l'aise de communiquer de façon électronique.	○	○	○	○	○	○
J'ai des appréhensions au sujet des communications électroniques.	○	○	○	○	○	○
Je n'arrive pas à mettre mes idées en place lorsque je communique par voie électronique.	○	○	○	○	○	○
Cela me gêne de ne pas voir mes interlocuteurs lorsque je communique par voie électronique.	○	○	○	○	○	○
Dans des communications électroniques, l'absence de feedback de notre interlocuteur peut créer des incompréhensions.	○	○	○	○	○	○
Les erreurs de communications sont fréquentes lorsqu'on utilise des moyens de communication électroniques.	○	○	○	○	○	○
Quand j'ai beaucoup de choses à faire, les communications électroniques sont efficaces.	○	○	○	○	○	○
Une des choses que j'apprécie des communications électroniques est le fait que je peux écrire à quelqu'un même si cette personne n'est pas disponible pour répondre au téléphone.	○	○	○	○	○	○
J'aime communiquer de façon électronique.	○	○	○	○	○	○
Les ordinateurs rendent le travail stimulant.	○	○	○	○	○	○
Travailler avec un ordinateur est agréable.	○	○	○	○	○	○
Les ordinateurs ont un côté excitant et fascinant.	○	○	○	○	○	○
Je suis confiant que je peux développer mes habiletés à bien travailler avec un ordinateur.	○	○	○	○	○	○
Je suis capable de me garder à jour par rapport aux développements dans le domaine des ordinateurs.	○	○	○	○	○	○
Apprendre à utiliser un nouveau logiciel est intéressant.	○	○	○	○	○	○
Je ne suis pas certain de vouloir apprendre à utiliser de nouveaux logiciels.	○	○	○	○	○	○
Je me sens inquiet par rapport à l'utilisation d'un ordinateur.	○	○	○	○	○	○
J'hésite à utiliser un ordinateur parce que j'ai peur de faire des erreurs que je ne pourrai ensuite corriger.	○	○	○	○	○	○
J'ai de la difficulté à comprendre la plupart des choses de nature technique.	○	○	○	○	○	○

SECTION 3 : VOTRE EXPÉRIENCE D'UTILISATION DE L'OUTIL LIVELINK

Cette section vise à recueillir votre perception de l'expérience d'utilisation de l'outil de collaboration Didac à la direction de la formation.

À quelle fréquence utilisez-vous les outils de collaboration suivants :	Jamais	Occasionnellement	Assez souvent	Très fréquemment	Ne sait pas
J'ai complété mon profil sur Didac	○	○	○	○	○
Je consulte le profil d'autres concepteurs	○	○	○	○	○
J'ai participé au concours pour trouver un nom à l'outil	○	○	○	○	○
Je lis les alertes dans ma messagerie	○	○	○	○	○
J'écris des billets sur un blogue	○	○	○	○	○
Je lis les billets d'autres concepteurs	○	○	○	○	○
Je réponds aux billets d'autres concepteurs	○	○	○	○	○
J'évalue les billets ou j'utilise des icônes lors de mes réponses	○	○	○	○	○
Je lis les questions et réponses dans la Foire aux questions	○	○	○	○	○
Je pose des questions à des super utilisateurs sans passer par l'outil Didac	○	○	○	○	○
Je participe à des classes virtuelles sur l'outil Didac	○	○	○	○	○

Depuis le début de l'utilisation de l'outil Didac, avez-vous l'impression que les concepteurs:	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Ne sait pas
Co-élaborent des idées et des connaissances	○	○	○	○	○
Échangent des idées	○	○	○	○	○
Partagent des informations	○	○	○	○	○
Collaborent avec les autres	○	○	○	○	○
Débattent	○	○	○	○	○
Arrivent à des consensus	○	○	○	○	○
Résolvent des problèmes	○	○	○	○	○

Depuis le début de l'utilisation de l'outil Didac, comment vous-même l'utilisez-vous?	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Ne sait pas
Je co-élabore des idées et des connaissances avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○
J'échange des idées avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○
Je partage des informations avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○
Je collabore avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○
Je débats avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○
J'arrive à des consensus avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○
Je résous des problèmes avec les autres concepteurs	○	○	○	○	○

Indiquez votre degré de désaccord ou d'accord avec les énoncés suivants :	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
Apprendre à utiliser l'outil de collaboration Didac a été facile	○	○	○	○	○	○
Lors de la première utilisation, le langage utilisé par Didac m'était déjà familier	○	○	○	○	○	○
Il est facile de faire ce que je veux faire avec Didac	○	○	○	○	○	○
Mes interactions avec Didac sont claires et faciles à comprendre	○	○	○	○	○	○
Didac est flexible	○	○	○	○	○	○
Il a été facile de développer mes habiletés à utiliser Didac	○	○	○	○	○	○
Je trouve Didac facile à utiliser	○	○	○	○	○	○
Didac est prévisible (la démarche et les réponses de l'outil sont cohérentes et uniformes)	○	○	○	○	○	○
Je sais utiliser l'ensemble des fonctionnalités de Didac	○	○	○	○	○	○
Didac a une logique, une façon de fonctionner semblable aux logiciels que j'ai l'habitude d'utiliser	○	○	○	○	○	○
Il est facile d'alterner, de passer des logiciels que j'utilise dans le cadre de mon travail à Didac	○	○	○	○	○	○

