

L'INTÉGRATION DU BLOGUE DE DIRIGEANT DANS UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE : CAS D'UNE INSTITUTION MUNICIPALE

Imane Chemalli
Université de Montréal

Résumé : *L'intégration des blogues dans le milieu organisationnel participe de plusieurs phénomènes communicationnels et sociaux. En nous référant aux approches de la communication interne (Morel, 2002), nous explorons les caractéristiques et les modes de communication associés au blogue de dirigeant dans une organisation municipale. Notre cas nous a permis d'analyser les utilisations que les employés font du blogue et d'examiner les facteurs qui influencent son usage. Les résultats de cette étude démontrent que les employés se servent du blogue comme moyen d'information plutôt que de communication. Bien que cet outil ait permis aux employés de connaître les nouvelles de la direction et les projets des collègues se retrouvant sur des sites éloignés, leur participation demeure très limitée. En fait, plusieurs facteurs contextuels dont la structure organisationnelle, les thèmes et la fréquence des publications ainsi que la formule technique préconisée de blogue influencent son utilisation.*

Abstract : *Integrating blogs in an organizational setting contributes to several communicational and social phenomena. However, most studies focus on the technical aspects of blogs from a normative perspective. With reference to the approaches of internal communication (Morel, 2002), we explore the characteristics and modes of communication associated with a manager blog in a municipal organization. Our case study allows us to examine the factors that influence the use of blog. Although this tool has allowed employees to get news from the management and information about their co-workers located on remote sites, their participation is still very limited. In fact, a number of contextual factors, including organizational structure, themes, frequency of publications, and the technical setting of the blog influence its use.*

Mots-clés : communication interne; communication organisationnelle; blogue de dirigeant; outil Web 2.0

Introduction

L'usage des sites de réseaux sociaux sur Internet a prouvé son succès pour la communication interpersonnelle (Stefanone et Jang, 2007), pour le développement et le maintien des réseaux d'intérêts et pour le partage des connaissances. Ce succès a incité des gestionnaires à intégrer différents outils Web 2.0 dans leurs stratégies de communication. Conscients des bénéfices informationnels et sociaux associés à l'usage des blogues en milieu organisationnel, plusieurs entreprises au Canada et aux États-Unis ont mis en place des blogues internes afin d'encourager un échange des idées entre les employés, de faciliter la circulation d'informations, de développer une compréhension partagée des objectifs organisationnels et de mettre en connexion des employés se retrouvant dans des lieux éloignés (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007; Jackson, Yates et Orlikowski, 2007, Huh *et al.*, 2007). Récemment, de nombreuses entreprises Fortune 500, telles HP, Xerox, IBM ou CISCO, ont déployé différents types de blogues (blogue personnel, de groupe ou organisationnel) afin d'encourager les employés à les mobiliser dans leur processus de travail quotidien (Wattal, Racherla et Mandviwalla, 2009).

Cette politique d'implantation de blogues avait pour objectif la démocratisation de l'accès à l'information et l'amélioration du sens d'appartenance des employés. Pourtant, une analyse de blogues d'entreprise Fortune 500 démontre que les employés de seulement 15 des 90 entreprises étudiées se servent du blogue interne comme un moyen de conversation (Ramos, 2008). Le rapport indique que deux tiers des publications sur ces blogues n'ont jamais été commentées, davantage discutent strictement des sujets d'affaires, et, pire encore, plus de la moitié republient des communiqués de presse ou de nouvelles publiques (Ramos, 2008). Au regard de cet écart entre les attentes des gestionnaires et des promoteurs de blogues internes et les usages réels qui en sont faits, nous supposons, comme le soulignent Jackson, Yates et Orlikowski (2007), que des études empiriques portant sur la manière dont les membres de l'organisation se servent quotidiennement des blogues internes sont nécessaires afin de mieux comprendre ce phénomène et de documenter les pratiques associées aux blogues.

En outre, la plupart de la littérature portant sur les blogues en milieu organisationnel explore leur usage dans les entreprises privées : les phénomènes communicationnels et sociaux qui accompagnent l'intégration des blogues dans le milieu public sont très peu documentés. En plus, une recension de littérature dans les domaines des sciences de la gestion, des sciences de la communication, des sciences sociales et des sciences technologiques¹ indique qu'aucune étude ne porte sur le rôle du blogue de dirigeant à ce jour.

Il s'avère donc pertinent, tant du point de vue académique que de celui des praticiens, d'explorer les utilisations que les employés font du blogue de dirigeant dans les réseaux de communication en ligne au sein des organisations publiques et d'examiner les phénomènes informationnels et sociaux qui les accompagnent. Cet article vise ainsi à répondre aux questions suivantes : quels usages les employés² font-ils du blogue de dirigeant dans le cadre de la communication interne? Et quels sont les facteurs contextuels qui influencent ces usages? Dans un premier temps, nous présenterons de manière succincte une revue de littérature sur l'intégration du blogue dans les organisations et plus précisément comme moyen de communication interne. Ensuite, nous préciserons le terrain de recherche ainsi que la méthodologie adoptée dans cette étude. Cette section sera suivie d'une analyse de données collectées. Nous finirons par une conclusion en abordant les éléments saillants de cette étude.

Revue de littérature

Les caractéristiques du blogue

Le terme « Weblog » ou « blog » provient de la contraction des termes « Web » et « log » (Baruch, 2006). Le Web fait référence à Internet; log est un terme

¹ Sur les bases de données suivantes, entre 2010 et 2013 : ABI/INFORM Global, Business Source Premier, Sociological Abstracts, ScienceDirect.

