

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DISCOURS AUTOUR D'UNE PLATEFORME DE *CROWDSOURCING*
DANS UNE GRANDE ORGANISATION : UNE APPROCHE FOUCALDIENNE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN COMMUNICATION

PAR
JONATHAN MAURICE

JUILLET 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
LA PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Le web social au service de l'organisation.....	3
1.2 Le <i>crowdsourcing</i>	5
1.2.1 La finalité : une tâche à accomplir.....	6
1.2.2 L'action collective.....	8
1.2.3 Les mécanismes de gouvernance.....	8
1.3 L'étude de cas : La plateforme <i>Sharedrive</i>	13
1.4 La question de recherche.....	19
1.5 La pertinence dans le domaine de la communication.....	20
CHAPITRE 2	
LE CADRE THÉORIQUE.....	22
2.1 Du tournant linguistique à l'approche foucauldienne.....	22
2.1.1 Les discours.....	26
2.1.2 Les structures.....	27
2.1.3 Les subjectivités.....	30
2.2 Synthèse.....	32
CHAPITRE 3	
LA MÉTHODOLOGIE.....	33
3.1 La démarche de recherche.....	33
3.2 La stratégie méthodologique : l'étude de cas.....	34

3.3	Le recueil de données.....	37
3.3.1	Une posture d'observation participante.....	37
3.3.2	L'analyse des documents et de la plateforme.....	39
3.3.3	Les entrevues.....	40
3.3.3.1	Les participants.....	41
3.3.4	L'analyse des données.....	45
3.4	Les dimensions éthiques.....	45
CHAPITRE 4		
	L'ANALYSE	47
4.1	Le discours de l'entreprise sur la plateforme <i>Sharedrive</i>	48
4.2	Les caractéristiques technologiques de <i>Sharedrive</i> et son environnement organisationnel.....	52
4.2.1	La plateforme technologique.....	52
4.2.2	L'environnement organisationnel.....	55
4.3	Les discours de subjectivation ou de résistance autour de <i>Sharedrive</i>	57
4.3.1	L'écho des participants sur la mission de <i>Sharedrive</i> : une plateforme au service du travail.....	57
4.3.2	Une plateforme pour «faire les choses autrement » et «innover».....	59
4.3.3	Une plateforme « pour les TI »	61
4.3.4	Une plateforme mal intégrée au sein de l'organisation.....	63
4.3.5	Les idées qui ne se concrétisent pas	66
4.3.6	Un positionnement flou dans les processus décisionnels.....	68
4.3.7	Une culture d'entreprise qui n'est pas (encore) prête pour le <i>crowdsourcing</i>	70
4.4	Synthèse.....	73
CHAPITRE 5		
	DISCUSSION.....	75

5.1	Le discours d'entreprise comme site de pouvoir.....	75
5.1.1	Les thèmes déconstruits.....	76
5.1.2	Les thèmes reproduits.....	78
5.2	Le pouvoir dans les objets technologiques, les lieux et les structures de l'organisation.....	79
5.2.1	Les artefacts technologiques.....	79
5.2.2	Les lieux et le schéma organisationnel.....	81
5.3	L'intériorisation et la résistance chez les employés.....	83
5.3.1	La désillusion face aux processus actuels et à la structure de l'organisation.....	84
5.3.2	La perception que ce qui est en place ne pourra pas réellement changer.....	85
5.3.3	Les autres idées préconçues qui limitent le <i>crowdsourcing</i> en milieu organisationnel.....	87
5.4	Résumé des constats.....	88
	CONCLUSION.....	91
	ANNEXE A.....	95
	ANNEXE B.....	98
	ANNEXE C.....	101
	APPENDICE A.....	103
	APPENDICE B.....	105
	RÉFÉRENCES.....	106

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

P2P	Peer to peer
RSS	Rich Site Summary
IT	Information Technology

LISTES DES FIGURES

Figure		Page
1	La plateforme <i>Sharedrive</i> – Accueil.....	16
2	La plateforme <i>Sharedrive</i> – Exemple de la section de contenu « Concurrence ».....	17
3	La plateforme <i>Sharedrive</i> - Exemple de la zone « perso ».....	18
4	La dynamique discours-structure-subjectivité au coeur de l'approche foucauldienne (schéma adapté de Leclercq-Vandelannoitte, 2011).....	25
5	Le processus de soumission d'une idée sur <i>Sharedrive</i>	54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1 Liste des participants aux entrevues.....	43

RÉSUMÉ

Ce mémoire présente une analyse des discours entourant la mise en place d'une plateforme de *crowdsourcing* ayant pour but de favoriser la créativité et un climat propice à l'innovation au sein d'une grande organisation. Basée sur une étude de cas, la recherche a été réalisée entre 2014 et 2015 au sein d'une entreprise dans laquelle le chercheur est observateur participant. L'étude cherche à comprendre 1) comment le discours d'entreprise autour de la mise en oeuvre de la plateforme est révélé aux employés et aux cadres intermédiaires 2) comment celui-ci est inscrit dans les processus d'affaires de l'entreprise et 3) de quelle manière ce discours est reçu et intériorisé (adhésion ou rejet). La recherche s'inscrit dans une perspective théorique foucauldienne pour son aspect critique du discours et sa considération pour la subjectivité et la structure, mettant au premier plan l'articulation entre discours et pouvoir. L'étude de cas de type qualitative repose sur l'analyse d'un corpus de données d'observation, de documents officiels et de verbatim d'entrevues recueillis auprès d'un groupe de participants (membre de la haute direction, cadres intermédiaires et employés). Les principaux constats révèlent que le discours d'entreprise agit en tant que site de pouvoir dans le sens où il est reproduit par les participants, même partiellement. L'analyse des aspects structurels de l'entreprise et des discours de résistance montre que l'organisation a des difficultés à présenter des solutions de changement, ici une plateforme de *crowdsourcing*, sans générer une certaine dose de scepticisme chez les employés. Ce scepticisme constitue en soi un phénomène d'intériorisation de la lourdeur administrative des processus d'affaires auxquels font face les membres de l'organisation, y compris ceux de la haute direction.

Mots clés : *Crowdsourcing*, innovation ouverte, discours, intériorisation, communication organisationnelle, Foucault

INTRODUCTION

Les plateformes socionumériques sont désormais omniprésentes dans la vie de bien des gens. Que cela soit dans l'espace privé ou au travail, ces plateformes mettent en contact et relient des individus qui ne pourraient l'être autrement que par ce support. Dans les milieux organisationnels, ces plateformes sont utilisées dans plusieurs buts, entre autres pour déléguer certaines tâches de l'entreprise à un large groupe de personnes, comme le font les plateformes de *crowdsourcing*. Ce type de plateforme peut être soit ouvert au grand public, par exemple pour demander à des clients leur opinion sur tel ou tel enjeu concernant l'entreprise, soit réservé à l'usage des employés, par exemple lorsque l'entreprise souhaite mobiliser la créativité de ses employés autour d'une question ou d'un problème en particulier.

Dans le cas des plateformes de *crowdsourcing* privées, celles-ci font actuellement l'objet de nombreuses expériences dans les entreprises, mais les recherches les étudiant restent encore peu nombreuses. La littérature sur le sujet révèle l'existence de nombreux défis pour les organisations désirant en tirer profit. Parmi ces défis, notons les difficultés liées à la conception même des plateformes, dont la technologie reste relativement récente et surtout en évolution constante. La mise en place de mécanismes de gouvernance appropriés et la question de l'intégration des plateformes de *crowdsourcing* au sein des processus organisationnels constituent un autre défi important. Enfin, la participation d'un réseau de participants suffisant et, qui plus est, motivé à contribuer aux plateformes reste un défi de taille afin d'assurer le succès de ce type d'initiative au sein des organisations.

Le présent mémoire vise à contribuer à une meilleure connaissance des plateformes de *crowdsourcing* à partir d'une étude de cas réalisée sur le terrain, plus précisément au sein d'une grande entreprise canadienne ayant mis en place une plateforme de

crowdsourcing privée. Le questionnement de la recherche porte sur l'analyse des discours se déployant autour de la plateforme et l'approche théorique mobilisée, de type critique, vise à identifier les différents types de discours, dont les discours dominants ou de résistance, ainsi qu'à lever le voile sur certains enjeux clefs liés au *crowdsourcing* en milieu organisationnel.

Le mémoire, divisé en six chapitres, débute par une mise en contexte et présente la problématique de recherche (Chapitre 1). Il expose ensuite le cadre théorique, c'est-à-dire l'orientation théorique de la recherche et les principaux éléments conceptuels sur lesquels elle repose (Chapitre 2). Vient ensuite le chapitre méthodologique (Chapitre 3) présentant la stratégie méthodologique ainsi que les outils de recueil et d'analyse des données. Les chapitres suivants exposent l'analyse des résultats (Chapitre 4), à savoir les discours autour de la plateforme étudiée, et une discussion de ces mêmes résultats (Chapitre 5). Une conclusion générale termine le mémoire.

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre expose notre problématique de recherche dans lequel nous présentons des éléments de contexte permettant de situer notre étude, en l'occurrence les opportunités du web social pour les organisations (1.1). Nous introduisons la notion de *crowdsourcing* et ses enjeux pour les organisations (1.2) ainsi que l'étude de cas sur laquelle se base notre recherche (1.3). Nous concluons par la présentation de nos questions et objectifs de recherche (1.4), et par la justification de la pertinence de notre recherche dans le domaine de la communication (1.5).

1.1 Le web social au service des organisations

Le web est désormais « social » (Millerand et al., 2010). Depuis 2004, il est en effet de plus en plus riche en fonctionnalités dites sociales (Degand, 2012), c'est-à-dire qu'il permet de faire collaborer les gens entre eux, en rendant possible la création et le partage de contenus à travers l'utilisation d'outils tels que les blogues (ex : Blogster), les wikis (ex : Wikipédia), les sites de réseaux sociaux (ex : Facebook), les sites permettant le partage de fichiers vidéo ou audio (ex : Youtube, Spotify), etc. (Millerand et al., 2010). La dimension participative du web contemporain (aussi appelé web participatif, web collaboratif ou web 2.0) conduit les usagers à transiger et à interagir socialement à travers un outillage technique désormais omniprésent : le « numérique » (Tubaró, 2012).

De nombreuses entreprises ont commencé à mettre en œuvre différentes déclinaisons technologiques de ces outils (Bughin-McKinsey, 2008), dont les formats peuvent

varier passablement. Blogs, *mashups*¹, wikis, P2P, podcasts, RSS, réseaux sociaux et plateformes d'intelligence collective² en sont les principaux exemples (Bughin-McKinsey, 2008). Leurs caractéristiques sont les mêmes que celles des autres outils du web social (ceux que nous avons définis plus haut), mais ils diffèrent cependant au niveau de leurs objectifs. Alors que leur dimension sociale constitue une finalité en soi dans les usages « ordinaires » (servant surtout des objectifs d'interaction sociale), cette dimension est plutôt mise au service d'objectifs organisationnels dans leur version « inc. ». Autrement dit, les outils du web 2.0 utilisés dans l'entreprise sont ultimement intégrés à la finalité des organisations qui les mettent en oeuvre.

Déjà en 2007, des chercheurs avaient observé que plus de 77% des gestionnaires de haut niveau étaient sensibles à ces technologies et avaient investi dans au moins un outil de ce type dans leur organisation (Bughin-McKinsey, 2008)³. Ces mêmes chercheurs avaient aussi constaté que les entreprises utilisant les outils du web 2.0 avaient tendance à améliorer leur communication avec leurs employés, partenaires et collaborateurs externes. Plus précisément, autant les gestionnaires que les collaborateurs externes, partenaires et employés constataient une réduction de l'opacité de la « barrière communicationnelle » qui les sépare habituellement de l'entité organisationnelle (Bughin-McKinsey, 2008). Selon cette même étude, la réduction de cette barrière favoriserait une meilleure accessibilité de l'expertise dans l'organisation et pourrait susciter ainsi de nouvelles opportunités d'innovation (idem). L'importance stratégique de cet avantage explique donc, pour ces chercheurs, que les outils de web social sont désormais considérés comme des atouts et qu'ils sont fortement prisés par les entreprises.

¹Les *mashups* sont des sites web dont le contenu peut provenir de différentes sources et qui peuvent interagir avec les utilisateurs (Bughin-McKinsey, 2008).

²Les plateformes d'intelligence collective en milieux organisationnels sont associées à l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) et se déclinent de trois manières : le *crowdsourcing*, le modèle de production collaborative *commons-based* et la démarche *open source* (Battistella et al., 2012).

³ L'étude est basée sur une enquête auprès de 1700 gestionnaires occupant des postes de direction importants dans des entreprises situées un peu partout dans le monde.

Ce n'est pas d'hier qu'on a perçu l'importance de favoriser la communication et le développement de liens entre les différentes parties prenantes au sein des organisations, à commencer par les liens avec les clients. Ce phénomène a été causé en grande partie par l'augmentation de la diversité de la clientèle, du fait que celle-ci s'étendait sur des territoires plus vastes et qu'elle était de plus en plus critique vis-à-vis les biens et services consommés (Marjanovic et al., 2012). Ces changements ont suscité, d'une part l'emploi de moyens de communication plus efficaces pour rejoindre les publics désirés et d'autre part, le déploiement de stratégies accordant une attention plus grande aux besoins des consommateurs – sans cesse plus variés et plus sophistiqués (Marjanovic et al., 2012). Plus récemment, cette situation a conduit, entre autres, au développement de nouveaux moyens, qui plus est, peu coûteux, pour créer de l'innovation participante dite « ouverte » (*open innovation*) en dehors des circuits fermés et très onéreux de la recherche – développement (Chesbrough, 2003).

Cette nouvelle posture de l'entreprise face à l'innovation ouverte, plus à l'écoute et plus collaborative, a des impacts notables sur le plan organisationnel (Chesbrough et al., 2007; Lichtenthaler et al., 2011). Plusieurs auteurs soulignent qu'elle requiert certaines conditions de base pour réussir, en fonction de l'objectif recherché par l'organisation (Lichtenthaler et al. 2011; Albors et al., 2008). Ainsi, l'entreprise doit adapter ses pratiques, ses processus opérationnels et ses technologies pour en retirer les pleins bénéfices. Parmi ces bénéfices attendus, citons l'innovation à faibles coûts (Marjanovic et al., 2012), une meilleure adhésion de la force de travail interne aux principes directeurs de l'entreprise (Stieger et al., 2012), une plus forte mobilisation des employés de façon générale (Stieger et al., 2012), un partage de la connaissance au sein de l'organisation (Brabham, 2008; Kim et al., 2006) et une plus grande autonomie des ressources (Fjeldstad et al., 2012).