Les habiletés développées à utiliser d'autres logiciels m'ont aidé à apprendre à utiliser Didac	○	○	○	○	○	○
Jusqu'à maintenant, je suis globalement satisfait de Didac	○	○	○	○	○	○

Avant votre participation à ce projet de collaboration, aviez-vous déjà utilisé Livelink ?

- ○ Jamais
- ○ Rarement
- ○ Parfois
- ○ Régulièrement
- ○ Très souvent
- ○ Ne sait pas

Comment évalueriez-vous votre niveau actuel de maîtrise de l'outil Didac ? (Une seule réponse possible)

- ○ Aucune connaissance
- ○ Connaissance très sommaire
- ○ Connaissance de base
- ○ Connaissance d'un utilisateur moyen
- ○ Connaissance d'un utilisateur débrouillard
- ○ Connaissance d'un utilisateur expert

Avez-vous participé à une classe virtuelle sur l'utilisation de l'outil Didac dans le cadre de votre participation à cet espace de collaboration?

- ○ Non
- ○ Oui → si oui, passer à la question suivante :

Indiquez votre degré de désaccord ou d'accord avec les énoncés suivants :	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
Cette information était nécessaire	○	○	○	○	○	○
Cette information était complète	○	○	○	○	○	○
Cette information était suffisante	○	○	○	○	○	○
Cette information était adaptée à mes besoins	○	○	○	○	○	○

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants :	Tout à fait en désaccord				Tout à fait en accord	Ne sait pas
Didac contribue à la collaboration entre les concepteurs de la direction de la formation	○	○	○	○	○	○
Didac améliore la productivité au sein de la direction de la formation	○	○	○	○	○	○
Didac me permet de mieux comprendre mes tâches et responsabilités	○	○	○	○	○	○
Didac me permet d'être plus efficace dans mes tâches	○	○	○	○	○	○
Didac me permet de mieux connaître les autres concepteurs de la direction de la formation	○	○	○	○	○	○

Nommez trois mots qui représentent ce que Didac apporte, à ce moment-ci, à votre pratique professionnelle.

Mot 1 : _____

Mot 2 : _____

Mot 3 : _____

Nommez trois mots qui expriment comment vous vous sentez face à votre participation, à ce moment-ci, à l'outil de collaboration Didac.

Mot 1 : _____

Mot 2 : _____

Mot 3 : _____

SECTION 4 : QUELQUES DONNÉES SUR VOUS-MÊME

Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

- ○ Diplôme d'études secondaires
- ○ Diplôme d'études collégiales;
- ○ Certificat universitaire
- ○ Baccalauréat universitaire
- ○ Maîtrise
- ○ Doctorat
- ○ Aucun diplôme

Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? ____

ans

Depuis combien d'années travaillez-vous chez [l'organisation] ? ____

ans

Depuis combien d'années occupez-vous un poste de concepteur chez [l'organisation] ? ____

ans

À quelle catégorie d'âge appartenez-vous?

- ○ 24 ans et moins
- ○ 25 à 29 ans
- ○ 30 à 34 ans
- ○ 35 à 39 ans
- ○ 40 à 44 ans
- ○ 45 à 49 ans
- ○ 50 à 54 ans
- ○ 55 à 59 ans
- ○ 60 à 64 ans
- ○ 65 ans et plus

Êtes-vous…

- ○ un homme ?
- ○ une femme ?

Merci d’avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Nous vous souhaitons une expérience de travail collaboratif enrichissante.

ANNEXE 3 : Guide du groupe de discussion 1

GUIDE DU GROUPE DE DISCUSSION 1

INTRODUCTION

Tour de table
Présentation du projet
Discussions
Conclusion

LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Tout le monde à la parole
Droit de tout dire, d'être spontané
Droit d'être critique, de se contredire
Pas de mauvaise réponse

LE WEB 2.0 DANS l'ORGANISATION

Opportunité de travailler avec le CEFRIO et la direction de la formation s'est portée volontaire pour expérimenter l'usage des outils Web 2.0.

Trois projets d'expérimentation dans l'organisation: Un wiki, un outil de collaboration, un outil de gestion des idées.