² Par employés, nous désignons tous les membres de l'organisation sauf le dirigeant qui est le responsable du blogue.

anglais pour désigner un journal en milieu de navigation (Baruch, 2006). Il s'agit initialement d'un « journal Web » ou plateforme thématique, aussi appelé carnet Web, « cybercarnet ». Un blogue³ est un site Web interactif sur lequel les articles ou les billets apparaissent selon un ordre ante-chronologique (les plus récents en haut de page avec le nom de son auteur, la date et l'heure de leur rédaction), le plus souvent enrichis par des contenus multimédias (photos, vidéos) (Baruch, 2006). L'interactivité se retrouve dans la possibilité pour les lecteurs de publier des commentaires, ce qui permet d'enrichir le contenu du blogue.

Le blogue est présenté par ses promoteurs comme un outil qui requiert peu de connaissances techniques, et donc facile à prendre en main (Du et Wagner, 2006). Jackson, Yates et Orlikowski (2007) définissent deux types de blogue d'entreprise : le blogue externe, ouvert au grand public, incluant les clients, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires, les spécialistes ou experts et les autres entrepreneurs; ou le blogue interne qui vise les collaborateurs d'une même organisation (Jackson, Yates et Orlikowski, 2007). Le blogue interne, diffusé uniquement sur le réseau de l'organisation (Intranet), permet aux employés de s'exprimer de façon conviviale et directe. L'idée sous-jacente des blogues internes n'est pas différente de celle des blogues externes : elle vise à faciliter les échanges entre les collaborateurs des entreprises en créant des communautés, auxquelles chaque membre de l'organisation participe (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007). Ainsi, les blogues internes sont utilisés pour créer un réseau social entre les employés qui se trouvent sur des sites différents (Jackson, Yates et Orlikowski, 2007).

L'intégration des blogues au sein des organisations : nouveau phénomène

Alors qu'il existe un corpus de plus en plus important d'études explorant le rôle des blogues internes, l'utilisation des blogues institutionnels est récente et son intégration au sein des organisations demeure encore mal définie (Jackson, Yates et Orlikowski, 2007). Nous trouvons dans la littérature, d'un côté, des

³ Le terme retenu par l'Office québécois de la langue française est blogue. Cependant, plusieurs auteurs, en langue française, utilisent le terme « blog ».

études qui mettent de l'avant les bénéfices de fonctions techniques des blogues qui les distinguent des autres moyens de communication en ligne (Baehr et Alex-Brown, 2010; Du et Wagner, 2006; Baruch, 2006); de l'autre, des études qui portent sur les phénomènes informationnels et sociaux qui accompagnent son implantation et son usage (Wattal, Racherla et Mandviwalla, 2009; Lockwood et Dennis, 2008; Jackson, Yates et Orlikowski, 2007; Huh *et al.*, 2007).

Du point de vue technique, les blogues servent de bases d'informations, où toutes les publications et fichiers sont conservés, ce qui est utile pour l'intégration de nouveaux employés et pour la transmission de l'information. D'autres analyses examinent la valeur et l'impact des blogues internes sur le capital social, la démocratisation de l'information, la création de l'interactivité, la gestion de projets et la gestion de connaissances. Ces études mettent le blogue et l'organisation dans une relation de causalité dans le sens où l'utilisation de blogues internes améliore l'efficacité et la performance des organisations (Baehr et Alex-Brown, 2010). Toutefois, elles ne permettent pas de comprendre comment les membres de l'organisation interagissent avec cet outil ni quels sont les facteurs contextuels influençant leur usage.

Du point de vue social, les travaux portent sur la perception des blogues et leurs usages (Wattal, Racherla et Mandviwalla, 2009; Lockwood et Dennis, 2008; Jackson, Yates et Orlikowski, 2007; Huh *et al.*, 2007). Jackson, Yates et Orlikowski (2007) montrent qu'une entreprise spécialisée en technologies de l'information qui avait mis en place un ensemble de blogues afin de mettre à la disposition des employés un espace de publication personnel favorisant le partage d'information et incitant les employés à la collaboration alors que les employés ont plutôt mobilisé cet outil pour la création des liens sociaux et l'amélioration du sens d'appartenance (Jackson, Yates et Orlikowski, 2007). Cet exemple démontre bel et bien que les usages que font les employés des blogues ne correspondent pas toujours aux objectifs prévus par l'organisation. Cette conclusion est démontrée de longue date par l'ensemble des travaux de la sociologie des usages (Breton et Proulx, 2012) et par les travaux portant sur

l'évolution des pratiques de travail dans un contexte informatisé (Barley *et al.*, 2011; Orlikowski, 2000).

La communication interne et le blogue

La communication interne est un terme flou et ambigu. Plusieurs auteurs font référence à la communication interne en utilisant l'expression « communication organisationnelle ». Kalla (2005) définit la communication interne de la façon suivante : « toute communication formelle et informelle qui a lieu à l'intérieur de tous les niveaux de l'organisation. » (cité dans Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007, p. 439). De ce point de vue, il importe de distinguer deux formes de communication interne. Premièrement, la communication formelle qui est une communication planifiée, structurée et unidimensionnelle (Morel, 2002). Elle passe par la voie hiérarchique et elle est indispensable à la prise de décisions. Deuxièmement, la communication informelle fait elle référence à la communication occasionnelle, interactive, bidimensionnelle et généralement formulée dans un langage informel (Morel, 2002). Cette dernière forme de communication est la plus fréquente au sein des organisations. Les employés s'en servent pour échanger des connaissances et négocier des pratiques. Dans cette structure, les informations circulent plus librement entre les membres de l'organisation.