1.2 Le crowdsourcing

Comme nous l'avons évoqué précédemment, plusieurs types d'outils du web 2.0 sont utilisés dans les milieux organisationnels. Parmi ceux cités plus haut, nous nous intéresserons aux plateformes d'intelligence collective, plus particulièrement à celles qui sont basées sur le modèle du *crowdsourcing*. Le *crowdsourcing*, dont la paternité du terme revient à Howe (2006), se définit comme suit : « L'action de déléguer une tâche, traditionnellement exécutée par un agent désigné (la plupart du temps un employé), vers un groupe indéfini de contributeurs (généralement assez large) via un appel à tous ». En suivant cette définition, nous retenons deux composantes principales du *crowdsourcing*, à savoir : (1) qu'il vise la réalisation d'une tâche ou d'un objectif et (2) que cette tâche ou objectif est réalisé de manière collective. Nous verrons aussi qu'il existe différents mécanismes de gouvernance sur les plateformes de *crowdsourcing* et que ceux-ci renvoient à différents enjeux. Nous les expliciterons par la suite.

1.2.1 La finalité : une tâche à accomplir

Toute plateforme de *crowdsourcing* a *de facto* une mission à remplir, un objectif à atteindre. La tâche qu'on confie à une plateforme de *crowdsourcing* entretient donc l'idée d'un contrat entre l'organisation qui développe ce type de plateformes et ses utilisateurs qui exécutent un mandat particulier, à titre de fournisseurs de services auprès de l'organisation (Marjanovic et al., 2012; Brabham, 2008; Saxton et al., 2013; Wexler, 2011). Brabham, qui a largement contribué à définir la notion de *crowdsourcing*, évoque deux types de *crowdsourcing*, à savoir celui visant le profit (« *for profit* ») qu'on retrouve plutôt dans l'entreprise privée *versus* celui ne visant pas le profit (« *non for profit* ») qui s'observe plutôt dans les institutions gouvernementales (Brabham, 2008). Cette distinction nous semble critiquable dans la mesure où dans les deux cas, l'organisation cherche à retirer un bénéfice de l'usage du *crowdsourcing*, qu'il soit pécunier ou non.

La tâche à accomplir peut prendre plusieurs formes et les bénéfices attendus pour l'organisation peuvent être tangibles ou intangibles (Porta et al., 2008). Il peut s'agir de favoriser l'innovation, la créativité, le partage des connaissances ou encore de permettre l'installation d'un dialogue entre les employés et la direction⁴. Il faut dire que pour le domaine du management, la définition de ces concepts est d'ailleurs inter, ces notions vont de paire et Pour accomplir l'une ou l'autre de ces tâches, certaines conditions peuvent être favorisées et mises en place de manière à obtenir de meilleurs résultats. Par ailleurs, ces tâches peuvent être inter-reliées, comme le partage de connaissances et l'innovation qui vont souvent de pair (Bertels et al., 2011). L'élément commun à l'ensemble de ces tâches est que le *crowdsourcing* est utilisé pour résoudre un problème, que ce soit un problème de conception de design pour une campagne publicitaire, un problème de communication entre la haute direction et les employés ou encore un problème de main d'oeuvre en recherche-développement. Dans cette perspective, le *crowdsourcing* est envisagé comme un outil de résolution de problème « distribué » (Brabham, 2008).

Pour Brabham, l'activité de *crowdsourcing* n'est réalisée qu'à partir du moment où l'organisation reprend le produit final (obtenu grâce à la collaboration des individus) pour le mettre en production de façon massive et définitive. C'est, pour lui, la façon de mesurer si l'activité de *crowdsourcing* a atteint ou non ses objectifs (Brabham, 2008). Porta et al. (2008) soulignent pour leur part que le résultat n'est pas toujours atteint et qu'une caractéristique importante du *crowdsourcing* est la vitesse d'exécution. « *Fail fast but fail cheap* », disent-ils pour insister sur le fait que

⁴ Il faut dire ici que les notions d'innovation, de créativité et de partage de connaissances sont interreliées dans la littérature du management. Selon la revue de Klinj et Tomic (2010), la créativité est la faculté d'émettre de nouvelles idées ou solutions, tandis que l'innovation est la capacité d'implanter ces idées créatives. Linchtenthaler (2011) ajoute que l'innovation dans l'entreprise est également fortement liée au partage des connaissances et à la faculté de l'entreprise à les agréger. On conçoit donc ici que l'entreprise a un intérêt direct dans l'expression de la créativité de tous ces employés.

l'important est d'abord de chercher à créer de la valeur rapidement, par tous les moyens. L'innovation ne sera peut-être pas au rendez-vous, mais si la démarche est faite rapidement, elle coûtera moins cher et, surtout, elle évitera à l'organisation de rater une opportunité d'innover. Enfin, pour Chesbrough (2007), l'important n'est pas tant que le résultat soit monétisé ou commercialisé, mais plutôt qu'il y ait création de valeur et que celle-ci soit conservée à l'intérieur de l'organisation. Or, pour qu'il y ait création de valeur, il faut mobiliser l'action collective.

1.2.2 Le processus : une action collective

La clé pour comprendre le fonctionnement du *crowdsourcing* est de bien saisir le concept d'intelligence collective (Saxton et al. 2013; Brabham, 2008; Wexler, 2011). Ce concept repose sur une prémisse de base selon laquelle le groupe est toujours plus « intelligent » que la plus intelligente des personnes qui en fait partie (Brabham, 2008). Si personne ne connaît tout, au moins chaque personne connaît quelque chose. C'est pourquoi la diversité des connaissances de chacun devient une condition cruciale pour le succès d'une plateforme de *crowdsourcing*. Dans la vision de Garrido (2009), l'intelligence collective « naturelle » émerge de petits groupes d'individus où la communication circule bien (à l'image d'un groupe de musique par exemple). Dans le cas où les groupes sont plus larges, l'intelligence collective sera « globale », mais elle n'émergera que si les conditions permettant son émergence « naturelle » sont reproduites, par exemple via des moyens technologiques facilitateurs (nous les verrons plus loin). Dans le cas du *crowdsourcing*, un nombre relativement élevé de participants est requis pour obtenir de réels bénéfices (Brabham, 2008; Chesbrough, 2007; Lichtenthaler et al. 2011; Nambissan et al. 2011; Saxton et al., 2013; Steiger et al., 2012). Il faudra alors compter sur la mise en œuvre de moyens de gouvernance pour permettre l'émergence de cette intelligence collective.

1.2.3 Les mécanismes de gouvernance

Si le nombre de participants peut garantir la diversité nécessaire à l'émergence de l'intelligence collective, ce nombre peut aussi, s'il est très important, poser certaines difficultés. Une première difficulté tient à un possible manque de cohésion ou, du moins, à un certain égarement par rapport aux objectifs initiaux de la plateforme (Stieger et al., 2012). Selon que les participants sont internes ou externes à l'organisation qui commandite la plateforme de *crowdsourcing*, les risques d'égarment, ou pire encore, les risques que les contenus ne puissent être contrôlés augmentent sérieusement (Chesbrough, 2007). En fait, ce risque semble directement proportionnel au degré d'ouverture de la plateforme (Chesbrough, 2007). Plus une plateforme est ouverte à l'accueil de participants en provenance de l'externe, plus elle aura des contenus diversifiés (un facteur important de création de valeur), mais moins elle aura de contrôle sur les contenus en question (Chesbrough, 2007). Par ailleurs, même si les contraintes liées aux distances tendent à être éliminées par la technologie, l'absence de proximité peut tout de même fragiliser l'engagement des participants et susciter une certaine confusion dans les rôles et les objectifs poursuivis (Monge et Contractor, 2003; Jarvenpaa et Leidner, 1999).

Pour pallier ces risques, on trouve dans la littérature plusieurs mécanismes de contrôle et de gouvernance, plus ou moins sophistiqués, destinés aux éditeurs de ce type de plateforme (Saxton et al., 2013). Ces mécanismes visent, d'une part à garantir la qualité et l'utilité des contenus générés et d'autre part, à assurer et faciliter la participation des acteurs (Chesbrough et al., 2007; Fjeldstad et al., 2012). Ces mécanismes proviennent d'étude de cas de plateformes de *crowdsourcing* publiées dans la littérature, essentiellement en gestion (management). Sous la forme de recommandations ou de lignes directrices, ils renvoient à plusieurs enjeux importants liés au développement et à l'utilisation des plateformes de *crowdsourcing* en contexte organisationnel. Nous exposons les plus importants dans les paragraphes suivants.

Un premier type de mécanismes de gouvernance vise à faire en sorte que les contenus

soient liés le plus possible aux objectifs visés par la plateforme (ou encore aux intérêts des participants). Ces mécanismes peuvent viser le contrôle de la qualité de la connaissance par les pairs (Saxton et al., 2013), par exemple via des fonctionnalités de hiérarchisation des contenus en fonction de pondérations liées à un facteur d'impact (Stieger et al., 2012). Brabham (2008) souligne que ces mécanismes comportent le risque d'obtenir des contenus trop homogènes, surtout si la diversité des profils des participants est insuffisante. Ce dernier fait également part du danger lié au fait que les idées en provenance des individus ou groupes d'individus minoritaires peuvent être facilement reléguées aux oubliettes à cause des mécanismes d'agrégation intégrés aux plateformes, qui renvoient automatiquement les contributions les plus « populaires » en haut de la liste (et par conséquent les moins populaires en bas de la liste). À titre d'exemple, l'étude de cas de Stieger et al. (2012) sur une plateforme de *crowdsourcing* privée (*Dialogue Tage*) a montré que plusieurs propos pourtant très populaires étaient sans grande valeur pour l'entreprise (par exemple, les échanges sur la qualité des repas servis à la cafétéria!)⁵.

Une autre série de mécanismes vise à souligner et soutenir la participation à l'activité de *crowdsourcing*. Pour Albors et al. (2008), la prise en compte des dimensions humaine et sociale s'avère essentielle dans le succès de toute communauté en ligne. Concrètement, l'objectif est de susciter le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté afin que la participation soit la plus forte et la plus authentique possible (Albors et al., 2008; Jarvenpaa et Leidner, 1999; Stieger et al., 2012; Toubia, 2006; Ouchi, 1980). Sur ce plan, les expériences passées montrent que l'implication de la haute direction peut s'avérer déterminante (Stieger et al., 2012; Lichtenthaler et al., 2011). Ainsi, dans le cas étudié par Stieger et al. (2012),

⁵ Il faut souligner que des algorithmes d'agrégation permettent désormais de personnaliser la présentation des informations en fonction de plusieurs critères (types d'utilisateurs, centres d'intérêt, objectifs, etc.) et donc de limiter ce genre de résultats sans grande utilité.

l'implication des gestionnaires a grandement facilité l'adhésion et la mobilisation des participants, et le fait que la haute direction ait pris le temps d'exprimer clairement le mandat du projet avant de le mettre en application a été perçu comme un élément déterminant de la qualité des résultats obtenus.

Par ailleurs, la participation aux plateformes de *crowdsourcing* peut être limitée par la présence d'attitudes négatives vis-à-vis ce type d'activité, selon les différents contextes organisationnels (Stieger et al., 2012; Lichtenthaler, 2011). Ainsi, certains employés peuvent penser que contribuer sur ce type de plateforme, sur leur temps de travail et même s'il s'agit d'un projet de l'organisation, peut être mal perçu. D'autres peuvent ne pas se sentir à l'aise de formuler leurs opinions, de peur d'être jugés, critiqués ou peut-être même sanctionnés par des personnes en position d'autorité. D'autres enfin peuvent se sentir exploités, par exemple s'ils estiment ne pas obtenir la reconnaissance nécessaire lorsqu'ils partagent leurs idées ou encore lorsqu'ils pensent accorder trop de temps à la résolution d'un problème qui ne les concernent pas directement, et cela, sans recevoir de rétribution. Rappelons à ce titre que Brabham (2008) considère le *crowdsourcing* comme un modèle de commercialisation impliquant une rémunération des participants. Dans ce contexte, une autre façon pour la direction de promouvoir l'usage de la plateforme est de l'envisager comme contribuant à favoriser et à entretenir un dialogue entre la direction et les employés. Ainsi, les recherches de Stieger et al. (2012) ont montré que lorsqu'on demandait aux employés de commenter les dimensions stratégiques de l'entreprise, ceux-ci se sentaient généralement davantage mobilisés.

Outre l'implication de l'équipe de gestion, les fonctionnalités de l'outil peuvent également prendre en charge, en partie du moins, ces mécanismes de gouvernance au bénéfice d'une plus grande participation des acteurs. Parmi ces fonctionnalités, citons l'anonymat des contributions qui, même si elle est contestée, semblerait favoriser une plus grande activité sur les plateformes (Stieger et al. 2012). D'autres fonctionnalités

présenteraient elles-aussi plusieurs avantages, incluant : la collaboration asynchrone plutôt que synchrone (Albors et al., 2008; Brabham, 2008), la reconnaissance des contributions (Stieger et al., 2012) ou des droits de propriété intellectuelle (Albors et al., 2008), la modularité (Nambisan et Sawhney, 2011), la réflexivité des contenus (Monge et contractor, 2003), certaines propriétés auto-organisantes permettant aux individus de communiquer entre eux et de collaborer sans la présence d'intermédiaires (Fjeldstad et al., 2012), ou encore la rémunération des participants (Toubia, 2006). De plus, certains insistent sur le fait que toute censure est à proscrire sur les plateformes de *crowdsourcing* (Stieger et al., 2012). Enfin, l'essentiel des fonctionnalités de ces plateformes étant similaire à celles des réseaux socionumériques, c'est-à-dire centrées sur les interactions sociales, il importe de leur prêter une attention toute particulière (Marjanovic et al., 2012).