POURQUOI LE GROUPE DE DISCUSSION

Valider nos hypothèses de travail
Recueillir vos réactions
Faire émerger de nouvelles idées
Avoir des perspectives différentes
Aller chercher vos besoins

Afin de : proposer un outil, si cela s'avère pertinent, qui réponde à vos besoins

VOS BESOINS EN TERMES DE COLLABORATION

Les hypothèses dans le contexte de la réorganisation, les concepteurs ont :
- besoin de se connaître, briser les silos
- besoin de créer un réseau d'entraide
- besoin de collaborer

Les constats : la population s'y prête bien, les concepteurs sont dispersés dans tout le territoire du Québec

LA PLATEFORME COLLABORATIVE

Livelink extended collaboration :
- Un module supplémentaire du Livelink classique
- Un module plus collaboratif
- Un module paramétrable en fonction des besoins de chacun

LES FONCTIONNALITÉS OFFERTES PAR CE TYPE D'OUTIL

- Créer et modifier son profil
- Mettre à jour son profil
- Créer des groupes
- Partager des liens
- Suivre les activités de ses collaborateurs, recevoir des alertes
- Faire des appels à tous
- Avoir une FAQ
- Avoir un blogue, un wiki
- Ets.

SYTHÈSE DE LA JOURNÉE

LES PROCHAINES ÉTAPES

- Compte rendu du groupe de discussion
- Faire un pré-test de l'outil
- Identifier des Super-utilisateurs
- Lancement de l'outil

ANNEXE 4 : Guide du groupe de discussion 2

GUIDE DU GROUPE DE DISCUSSION 2

INTRODUCTION

Tour de table
Déroulement de l'activité :

- Mise en contexte
- Quelques constats sur Didac
- Discussion

MISE EN CONTEXTE

[L'organisation] participe, en tant que partenaire d'expérimentation, à un projet de recherche mené par le CEFRIO sur l'utilisation des outils de collaboration dans les organisations. L'une des expérimentations porte sur l'**outil de collaboration Didac** utilisé à la direction de la formation depuis un peu plus d'un an.

Puisqu'il s'agit d'un projet pilote, il est important pour nous de recueillir vos perceptions au début et à la fin du projet, afin d'être en mesure d'évaluer l'impact de cette nouveauté.

Nous vous avons déjà demandé de répondre à 2 questionnaires :
Questionnaire t1 : juillet 2010 (n = 40)
Questionnaire t2 : décembre 2011 (n = 29)

L'objectif de ce groupe de discussion est de recueillir vos impressions plus qualitatives et de faire le point sur l'utilisation depuis le questionnaire 2 (9 mois).

Fonctionnement du groupe de discussion :

- Sous forme de discussion
- Pas de bonne ou de mauvaise réponse
- Confidentialité
- Enregistrement uniquement à des fins de prise de note – moi seule y ait accès
- Formulaire de consentement

PRINCIPAUX CONSTATS DES QUESTIONNAIRES

Effets de Didac

Entre les deux temps de mesure, on a noté une amélioration de:

- La socialisation au groupe, mesurée par des questions telles que :

o Je comprends comment les concepteurs contribuent aux objectifs de la direction de la formation
o Je comprends les liens entre les concepteurs et le reste des employés de la direction de la formation

- L'adoption du changement, mesurée par des questions telles que :

o J'ai adopté les nouvelles façons de travailler de la direction de la formation
La capacité à exprimer ses préoccupations, mesurée par des questions telles que :
o Je partage mes préoccupations avec les personnes en charge des changements à la direction de la formation
La confiance face à la technologie, mesurée par des questions telles que :
o Je suis confiant que je peux développer mes habiletés à bien travailler avec un ordinateur.

Utilisation de Didac

- Ce que les gens ont fait le plus souvent sur Didac :

Lire les alertes dans ma messagerie
Lire les billets d'autres concepteurs
Compléter son profil sur Didac
Lire les questions et réponses dans la Foire aux questions

- Ce qu'ils ont fait le moins souvent

Écrire des billets sur un blogue
Évaluer les billets ou utiliser des icônes lors de ses réponses

Conclusion : dans les 6 premiers mois, assez bonne participation « passive », participation active plus restreinte.

QUESTIONS POUR LA DISCUSSION

1. Vous-même, quelle a été votre utilisation de Didac?
Qu'est-ce que vous faites avec Didac?
À quelle fréquence?
Est-ce que vous incitez vos collègues à l'utiliser?

2. Quelle évaluation faites-vous de votre participation à Didac?

Est-ce que vous avez trouvé réponse à vos questions?
Est-ce utile? Si oui, pourquoi?
Est-ce que cela vous rend plus efficace? Si oui, pour quelles tâches?
Est-ce que cela améliore la qualité de votre travail? Si oui, pour quelles tâches?

3. Cette utilisation a-t-elle évolué? Comment? Pourquoi?
Parmi les premiers à l'utiliser ou pas?
Participez-vous plus/moins maintenant qu'au début?
Participez-vous de la même façon? (ex. de passif à actif)
Qu'est-ce qui vous a amené à participer plus/moins?