Les objectifs de la communication interne ont évolué au fil du temps. Pendant les années 1960, la communication interne servait à l'amélioration de la morale en désignant l'ensemble des règles et des préceptes relatifs aux valeurs, aux comportements et aux attitudes des membres de l'organisation; pendant les années 1970 et 1980, elle a notamment été utilisée pour la diffusion de l'information (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007). Actuellement, les gestionnaires utilisent la communication interne pour la mise en place des stratégies de changement organisationnel (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007). En reconnaissant l'importance de la communication interne dans l'organisation, les dirigeants investissent de plus en plus dans des outils permettant la communication interactive. Ce type d'outils se caractérisent par leur capacité de permettre aux employés de dialoguer soit avec l'émetteur de

messages, soit avec les autres membres de l'organisation (Morel, 2002). L'objectif est, en fait, de créer un flux important d'échanges et de partage d'information entre les employés. Les outils Web 2.0 comme les blogues, ou les wikis sont considérés comme un excellent exemple d'outils conversationnels et interactifs du fait qu'ils permettent non seulement une communication synchrone et asynchrone, mais aussi des formes de coopération et de collaboration entre les membres de l'organisation (Caby-Guillet, Guesmi, et Mallard, 2009). Selon Ojala (2004), l'attrait des blogues se trouve dans la possibilité qu'ils offrent de construire des communautés et des groupes. Ils servent comme un moyen de communication informelle et lieu d'élaboration de nouvelles idées, de résolution de problème et de crise (Ojala, 2004). Les blogues reflètent non seulement un point de vue personnel, mais ils permettraient aussi aux lecteurs de répondre et de commenter. Ces pratiques favorisent l'enrichissement du contenu et le développement du sens d'appartenance. Cependant, l'absence d'un climat de communication ouverte, d'une culture de partage entre les employés et d'une politique d'utilisation claire peuvent empêcher les employés d'utiliser cet outil de façon active (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007).

Nous distinguons trois types de blogue pour la communication interne. Le blogue de connaissance est typiquement utilisé par des experts qui partagent un intérêt dans un domaine professionnel (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007). Ensuite, le blogue de collaboration correspond parfaitement aux équipes de projets en permettant de trouver facilement l'information et de mettre des liens entre les documents (Ojala, 2004). Ces deux types de blogues sont caractérisés par la communication informelle entre les employés. Le troisième type est le blogue de dirigeant : ce dernier s'en sert généralement pour informer les employés des stratégies organisationnelles et susciter leur collaboration. Dans ce type de blogue, seul le dirigeant peut publier de nouveaux billets alors que les employés doivent se contenter des commentaires. Du point de vue de Kosonen, Henttonen et Ellonen (2007), ces blogues sont utilisés principalement dans un contexte de changement organisationnel afin que la direction puisse garder des liens étroits avec ses employés en les informant directement de ses objectifs et en sollicitant leur collaboration.

Le terrain de recherche

Notre recherche empirique a été effectuée dans une organisation municipale, que pour des raisons de confidentialité, nous appelons Parc-municipal. L'institution Parc-municipal gère 600 employés répartis dans quatre sites différents. En 2008, cette institution a été restructurée avec l'embauche d'un nouveau directeur supervisant les quatre sites. En souhaitant mettre en place une nouvelle politique de financement, le nouveau directeur a licencié certains cadres administratifs et a changé le statut d'autres. En fait, avant 2008, la mission première de cette institution était la recherche scientifique, le développement durable, la conservation et l'éducation. Après 2008, afin de développer une stratégie d'autofinancement, la nouvelle direction a mis en place des plans d'investissement permettant d'améliorer les boutiques et les services touristiques. Elle a aussi mis en place des stratégies de recherche de financement auprès du secteur privé en créant des associations. Ce faisant, la mission première de l'institution a été noyée dans les nouvelles stratégies de financement. Des problèmes de communication interne ont amené à une situation de crise entre les employés et la nouvelle direction et à une perte de confiance en la direction par les premiers.

Du point de vue de certains employés, le blogue de dirigeant avait pour objectif de regagner la confiance des employés et d'améliorer la crédibilité de la direction. Dans son blogue, le dirigeant publie des billets que les employés peuvent commenter, et dans lesquels ils peuvent donc manifester leurs inquiétudes et leurs interrogations. Du point de vue de la direction, on espérait que cet outil serait un moyen d'échange et de connaissance mutuelle avec les employés. Le blogue a été mis en place en mai 2010, en collaboration avec d'autres outils de communication (site Web, courriel, téléphone) afin de rapprocher la direction et les employés et d'initier l'échange informel entre la direction et ses collaborateurs sur des sujets d'ordre pratique et sociétal. Il s'agit d'une plateforme sécurisée disponible à travers l'Intranet de l'institution. Pour y accéder, les employés ont besoin d'un code d'utilisateur et d'un mot de passe

délivrés par le comité technique qui a mis en place le blogue. L'anonymat n'est pas permis sur le blogue.

La méthodologie

L'étude de cas est une méthode adaptée aux études exploratoires et aux champs de recherche où les cadres théoriques ne sont pas assez développés (Tellis, 2007). Comme nous l'avons signalé auparavant, la littérature portant sur les phénomènes sociaux et communicatifs de l'implantation des blogues dans les organisations est limitée. De même, les cadres théoriques explicatifs de ces phénomènes sont encore en développement. En outre, cette méthode de recherche permet de décrire des phénomènes complexes et en constant changement : « *[i]n general, case studies are preferred when (a) "how" and "why" questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and the focus is on contemporary phenomenon within a real-life context* » (Yin, 2009. p. 2). Par conséquent, nous avons opté pour l'étude de cas comme méthode de recherche parce qu'elle permet une compréhension en profondeur de la situation ainsi qu'une description de l'expérience réelle des gens en contexte (Tellis, 2007). Alors que l'étude de cas unique ne permet pas de généraliser les résultats, elle nous permet d'aller en profondeur par rapport au phénomène étudié.