En somme, l'implantation de plateformes de *crowdsourcing* en milieu organisationnel relève souvent d'approches visant à favoriser une certaine proximité entre les différents acteurs de l'organisation. Ces plateformes permettraient à leurs participants, qu'ils soient externes ou internes, d'obtenir l'écoute de l'organisation sur différents sujets ou problématiques entourant l'organisation et, ce faisant, elles favoriseraient le développement d'une expertise apte à susciter l'innovation. Il est intéressant de constater qu'un grand nombre de travaux parmi ceux que nous avons recensés se penchent sur les critères de succès des plateformes de *crowdsourcing*, et en particulier sur les enjeux relatifs à leur conception et mise en place, comme l'importance de leur associer des objectifs clairs (Stieger et al., 2012), la nécessité d'un certain contrôle sur les contenus ou encore un niveau d'ouverture approprié (Chesbrough, 2007). Dans la même perspective, de nombreux travaux se sont penchés sur les questions de gouvernance et de gestion de la participation, dans le but de garantir une certaine qualité des contributions (Albors et al., 2008; Jarvenpaa et Leidner, 1999; Stieger et al., 2012; Toubia, 2006; Ouchi, 1980) ou encore une continuité de l'engagement des contributeurs sur la plateforme (Stieger et al.,

2012; Lichtenthaler et al., 2011).

Comme nous l'avons vu, ces travaux visent essentiellement la formulation de recommandations pratiques dans une optique d'optimisation, en abordant surtout les aspects managériaux et de gestion des plateformes ou encore leurs dimensions proprement techniques. Nous avons été surpris de constater l'absence d'études sur d'autres dimensions des contextes d'implantation des plateformes de *crowdsourcing* dans cette littérature, notamment en ce qui concerne le rôle des discours (et des pratiques discursives plus généralement) autour de leur déploiement et mise en usage dans les organisations. Cette lacune dans la littérature sur le *crowdsourcing* organisationnel est d'autant plus surprenante que des études de cas sur les discours circulant autour des plateformes (ex: discours promotionnels, discours de la direction, éventuels contre-discours des employés, etc.) pourraient apporter des éclairages complémentaires sur la manière dont se déploient les subjectivités d'acteurs dans ces contextes d'implantation technologique. L'étude des productions discursives et de leur circulation autour des plateformes de *crowdsourcing* pourrait par ailleurs révéler d'autres enjeux et processus clés, par exemple les relations de pouvoirs qui sont si cruciales en milieu organisationnel, et qui pourraient permettre de mieux comprendre les conditions de succès ou d'échec de telles démarches. Tenter de combler cette lacune, dans les limites de notre recherche, constitue précisément l'objectif de ce mémoire.

1.3 L'étude de cas : la plateforme *Sharedrive*

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous nous intéressons au cas de la plateforme de *crowdsourcing Sharedrive*⁶. *Sharedrive* est une plateforme d'idéation

⁶ Nom fictif.

mise sur pied par une grande entreprise québécoise afin de « favoriser l'innovation et la créativité »⁷ à l'intérieur de l'organisation. Plus concrètement, il s'agit d'un site internet privé (réservé strictement à l'usage des employés) dont le but est de permettre aux employés de partager leurs idées et réflexions sur l'entreprise et son secteur d'affaires en général. L'entreprise en question œuvre dans le domaine bancaire et est un des leaders dans l'industrie. Le développement de la plateforme *Sharedrive* s'inscrit directement dans la stratégie de l'entreprise, qui vise à « conserver son titre de leader », et donc à être constamment « en avance » ou à se trouver très près de ses compétiteurs dans la course à l'innovation⁸. Dès 2010, l'année de sa création, *Sharedrive* se voit donc attribuée une mission bien précise, vouée à se mesurer, non pas nécessairement en dollars mais plutôt dans la position qu'occupera la firme dans le créneau de l'innovation des institutions bancaires⁹. Cet objectif sera clairement mentionné lors de son déploiement, il s'agit pour l'entreprise de « créer une culture d'engagement et d'innovation en offrant un espace créatif pour partager ses idées, ses intérêts et ses connaissances dans le but d'accélérer notre distinction et notre compétitivité. »¹⁰

Ces dernières années, de multiples changements ont affecté l'industrie bancaire, notamment l'arrivée du paiement mobile, un changement radical au niveau technologique, mais aussi une nouvelle façon de gérer les processus de sécurité bancaire et de conformité. À ce titre, *The Guardian* (<https://www.theguardian.com/business/2014/oct/26/banks-digital-revolution-change-regulation-job-losses>) a annoncé en 2014 que ce secteur a changé plus fortement au cours des 10 dernières années qu'il ne l'a fait pendant les 200 années auparavant. En outre, on a récemment observé récemment, au sein de ce secteur, une réflexion sur

⁷ Tiré du matériel de promotion de la plateforme publié sur le portail intranet.

⁸ Documentation interne.

⁹ *Idem.*

¹⁰ Annonce d'introduction de la plateforme sur le portail intranet.

le service en succursale. En effet, l'usage de plus en plus régulier des technologies pour réaliser les opérations bancaires courantes a forcé les institutions bancaires à se questionner sur l'utilité des succursales physiques¹¹. Les résultats commencent à peine à se faire voir, ce qui démontre une certaine prudence, mais le besoin d'innover est bien présent pour ces institutions.

Dans ce secteur particulier, le besoin d'innovation n'est pas seulement lié au développement général de l'industrie en ce qui concerne l'expérience client, mais il concerne aussi la force opérationnelle. Comme le milieu bancaire est compétitif et participe pleinement au libre marché, l'innovation est nécessaire pour réduire les coûts d'opérations et assurer une progression des profits. Le travail d'innovation se situe donc à plusieurs niveaux, ce qui ajoute à la portée du mandat de la plateforme *Sharedrive*. En effet, celle-ci doit non seulement servir aux échanges entre les membres de l'organisation pour assurer une certaine veille ou vigie de l'industrie au niveau *macro* (expérience client, utilité des succursales, types de paiement, etc.), mais elle doit aussi relever des défis opérationnels concrets par la résolution de problèmes se situant plutôt dans la zone *meso* ou même *micro* (au niveau des opérations de la firme)¹².

Concrètement, *Sharedrive* compte sur un nombre important de participants, environ 4000, soit un peu moins de 10% de tous les employés de l'organisation. Les participants proviennent de différents secteurs de l'entreprise, avec une proportion nettement plus importante de participants en provenance du secteur des TI (technologies d'information) qui représentent 45% de l'ensemble. Les participants sont exclusivement des employés de l'entreprise, mais ils sont répartis sur un grand

¹¹ En tant que professionnel de l'industrie, nous avons été personnellement impliqué dans plusieurs projets de réflexion en ce sens.

¹² Documentation interne et discussion avec le responsable de la plateforme.

nombre de sites et oeuvrent dans des secteurs différents. Rappelons qu'il s'agit d'une grande entreprise qui comprend des secteurs d'activités diversifiés (services bancaires pour les particuliers, placement et services de courtage, investissement de capital régional ou de risque, développement international et microcrédit, assurance de personnes ou de biens, assurances collectives, service de garde de valeur et de compensation, service fiduciaire, service de paye, solutions de trésorerie pour clients institutionnels, etc.). Techniquement, il s'agit donc d'une plateforme fermée et privée, c'est-à-dire réservée à l'usage exclusif des employés. La figure suivante présente la page d'accueil de la plateforme.



Figure 1: La plateforme *Sharedrive* - Accueil

Pour assurer la bonne gouvernance des échanges et des contenus circulant sur la plateforme, celle-ci utilise un mode d'agrégation des contenus relativement simple, très semblable à ceux observés dans d'autres cas (ex : Stieger et al. 2012). Les participants sont libres de présenter tous types de contenus et de voter pour le contenu

qu'ils préfèrent. Les sujets proposés ayant le plus de votes se retrouvent dans une zone particulière qui présente les « meilleurs » articles (les articles ayant reçus le plus de votes) classés en fonction des sujets proposés (figure 2). Les contenus sont en effet répertoriés en fonction des grands thèmes proposés par les éditeurs de la plateforme, qui incluent, entre autres, la concurrence, la responsabilité sociale, les nouvelles technologies, les arts et la culture, le divertissement, etc.



Figure 2: La plateforme *Sharedrive* – Exemple de la section de contenu « Concurrence »

Les fonctionnalités techniques de la plateforme correspondent aux caractéristiques standards des plateformes de *crowdsourcing*, telles que nous les avons évoquées précédemment. Il faut préciser que la contribution est nominative et non pas anonyme et qu'aucune forme de rémunération et de reconnaissance de droit de propriété intellectuelle n'est prévue. Comme il s'agit d'une plateforme privée et fermée (réservé

à l'usage exclusif des employés de l'organisation), le fruit de la plateforme est propriété exclusive de l'entreprise. Le même raisonnement s'applique pour la rémunération, qui n'est pas considérée ici parce qu'on juge que les employés sont déjà rémunérés sur la base de leur salaire. Toutefois, un système de pointage (« points karma ») vise à reconnaître les idées en fonction de leur popularité. Ainsi, les usagers qui sont souvent cités ou dont les articles circulent beaucoup sur la plateforme se distinguent par un nombre de points plus élevés. Enfin, la plateforme prévoit une zone « perso » permettant au participant de gérer son profil, voir ses contributions, le nombre d'articles contribués, lus, le nombre de commentaires postés, etc. (figure 3).



The screenshot displays the user interface of the 'Sharedrive' platform. At the top, a navigation bar contains the menu items 'CONTENUS', 'ÉVÉNEMENTS', 'ÉCOSYSTÈME', and 'À PROPOS'. The main content area is dedicated to the user profile of Jonathan Maurice. It features a profile picture, the user's name, and contact information (email: jonathaurm@...). Key statistics are shown: 'Membre depuis: 17.01.2011', 'Rôle(s): Auteur', and 'Dernière activité: 09.12.2016'. Below the profile, a dashboard provides a quick overview of the user's activity: 'Tableau de bord' shows 0 'Idées' and 2 'Articles'; 'Contenus populaires' lists featured articles like 'Self-Management' and 'Comment la coopération intrapne sur l'intérêt personnel'; 'Activités' shows 38 'Nombre de lectures' and 14 'Nombre de commentaires'. At the bottom, there are navigation tabs for 'PRÉFÉRENCES', 'AGENDA', 'BROUILLONS', 'MESSAGES', and 'MES POINTS'. A table header is visible with columns: 'Date', 'Code', 'Description', 'Retraits (pt)', 'Dépôts (pt)', and 'Balance (pt)'.

Figure 3: La plateforme *Sharedrive* - Exemple de la zone « perso »

La plateforme a évolué considérablement depuis sa création en 2010, à la fois sur le plan technique et sur le plan de ses usages (nous y reviendrons). Mais ce qui nous a intéressé plus particulièrement, c'est l'ensemble des discours qui ont circulé autour

d'elle, à commencer par le discours de l'entreprise¹³, et la façon dont ces discours se sont déployés et ont été repris ou transformés, dans l'organisation.

1.4 La question de recherche

Nous ne cherchons pas ici à savoir si l'entreprise qui héberge cette plateforme a démontré oui ou non plus de créativité que ses compétiteurs ou si l'innovation y est plus importante qu'avant. Autrement dit, nous ne nous intéressons pas à l'évaluation du succès ou de l'échec de la plateforme de *crowdsourcing Sharedrive*. En outre, un tel objectif impliquerait de mener la recherche sur plusieurs années.

Nous nous intéressons plutôt au cheminement des discours autour de la plateforme *Sharedrive*, entendus au sens des discours qui sont construits et qui se déploient dans l'organisation. Nous nous intéressons autant aux discours provenant des couches élevées de l'entreprise que des plus basses et surtout à la façon dont ceux-ci se rencontrent, se complètent ou se confrontent. En particulier, nous nous intéresserons à la manière dont le discours d'entreprise, qui promeut de façon très active l'usage de la plateforme et qui espère en retirer des bénéfices concrets, chemine et résonne auprès des employés et des cadres intermédiaires.

Notre question de recherche centrale est la suivante : Comment le discours d'entreprise sur la plateforme de *crowdsourcing Sharedrive* se déploie-t-il dans l'organisation?

Plus spécifiquement, les objectifs de notre recherche visent à exposer, en trois temps,

¹³ Pour des raisons de simplification, le présent mémoire ne fait pas de distinction entre le discours d'entreprise et celui de la haute direction. En fait, du moment que l'un de ces deux termes est utilisé, nous faisons alors référence au discours dominant.

comment ce discours d'entreprise est (1) mis en place et révélé, (2) inscrit dans certains processus de l'organisation et (3) intériorisé (sous forme d'adhésion ou de rejet) par les employés. À travers l'analyse des discours sur le terrain (celui de la direction, des cadres intermédiaires et des employés), nous espérons dégager une compréhension du rôle des discours dans le contexte de la mise en place et de l'utilisation de la plateforme de *crowdsourcing Sharedrive* au sein de l'organisation, et ce faisant, contribuer à éclairer la relation entre discours, technologie et organisation.

1.5 Pertinence de la recherche dans le domaine de la communication

L'émergence encore récente des plateformes de *crowdsourcing* suscite bien des questions quant à leur utilisation et à leur utilité réelle (Wexler, 2011; Fjelstad et al., 2012). Elles requièrent des investissements importants de la part des organisations qui souhaitent les mettre en place et nous ne faisons que commencer à les étudier et à comprendre leur fonctionnement. Une telle recherche, nous le souhaitons, peut contribuer à une meilleure compréhension du phénomène et pourrait donc être bénéfique aux gestionnaires qui souhaitent mettre en place ce type d'outils ou qui désirent améliorer leurs connaissances dans la gestion de ceux-ci.

Par ailleurs, même si la portée de cette recherche se limite à une étude de cas et que son objectif n'est pas de produire des recommandations générales sur les plateformes de *crowdsourcing*, elle vise à contribuer à la littérature sur le sujet à titre de modèle comparatif. Il faut souligner que peu d'environnements similaires ont été documentés dans la littérature. En effet, selon notre revue de littérature, les recherches qui ont porté sur des cas de plateformes de *crowdsourcing* en milieu organisationnel, qui plus est privées, c'est-à-dire réservés uniquement à l'usage interne d'une organisation, sont très rares. Ceci peut s'expliquer par le caractère sensible des données y circulant et

par les difficultés d'accès à ce type de terrain de recherche.

Cette étude de cas vise à apporter une contribution empirique et contribuer ainsi à palier l'absence de recherches sur le sujet dans le domaine de la communication où nous n'avons constaté aucune étude similaire à ce jour. En effet, la plupart des études sur des plateformes de *crowdsourcing* sont réalisées dans le domaine de la gestion. En outre, celles-ci sont surtout centrées sur l'étude des mécanismes de gouvernance ou de régulation, essentiellement à des fins d'évaluation des plateformes. Aucune des recherches recensées ne s'intéressait à l'étude des discours autour des plateformes de *crowdsourcing*. À ce titre, nous croyons que notre posture théorique, centrée sur l'analyse discursive en communication, peut amener un regard nouveau et étendre la portée des questionnements sur le rôle des discours autour des technologies dans les organisations.