4. Quels sont les obstacles à votre participation?
Dans Didac lui-même
Dans la préparation (formation, information)
Dans votre travail
Autre

Questions plus spécifiques :
Gêné que les autres lisent ce que vous écrivez
Peur de faire des erreurs
Crainte de ce que la hiérarchie va en faire

5. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour vous permettre de l'utiliser davantage :
Dans Didac lui-même
Dans la préparation (formation, information)
Dans votre travail
Autre

6. Aujourd'hui, sans Didac, que feriez-vous?
Alternatives?
Est-ce entré dans les habitudes?

ANNEXE 5 : Instrument : journal de bord

Instrument: Journal de bord

Date	Évènement (Organisation)	Incident (Espace de collaboration)	Autres
Xxxx/xx/xx			
Xxxx/xx/xx			

ANNEXE 6 : Tableaux d’observation des billets

Tableau d'observation des billets : collecte

Date	Blogueur	Titre du billet	Réponses, réactions et dates
Xxxx/xx/xx	Membre ou Super-utilisateur	Exemple 1	

Tableau d'observation des billets : thèmes

Thèmes	Références
Thème 1	
Thème 2	

ANNEXE 7 : Tableau d'observation des identifications

Tableau d'observation des identifications

#		Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8
	Super-utilisateurs								
1	S.U. 1								
2	S.U. 2								
	Membres								
3	Membre 1								
4	Membre 2								

ANNEXE 8 : Tableau d'observation de la participation et des contributions

Tableau d'observation de la participation et des contributions

#		Membre depuis	Unité	Photo	Profil	Abonné blogue	Membre FAQ	Contributions totales	Réponses totales
	Super-utilisateurs								
1	S.U. 1	(Juin à octobre)	Formation	oui	oui	oui	non	5	3
2	S.U. 2	(Juin à octobre)	Conception	oui	non	non	oui	8	2
	Membres								
3	Membre 1	(Juin à octobre)	Formation	non	oui	oui	oui	3	4

BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, Omar (2006). *Le management entre tradition et renouvellement*, 4ème édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, p.688

ANAKWE, Uzoamaka, et Jeffrey GREENHAUS (1999). « Effective socialization of employees: A socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, vol.11, n°3, p. 315-329.

ANDERSON, Paul (2007). « What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education » *JISC Technology and Standards Watch*, vol.64 (février). p.64
http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf

ASHFORTH, Blake E., David M. SLUSS et Alan M. SAKS (2007). « Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, n° 3 (juin), p. 447–462.

ASHFORTH, Blake E. et Alan M. SAKS (1996). « Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment », *Academy of Management Journal*, vol.39, n° 1, p. 149–178.

AUDET, Lucie (2010). Wikis, blogues et Web 2.0. Opportunités et impacts pour la formation à distance, [en ligne], Canada, REFAD, [réf. du 18 juin 2012], 99 p. <http://www.refad.ca/nouveau/Wikis_blogues_et_Web_2_0.pdf >

BAKER, H. Eugene et Daniel C. FELDMAN (1991). « Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies », Human Resource *Management Review*, vol. 1, n° 3, p. 193-202.

BALAGUÉ, Christine et David FAYON (2011). *Réseaux sociaux et entreprise : les bonnes pratiques*, Pearson Education, France, Paris. p. 224.

BALAGUÉ, Christine et David FAYON (2010). *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Pearson Education, France, Paris, p. 224.

BAUER, Talya N., Todd BODNER, Berrin ERDOGAN, Donald M. TRUXILLO, et Jennifer S. TUCKER. (2007). « Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », *Journal of Applied Psychology*, vol.92, n°.3, p.707-721.

BAUER, Talya Niehaus, Elizabeth Wolf MORRISON et Ronda Roberts Ferris CALLISTER. (1998). Organizational socialization : A review of directions for future research. Research in Personnel and Human Management. US: Elsevier Science/JAI Press, Vol 16, p. 149-214.

BAUER, Talya N., et Stephen G. GREEN (1998). « Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization ». *Journal of Applied Psychology*, vol.83, n°.1, février 1998, p.72-83.

BAUER, Talya N. et Stephen G. GREEN (1994). « Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n °2, p. 211-222.

BERNERS-LEE, Tim et Mark FISCHETTI (2000). *Weaving the Web: the original design and ultimate destiny of the World Wide Web by its inventor*, New York, HarperCollins Publishers, p. 240.

BOATENG, Richard, Victor MBARIKA et Carlos THOMAS (2010). « When Web 2.0 becomes an organizational learning tool: evaluating Web 2.0 tools », *Development and Learning in Organizations*, vol. 24, n°3, p.17-20.

BOURHIS, Anne (2011). « La gestion des ressources humaines à l'ère du Web 2.0, Dossier spécial », Effectif, vol. 14, n° 1, janvier/février/mars 2011. <http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?f=73645>

BOURHIS, Anne et Line DUBÉ (2010). « Structuring spontaneity: investing the impact of management practices on the success of virtual communities of practice », *Journal of Information science*, vol.36 n. 2, p.175-193.