La cueillette des données était basée sur plusieurs sources : les données statistiques d'utilisation du blogue, l'observation de la participation des employés sur le blogue, les discussions de couloir et l'enregistrement des entrevues individuelles avec des employés de deux sites. Les données statistiques nous ont permis de prendre connaissance du taux d'utilisation (incluant ceux qui ont commenté et ceux qui ont seulement consulté le blogue) et de participation (incluant seulement les personnes qui ont commenté) ainsi que la provenance des utilisateurs. L'observation de la participation nous a permis notamment de mener une analyse de la nature des billets et des commentaires. Par ailleurs, nous avons mené sept entretiens semi-dirigés, avec le dirigeant et avec six employés occupant différentes positions hiérarchiques dans l'organisation. Des pseudonymes sont utilisés dans cet article afin de

garantir la confidentialité des ressources. Cependant, nous avons conservé les titres des postes occupés dans l'organisation puisque que cette information peut être utile afin de comprendre les préoccupations des différents participants.

Le choix des participants est basé notamment sur leur taux de participation sur le blogue. Cependant, afin de prendre en compte ceux qui consultent le blogue, mais ne publient pas de commentaires, nous avons mené deux entrevues auprès de deux utilisateurs de blogue qui n'ont jamais publié de commentaire. Notre choix vise à représenter la diversité de l'échantillon, mais aussi la diversité de l'expérience. Les six participants proviennent seulement de deux sous-institutions. Ces entrevues ne reflètent donc pas l'usage du blogue par l'ensemble des employés, mais elles illustrent des expériences réelles et pratiques des membres de l'organisation. Aussi, l'utilisation des blogues évolue dans le temps (Jackson, Yates et Orlikowski, 2007). De ce fait, les résultats de notre étude reflètent les formes d'usages du blogue six mois après son implantation, ces derniers pouvant avoir changé au fil du temps.

Ainsi, en utilisant plusieurs sources de données, nous avons pu assurer la fiabilité et la validité des résultats de la recherche. La multiplication des ressources est un moyen qui permet de nous assurer d'avoir interprété correctement les données collectées. Nous avons analysé les entrevues de façon qualitative en identifiant les thèmes communs sur les objectifs de la mise en place du blogue du dirigeant, les formes d'usages que le dirigeant et les employés font de cet outil, et les transformations associées aux modes d'échange et de communication.

Les résultats

Les données statistiques d'utilisation ont démontré que la moyenne de visites du blogue était très limitée. Chaque employé consultait le blogue environ une fois tous les deux mois. Cette situation peut être expliquée, d'une part, par la fréquence irrégulière et le faible nombre de publications du dirigeant. Selon l'agente en communication interne, le fait que le dirigeant publiait environ un seul billet par mois n'était pas suffisant afin d'assurer une participation active

des employés. D'autre part, nous avons constaté qu'il y avait très peu de commentaires, environ deux commentaires par billet et que le retour sur le contenu des billets était très restreint. Les commentaires, à quelques exceptions, étaient composés de quelques mots seulement. Ces facteurs faisaient du blogue un espace d'échange et de conversation très peu utilisé. Les participants de notre étude ont indiqué qu'ils ne consultaient le blogue que lorsqu'un nouveau billet était disponible, mais qu'ils ne commentaient que rarement ou presque jamais. L'usage principal du blogue par les employés était la lecture des publications du dirigeant alors que la participation active au blogue par des commentaires demeurait très rare. Un élément saillant qui est ressorti de toutes les entrevues était que les sujets abordés dans les billets, de même que la manière dont ils étaient présentés, ne se prêtaient pas à la discussion. Nous développerons ce point plus loin.

Pourquoi incorporer le blogue dans la communication interne?

Du point de vue du dirigeant, le blogue était un des moyens permettant de créer un espace d'échange entre la direction et les employés. Ainsi, comme les employés étaient dispersés sur quatre sites différents, le blogue permettait au dirigeant de dialoguer avec ses employés sans contrainte de distance.

« ... avec la difficulté d'avoir un lien avec 600 employés sur quatre lieux différents, le blogue est une façon de parler et d'avoir un dialogue plus ouvert, plus d'intérêts personnels et de s'habituer à échanger. » (Michel, le dirigeant)

Le blogue était considéré comme un moyen de communication complémentaire aux rencontres. Pour des raisons logistiques, il est compliqué d'organiser souvent des rencontres où se réunissent les employés des quatre sous-institutions. Comme les employés sont nombreux, il est également difficile d'animer les discussions. Le blogue était donc perçu comme un moyen accessible à tous les employés indépendamment du lieu où ils se trouvaient.

« Le blogue c'est plus un outil informel qui venait en supplément aux rencontres d'employés. Les rencontres d'employés sont difficiles parce qu'on

est nombreux, ça ne donne pas la place pour la discussion. Le blogue est un outil plus facile, plus rapide et plus accessible pour l'échange. » (Michel, le dirigeant)

L'objectif premier du blogue était de stimuler l'échange informel entre la direction et les employés notamment dans une organisation hiérarchisée où l'information descend souvent du « haut vers le bas ». En fait, dans les organisations de Parc-municipal, la voix des employés n'était pas souvent entendue et ils avaient peu d'opportunités d'exprimer leurs préoccupations. Dans ce contexte, le blogue devait permettre l'échange de l'information dans les deux sens c'est-à-dire, du « haut vers le bas » et du « bas vers le haut ».

« Dans une organisation comme la nôtre est relativement hiérarchisée et que traditionnellement des organisations comme celles-ci sont assez complexes. [...]. Ça passe en haut puis après ça descend au chef de division puis ça descend au contremaître. Dans ce type d'organisation, je pense qu'il est important d'établir certains outils de dialogue. » (Michel, le dirigeant)

La communication bidirectionnelle que souhaitait encourager le directeur en mettant en place le blogue de dirigeant fait référence au quatrième modèle de Grunig *et al.* (1992). Ce modèle répond au principe de la communication symétrique bidirectionnelle. Alors que dans le modèle de Grunig *et al.* (1992), « la communication symétrique est mieux équilibrée et permet d'établir une véritable relation entre l'organisation et le public » (p. 289, notre traduction), la communication symétrique médiatisée par le blogue visait à instaurer une véritable relation entre la direction et les employés.