CHAPITRE 2

LE CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre d'analyse de notre recherche, c'est-à-dire l'orientation théorique et les principaux éléments conceptuels sur lesquels elle repose. Nous y présenterons certains aspects de la pensée de Michel Foucault, notamment ses contributions dans le domaine de l'analyse critique des discours, pour faire le lien avec les approches critiques en communications organisationnelles, mais nous nous intéresserons aussi à la dimension politique et sociale de son œuvre, de même qu'à la portion plus esthétique, qui amène des réflexions sur le sujet. En particulier, nous montrerons en quoi l'approche foucauldienne constitue un cadre théorique pertinent, mettant au premier plan l'articulation entre discours, structure, sujet et pouvoir. Nous concluerons ce chapitre avec une synthèse des éléments théoriques retenus pour la recherche.

2.1 Du tournant linguistique à l'approche foucauldienne

Depuis le *tournant linguistique* en communication organisationnelle, en opposition au fonctionnalisme des années 60 et 70 (Grosjean, 2012), on assiste à une rupture du paradigme qui voyait la communication organisationnelle strictement comme informative. La communication est alors envisagée dans sa dimension dialogique et engendre une négociation dans l'attribution de sens (Mumby, 1991; Grosjean, 2012; Fulk 1993; Leclercq-Vandelannoitte, 2011; Putnam et Cooren, 2004; Robichaud et al., 2004; Weick, 1993). Le tournant linguistique amène à voir les organisations comme des entités construites socialement à travers lesquelles la communication et ses frontières ne sont ni claires ni statiques.

Dans cette perspective, on comprend que le discours joue un rôle important dans la production des significations au sein de l'organisation, c'est-à-dire que le sens n'est pas fourni à l'avance, mais il émerge plutôt au fur et à mesure qu'il parcourt et médiatise l'espace discursif. Ce jeu de façonnement est exprimé dans les travaux de Weick (1993) qui insiste sur la nécessité de « mettre en acte » le discours pour qu'il puisse exister. Sans action, c'est-à-dire sans négociation du sens, le discours n'existe tout simplement pas, ou disons plutôt qu'il n'appellera aucune action coordonnée. Cette vision correspond également à celle de Heaton et al. (2011), qui le disent autrement : « Il est impossible de séparer le savoir de la pratique ».

Dans les faits, cette négociation du sens impliquera de nouveaux mécanismes dans la gestion des communications d'entreprise et il sera difficile de nier l'influence des relations de pouvoir et des processus de contrôle au sein de l'organisation comme étant des vecteurs importants de la communication. C'est à tout le moins ce qu'en pense Leclercq-Vandelannoitte (2011), qui soutient que les études en communications organisationnelles doivent davantage s'intéresser sur la valeur communicationnelle du pouvoir au sein des éléments non discursifs, c'est-à-dire dans son acception socio-matérielle, comme par exemple, cite-t-elle via Aschraft (2009), à travers les artefacts technologiques entourant la communication.

Leclercq-Vandelannoitte (2011) insiste sur le fait que si les recherches relevant des approches strictement discursives contribuent effectivement à l'avancement des connaissances dans le domaine de la communication organisationnelle, il est difficile de les imaginer avoir un impact majeur en sciences de la gestion (management) ou dans d'autres disciplines étudiant les milieux organisationnels parce qu'elles ne prennent pas suffisamment en considération les phénomènes se situant en dehors de la conversation elle-même, inhérents à l'environnement organisationnel, comme par exemple la culture d'entreprise, les structures hiérarchiques ou les technologies. Pour cette chercheuse, les deux questions clefs sont les suivantes (Leclercq-Vandelannoitte,

2011, p. 1249) :

What does it mean that an organization is constituted through human communication? In which conditions does communication create organization and through which focal processes does power get manifested and shape organizational reality?

Leclerq-Vandelannoite plaide ainsi en faveur d'une approche foucauldienne qui permette d'apporter des pistes de réponse à ces questions, notamment en ce qui concerne la question des relations de pouvoir.

L'approche foucauldienne, malgré son éclectisme apparent, peut être ordonnée en trois phases (Burrell, 1998, cité dans Leclerq-Vandelannoite, 2011). La première phase, ou phase archéologique (1964 et 1969), s'intéresse aux discours en lien avec les notions de savoir et de vérité. Cette phase s'intéresse à l'hégémonie des discours et à leurs propriétés intrinsèques, visant à contrôler la valeur de vérité et l'accumulation de nouveaux savoirs. C'est en quelque sorte une phase épistémologique où Foucault explique, par des observations variées sur le terrain, comment un savoir-pouvoir (*épistémè*) se stabilise dans la formulation des discours et comment le langage devient lui-même un moteur de reproduction de ce savoir. Dans la deuxième phase, la phase généalogique, Foucault (1975) s'intéresse davantage aux mécanismes des structures politiques, sociales et économiques. Il explique en quoi ces mécanismes exercent un contrôle, notamment en termes de discipline, et favorise le maintien des relations de pouvoir en place. Puis finalement, la troisième phase, la phase éthique, porte sur l'esthétique du sujet et sur le déploiement de la résistance (Foucault, 1984).

L'approche foucauldienne peut être illustrée sous la forme d'un schéma représentant une dynamique circulaire et auto-organisante, mettant en lien trois éléments interdépendants : le discours, la structure et la subjectivité (figure 1). C'est à travers ces trois éléments qu'émerge et se manifeste le pouvoir. En d'autres mots, les

discours, les structures et les subjectivités peuvent être vus comme trois sièges où le pouvoir se déploie. Mais c'est dans les interrelations entre discours, structures et subjectivités que l'on peut apercevoir le pouvoir, et non pas simplement en considérant ces trois éléments de manière isolée (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). Le pouvoir est introduit par le savoir, par lequel il se déploie dans le discours. Ce pouvoir génère un consentement qui produit des mécanismes de contrôle par les structures. Ces mécanismes sont intériorisés par la subjectivation ou rejetés dans la résistance (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). La résistance, de même que l'acceptation, amènent à leur tour une nouvelle construction symbolique et discursive. C'est donc dans l'observation de cette dynamique que le pouvoir perd sa faculté à être *invisible* (Lachance, 1987), et qu'il devient possible de le saisir.

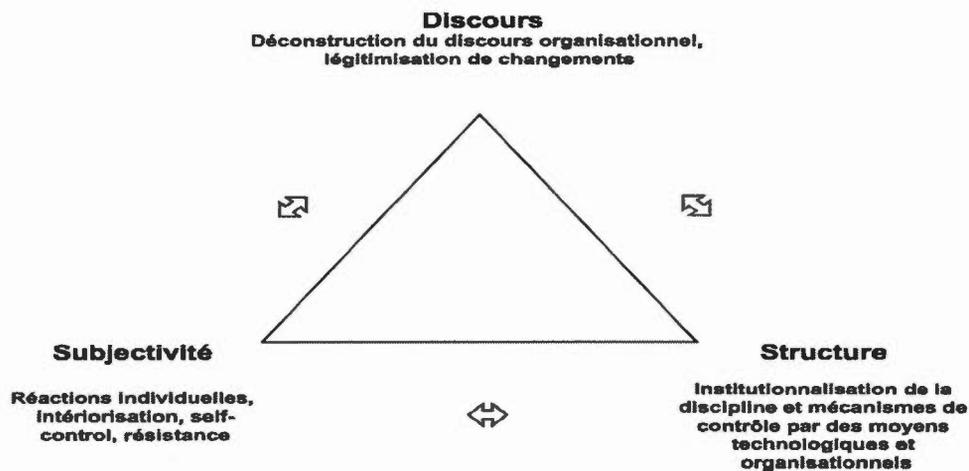


Figure 4 : La dynamique discours-structure-subjectivité au coeur de l'approche foucauldienne (schéma adapté de Leclercq-Vandelannoitte, 2011)

Foucault ne considère pas le pouvoir comme un objet identifiable et souverain, en relation déictique avec le sujet. Le pouvoir est partout, sauf là où nous pensons le voir (LaChance, 1987). À travers le discours, mais aussi dans les structures sociales, politiques et économiques, jusque dans le sujet, le pouvoir se manifeste et se

transforme.

On voit ainsi en quoi l'approche foucauldienne propose de dépasser la critique discursivo-centriste (ne prenant en compte que les objets de la communication), puisqu'elle aborde des objets au-delà de l'univers communicationnel, dont la dimension matérielle, structurelle et subjective. Dans les pages suivantes, nous explorons plus en détail les trois composantes de la perspective foucauldienne dont nous venons de faire mention, à savoir : le discours, la structure et la subjectivité.

2.1.1 Les discours

À l'époque de la phase archéologique, principalement dans les années 60, Foucault examinait les effets du discours et de la pratique de certaines disciplines pour en déceler des attributs de domination. Il a observé que certains champs de pratique, telle que la médecine (Foucault, 1964), constituaient des savoirs de référence supposés objectifs et reconnus comme étant vrais selon le principe de la reconnaissance par les pairs. Toutefois, les discours en découlant, plutôt que d'en déceler la vérité, contribuaient dans les faits à imposer des formes de contrôle et une façon de comprendre les choses selon une manière prédéterminée (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). L'approche critique du discours, qu'on associe à cette période de Foucault, cherche à montrer comment les discours fonctionnent comme des sauf-conduits participant à l'hégémonie de certaines idéologies ou pratiques qui existent en dehors du discours, tel que les influences politiques et sociales. Les auteurs associés à cette approche déterrent ainsi l'influence kantienne dont est clairement imprégnée l'archéologie de Foucault. Toutefois, chez Foucault, les discours eux-mêmes sont générateurs d'influence, au sens où ceux-ci construisent l'état social autant qu'ils ne le décrivent (Leclercq-Vandelannoitte, 2011).

Mumby et Stohl (1991) reprennent à leur manière ce pan de la pensée de Foucault en

montrant comment l'appropriation d'un discours dominant peut être entretenue par l'usage d'un langage spécifique, et cela, consciemment ou non¹⁴. À travers les discours, il est donc possible de transmettre tout un héritage de domination, pensons au sexisme par exemple, et le maintenir en place au sein d'une organisation voire même au sein d'un état social dans son entier. L'opération de déconstruction textuelle que proposent Mumby et Stohl (1991), dérivée de la pensée de Derrida, s'inscrit directement dans l'héritage foucauldien. L'acte de déconstruction du discours est une forme de résistance et s'inscrit dans la circularité qui unit le discours, le pouvoir et le sujet.

2.1.2 Les structures

Outre les éléments du discours au sens propre¹⁵, les structures sociales et politiques, qui participent malgré tout à l'action discursive, sont autant des éléments qui peuvent entretenir et renforcer des relations de pouvoir, non seulement au sein d'une organisation mais aussi à l'échelle d'un état. Dans *Surveiller et punir*, Foucault (1975) aborde en détail les effets de la bureaucratie et des institutions en tant que pouvoir désincarné. Il explique en effet comment des formes de pouvoir sont performées sans même que quelqu'un n'ait à les mettre en oeuvre. Les lieux géographiques, les processus administratifs, l'appareil de gestion peuvent ainsi constituer des lieux de pouvoir sans que personne ne soit en charge pour exercer leur effet de domination.

¹⁴ Pour Mumby et Stohl, le fait que cette appropriation soit consciente ou non ne les intéresse pas. Leur objectif est de montrer que le discours, dans sa symbolique, affirme quelque chose qu'il ne dit pas nécessairement et expose ainsi la relation de pouvoir dans laquelle il est inscrit. Nous verrons que pour Foucault, cette distinction a une importance et réfère au principe de subjectivation, que nous aborderons dans les sections suivantes. Pour Foucault, le discours seul n'est pas suffisant pour expliquer la nature et la provenance du lien de pouvoir.

¹⁵ Le présent mémoire traite des discours au sens plus large, en tant qu'activité discursive qui implique l'effet des structures et des subjectivités dans l'interprétation et la négociation du sens. Cette perspective est donc plus large que l'analyse discursive au sens traditionnel des communications organisationnelles.

Cet exercice du pouvoir désincarné se révèle très efficace. Ultimement, il se sert du sujet qui le subit pour s'incarner.

Les structures s'expriment surtout au niveau institutionnel et organisationnel. À l'échelle des organisations, elles renvoient entre autres aux systèmes hiérarchiques et aux artefacts technologiques (Ashcraft, 2009). L'étude des structures hiérarchiques a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs intéressés par les organisations. Il faut dire que celles-ci ont passablement évolué. Avec le temps, les tâches qu'avaient à accomplir les organisations se sont complexifiées et la main d'oeuvre s'est grandement sophistiquée. La hiérarchie traditionnelle de type bureaucratique, basée sur les fonctions et le positionnement des individus dans l'organisation, telle que documentée par Weber (1921), s'est transformée progressivement en une hiérarchie de type matricielle, plus horizontale et basée sur le partage des ressources, ou encore *latticielle*, c'est-à-dire en forme de treillis où les appartenances sont entrelacées et multiples (Fjeldstad et al., 2012; Roth, 2008).

Ces nouvelles formes de hiérarchies axées sur les acteurs (« *actor-oriented* ») reposent sur un modèle hiérarchique basé sur l'auto-organisation, les interactions et les moyens de communication directs entre les acteurs (Fjelstad et al., 2012). Les organisations de type « *actor-oriented* » ne sont pas pour autant dépourvues de mécanismes de contrôle et elles n'exercent pas moins une présence verticale. Leur intervention est toutefois différente, axée sur la communication des objectifs communs plutôt que sur le contrôle de la tâche quotidienne, laissant ainsi plus d'autonomie aux acteurs pour effectuer leur besogne. Cette liberté n'est toutefois qu'apparente, puisque la relation de dépendance entre les acteurs et l'organisation demeure (Fjelstad et al., 2012; Krackhardt, 1994; Postmes et al., 2000; Zolkiewski, 2011; De Leon et Varda, 2009; Wexler, 2011). Le cœur décisionnel de l'organisation reste le même (Krackhardt, 1994; Bishop et Levine, 1999), c'est-à-dire que le pouvoir décisionnel reste entre les mains de l'élite au pouvoir (Mills, 1956). Il n'y a donc pas

réellement de décentralisation, ou s'il y en a une, elle se situe uniquement dans l'accomplissement des tâches au quotidien, et non pas au niveau des enjeux stratégiques de l'organisation. Concrètement, les acteurs ne peuvent pas décider par eux-mêmes de modifier leurs conditions salariales puisque cette décision est réservée au conseil décisionnel et demeure une activité centralisée, bien qu'elle ait des effets majeurs dans la vie des acteurs concernés (Postmes et al., 2000).