BOURHIS, Anne, Line DUBÉ, L. et Réal JACOB. (2005). « The success of Virtual Communities of Practice: The Leadership Factor », *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 3, no 1, p. 23-34.

BOURHIS, Anne (2004). « Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations », Actes du 15ème congrès de l'AGRH, Montréal, Tome 2, p.683-698.

BOURHIS, Anne et TREMBLAY, Danielle-Gabrielle (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet, rapport de recherche, Québec : CEFRIO, Collection Recherche et études de cas, p.173.

BOURHIS, Anne, Line DUBÉ et Réal JACOB (2004). « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: le cas Hydro-Québec », *Gestion*, vol.29, n° 3, p.73-81.

BOURHIS, Anne, Réal JACOB, Dianne-Gabrielle TREMBLAY et Josianne CARON (2003) «Communautés virtuelles de pratique: le bilan d'une expérience canadienne», Actes du Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Novembre 2003, p. 387-406.

BOURHIS, Anne (dir.) (2001). *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*, Rapport de recherche dans le cadre du projet « Télétravail : concilier performance et qualité de vie », Québec : CEFRIO, 97p.

BRUNET, Maude (2004). *Le besoin d'appartenance modère-t-il la relation entre les pratiques de socialisation et le niveau de socialisation ?*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 118 p.

CAVAZZA, Fred (2008). « Panorama des médias sociaux », [en ligne], Fredcavazza.net, [réf. octobre 2010]. www.Fredcavazza.net/2008/05/19/panorama-des-medias-sociaux

CHAO, Georgia T., Anne M.O'LEARY-KELLY, Samantha WOLF, Howard, J. KLEIN et Philip D. GARDNER (1994). « Organizational socialization: Its content and consequences ». *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°5, p.730–743.

CHAO, Gerorgia T., Pat M. WALZ et Philippe D. GARDNER (1992). « Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterpart », *Personnel Psychology*, vol. 45, n°3, p.619-636.

CHAO, Georgia T. (1988). « The socialization process: Building newcomer commitment » dans *Career growth and human resource strategies*, Manuel London et Edward Mone (dir.), Westport, CT, Quorum, p. 31-47.

Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) (2012). Site CEFRIO <http://www.cefrio.qc.ca/>

CEFRIO (2011). *Évolution de l'utilisation d'Internet au Québec*, avril 2011, NetTendances, Rapport de recherche [en ligne] http://www.cefrio.qc.ca/publications/detail-dune-publication/categorie/netendances/publication/5159/ [réf. Avril 2011].

CEFRIO (2011). *Génération C, Les C en tant que travailleurs*, Vol. 1, n°2, p. 13 http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/GenerationC_2.pdf [réf. février 2011].

CEFRIO (2009). *Proposition de projet d'expérimentation sur les nouveaux usages du Web 2.0. Innover par les TI*, Québec, CEFRIO, juillet 22, 16p.

CEFRIO (2010). *L'informatisation du Québec*, Net Tendances 2010, volume 1, numéro 8, p.20 <www.cefrio.qc.ca/publication/netendances/2011.html>

CINITE, Inta (2006). *Measurement of perceived organizational readiness for change and employees' attitudes toward change in the public sector*, Thèse de doctorat, Carleton University (Canada), 492 p.

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (2009). Rapport de surveillance des communications. [en ligne] http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/PolicyMonitoring/2009/cmr.htm

COOK, Niall (2008). *Enterprise 2.0: how social software will change the future of work.* Hants, England, Ashgate Pub, 180 p.

COOKE, Mike et Nick BUCKLEY (2008). « Web 2.0, Social Networks and the Future of Market Research », *International Journal of. Market Research*, vol. 50, n°2, p. 267-292.

COOPER-THOMAS, Helena D., et Neil ANDERSON (2006). « Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations », *Journal of Managerial Psychology*, vol.21, n°5, p.492-516.

D'AVANZO, Chiara (2007). *Le niveau de socialisation intervient-il dans la relation entre le statut d'emploi et les résultats RH ?* , mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, p.362.

DAWSON, Ross (2009). Implementing Enterprise 2.0, A practical guide to creating business value inside organizations with web technologies, The advance humain technologies, CreateSpace, February 2009, p.196.

DELOBBE, Nathalie et Christian VANDENBERGHE (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le Travail Humain*, vol.64 (janvier), 61-89.

DELOBBE, Nathalie et Christian VANDENBERGHE (2000). Socialisation organisationnelle : Processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel, *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.21, p.111-132.

DENNEN, Vanessa P. et Tatyana G. PASHNYAK (2008). « Finding community in the comments: the role of reader and blogger responses in a weblog community of practice » *Int JWeb-based Communities*, vol.4, n°3, p.272-283..

DUBÉ Line, Anne BOURHIS et Réal JACOB (2005). « The impact of structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, no 2, p.145-166.