En outre, le blogue a été mis en place afin que la direction puisse améliorer sa popularité auprès des employés qui pouvaient avoir perdu confiance en elle, notamment en raison de la coupures de postes de certains cadres.

« Il [le dirigeant] a une baisse de crédibilité. Il a eu un discours, les gens l'ont cru, [...] il a été extrêmement populaire ou crédible. Quand se sont passés les événements de l'année dernière, il a perdu en crédibilité, là les gens ne le croyaient plus. Le grand chef a choisi le blogue afin de parler

directement avec les employés et les inciter à ouvrir un espace de dialogue. » (Camille, agente de communication interne)

Le dirigeant reconnaissait, dans son discours, qu'il y avait certains problèmes organisationnels et que le blogue serait un des moyens pour mettre en place un climat de confiance.

« [...] des difficultés auxquelles fait face l'organisation nécessitent une addition des intelligences, des différentes intelligences de l'organisation, des différentes sensibilités sur le terrain. Ces différentes sensibilités se transmettent par la conversation. [...] Tout ça, la communication interne permet d'établir la confiance, c'est fragile. » (Michel, le dirigeant)

Le dirigeant a signalé qu'il a choisi de discuter sur le blogue des sujets de nature sociétale et phatique et d'éviter les sujets qui ont un lien avec les activités de l'organisation. Cependant, comme c'était le dirigeant seul qui initiait la conversation en choisissant un sujet et en le présentant sur son blogue, il reconnaissait qu'il était difficile de trouver des sujets d'intérêt qui pouvaient stimuler la discussion et l'intérêt des employés.

« Quand on a décidé de faire le blogue, c'était vraiment dans un deal de conversation, alors la plupart des sujets du blogue ne sont pas des sujets d'organisation, [...] ils sont plutôt impressionnistes sur des sujets sociétaux comme un sur le vélo ou un autre sur qu'est-ce qu'est déraisonnable [...] » (Michel, le dirigeant)

Comme nous l'expliquerons un peu plus loin, ce choix de thèmes par le dirigeant n'a pas été apprécié par les employés qui souhaitaient discuter des sujets qui touchaient leur quotidien.

Types d'usages du blogue dans le cadre de la communication interne : Le blogue en tant qu'outil d'information plutôt que de communication

Les employés utilisaient le blogue comme outil d'information plutôt que de communication. Ils lisaient souvent les billets que le dirigeant publiait pour être

au courant de ce qui se passait dans l'organisation et de l'évolution des activités du dirigeant. Ils consultaient le blogue pour connaître les tendances et la personnalité du dirigeant.

« [...] j'ai besoin de lire ce qui est écrit parce que j'ai besoin de savoir où le directeur s'en va... » (Lise, responsable des relations publiques)

« Moi, je vais lire les articles dans une vision de comprendre ce qui se passe au niveau de l'organisation. Je vais y aller parce que je veux savoir qu'est ce qui écrit. » (Guy, contremaître)

D'autres employés se servaient du blogue se tenir au courant des actualités de l'organisation et les activités d'autres collègues qui ne travaillaient pas sur le même site.

« [...] je n'ai pas eu le temps d'aller voir ce projet [projet sur les forêts], je n'ai pas participé à l'événement [...], je n'ai pas eu le temps d'aller à [Parc-municipal-1]⁴, c'est quand même assez loin. Les photos de projet affichées sur le blogue m'ont permis de savoir ce qui se passe ailleurs. Parc-municipal c'est gros, l'hiver on est moins mobile... » (Jean, horticulteur)

« [...] c'est intéressant d'apprendre sur les autres dans le blogue, par exemple un collègue qui est impliqué dans le projet de la forêt éphémère, il a l'air de quelqu'un dynamique et je n'ai jamais entendu parler de lui avant. Le blogue me permet de savoir que des collègues dynamiques existent. Ce n'est pas tout le monde qui est comme ça. » (Jean-Claude, contremaître)

Dans ce cas, le blogue représentait une occasion pour les employés qui travaillaient sur des sites différents de se connaître davantage et d'élargir en quelque sorte les contacts des employés au sein de l'organisation. Il représentait aussi une occasion pour les employés de s'informer des intérêts professionnels d'autres collègues si le dirigeant en parlait dans ses billets, puisque les employés ne pouvaient pas publier eux-mêmes de billets. Le blogue constituait

⁴ Parc-municipal-1 : pour faire référence à une sous-institution 1.

donc un moyen informationnel important permettant aux employés d'être à l'affût de ce que les collègues dans des sites différents faisaient.

Quant aux commentaires, ils étaient rarement utilisés par les employés. Les quelques commentaires qui existaient sur le blogue étaient souvent des commentaires d'appréciation des cadres de la direction. Ce genre de commentaires ne permettait pas de lancer des discussions riches où les employés pouvaient formuler des arguments ou des idées parce qu'ils ne reflétaient pas des points de vue différents sur un sujet; de même, ils ne demandaient pas de réponses par rapport à une question, donc ils ne provoquaient pas la discussion.

« [...] [les commentaires] sont assez, je ne veux pas utiliser le terme lyrique, il y a quatre ou cinq mots, une phrase. Le message ne va pas plus loin que ça. C'est presque de la poésie. Mais qu'est-ce que ça amène à la discussion [...] ? » (Jean, horticulteur).

« Je ne trouve pas qu'on a des commentaires constructifs. Ça va être du chialage ou c'est cute. Et donc, ça n'alimente rien. » (Jean-Claude, contremaître)

Du point de vue des participants, les commentaires ont été jugés non constructifs et les discussions ne portaient pas sur des enjeux de leur quotidien. Par ailleurs, le format des interactions sur le blogue s'apparentait moins à un échange communicationnel sous la forme d'une discussion ou d'argumentation. Le blogue jouait presque le même rôle qu'un courriel que le directeur écrivait à tout le monde pour parler d'un sujet qui le passionnait. L'absence de commentaires riches faisait en sorte que le blogue représentait un point de vue individuel, celui du dirigeant : les employés ont été souvent des récepteurs de message et rarement des émetteurs d'information. De ce fait, le blogue n'était pas intégré comme un moyen d'échange et de conversation.