Dans ses travaux, Krackhardt (1994) montre que même au sein des organisations les plus démocratiques, on observe des relations « naturelles » de pouvoir verticales, qui seraient dues à l'effet appelé « *The iron law of oligarchy* » (l'effet inévitable de la direction par les élites). Il serait ainsi utopique de penser que tous peuvent avoir un impact décisionnel équivalent, et il serait faux de penser que tous souhaitent participer aux processus décisionnels. Par ailleurs, la théorie des réseaux sociaux explique comment toutes sortes de tendances sociales, comme les liens de dépendance par exemple, peuvent s'exprimer dans la structure de réseaux complexes sans hiérarchies apparentes (DeLeon et Varda, 2009; Zolkiewski, 2000; Kähkönen, 2014). De nombreux travaux ont ainsi montré le rôle de l'homophilie, de la réciprocité et de la confiance dans les processus de prise de décision. Certaines études ont démontré par ailleurs qu'à l'intérieur de situations de collaboration en ligne sans empreinte hiérarchique claire, des clans avaient naturellement tendance à se créer entre des personnes partageant des caractéristiques démographiques semblables, telles que la situation économique ou le niveau d'expertise, liées à des questions de confiance et de légitimité (Zolkiewski, 2000).

Les organisations existent non seulement dans les discours, mais aussi dans leurs particularités tangibles, dans leurs architectures, leurs artefacts et leurs technologies (Ashcraft et al., 2009, citée dans Leclercq-Vandelanoitte, 2011). Les technologies peuvent être considérés comme des éléments de structure, du fait qu'elles participent à la communication, non pas (uniquement) comme éléments de

discours ou en lien avec le symbolisme des discours, mais aussi comme éléments d'une réalité tangible, permettant, par exemple, la circulation d'information et la communication. De ce fait, une technologie peut affecter la mise en forme des idées et la façon dont celles-ci sont transmises ou reçues. Par exemple, dans le cas d'une plateforme de *crowdsourcing*, les algorithmes déterminent la sélection des contenus les plus populaires, mettant en vedette les sujets les plus lus et rendant invisibles les autres. De tels effets structureaux ne transparaissent pas nécessairement dans les interactions langagières et peuvent être très difficiles à saisir sur le plan discursif. Se limiter à l'étude des conversations ne permettrait pas d'en rendre compte de façon adéquate. Ces éléments de structure se situent en effet en amont du langage et en dehors de ce qu'il nous est possible d'observer à l'intérieur des conversations.

2.1.3 Les subjectivités

« Ce n'est pas le pouvoir, mais le sujet, qui constitue le thème général de mes recherches. » (Foucault, 1982). Chez Foucault, le sujet n'est pas autodéterminé, mais il est gouverné et inséré dans des mécanismes de pouvoir. Reprenant l'image du *panopticon* de Jeremy Bentham, Foucault (1975) considère que les effets du pouvoir sont intériorisés par le sujet qui, présupposant qu'il est épié, s'auto-discipline lui-même. Cette intériorisation, appelée subjectivation (Foucault, 1982), mais aussi appelée assujettissement par certains élèves de Foucault (LaChance, 1986), révèle le sujet en tant que site de reproduction du pouvoir. Cependant, si dans son acte de constitution identitaire, le sujet participe à la reproduction des relations de pouvoir qui font effet sur lui, il peut également offrir de la résistance à ces relations de pouvoir (Foucault, 1982). Le sujet peut ainsi se révéler comme un vecteur de révolte, pouvant potentiellement mener à la destruction des structures ou des *épistémés*.

Dans un contexte organisationnel, cela signifie que le sujet pourra intérioriser les discours et les relations de pouvoir qui s'y incarnent (également dans les structures

organisationnelles), mais cela signifie aussi qu'il pourra les remettre en question, les contester et les détruire. Ainsi, les relations de pouvoir ne sont pas à sens unique, elles impliquent nécessairement l'existence d'un contre-pouvoir. Selon Foucault (1982), il n'y a pas de pouvoir sans résistance, sans échappatoire ou fuite, qui ne puisse s'exprimer par la subjectivité.

Les travaux sur l'identité sociale permettent de cerner les ressorts de la subjectivité en lien avec le collectif. Ces travaux nous semblent pertinents à convoquer ici car ils permettent d'appréhender la subjectivité telle qu'elle peut s'exprimer à un niveau plus micro, au sein d'un groupe social ou d'une organisation. L'individu peut avoir plusieurs identités (ou facettes, pour reprendre le terme de Goffman). Notre façon d'agir en groupe varie en fonction, par exemple, des conditions de notre participation au groupe (si nous sommes contraints ou non à y participer) et de notre relation vis-à-vis du groupe ou de ses membres (Postmes et al. 2000). Nos actions suivraient ainsi un processus dit d'auto-catégorisation qui serait directement modulé par les caractéristiques intrinsèques du groupe (idem). Certains travaux sur les groupes virtuels montrent d'ailleurs que l'auto-catégorisation y serait exacerbée, principalement en raison de l'interchangeabilité des propriétés normatives de ces groupes (Postmes et al., 2002). Ainsi, les membres de groupes en ligne auraient tendance à devenir soit très conformes (en montrant un niveau élevé de réciprocité), au point où ils pourraient s'effacer sur le plan individuel, soit, au contraire, à devenir très exubérants et très affirmés (idem).

En fonction de ces configurations, différentes formes d'intériorisation ou de résistance pourraient être observées. Ainsi, des travaux ont montré que les individus sont généralement plutôt optimistes quant à leur volonté de collaborer, mais qu'en pratique, ils sont toujours moins collaboratifs (Srivastava et Banaji, 2011). Ces travaux reprennent la prémisse de Goffman sur la désirabilité sociale qui pousse les individus à afficher spontanément une conformité naturelle à la norme sociale. Dans

le cas où une organisation exhorterait ses employés à collaborer ou bien qu'elle soutiendrait un discours l'encourageant, les membres de cette organisation auraient tendance à afficher une volonté – intériorisée – de collaborer même s'ils n'étaient pas naturellement enclins à le faire. En l'occurrence, les recherches de Srivastava et Banaji (2011) montrent que les membres d'une organisation où la collaboration est valorisée auront peu de difficulté à afficher une attitude positive vis-à-vis les valeurs collaboratives, mais qu'un petit nombre d'entre eux seulement afficheront de telles valeurs dans la pratique.

2.2 Synthèse

Partant d'une posture qui observe le discours de l'organisation à la fois dans sa forme et dans son usage, nous mobilisons les apports de l'approche foucauldienne pour observer le déploiement de ce discours non seulement de manière discursive, à travers un ensemble d'artéfacts communicationnels, mais aussi en dehors de cette discursivité. Le cadrage analytique offert par l'approche foucauldienne nous permet de penser le lien entre discours et pouvoir à la fois à partir des éléments du discours, mais aussi des éléments de la structure et de la subjectivité.

Ainsi, en analysant les artéfacts du discours d'entreprise (tels que les mémos apposés sur le portail par exemple), nous pourrions observer comment ce discours suggère son appropriation auprès des employés (effet du discours). En analysant les technologies déployées (à travers les fonctionnalités de la plateforme par exemple), la culture d'entreprise et la structure hiérarchique, nous pourrions saisir comment la structure influence l'appropriation de ce discours (effet de la structure). Finalement, en examinant les formes d'intériorisation du discours (adhésion, résistance), nous pourrions comprendre l'appréciation subjective des employés (effet de la subjectivité).

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie de la recherche. Nous commençons par présenter rapidement les étapes de notre démarche de recherche en lien avec notre cadre analytique (3.1). Nous exposons ensuite la stratégie méthodologique retenue, à savoir l'étude de cas (3.2). Nous précisons ensuite les différents outils de recueil de données utilisés (observation participante, entrevue, analyse de documents et d'artefacts) (3.3.) ainsi que nos méthodes d'analyse des données (3.4). Nous terminons le chapitre en précisant les précautions éthiques qui ont été prises dans le cadre de cette recherche (3.5).

3.1 La démarche de recherche

Notre démarche de recherche vise l'analyse des discours autour d'une plateforme de *crowdsourcing* au sein d'une grande organisation. Ces discours, qui prennent tantôt la forme de conversations, tantôt de publications formelles au sein de l'organisation, sont analysés selon les trois axes de la matrice foucauldienne, à savoir les discours, les structures et les subjectivités. Dans un premier temps, nous nous penchons sur les objets du discours organisationnel, repérables dans les artefacts communicationnels produits par l'organisation. Dans un second temps, nous examinons les éléments constitutifs de la structure, identifiables à travers les propriétés de la plateforme technologique et la configuration hiérarchique et décisionnelle de l'organisation. Dans un troisième temps, nous identifions les subjectivités individuelles à travers l'étude

des discours d'intériorisation ou de résistance autour de la plateforme *Sharedrive*.

3.2 La stratégie méthodologique : l'étude de cas

En tant que stratégie méthodologique, l'étude de cas est particulièrement bien adaptée aux recherches visant l'étude approfondie d'un phénomène dans le but de l'analyser en profondeur et dans son contexte (Yin, 2003; Gomm et al., 2000). Cette stratégie peut être utilisée dans une perspective illustrative et probatoire, dans l'optique de confirmer une hypothèse, ou de manière plus inductive, dans l'optique d'explorer le phénomène à l'étude à travers ses manifestations (Latko-Toth, 2009). Alors que la première perspective peut mobiliser des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives), la deuxième renvoie essentiellement à des méthodes qualitatives. C'est dans cette deuxième perspective de l'étude de cas, relevant d'une approche qualitative, que nous nous inscrivons.

Par définition, une approche méthodologique qualitative est recommandée lorsque l'objet d'étude est un phénomène humain qui n'a pas d'« essence matérielle » (Mucchielli, 1996). Selon Mucchielli (1996, par. 51), l'approche qualitative se situe dans une perspective épistémologique compréhensive, c'est-à-dire subjective ou interprétative :

Elle vient donc [d'un] parti pris épistémologique de considérer les phénomènes humains en général (et donc les phénomènes de communication) comme des phénomènes de sens (concernant donc des significations issues ou touchant les autres hommes) qui peuvent être « compris » par un effort spécifique tenant à la fois à la nature humaine du chercheur et à la nature de ces phénomènes de sens.

On comprend donc que l'approche qualitative engage souvent le chercheur lui-même, en considérant qu'il est une partie intégrante du processus de recherche et qu'il participe à la construction de l'objet d'étude et à la définition du contexte (Parrini,

2007). En particulier, le chercheur joue un rôle actif lors des entrevues de recherche, à travers ses observations, son interprétation des phénomènes, du contexte et de l'environnement.

La collecte de données d'une approche qualitative, de par son inscription dans le paradigme compréhensif, requiert selon Mucchielli (1996, par. 53) plusieurs manipulations. Il s'agit notamment de:

...manier les différents concepts des formes spécifiques des interactions (interaction de confirmation, de disqualification, de tangentialisation...), repérer leur récurrence dans un ensemble d'observations, bâtir le schéma répétitif de ces interactions, le replacer dans son contexte pour en saisir le sens pour les acteurs en cause, vérifier ce sens par validation externe et interne auprès des experts et des acteurs eux-mêmes.

Les données recueillies n'offrent pas nécessairement un sens de manière immédiate. Le chercheur tentera ainsi de faire surgir des significations par induction et en prenant en considération plusieurs éléments, du contexte notamment.

Dans le cas de notre étude, et compte tenu de l'angle théorique avec lequel nous l'appréhendons, les données nécessaires à l'analyse des structures, des subjectivités et des discours demandent ce type de manipulations intellectuelles. En l'occurrence, notre étude requiert non seulement d'analyser les discours des participants, mais aussi de porter attention à plusieurs autres phénomènes extérieurs aux discours, tel que l'environnement de l'organisation ainsi que les rapports sociaux entre les différents acteurs concernés par la plateforme *Sharedrive*.

Relevant des méthodes qualitatives, l'approche ethnographique a pour but de dresser un portrait riche et holistique du terrain d'étude (Reeves et al., 2008). Cette approche permet de prendre en compte à la fois les commentaires des différents acteurs et les caractéristiques spécifiques du milieu concerné. Grosjean (2012) note l'importance centrale de la démarche ethnographique dans les recherches mobilisant les approches

constitutives de la communication. Elle précise que cette démarche permet d'observer l'activité au sein d'une organisation et les interactions qui s'y déroulent.

Dans tous les cas, l'objectif est de saisir comment une organisation se constitue, évolue, se transforme, s'effondre, apprend, mobilise des connaissances, etc. en se positionnant au cœur des interactions, de l'action. Ces chercheurs [les tenants des approches constitutives] font l'hypothèse que la compréhension des pratiques effectives des acteurs organisationnels, de la manière d'agir et d'être d'une organisation passe par un travail de type ethnographique soucieux de saisir et de comprendre via les interactions des phénomènes organisationnels étudiés. (Grosjean, 2012, p. 88)

Ainsi, la démarche ethnographique, qui repose sur la combinaison d'observations sur le terrain, d'entrevues ouvertes ou semi-dirigées, d'analyses de documents et d'une participation plus ou moins engagée du chercheur aux activités de l'organisation, peut révéler comment se tissent et se tiennent entre eux les acteurs de l'organisation.

Notre stratégie méthodologique mobilisera donc l'étude de cas de type ethnographique, qui vise à explorer en profondeur un phénomène en mobilisant de multiples moyens pour recueillir les données (suivant le principe de triangulation des données) afin de décrire la complexité du phénomène étudié dans son contexte de vie « réelle » (Hammersley et al. 2000, Latzko-Toth, 2009). Ce faisant, elle visera à produire une interprétation susceptible de dépasser les frontières du cas étudié (Yin, 2003 ; Latzko-Toth, 2009).