DUBÉ, Line, Anne BOURHIS et Réal JACOB (2006). « Towards a Typology of Virtual Communities of Practice » *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 1, p.69-93

DUBÉ, Line (2004). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelle par l'investigation des aspects technologiques*, Projet Modes de travail et de collaboration à l'ère Internet, rapport de recherche, Québec : CEFRIO. Collection Recherche et Études de cas. Rapport de Recherche, CEFRIO, p. 137

DUCHARME, Dominique (2003). *Les effets des pratiques de socialisation sur le niveau de socialisation des employés à profil innovateur*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 138p.

DUCHESNE, Christine (2002). *Pratiques de socialisation et rétention du personnel: une étude des professionnels des technologies de l'information et des communications*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 109 p.

DUNBAR, Robin I.M. et Russel A. HILL (2002). « Social network size in humans » *Human Nature*, vol.14, n°1, p.53-72.

ELLISON, Nicole B., Charles STEINFIELD, et Cliff LAMPE. (2007). The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol.12, n°4, article 1.

EL-TAYEH, Amjad et Nuno GIL (2007). « Using Digital Socilization To Support Georgraphically-Dispersed AEC Project Teams », *ASCE Journal of Construction Engineering and management*, vol. 133, n°. 6, p. 462-473.

FABRE, Catherine (2005). « La mesure de la socialisation organisationnelle », dans *Comportement organisationnel Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, De Boeck (dir.), p.292-302.

FAYON, David (2008). *Web 2.0 et au-delà: nouveaux internautes: du surfeur à l'acteur*, Paris: Economica, p.204.

FELDMAN, Daniel Charles (1989). « Socialization, resocialization and training: reframing the research agenda », dans *Training and Development in Organizations*, Goldstein, I (dir.), Jossey Bass, San Francisco, p. 376-416.

FELDMAN, Daniel Charles (1981). « The Multiple Socialization of Organization Members », *Academy of Management Review* , vol.6, n°2, p.309-318.

FELDMAN, Daniel Charles (1976). « A contingency theory of socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol.21, p.433-452.

Facebook (2010). Site Facebook [réf. le 16 juillet 2010]. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>

FISHER, Robert J., Bernard J. JAWORSKI, Rafi A. MOHAMMED, et Gordon J. PADDISON (2004). *Internet marketing: building advantage in the networked economy*, Boston, Massachusets, McGraw-Hill/Irwin, p.768

FISHER, Cynthia D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management,* vol. 4, p.105-145.

GOYETTE, Gabriel et Michel HÉBERT-LESSARD (1987). *La Recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, PUQ, p. 204

GRIFFETH, Rodger W. et Peter W. HOM (2001). « Retaining valued employees », Advanced Topics in Organizational Behavior, *SAGE*, 277 p.

HALLOWELL, Edward M. (1999). The human moment at work, *Harvard Business review*, vol.77, n°1(Jan-Feb), p.58-64, 66p.

HAMERMAN, Paul D., Zach THOMAS, Sharlyn LEAVER et Meghan DONNELLY (2008). Trends 2009: Human Resource Management, Talent strategies adjust to the business climate, Forrester research.

HAUETER, Jill A., Therese Hoff Macan et Joel Winter (2003). « Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, p. 20-39.

HOLLOMAN, Christer (2012). *The social media MBA*, John Wiley & Sons Ltd., P.276

HUNT DM et Michael C (1983). « Mentorship : A career training and development tool », *Academy of management Review*, vol.8, p.475-485.

JACOB, réal, Anne BOURHIS, et Line DUBÉ (2005). *Une investigation de l'impact et du rôle de l'animateur au sein des communautés de pratique virtuelles intentionnelles* (p. 375-383). Actes sur CD du XIIIième Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations: La qualité de la vie au travail dans les années 2000 (Bologne, Italie, 26 - 29 août 2004). Cooperativa Libraria Universitaria Editrice Bologna.

JONES, Gareth R. (1986). « Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, vol.29, n°2, p.262-279.

KAPLAN, Andreas M. et Michael HAENLEIN (2009). « The fairyland of Second Life: Virtual social worlds and how to use them », *Business Horizons*, vol. 52, n°6, p.563-572.

KLEIN, Howard J., et Natasha A. WEAVER (2000). «The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires » *Personnel Psychology*, vol.53, n°1 (mars), p.47–66.

KORTE, Russell F. (2009). « How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers », *Human resource development quaterly*, vol. 20, n°3 (Automne), p.285-306

KREIJNS, Karen; Paul A. KIRSCHNER et Wim JOCHEMS (2003). « Identifying the pitfalls for social interaction in computer-supported collaborative learning environments: a review of the research », *Computers in Human Behavior*, vol.19, p. 335–353.

KRAM, Kathy E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Gleenview, IL,Scott Foresman, p. 252.

KRAM, Kathy E. (1983). « Phases of the mentor relationship »,*Academy of Management Journal*, vol.26, p.608-625.

LANGELIER, Louis (dir.) (2005).*Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, Travailler, Apprendre et collaborer en réseau. Québec : CEFRIO, 116p.