Types d'usages du blogue dans le cadre de la communication interne : Le blogue en tant qu'outil pour exprimer des préoccupations

Dans certaines situations, les employés pouvaient se servir du blogue afin de réagir ou d'exprimer leurs points de vue auprès de leurs gestionnaires et de la direction. C'est le cas de quelques employés qui ont saisi l'occasion afin d'exprimer leurs préoccupations par rapport à leur travail et rendre explicites leurs besoins et leurs attentes auprès de la direction. « Avec tout ce qui se développe dans Parc-municipal, on a l'impression que la mission première de l'organisation a pris une deuxième place, c'est pourquoi je suis revenu [sic] là-dessus dans mon commentaire. » (René, botaniste)

« [...] le but [de mon commentaire] c'était qu'il m'entende et qu'il réfléchisse. Je voulais lui dire qu'il n'y a pas juste les gens du bureau en avant que tu côtoies dans le corridor. Les gens que tu ne vois pas existent aussi, on a besoin d'aide aussi, on a besoin d'être entendu, on a besoin d'argent pour acheter nos grains et nos plantes. » (Jean, horticulteur)

Le blogue pouvait aussi être un bon moyen de pression pour avoir des réponses à des préoccupations ou à certaines questions de pointe dont certains gestionnaires refusaient de parler. Comme le blogue est un espace ouvert à tous, quand un participant adressait une question au directeur, ce dernier amenait certains éléments de réponse afin de maintenir son image d'ouverture. Selon un participant, le dirigeant se trouvait obligé de répondre aux questions de ses employés pour faire preuve de sa bonne foi et de son écoute.

« J'ai écrit trois messages à mon chef sur des thèmes différents, puis je n'ai eu aucune réponse, aucun accusé de réception, ni rien. C'est comme [si] mes messages sont passés tout droit. Je me suis dit 'ben notre grand chef en haut est à l'écoute et nous offre une occasion d'exprimer à travers le blogue'. Et effectivement, j'ai eu une réponse sur mon commentaire ou plutôt ma question. » (Jean, horticulteur)

Le blogue pouvait être considéré par certains employés comme une occasion d'exprimer des préoccupations à la direction ou d'obtenir des clarifications par

rapport à certains questionnements de pointe auprès de la direction. Cependant, l'utilisation du blogue à ces fins suppose que les employés avaient l'audace d'exposer leurs idées aux jugements de leurs collègues. En fait, comme l'anonymat n'était pas permis sur le blogue, les commentaires étaient ouverts à tous et, par conséquent, sujets à la critique.

« Je vois plusieurs de mes collègues qui ne sont pas portés à écrire sur le blogue. Quand on écrit sur le blogue, on s'expose aux jugements des autres et ça reste là pour toujours. Les autres peuvent faire une idée de nous et peuvent nous caser. Je pense que pour participer au blogue, il faut passer au dessus de ce que les gens pensent [...] » (René, botaniste)

Ainsi, l'utilisation du blogue comme moyen permettant d'exprimer des préoccupations supposait que les employés étaient à l'aise de s'exprimer par écrit.

« Plusieurs de mes collègues sont actifs au niveau des réunions, mais n'ont jamais participé au blogue. Par exemple, j'étais surpris que mes collègues n'aient pas commenté mon commentaire, mais qu'ils m'aient lu. Ils m'ont vu spontanément et ils m'ont dit voilà [Jean], on a lu ton commentaire [...] » (René, botaniste)

D'où l'importance de multiplier les moyens de communication au sein de l'organisation afin de permettre à tous les employés de s'exprimer.

« Pour moi, je trouve que les réunions régulières sont importantes pour la discussion. » (Lynda, responsable de la gestion des ressources humaines)

Les barrières à l'utilisation du blogue dans la communication interne : La fréquence et la pertinence du contenu

Le dirigeant a souligné que la mise en place du blogue comme moyen de dialogue révèle le problème de trouver des thèmes suscitant l'intérêt des employés et les encourageant à lancer des discussions. En fait, le dirigeant préférait des thèmes qui incitaient les employés à converser, mais sans aborder

de sujet sensible. D'ailleurs, selon les affirmations de certains participants, le dirigeant évitait d'aborder des sujets organisationnels afin de ne pas transformer le blogue en espace de conflit.

« Ça prend des sujets qui vont susciter une réponse ou une curiosité sans faire un débat. C'est de voir un sujet d'intérêt. [...] C'est difficile de trouver des sujets d'intérêt qui ne deviennent pas un outil dans une hiérarchie. C'est important que les sujets ne deviennent pas des pièges d'espionnage des affaires de jeux politiques ou psychologiques. » (Michel, le dirigeant)

Alors que le dirigeant évitait d'aborder des sujets d'ordre organisationnel, les employés auraient aimé discuter avec le dirigeant des problématiques ayant un lien avec leur réalité quotidienne au travail. « Je trouve que la fréquence est vraiment insuffisante [...] » (Camille, agente en communication interne). « [...] ses propos sont loin de notre réalité [...] » (Jean-Claude, contremaître).