Ainsi, dans notre étude de la plateforme de *crowdsourcing Sharedrive*, nous cherchons à analyser les discours circulant autour de cet outil technologique dans un milieu organisationnel bien spécifique, et pour cela, nous souhaitons recueillir des données pertinentes sur les participants (leurs discours et leurs perceptions), l'environnement (le contexte organisationnel), et la plateforme technologique elle-même.

3.3 Le recueil des données

3.3.1 Une posture d'observation participante

Il faut préciser que nous sommes nous-même un employé de l'organisation qui héberge la plateforme *Sharedrive* et que nous participons aux activités liées à cette plateforme, à savoir mettre en ligne certains articles sur la plateforme ou commenter les articles des autres participants. Toutefois, nous ne sommes pas un usager régulier de la plateforme, notre participation est ponctuelle et nous ne participons pas fréquemment aux rencontres organisées par la communauté *Sharedrive*. Par rapport aux usagers moyens, notre participation est considérée comme étant légèrement sous la moyenne des utilisateurs. En fonction de cette posture, l'observation réalisée dans le cadre de cette recherche est considérée comme étant participante (Soulé, 2008). Cette posture nous a grandement facilité l'accès au terrain, de même qu'aux documents relatifs à la plateforme; elle nous a permis aussi de communiquer avec les acteurs plus facilement et de bénéficier d'un certain climat de confiance entre eux et nous.

L'observation participante constitue l'un des outils de recueil de données privilégié dans une étude de cas ethnographique (Soulé, 2008). Elle permet de documenter des éléments clefs du terrain qui n'apparaîtraient pas nécessairement évidents à un observateur externe ou qui y séjournerait peu de temps. L'observation participante s'est avérée particulièrement appropriée pour notre recherche. Nous connaissons l'entreprise depuis 15 ans et nous avons pu observer d'assez près le lancement de la plateforme *Sharedrive* en 2011. Il nous a été possible d'observer les différentes réactions de la part des employés, des gestionnaires et également d'entendre certains membres de la haute direction, depuis la mise en place de cette plateforme. Les lieux physiques utilisés pour l'édition et la gestion de la plateforme nous ont été rendus accessibles depuis le début, ce qui nous a permis de recueillir un ensemble

d'observations à la fois sur l'environnement physique, l'équipe et le climat de gestion à l'interne.

Toutes ces conditions ont fait que nous étions plus aptes à relever des éléments sans doute plus subtils et qui auraient été plus transparents pour un observateur externe. Notre connaissance de l'organisation a joué sur notre capacité à interpréter le contexte organisationnel (le type de hiérarchie préconisé dans l'entreprise, le niveau de tolérance aux changements de l'entreprise, la culture d'entreprise, etc.) en lien avec l'usage de la plateforme *Sharedrive*. Cet avantage s'est traduit également par une meilleure connaissance de l'historique de mise en place de la plateforme, des poches de résistance face à la plateforme ou à l'inverse des groupes plus réceptifs à l'arrivée de *Sharedrive*. Notre présence comme employé au sein de l'entreprise nous a permis par ailleurs de mettre à profit notre réseau de contacts au moment du recrutement de nos participants. Ainsi, nous avons pu les sélectionner de manière à nous assurer de ne pas recruter seulement des participants favorables à la plateforme ou vice-versa.

Cela étant dit, il existe certains inconvénients liés à notre posture d'observateur participant. Comme l'explique De Lavergne (2007, p. 30) au sujet du « praticien chercheur », qui correspond assez bien à notre cas, il peut s'avérer difficile de « comprendre autrement, tout en restant à l'intérieur ». Il s'agit alors d'éviter que notre statut de partie prenante ne vienne interférer de manière trop importante dans les observations et l'analyse. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la recherche qualitative requiert du chercheur de s'impliquer dans la construction et la compréhension des données, mais cette implication doit restée « contrôlée » (Parrini, 2007). Il faut ainsi éviter de diriger les résultats ou d'interpréter les résultats en fonction d'a priori non explicités, en tant qu'*insider*.

Pour les besoins de notre recherche, il faut préciser que notre observation participante a débuté dès le choix de notre sujet de recherche et qu'elle s'est donc étendue sur près

de 4 années¹⁶. Nous avons consigné des notes d'observation de façon régulière tout au long de notre recherche et nous avons maintenu un dialogue continu avec plusieurs collègues au sujet de la plateforme. Notre recherche a donc été constamment alimentée, et donc forcément teintée, par ces observations et discussions courantes autour de la plateforme. Par exemple, lorsque des rumeurs ont circulé quant au fait que la plateforme ne survivrait pas au départ d'un des membres de la haute direction, nous avons porté une attention plus soutenue aux messages de la direction. Notre posture de chercheur participant nous a ainsi offert un point de vue tout à fait unique qui s'est avéré déterminant dans notre recherche.

3.3.2 L'analyse des documents et de la plateforme

Dès sa mise en place, la plateforme *Sharedrive* a jouit d'une visibilité soutenue à l'interne, grâce au service des communications de l'entreprise qui a produit un ensemble de documents promotionnels. L'analyse de ces documents s'est avérée essentielle pour dégager les objectifs attendus de la plateforme, mais aussi pour en savoir plus sur la satisfaction de la direction quant à l'usage de *Sharedrive* depuis ses débuts. Nous avons donc formé un corpus de documents de ce type pour notre analyse. Les messages envoyés sous forme de communiqués, par voie électronique ou sous forme d'annonces sur l'intranet (portail d'entreprise), les affiches publicitaires sur les babillards internes, les discours d'inauguration ou anniversaire de la plateforme, bref, tous les artefacts de communication en provenance des sources officielles de l'organisation, depuis le début de la mise en place de la plateforme, ont été récoltés et archivés dans notre corpus. Au total, environ une trentaine de documents ont été collectés.

En ce qui concerne la plateforme *Sharedrive* elle-même, nous avons observé et

¹⁶ Cette durée correspond à notre statut d'étudiant inscrit à temps partiel à la maîtrise.

analysé ses caractéristiques fonctionnelles. Ces caractéristiques constituent en effet des données structurantes qui permettent d'en comprendre l'usage. Nous avons donc porté notre attention sur les spécifications techniques de la plateforme et sur son mode de fonctionnement. Le but visé par cette collecte d'information était de rendre compte des éléments techniques de la plateforme qui pourraient reproduire des éléments structurels de l'organisation en les renforçant ou les confrontant, par exemple la fonction de publication de contenu visant un usage « purement démocratique », ou qui pourraient viser directement les comportements et motivations des participants, par exemple à travers les fonctions de personnalisation des contenus, mécanismes de récompenses, etc. Cette observation a donc été réalisée en explorant la plateforme dans ses moindres détails fonctionnels, y compris dans le cadre de notre propre utilisation.

3.3.3 Les entrevues

Les entrevues sont des moyens essentiels de recueil de données dans le cadre des méthodes qualitatives ethnographiques. Nous avons choisi d'utiliser le mode de l'entrevue semi-directive (et non pas directive ou ouverte), puisque nous cherchions à saisir le point de vue du participant sur la plateforme tout en sollicitant ses réactions sur un certain nombre de thèmes que nous avons pré-définis. À ce titre, le mode de l'entrevue directive n'offrait pas l'ouverture nécessaire au recueil d'informations sur l'expérience individuelle tandis que l'entrevue ouverte n'apparaissait pas suffisamment orientée vers le recueil d'informations souhaitées. Nous souhaitons en effet accéder à des données à caractère objectif et subjectif, afin de saisir les expériences et les points de vue des participants en tant qu'employés et usagers de la plateforme. Pour ce faire et comme l'évoque Savoie-Zajc (2003), le chercheur doit en apprendre sur les participants, de manière à pouvoir les comprendre: « L'un [le participant] tentant d'exprimer sa pensée, l'autre [le chercheur] voulant mieux la comprendre » (Savoie-Zajc, 2003, citée dans Veilleux, 2006)

Précisons que certaines précautions quant à l'ouverture et la confiance ont été prises dans le cadre de ces entrevues. En effet, comme les recherches de Srivastava et Banaji (2011) l'ont montré, les employés d'une entreprise dans laquelle la collaboration est particulièrement valorisée auront tendance à être plus réticents à dévoiler leur mécontentement vis-à-vis les outils de collaboration en place, par risque d'être perçus comme réfractaires à la collaboration. Il a fallu que nous fissions preuve de subtilité dans certains cas, pour réussir à amener le participant à se confier. Parfois, nous y sommes parvenus en amenant le sujet de manière indirecte, et nous sommes restés particulièrement attentifs aux contradictions dans les discours.

3.3.3.1 Les participants

Pour les besoins de notre recherche, nous avons tenté de rejoindre les membres de la haute direction, qui font valoir *Sharedrive* dans le discours stratégique de l'organisation, les personnes qui l'utilisent (les employés) et ceux qui sont responsables de la modification des processus autour de l'utilisation de cette plateforme (les cadres intermédiaires). Nous avons donc mené des entrevues avec un groupe de participants sélectionnés, composé de membres de la haute direction, de cadres intermédiaires et d'employés. Nous les avons invités à nous parler librement de leur expérience avec la plateforme et de ce qu'ils pensent de ce type de plateforme en général.

Au total, nous avons rencontré treize participants. Ce nombre relativement peu élevé s'explique essentiellement par le fait que nous cherchions à mettre l'accent sur la profondeur des échanges avec chaque participant plutôt que sur la recherche d'informations et d'opinions de surface ou encore de récurrences au travers d'un plus grand nombre d'entrevues. Par exemple, notre intérêt pour la recherche de marqueurs d'intériorisation ou de résistance du discours d'entreprise autour de la plateforme exigeait que l'entrevue prenne le temps nécessaire à l'instauration d'un dialogue entre

le participant et nous. En outre, les limites de faisabilité de la recherche dans le temps impliquaient de limiter la collecte de données d'entrevues à un nombre qu'il serait réaliste de conduire et d'analyser dans le contexte d'un mémoire de maîtrise. Les entrevues ont duré entre 30 mn pour les plus courtes (notamment avec les membres de la haute direction) et 1h voire 1h30.

Précisons que toutes les entrevues ont été réalisées en 2 mois, soit de décembre 2015 à janvier 2016. La majorité (deux tiers) d'entre elles ont été menées par téléphone, principalement en raison du fait que nous n'étions pas présent à Montréal à ce moment-là. Les entrevues avec les participants au téléphone ne laissaient pas paraître certains signaux non-verbaux qui auraient peut-être permis de recueillir des informations supplémentaires ou d'orienter l'entrevue différemment (par exemple insister ou revenir sur un aspect ou une question dont la réponse ne semblait pas satisfaisante pour le participant, ou l'inverse). Toutefois, nous avons considéré que cet élément n'avait pas eu d'impact important au regard des données recueillies.

Nous avons procédé via l'envoi d'une invitation par courriel à l'ensemble des participants pressentis. Nous avons choisi d'envoyer plus d'invitations que nous allions rencontrer de participants car nous nous doutions qu'à cette période de l'année (fin d'année), certaines invitations n'allaient pas être acceptées. Nous avons toutefois pris soin d'envoyer les invitations un peu plus tôt aux participants auxquels nous tenions absolument à parler (par exemple au membre de la haute direction). À cet égard, les retours que nous avons obtenus ont été satisfaisants.

Le tableau suivant liste l'ensemble des participants aux entrevues, présentés selon leur catégorie d'appartenance et avec mention de leurs pseudonymes.

Nombre	Catégories de participants	Pseudonymes
1	Membre de la haute direction	M. Huard
1	Éditeur de la plateforme	M. Rosemont
5	Cadres intermédiaires	M. Beautemps M. Bourassa M. Taramindo M. Risquez Mme Dion
6	Employés	M. St-Christophe M. Villent Mme Hébert Mme Soucy M. Bernier Mme Cyr

Tableau 1 : Liste des participants aux entrevues

Nous avons mené une entrevue avec un membre de la haute direction de l'entreprise et une autre avec l'éditeur de la plateforme *Sharedrive*; précisons que ce dernier est à l'origine du projet. L'objectif consistait à recueillir des informations sur le contexte de l'initiative et sur les grands objectifs et défis pour la plateforme *Sharedrive*. Les données recueillies visaient principalement à modéliser le discours d'entreprise, en lien avec les observations dégagés suite à l'analyse des documents du corpus (documents produits par les sources officielles dont le service des communications de l'entreprise - voir le guide d'entrevue aux Annexes A, B et C).

Nous avons mené cinq entrevues avec des cadres intermédiaires, que nous avons recrutés en fonction des critères suivants (en suivant les recommandations de

Leclercq-Vandelannoitte (2011): (1) être gestionnaire d'équipe de 10 employés ou plus, (2) connaître l'existence de la plateforme et avoir des employés qui l'utilisent, (3) provenir de différents secteurs au sein de l'organisation (un provient du secteur des TI, les 4 autres des secteurs de la gestion du risque, des communications, du marketing et de la gestion des assurances). Nous cherchions à identifier des cadres intermédiaires qui représenteraient le mieux possible la culture de l'entreprise. Comme nous cherchions à obtenir des informations concernant les effets de la structure de l'organisation, nous cherchions en effet des participants qui soient particulièrement conscients de la culture de l'entreprise. Nous avons également pris soin de sélectionner des participants provenant de secteurs diversifiés afin d'éviter qu'ils ne soient tous du secteur des TI, car nous pensions que ces derniers seraient plus naturellement enclins à favoriser l'usage de la plateforme. (Voir le guide d'entrevue aux Annexes A, B et C).

Nous avons finalement mené six entrevues avec des employés. Ceux-ci ont été recrutés en fonction deux deux critères suivants: (1) leur niveau d'activité sur la plateforme *Sharedrive* (plus ou moins forte) et (2) leur secteur de provenance afin d'assurer une certaine diversité, selon la même logique de recrutement que pour les cadres intermédiaires (en l'occurrence, 1 provient du secteur des TI et 4 des autres secteurs). Nous cherchions à recueillir le témoignage de deux individus dont l'usage est jugé fort (un pointage élevé de participation étant déterminé par les points karma – le pointage interne de participation de la plateforme), deux individus dont l'usage est de moyen à faible, et deux autres qui ne participent pas, mais qui connaissent néanmoins la plateforme. Ce que nous souhaitions observer chez ces participants, ce sont les différents niveaux d'intériorisation du discours d'entreprise quant à l'utilisation de la plateforme, que ce soit sous la forme de discours de résistance ou d'adhésion, ou bien à travers des indices d'affiliation ou de distanciation vis-à-vis la plateforme. (Voir le guide d'entrevue aux Annexes A, B et C).