LAVIS, Carrie (2011). *Learning and Development Outlook 2011: Are*

Organizations Ready for Learning 2.0 ? Ottawa, Conference Board du Canada, Octobre 2011, 62 p.

LEDBETTER, Andrew (2009). « Measuring online communication attitude: Instrument development and validation », *Communication Monographs*, vol. 76, no 4, p. 463-486.

LÉTOURNEAU, Patrice, Luc LESPÉRENCE, Youni SHABAH et Julia GAUDREAULT-PERRON (2011). Les usages du Web 2.0 dans les organisations. Livre blanc sur les nouveaux usages du Web 2.0 pour les organisations, Octobre 2011, Québec : CEFRIO et Atelya, p.51.

LEVY, Moria (2009). « WEB 2.0 implications on knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n°1, p.120-134

LÉVY, Pierre (2003). « Le jeu de l'intelligence collective », *Sociétés*, vol.79 (Janvier), p.105-122.

LEWIN, Kurt (1951). *Field Theory in Social Sciences*. Dorwin Catwright, ed. New York, Harper and Row, p.346.

LI, Charlene (2010), Open leadership : How Social Technology Can Transform the Way You Lead, Jossey-Bass, p. 336.

LOUIS, Meryl Reis, Barry Z. Posner et Gary N.Powell, (1983). « The availability and helpfulness of socialization practices » *Personnel Psychology*, vol.36, p.857-866.

LOUIS, Meryl Reis (1980). « Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, n°2, p.226-251.

MAIRE, Ludovic (2010).*Un outil d'alignement des technologies Web 2.0 avec la stratégie d'une école de gestion*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 131 p.

MANJU K. Ahuja et John E. GALVIN (2003). « Socializing in Virtual Groups », *Journal of Management*, vol.29, n°2, p. 161-185.

Manpower (2010). « Réseautage en ligne vs. Management? Cultiver le potentiel des medias sociaux », Livre blanc. Genève, 8 p. <http://www.cominmag.ch/wp-content/uploads/2010/10/Livre-Blanc-Manpower-Cultiver-le-potentiel-des-m%C3%A9dias-sociaux.pdf >.

MARTIN, Graeme; Martin REDDINGTON, Mary Beth KNEAFSEY (2009). *Web 2.0 and Human Resource Management*
'Groundswell' or hype?; CIPD Research, The Broadway, London, mars 2009, p. 54.

MARTIN, Graeme, Martin REDDINGTON, Mary Beth KNEAFSEY et Martyn SLOMAN (2009). « Scenarios and strategies for Web 2.0 ». Education and Training, Emerald Group, Vol.51, p. 370-380.

MARTIN, Graeme, Martin REDDINGTON and Mary Beth KNEAFSEY (2007). « Web 2.0 and Human Ressources: a discussion Document ». CIPD Research insight, p. 21.
http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/98069864-4E82-494D-A9C8-1FC4FDB6D23C/0/web20andhumanresources.pdf

MCAFEE, Andrew P. (2006). « Enterprise 2.0 : The Dawn of Emergent Collaboration ». *MIT Sloan Management Review*, vol.47, p.21-28.

Mc Kinsey Global Institute (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey social media research report, July 2012, www.mckinsey.com/mgi

BUGHIN, Jacques, Angela HUNG-BYERS, et Chui, Michael (2011). How Social Techologies Are Extending The Organization. McKinsey Quarterly, November, 10 p.10.

MILGRAM, Stanley (1967). « The small-world problem ». *Psychology Today*, vol. 1, 61-67.

MILLER, Paul (2005). Thinking About This Web 2.0 Thing, [en ligne] Thinking About the Future blog, [rèf. de juin 2011]
<http://paulmiller.typepad.com/thinking_about_the_future/2005/08/thinking... >

MINZBERG, Henry (1983) Structure in fives : Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. p.312.

MIXT Media (2008). Courbe d'adoption des medias sociaux de Maxine Teller [en ligne] [rèf. De juin 2012]
<http://mixtmedia.wordpress.com/2008/11/12/social-media-adoption-curve/ >

MORRISON, Elizabeth W. (2002). « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », *Academy of Management Journal*, vol.45, n°6, p. 1149–1160.

NEWMAN, Aaron et Jeremy THOMAS (2009). *Enterprise web 2.0 implementation,* Network professional's library, McGraw-Hill Prof Med/Tech,. 406 p.

NONNECKE, Blair et Jenny PREECE (2000). *Silent Participants: Getting to know Lurkers Better*; From Usenets to Cowebs : Interacting with Social Information Spaces, Chapitre 6, p. 111-132.