« [...] mais des fois on ne peut rien échanger là-dessus, si le directeur disait qu'il vient en vélo, je suis contente pour lui, mais j'ai rien à dire là-dessus, à moins que ce soit moi aussi qui viens en vélo. » (Lynda, responsable de la gestion des ressources humaines)

« [...] je n'ai pas envie d'échanger là-dessus [sur ce qui est déraisonnable], j'ai plus envie d'échanger de notre réalité, par exemple on a un problème sur le site, comment on pourrait [le régler]. Telle chose fonctionne moins bien, est-ce qu'il y a quelqu'un qui a des idées, comment on pourrait trouver des solutions. » (Lise, responsable des relations publiques)

Kosonen, Henttonen et Ellonen (2007) soulignent que le blogue de dirigeant est souvent implanté pendant le changement organisationnel afin que l'exécutif puisse informer directement les employés de ses objectifs. Selon ces auteurs, le blogue du dirigeant présente généralement des thèmes organisationnels afin de susciter la réflexion des employés. Dans notre cas, le blogue de dirigeant n'encourageait pas la discussion des sujets organisationnels sur le blogue, mais plutôt des sujets d'ordre général et phatique.

En outre, certains participants concluaient que la formule du blogue de dirigeant était rigide parce que la seule chose qu'ils pouvaient faire était de commenter les billets de dirigeant. Contrairement au blogue de connaissances (Kosonen, Henttonen et Ellonen, 2007) et au blogue de collaboration (Ojala, 2004), où la fonction de publication est ouverte à tous, cette fonction est limitée au dirigeant dans le blogue de dirigeant. Par ailleurs, les employés ne pouvaient pas choisir eux-mêmes les sujets à partager ni la forme de contenu (vidéo, audio, photo et lien).

« [...] je suis habituée avec des plateformes où je peux mettre des liens vers quelque chose, d'autres aussi peuvent mettre des liens, où je peux publier des images, etc. mais quand tu arrives avec une plateforme où tu ne peux rien faire qu'à part écrire quelques mots, ça limite beaucoup. » (Camille, agente en communication interne)

« [...] tout ce que tu peux faire, c'est commenter, tu ne peux pas mettre des images. » (Lise, responsable des relations publiques)

Les barrières à l'utilisation du blogue dans la communication interne : La relation hiérarchique et le climat organisationnel

Dans le cas du Parc-municipal, étant donné la formule de blogue choisie (seul le dirigeant pouvait publier de nouveaux sujets), le blogue était vu par les employés comme un espace personnel de dirigeant. Plusieurs participants aux blogues soulignaient qu'en commentant des billets, ils ont eu l'impression de s'adresser au directeur et non pas à l'ensemble des employés de l'organisation. En ce sens, les employés s'autocensuraient puisqu'ils s'empêchaient d'aborder certaines questions en voyant cet espace comme celui du chef. Aussi, dans une organisation très hiérarchisée comme Parc-municipal, la communication du « bas vers le haut » n'est pas très présente. Les participants témoignaient que c'était difficile de converser librement avec le patron pour des raisons de structures et de relations. Les employés auraient préféré échanger avec l'ensemble des employés plutôt que de s'adresser au dirigeant.

« [...] c'est ton boss, tu travailles pour lui, ce n'est pas facile de mettre de l'avant un argument opposé [...] » (Camille, agente en communication interne)

« Ce n'est pas une étape facile de converser avec le directeur. Comme horticulteur au [Parc-municipal], j'ai serré la main une fois au directeur quand il est arrivé et qu'il a fait le tour, je ne me sens pas confortable à mettre un commentaire ou à converser avec le grand directeur, c'est quand même un autre niveau [de conversation]. » (Jean, horticulteur)

« [...] même si je parle souvent avec le grand directeur parce que je suis responsable des relations publiques, mais là-dessus [converser avec le dirigeant], je ne me sens pas confortable. C'est plus facile de converser avec les autres employés qu'avec le grand directeur. » (Lise, responsable des relations publiques)

Par ailleurs, la période de la mise en place du blogue a été une période extrêmement critique du point de vue des relations entre la direction et les employés. Les changements menés par la direction, dont la coupure des postes et l'engagement dans certains projets au détriment de la mission première de l'organisation, avaient brisé le lien de confiance entre la direction et les employés. Cette situation de manque de confiance a beaucoup influencé les échanges entre les deux parties.

« [...] il y a un problème entre le directeur et les employés. [...] L'année dernière en particulier où il sortait ses billets, c'était vraiment une période extrêmement difficile au niveau des relations direction et employés. Il y avait des coupures en septembre 2009 qui ont beaucoup marqué les employés. Il y a un lien de confiance qui a été brisé et les gens n'ont plus le goût d'échanger avec lui. » (Lynda, responsable de la gestion des ressources humaines)

« Le blogue est sorti dans un contexte disant que la direction n'était pas tout à fait à son summum de la popularité. » (Camille, agente en communication interne)

Ainsi, en raison de facteurs de structure, de relation hiérarchique et de climat organisationnel, les employés ne se sont pas suffisamment impliqués dans le blogue de dirigeant. Cela rejoint ce que Kosonen, Henttonen et Ellonen (2007) ont mis de l'avant dans leur étude en soulignant que le climat organisationnel influence la participation des employés dans le blogue interne de l'organisation.

Les barrières à l'utilisation du blogue dans la communication interne : D'autres contraintes relatives au contexte de travail

L'analyse des données a révélé que d'autres contraintes ont influencé l'utilisation du blogue par les employés. Certains participants ont souligné que la rédaction des commentaires demandait un investissement en terme de temps. D'autres ont signalé que la nature de leur travail leur exigeait d'être à l'extérieur de leur bureau pendant une bonne partie de l'année, et qu'ils ne pouvaient donc pas consulter le blogue. Le blogue n'était pas le bon moyen pour rejoindre l'ensemble des employés. D'où la nécessité de combiner plusieurs moyens de communication afin de pouvoir garantir une démocratisation de l'information au sein de l'organisation.