3.3.4 L'analyse des données

Les informations recueillies dans les entrevues ont été analysées par codage descriptif et conceptualisation, selon les principes de l'analyse qualitative de données suggérés par Paillé (1994). L'ensemble des entrevues ont été retranscrites et l'analyse des verbatims a suivi un processus en trois temps. Dans un premier temps, le contenu des verbatims a été classé selon un axe positif/conforme versus négatif/non conforme, c'est-à-dire comme étant soit positif, enthousiaste et en conformité avec le discours d'entreprise, soit négatif, en contradiction avec le discours d'entreprise ou réfractaire à l'utilisation de la plateforme *Sharedrive*. Dans un deuxième temps, nous avons identifié les différents thèmes abordés dans les entrevues, incluant des thèmes qui n'étaient pas nécessairement identifiés au départ. Nous avons procédé ainsi de manière itérative jusqu'à ce qu'émerge une certaine catégorisation. Puis finalement, dans un troisième temps, nous avons effectué un tri dans les thématiques relevées et nous les avons associées avec les grands axes de notre cadrage analytique, de façon à en produire des interprétations. Par exemple, nous avons cherché à comprendre comment, aux dires des participants dans les entrevues, se manifestent les effets de la structure et du discours.

3.4 Les dimensions éthiques

Lors de discussions préliminaires avec l'éditeur de la plateforme, la question de l'anonymisation des données a été discutée. Comme le contenu de ce projet est considéré d'ordre privé et qu'il pourrait contenir des éléments d'information considérés comme stratégiques, et par conséquent confidentiels en regard des politiques de risques liés à la confidentialité des données de l'entreprise, nous avons convenu que les données contenues dans ce mémoire devraient être soumises à un processus d'anonymisation. En conséquence, aucune donnée nominative n'apparaît

dans le mémoire. À ce titre, une demande d'approbation par le comité d'éthique de l'UQAM a été déposée selon les règles en vigueur et a été acceptée

CHAPITRE 4

L'ANALYSE

Dans le présent chapitre, nous exposons de quelle manière les données et informations recueillies révèlent l'existence de différents types de discours autour de la plateforme *Sharedrive*. En relation avec notre questionnement de recherche sur la façon dont le discours d'entreprise sur la plateforme se déploie dans l'organisation, notre analyse montre la prégnance de certaines thématiques, qui reviennent de manière plus significative dans les discours. L'analyse souligne également les contrastes et les similitudes entre ces discours, de manière à y déceler les formes discursives dominantes ainsi que les marques de résistance, en lien avec notre cadrage analytique.

Nous présentons d'abord le discours d'entreprise tel qu'il apparaît dans les artefacts communicationnels officiels produits par l'organisation et dans les propos de la haute direction (4.1). Nous décrivons ensuite les caractéristiques de la plateforme et son environnement organisationnel et nous montrons comment des éléments de ce discours d'entreprise s'y inscrivent (4.2). Nous présentons enfin les discours de subjectivation et de résistance autour de la plateforme (4.3).

Les éléments présentés dans ce chapitre constitueront la base d'une discussion sur les formes de pouvoir à l'œuvre dans l'édification des discours dominants et la formation de poches de résistance autour d'un objet technologique en contexte organisationnel. Cette discussion sera présentée au chapitre suivant (chapitre 5 Discussion).

4.1 Le discours de l'entreprise sur la plateforme *Sharedrive*

Le membre de la haute direction auquel nous nous sommes adressé, M. Huard¹⁷, explique d'emblée que l'idée centrale derrière le projet de plateforme de *crowdsourcing* était d'offrir un nouveau moyen aux employés qui le souhaitent de soumettre leurs idées à l'entreprise, alors que ceux-ci ne se sentaient pas vraiment encouragés de le faire, faute de l'existence de mécanismes appropriés :

« C'est difficile des fois, quand t'es un employé par exemple un gestionnaire à un niveau de dire : « Ben moi, j'ai une bonne idée, j'aimerais ça la partager... ». Quels sont les mécanismes qui permettent de partager ça? Donc évidemment, tu peux aller voir ton gestionnaire, mais s'il trouve pas l'idée super intéressante, ben l'idée va mourir assez vite. Fait qu'on se disait : est-ce qu'il y a moyen de démocratiser les idées, de mettre en commun ces choses-là et, en même temps, de faire interagir les gens sur ces idées là et de les faire... à la limite les commenter, voter sur les idées qui leur apparaissent les plus prometteuses. Donc, c'était vraiment ça au début l'idée. » (M. Huard)

La volonté de rendre plus démocratique le processus d'idéation dans l'entreprise, par exemple en court-circuitant les canaux habituels (ex: rendre compte à son supérieur) ressort comme étant la principale motivation de la haute direction dans la mise en oeuvre de *Sharedrive*. Cette volonté est présentée dans la première communication officielle au sujet de *Sharedrive*, en l'occurrence dans un billet de blog daté du 11 février 2011 et signé par M. Huard, qui explicite le concept de démocratisation des idées et de « sagesse collective » au service de l'innovation:

M. Huard (haute direction): «Je suis d'avis que les processus traditionnels de gestion pourraient être revus afin de saisir les meilleurs idées des personnes au sein de la plupart des entreprises. Je suis aussi d'avis que l'innovation ne doit pas être limitée à un groupe restreint de personnes car cela nous prive d'une source inépuisable d'idées

¹⁷ Rappelons que l'ensemble des noms sont des pseudonymes.

provenant de l'ensemble de nos ressources humaines. Avec plus de 42 000 employés chez L'Entreprise¹⁸, je me suis demandé comment pourrions-nous bénéficier des meilleures idées des personnes qui se lèvent chaque matin pour faire évoluer notre Entreprise... Le concept de base est de permettre la libre expression et la libre circulation des idées...Je suis assez convaincu qu'un tel système ferait en sorte que la sagesse collective ferait ressortir les idées les plus porteuses d'avenir. »

Ce témoignage est tout à fait en accord avec les raisons fondamentales qui sont à l'origine des plateformes de *crowdsourcing*, à savoir la nécessité de faire tomber les barrières entre les employés et l'entreprise, comme le soulignait Bughin-McKinsey (2008). Il renvoie également à un autre élément important, en l'occurrence l'idée selon laquelle ce type de pratiques répond à un besoin de valorisation des employés, en leur offrant une occasion d'avoir un impact sur leur environnement social (Toubia, 2006). En outre, il évoque la conséquence attendue de la mise en application de ce principe au sein de l'organisation, à savoir la faire grandir et la faire évoluer. Il y a donc, au-delà du principe de démocratisation des idées, qui apparaît central dans le discours d'entreprise, des ambitions plus ou moins explicites de la part de la direction quant aux résultats attendus.

Pourtant, lorsque questionné sur ses attentes en ce qui concerne les résultats escomptés, M. Huard n'évoque ni d'attente spécifique ni de cible espérée:

M. Huard (haute direction): ... dans le fond ce qu'on voulait faire, c'est faire rejaillir des idées et donc, c'est pas une question d'efficacité en termes de réduction de coûts si c'est ça qu'on parle, mais peut-être en fait de faire circuler, peut-être l'efficacité de faire circuler des idées et de mettre en commun des idées, on pourrait dire ça (...) Non, on s'est jamais donné de cible... on a... on s'est dit on va voir comment les choses progressent, mais on s'est pas donné de cible (...) on s'est dit tant qu'il y a du trafic sur cette plateforme là, ben ça veut dire que la plateforme est pertinente et puis on va continuer de la faire évoluer.

¹⁸ L'expression « l'Entreprise » sera utilisée systématiquement en lieu et place du nom réel de l'entreprise faisant l'objet de l'étude de cas.

Dans son billet de blogue de février 2011, M. Huard expliquait déjà que la finalité et le résultat n'étaient pas les choses les plus importantes, mais qu'il s'agissait plutôt « des opportunités que nous rencontrerons sur la route de la créativité ». Par ailleurs, dans le cadre d'une conférence sur le bilan des quatre années d'existence de *Sharedrive*, M. Huard réitère qu'il ne sait toujours pas quel sera l'avenir de la plateforme, mais que tant qu'elle sera considérée comme ayant une valeur pour l'entreprise, elle continuera d'exister. M. Huard préfère insister sur le fait que les employés ont ce désir de partager des idées et que c'est important pour l'entreprise qu'une plateforme comme *Sharedrive* puisse le permettre.

Si M. Huard ne s'attarde pas trop à la finalité et aux résultats attendus de la plateforme, il est toutefois à noter que le discours tenu par d'autres équipes du management est plus explicite sur cet aspect. Ainsi, comme le mentionne le directeur de l'initiative et éditeur actuel, M. Rosemont, dans un communiqué officiel publié sur le portail d'entreprise en juin 2011, l'important est de « créer une culture d'engagement et d'innovation en offrant un espace créatif pour partager ses idées, ses intérêts et ses connaissances dans le but d'accélérer notre distinction et notre compétitivité. » Clairement, la finalité de *Sharedrive* apparaît associée à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et à une stratégie de distinction. Dans une autre publication officielle, soit le rapport annuel de 2011, on peut y lire aussi que la plateforme a pour but de « générer librement des idées pour stimuler l'innovation ». De plus, on y précise que, lors de la dernière année, « plusieurs idées novatrices ont été proposées ».

À ce titre, il faut souligner que les notions d'innovation et de créativité sont au cœur du discours d'entreprise sur la plateforme *Sharedrive*. Ainsi, dans sa conférence sur le bilan des quatre années d'existence de *Sharedrive*, M. Huard explique comment des compagnies comme Google ne tiennent pas tellement compte de la finalité des résultats ou des prévisions quinquennales, mais qu'elles adoptent plutôt une

philosophie d'entreprise basée sur la mise en place de balises ou de valeurs, telles que la créativité et l'innovation. M. Huard confirme ainsi qu'il est davantage inspiré par la création d'un contexte favorisant l'innovation et la créativité plutôt que cherchant à tout prix à fixer des objectifs tangibles et mesurables pour la plateforme *Sharedrive*.

L'importance de la diversité des points de vue de même que la force du collectif, deux notions typiquement associées au *crowdsourcing* (Saxton et al. 2013; Brabham, 2008; Wexler, 2011) sont évoquées pour soutenir et justifier le choix d'une plateforme comme *Sharedrive* pour mener à la créativité et à l'innovation. Le discours de l'entreprise reprend ici le leitmotiv du *crowdsourcing* selon lequel l'innovation n'est pas le fait du petit nombre mais qu'elle repose sur la collaboration de tous:

Annonce du portail: La créativité passe avant tout par la diversité des points de vue et des expertises, c'est pourquoi nous invitons aujourd'hui tous les employés intéressés à participer à cet exercice collaboratif.

Précisons qu'avec le temps, innovation et idéation seront progressivement distinguées, cette dernière sera présentée comme un complément de l'innovation (notamment lors de la conférence de bilan des quatre ans d'existence de *Sharedrive* de M. Huard).

En outre, le discours d'entreprise laisse entendre que l'innovation est une prise de risque qui doit se faire à une certaine distance des activités quotidiennes de l'organisation, qu'elle se doit d'être un complément à celles-ci. Elle doit aussi ultimement, même si cela peut paraître contradictoire, être un élément perturbateur du modèle d'affaires traditionnel.

En résumé, dès l'ouverture de la plateforme, le message qui est adressé aux employés est que l'entreprise a besoin d'innover, et pour se faire, elle doit être à l'écoute de ses employés et ceux-ci doivent pouvoir s'exprimer librement et sans contrainte, de manière démocratique. De l'aveu même de la haute direction, il peut parfois être ardu

d'être écouté ou de se faire entendre dans la structure de gestion traditionnelle. La haute direction insiste sur l'importance de faire tomber les barrières qui empêchent les employés de s'exprimer librement, au détriment de l'intelligence collective. Le message de la haute direction évoque également la nécessité d'une diversité des points de vue et insiste sur la liberté de participer ou non à la plateforme. En ce sens, la direction ne considère pas que la participation à la plateforme relève de la tâche en soi, à la différence d'autres conceptions du *crowdsourcing* (Howe, 2006), qui lient ces plateformes à la tâche dans l'organisation. Ici, la tâche relevant du collectif, elle n'incombe à personne en particulier. Par conséquent, pour l'employé, la démarche de participation reste libre et relève essentiellement d'un désir d'expression, pour donner son point de vue sur les différentes décisions prises dans l'organisation, et pas simplement sur les enjeux qui concernent son travail directement.

4.2 Les caractéristiques technologiques de *Sharedrive* et son environnement organisationnel

L'observation et l'analyse approfondie de la plateforme *Sharedrive* révèle ses caractéristiques d'utilisation de même que le contexte dans lequel évoluent ses utilisateurs. En gros, la plateforme est configurée pour permettre à des usagers, c'est-à-dire les employés de l'entreprise, qui ne sont pas nécessairement à proximité physique, d'interagir facilement les uns avec les autres. Ceux-ci se retrouvent connectés via la plateforme, au sein de laquelle ils peuvent échanger à propos de sujets divers et d'intérêts communs. Les sujets apparaissent de nature plutôt diverse mais l'on constate une tendance à discuter de thèmes proches de la réalité d'affaires de l'organisation.

4.2.1 La plateforme technologique

L'un des buts premiers de *Sharedrive*, tel qu'il apparaît dans le discours d'entreprise, est de permettre à tout un chacun de participer d'une part, et d'accorder une valeur équivalente à toutes les voix exprimées d'autre part. La plateforme bénéficie de caractéristiques fonctionnelles qui rendent possible cet objectif.

Tout d'abord, l'utilisateur qui veut proposer une idée doit d'abord faire partie de la communauté *Sharedrive*. Pour s'abonner, il devra être reconnu et authentifié comme un employé de l'organisation, puis il devra se créer une page de profil membre. Ce dernier doit donc obligatoirement être identifiable et reconnu par son nom d'employé. Les profils ne sont en effet pas anonymes; tout usager se présente et s'exprime en son nom. Une fois identifié, l'usager pourra naviguer dans la plate-forme et y contribuer.