O'REILLY, Tim et John Battelle (2009). « Web Squared : Web 2.0 Five Years on » , [en ligne], Web 2.0 Summit, San Francisco, October, [réf du 15 juin 2010]. <http://www.web2summit.com/web2009/public/schedule/detail/10194>

O'REILLY Media (2005). « What is Web 2.0 ? », [en ligne], O'Reilly © [réf du 15 juin 2010].
<http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>

PEDDIBHITLA, Naren B. et Mani R. SUBRAMANI (2006). « Understanding the motivations of contributors to public document repositories: An empirical study », Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, Georgia. p.90.

QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales,* Paris, p.256.

RAFAELI, Sheizaf et Yaron ARIEL. (2008). « Online motivational factors: Incentives for Participation and Contribution in Wikipedia » dans *Psychological Aspects of Cyberspace: Theory, Research, Applications.* A. Barak (dir.), Cambridge University Press, p.25.

REICHERS, Arnon E. (1987). « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, vol.12, n°2, p. 278-287.

ROTHMAN, Sheri, (2009), Social Networking: How companies are using Web 2.0 to communicate with employees, The Conference board, November 2009.p.6.

SAFKO, Lon et David K. BRAKE (2009). *The social media bible, Tactics, Tool &strategies for business success,*, John Wiley & Sons, p. 832.

SAKS, Alan M., Krista L. UGGERSLEV et Neil E. FASSINA (2007). « Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model », *Journal of Vocational Behavior*, vol.70, n°3 (juin), p.413–446.

SAKS, Alan and Ashforth BLAKE (1997). « Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future », Journal of Vocational Behavior, vol.51, p. 234-279.

PERROT, Serge et Eric CAMPOY (2009). « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu », DRM-CREPA <www.crepa.dauphine.fr>), Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2009, n°71, p.23-42. http://basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/1446

SCHEIN, Edgar H. (1968). « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, vol.9,n°2 (hiver), p.1-16.

SHAH, Priti Pradan (1998). « Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others », *Academy of Management Journal*, vol.43, n°3, p. 249–268.

SOTIRIOS, Paroutis et Alya AL SALEH (2009). « Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies », *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n° 4, p.52 – 63.

Statistiques Canada (2009). « Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet ». [en ligne] [rèf. du 10 mai 2010] <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100510/dq100510a-fra.htm>

SUROWIECKI, James (2004). *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, New York, Doubleday.p.320.

TAORMINA, Robert J. (1997). « Organizational socialization: A multidomain, continuous process model », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n°1, p. 29-47.

TAORMINA, Robert J. (1994). « The organizational socialization inventory », *International Journal of Selection and Assessment*, vol.2, n°3 (juillet), p.133-145.

THOMAS, David B. et Mike BARLOW (2011). *The Executive's Guide to Enterprise Social Media Strategy, How Social Networks Are Radically Transforming Your Business*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. p. 204.

TRUDEL, Pierre et France ABRAN Les usages du Web 2.0 dans les organisations : Gérer les risques et enjeux juridiques du Web 2.0, Livre blanc, Québec : CEFRIO, janvier 2012, p.127 www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Rapports/guide_jur_VF_15fev_2012.pdf

TUTTLE, Monica (2002). « A review and critique of Van Maanen and Schein's 'toward a theory of organizational socialization' and implications for human

resource development », *Human Resource Development Review*, vol. 1, n° 1, p. 66-90.

VALENZUELA, Sebastiàn, Namsu PARK et Kerk F. KEE (2009). « Is there social capital in a social network site? Facebook use and college students' life satisfaction, trust and participation », *Journal of Computer-mediated communication,* vol. 14, n°4, p. 875-901.

VAN ZYL, Anria Sophia (2008). « The impact of Social Networking 2.0 on organisations », *The Electronic Library*, vol.27, n° 6, p. 906-918

VAN MAANEN, John et Edgar H. SCHEIN (1979). « Toward a theory of organizational socialization »,*Research In Organizational Behavior*, vol. 1, n°1, p.209-264.

VAN MAANEN, John (1978). « People processing: Strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics*, vol. 7, n°1, p.18-36.

VERHOEVEN, Helen, Neelofer MASHOOD et Bal CHANSARKAE (2009). « Recruitment and Generation Y: Web 2.0 the way to go? » Paper presented at the tenth *International Business Research Conference*, Avril 2009, Dubai, Les Emirats Arabes Unis, 14 p.

WENGER, Etienne C., Richard MCDERMOTT et Williams C. SNYDER (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Cambridge, États-Unis, Harvard Business School Press, 304 p.

WENGER Etienne C. et Williams C. SNYDER (2000). « Communities of practice : The organizational frontier », *Harvard Business Review*, vol. 78, janvier-février, p. 139-145.

WOLLAN, Robert et Nick SMITH et Catherine Zhou (2010). *The Social media management handbook*, John Wiley & Sons, p.328

ZAGENCZYK, Thomas J., Ray GIBNEY, Christian KIEWITZ et Simon Lloyd D. RESTUBOG (2009). « Mentors, supervisors and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach? », The University of South Wales, *Human Resource Management Journal*, vol. 19, n° 3, p.237-259