« Ça m'a pris du temps à exprimer tous mes propos dans le commentaire. »
(René, botaniste)

« Comme horticulteur, je passe une période en-dehors de mon bureau, j'essaye de consulter mes courriels régulièrement, mais pendant la haute saison c'est difficile, des fois je consulte mes courriels une fois par mois [...] » (Jean, horticulteur)

Dans le contexte de cette organisation, le blogue de dirigeant n'était pas suffisant afin de rejoindre tous les employés (employés qui ne pouvaient pas consulter leur ordinateur de façon régulière) et de répondre à des compétences différentes (certains employés préféraient l'écrit, d'autres l'oral).

Conclusion

Les bénéfices communicationnels du blogue de dirigeant dans l'organisation étudiée demeurent très limités. Le blogue de dirigeant avait pour objectif, d'une part, d'augmenter la crédibilité du dirigeant et d'autre part, de stimuler l'échange informel entre la direction et les employés. Cependant, le climat organisationnel, les relations hiérarchiques, les sujets très près du point de vue personnel du dirigeant et la formule technique préconisée (seul le dirigeant peut publier) ont rendu difficile la réalisation de cet objectif. L'analyse des données démontre toutefois que l'utilisation du blogue a permis aux employés de connaître la vision de l'organisation, ses tendances et sa stratégie, ainsi que les intérêts professionnels de certains collègues.

Ce cas illustre la tentative d'implanter une communication informelle dans une organisation par l'entremise du blogue de dirigeant. Il met également en évidence le caractère interactif de la communication entre la direction et les employés : le dirigeant partage avec les employés des sujets qui le passionnent afin que les employés puissent les commenter et les discuter. Bien que la fonction de commentaire permette la mise en place d'une conversation de type « bas-haut », la communication symétrique à travers le blogue de dirigeant demeure très rare. En fait, le dirigeant a mis l'accent sur la fonction technique (commentaire) du blogue afin d'atteindre son objectif, mais il a négligé plusieurs facteurs qui auraient pu stimuler l'échange sur le blogue, notamment les thèmes de la discussion et la fréquence de publication. Bien que l'objectif de la direction soit de stimuler la conversation et de donner une chance à tout le monde de s'exprimer, le choix des sujets de discussion va à l'encontre de son objectif. Le dirigeant met de l'avant des sujets d'ordre sociétal alors que les employés s'intéressent à des sujets relatifs à leur travail. Nous constatons que c'est l'intérêt partagé des membres de la communauté qui stimule la conversation et qui encourage la participation. De même, les facteurs contextuels, dont la structure hiérarchique de l'organisation, les liens entre le dirigeant et les employés et l'absence de l'anonymat peuvent mettre les employés dans une situation inconfortable qui les empêche de contribuer au blogue.

Des recherches portant sur le blogue de dirigeant dans différents milieux organisationnels sont nécessaires afin d'explorer les phénomènes sociaux qui accompagnent l'intégration des blogues dans des stratégies de communication interne. Dans notre cas, le climat organisationnel et les relations hiérarchiques avaient eu beaucoup d'influence sur son utilisation. Il serait pertinent de se demander quel usage font les employés du blogue de dirigeant d'une organisation moins hiérarchisée. Il s'avèrerait également utile d'explorer la manière dont le blogue s'insère parmi d'autres moyens de communication comme le courriel ou l'intranet.

Références

Baehr, C. et Alex-Brown, K. (2010). Assessing the Value of Corporate Blogs: A Social Capital Perspective. *IEEE transactions on professional communication*, 53(4), 358-369.

Barley, S. R., Meyerson, D. E. et Grodal, S. (2011). E-mail as a Source and Symbol of Stress. *Organization Science*, 22(4), 887-906.

Baruch, T. (2006). *Blog professionnel: un outil d'échange et de communication*. Saint-Herblain, France : Édition ENI. Repéré à [http://books.google.ca/books/about/Blog_professionnel.html?id=k6M72xqYmvEC&redir_esc=y]

Breton, P. et Proulx, S. (2012). *L'explosion de la communication : Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. Paris, France : Éditions La Découverte.

Caby-Guillet, L., Guesmi, S., et Mallard, A. (2009). Wiki professionnel et coopération en réseaux : une étude exploratoire. *Réseaux*, 154, 195-227.

Du, H. et Wagner, C. (2006). Weblog success: Exploring the role of technology. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), 789-798.

Grunig, J. E. Dozier, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C. et White, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Huh, J., Jones, L., Erickson, T., Kellog, W. A., Bellamy, R. et Thomas, J. C.(2007). Blogcentral: the role of internal blogs at work. *Communication présentée au CHI*, 2447–2452.

Jackson, A, Yates, J. et Orlikowski, W. (2007). *Corporate Blogging: Building community through persistent digital talk*. Actes du 40^e congrès de Hawaii International Conference on System Sciences, 80-90.

Kosonen, M., Henttonen, K. et Ellonen, H. K.. (2007). Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry. *International Journal of Knowledge and Learning* 3(5), 437-449.

Lockwood, N. S. et Dennis, A. R. (2008). *Exploring the Corporate Blogosphere: A Taxonomy for Research and Practice*. Actes du 41^e congrès de Hawaii International Conference on System Sciences, 149-159.

Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Morel, P. (2002). *La communication d'entreprise : un parcours concret de l'externe à l'interne à travers la méthodologie et les techniques* (2^e éd.). Paris, France : Vuibert.

Ramos, L., Li, C., Owyang, J., Holmes, B. J. et Lee, C. (2008). *How To Derive Value From B2B Blogging: Engaging Customer Communities In Conversations Is The Key*. Repéré à [<http://www.forrester.com/rb/Research/>].

Stefanone, M. A., et Jang, C.-Y. (2007). Writing for friends and family: The interpersonal nature of blogs. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 123-140.

Tellis, W. (2007). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-18.

Wattal, S., Racherla, P. et Mandviwalla, M. (2009). *Employee Adoption of Corporate Blogs: A Quantitative Analysis*. Communication présentée au 42^e congrès de Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.