Le mécanisme de publication sur la plateforme est simple (figure 5). L'usager soumet une idée, qui est en première instance examinée par le gestionnaire de la communauté (un membre de l'équipe de gestion de la plateforme). Une fois l'idée acceptée, elle est soumise à un ballottage collectif où chaque membre peut commenter, voter en faveur ou ignorer une idée soumise (groupe Bêta sur la figure 5). En fonction des votes et des réactions des participants, les idées ayant reçues le plus d'attention sont placées automatiquement dans une zone privilégiée, plus fréquentée et plus visible (groupe Alpha sur la figure 5). Les idées y sont classées par ordre chronologique, permettant ainsi à une idée plus récente d'être plus visible, et aussi par popularité, car les idées ayant reçues le plus de commentaires y demeurent d'actualité plus longtemps.

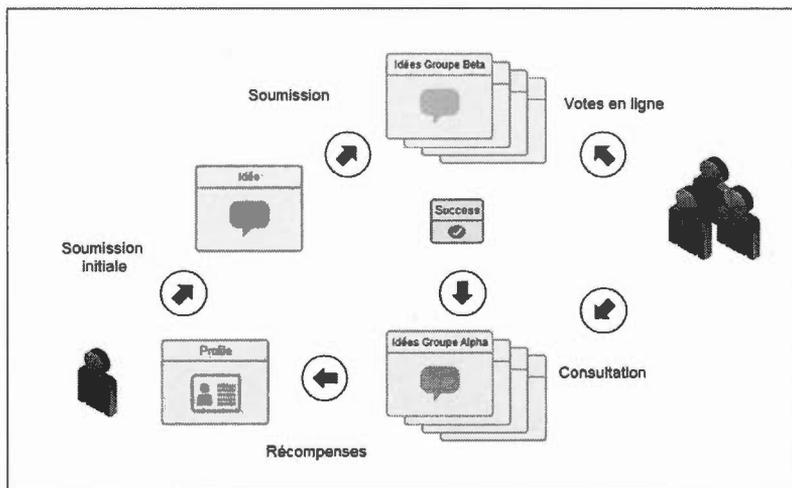


Figure 5 : Le processus de soumission d'une idée sur *Sharedrive*

En somme, la plateforme *Sharedrive* propose une gamme de fonctionnalités qui traduisent l'expérience démocratique de l'innovation et de la créativité dans l'entreprise telle qu'elle est souhaitée et exprimée dans le discours d'entreprise. Ces fonctionnalités visent à assurer la diversité et la circulation des idées. On y trouve effectivement des articles sur une multitude de sujets, incluant des sujets sans lien apparent avec le milieu d'affaires de l'organisation. À titre d'exemple, des sujets aussi variés tels que l'astronomie, le monde du cirque, l'intelligence artificielle ont fait la manchette de l'actualité sur *Sharedrive*. En ce qui concerne les mécanismes de gouvernance sur la plateforme, ceux-ci sont entièrement automatisés (sauf pour l'examen des idées soumises qui est pris en charge par le gestionnaire de communauté). Par exemple, les catégories de contenus sont formées et suggérées automatiquement, ce qui est important car ces catégories peuvent participer à cadrer et réguler les discussions et les types de sujets amenés en leur accordant un indice de poids relatif. Techniquement, la plateforme *Sharedrive* présente donc les caractéristiques fonctionnelles type des plateformes de *crowdsourcing*. Elle se

distingue par une intervention humaine, sur le plan éditorial, qui est plutôt faible et elle traduit bien le discours d'entreprise mettant de l'avant le collectif, la recherche de la participation du plus grand nombre et la « sagesse populaire », pour le bénéfice de l'entreprise.

4.2.2 *L'environnement organisationnel*

Si *Sharedrive* est une plateforme virtuelle, son support et sa maintenance sont assurés par une équipe ayant un pied à terre dans l'organisation. Or cette équipe reçoit un traitement tout à fait « spécial ». En effet, elle dispose d'une aire du travail spécialement dédiée, identifiable par une signalétique distincte et qui détonne par rapport aux autres services de l'organisation. Le logo de la plateforme, qui sert aussi de logo pour identifier la « Zone *Sharedrive* » dans l'édifice est d'une couleur qui échappe aux standards de la signature graphique de l'organisation. L'équipement informatique, les bureaux et l'espace physique diffèrent également de ce qui est normalisé dans l'organisation en général. Il y a donc sans aucun doute une volonté très apparente de distinguer cette initiative de l'image de marque traditionnelle de l'entreprise.

L'entreprise dans laquelle la plateforme *Sharedrive* se déploie est une organisation reconnue dans son domaine d'affaires, parmi les plus grosses et les plus anciennes au pays. C'est une entreprise bien établie avec de nombreux employés. Son image de marque est tout à fait différente de celle que tente de produire l'équipe *Sharedrive*. L'image de l'organisation évoque plutôt la stabilité, la confiance et les valeurs conservatrices, tandis que l'image de marque de l'équipe *Sharedrive* évoque, le changement, la jeunesse, la liberté. C'est du moins ce qu'en disent les dirigeants de la plateforme.

Au-delà de son image, le mode de fonctionnement de l'équipe *Sharedrive* et son

organisation hiérarchique la distinguent également au sein de l'organisation. Sur le plan de la hiérarchie, le processus décisionnel de l'organisation est plutôt vertical et on peut facilement reconnaître ou différencier les hauts dirigeants des employés, qui n'ont pas tout à fait le même code vestimentaire, comme c'est le cas dans la majorité des grandes entreprises du même secteur. Dans l'équipe *Sharedrive*, la hiérarchie est inexistante ou disons plutôt qu'elle est horizontale. Par exemple, les employés et les gestionnaires n'ont pas de titres qui permettent de les distinguer, et bien qu'il soit reconnu comme tel informellement, M. Rosemont ne porte pas le titre de directeur.

De plus, même si techniquement, certains individus sont plus décisionnels que d'autres au sein de l'équipe, ceux-ci ne sont identifiables ni par leur titre, ni par leur habillement, et les décisions semblent être prises de manière beaucoup plus horizontale que dans le reste de l'entreprise. Il faut préciser par ailleurs que le développement de la plateforme s'est fait entièrement en communauté de type « open source »¹⁹. Le mode de gestion de l'équipe semble refléter au moins partiellement ce mode de développement technique. Sur ce plan, il est intéressant de noter que cette stratégie de différenciation était déjà présente à l'origine du projet, comme l'évoque M. Huard (membre de la haute direction):

...la plateforme *Sharedrive* n'a pas le même *look and feel* que le reste de l'organisation donc ça, c'était un peu voulu aussi donc, faire quelque chose d'un peu *on the side* (...) ce qu'on voulait éviter, c'est justement une structure, une idéation où est-ce que là, on est dans une structure hiérarchique.

En résumé, il apparaît clairement que le mandat de la plateforme *Sharedrive* comprend ce besoin de se distinguer du reste de l'entreprise, et donc de créer un espace qui permette de sortir du cadre traditionnel. Ceci se reflète à la fois dans la

¹⁹ Concrètement, le développement de la plateforme n'est pas régi par une direction de contenu, mais évolue en fonction d'une communauté d'utilisateurs qui discutent et conviennent entre eux des nouvelles fonctionnalités de la plateforme. Cette communauté d'utilisateurs est interne à l'Entreprise, mais elle bénéficie du conseil de certains membres externes.

manière dont la plateforme est gérée et dans l'environnement physique de la « zone *Sharedrive* » au sein de l'entreprise.

4.3 Les discours de subjectivation ou de résistance autour de *Sharedrive*

Globalement, les entrevues avec les participants ont permis d'aborder une diversité de thèmes et sujets de discussion. Notre guide d'entrevue suggérait des thèmes en particulier, par exemple le niveau de connaissance de la plateforme, les opinions sur celle-ci, l'usage de la plateforme, etc., mais il faut souligner que la grande majorité des sujets abordés ont été amenés spontanément par les participants, dans le cours de notre conversation avec eux autour de la plateforme *Sharedrive*. Ces thèmes nous ont fourni des indices sur la façon dont le discours d'entreprise s'est déployé dans l'organisation ainsi que sur le niveau d'adhésion ou de résistance par rapport à la plateforme *Sharedrive*.

Ces discours s'articulent autour de sept grands thèmes. Précisons que les thèmes rapportés ici ont tous été évoqués par au moins trois participants. Le premier renvoie à la valeur de la plateforme en tant qu'outil de travail au quotidien, le second aborde la question de l'innovation dans l'entreprise, le troisième évoque l'appréciation et la provenance du contenu de la plateforme, le quatrième concerne l'intégration de la plateforme dans l'écosystème actuel de l'innovation dans l'organisation, le cinquième aborde la question des retombées de la plateforme, le sixième discute du positionnement de la plateforme dans les processus décisionnels de l'entreprise, puis le septième discute de la maturité de la culture d'entreprise face au *crowdsourcing*.

4.3.1 L'écho des participants sur la mission de Sharedrive : une plateforme au service du travail

Spontanément, lorsqu'interpellés sur leur principale motivation à utiliser la plateforme *Sharedrive*, les participants évoquent non pas la possibilité d'exprimer leurs idées et de discuter librement de toutes sortes de sujets, mais plutôt le fait que celle-ci est un outil qui leur permet d'abord d'obtenir de l'information utile à leur travail, par exemple des articles de veille sur leur domaine d'affaires, des suggestions relatives aux processus de travail ou encore des discussions sur des façons de faire sur à peu près n'importe quelle activité reliée au travail, et cela, autant chez les employés que chez les cadres.

Mme Cyr (employée): Ben moi je m'attendais à voir de la vigie à l'intérieur de ça et je m'attendais à voir une d'échange avec d'autres employés de L'Entreprise pour faire évoluer finalement L'Entreprise.

Mme Hébert (employée): Au niveau du marketing, j'ai toujours besoin d'aller chercher des intrants, la vigie...ben dans *Sharedrive*, c'est une source d'informations rassemblée finalement donc, je trouvais ça intéressant de devenir membre de cette communauté là.

M. Tamarindo (cadre): ...me serais attendu par exemple que les adjointes administratives collaborent sur ces affaires là pis je vais te donner un exemple, quand c'est le temps des bonus à chaque année, ben crois le ou non, y'a beaucoup d'adjointes qui le font de façon manuelle, qui vont prendre la liste avec les bonus et les noms des personnes pis qui vont écrire les lettres changer les noms pis les montants versus faire une fusion pis du partage, fait que j'aurais souhaité ou en tous cas, j'aurais... cru que des gens l'auraient utilisé pour dire : « Hey, moi je me suis fait une macro Excel lui va chercher les montants pis les noms pis qui fusionne ça pis qui génère les 43 lettres de ton équipe ».

En complément à ces témoignages, qui évoquent les bénéfices attendus de la plateforme en termes de partage d'informations et de ressources directement utiles à la tâche, plusieurs participants nous ont fait part de leur enthousiasme pour les fonctions sociales de la plateforme et notamment du fait qu'ils appréciaient le fait de pouvoir étendre leur réseau de contacts au sein de l'entreprise en participant activement à *Sharedrive*, que ce soit pour rencontrer des gens ayant des intérêts

similaires aux leurs ou tout simplement pour s'imprégner de la culture d'entreprise, en particulier pour les nouveaux employés:

M. Villent (employé) : Alors c'est pour ça que j'ai embarqué parce que moi... ça semblait intéressant là de pouvoir justement mettre ça pis de rejoindre un plus grand groupe que ce que je pouvais faire avec mon infolettre. (...) Ça permet aussi de connaître de nouvelles personnes (...) qu'on aurait pas la chance de connaître nécessairement parce qu'on aurait pas la chance de se parler dans le cadre d'un projet.

M. Bernier (employé): « Tu vois je faisais un présentation Agile sur l'agilité en entreprise (...) et il y a un autre gars sur *Sharedrive* qui dit : « En fin de semaine, c'est Agile Montréal, voici le cursus » et le gars, je ne le connaissais pas, mais il est dans ma VP (Vice-Présidence). En fait, il est sur mon étage et là (...) je me dis dis : « Merde c'est qui ce gars là qui est sur mon étage, qui a le même intérêt, qui va à la même conférence. (...) Fait que tout ça pour dire que ce *post* là de ce gars là nous a mis en contact et j'ai bien aimé ça ».

M. Risquez (cadre): ...moi j'arivais dans l'organisation. Pour moi c'était un moyen d'aller m'imprégner un peu des enjeux, des questionnements d'affaires qui pouvaient être soulevés dans l'organisation là. J'avais cet objectif là, d'aller m'imprégner de la communauté...

4.3.2 Une plateforme pour « faire les choses autrement » et « innover »

Peu de participants, mis à part ceux provenant du secteur des TI, ont spontanément amené la discussion autour des concepts d'innovation et de créativité. Cependant, lorsqu'ils étaient questionnés spécifiquement sur ces thèmes, tous (employés et cadres) reprenaient le *leitmotiv* du discours d'entreprise autour de l'innovation.

En effet, si les participants évoquent d'emblée leur intérêt vis-à-vis la plateforme pour en savoir plus sur leur milieu de travail, rencontrer des collègues partageant des intérêts similaires, discuter sur des thématiques touchant leurs domaines d'affaires ou encore sur des techniques particulières relatives à leur métier et leur tâche, ils font

également part de réflexions plus spécifiques touchant à l'innovation lorsque l'idée leur est soumise. Par exemple, plusieurs parlent d'un contexte favorisant la circulation des idées, dans les termes d'un environnement où foisonnent les esprits créatifs, où les idées préconçues doivent être mises au vestiaire et où il est permis de bousculer l'ordre normal des choses. De façon assez unanime, les participants croient que la plateforme *Sharedrive* permet de se distancer du modèle traditionnel de communication dans l'organisation.

M.St-Christophe (employé) : C'était quelque chose pour permettre aux gens de s'exprimer relativement librement sur les idées qu'ils avaient pour faire progresser l'organisation sans devoir passer par leur boss... On est là pour bousculer les habitudes et ça a donné du momentum.

Mme Soucy (employée): ...avoir un lieu de partage, mais oui, d'information pis ils montrent justement que les choses peuvent être faites autrement... Sortir de la boîte...

M. Villent (employé): ...ça nous permet de sortir de nos habitudes.

Un des employé amène l'idée que le concept d'innovation ne doit pas seulement être associé à la conception de produits, mais aussi à une façon de gérer et de penser dans l'organisation. Pour lui, la plateforme n'est pas seulement un outil de productivité, mais aussi un vecteur de changement des mentalités dans l'entreprise, ce qui semble d'ailleurs être une source de motivation supplémentaire pour ce participant.

M. Bernier (employé) : Moi je trouve, on est trop axé sur... quand on innove, les gens, quand ils pensent innovation, ils pensent produit, j'innove par le produit, mais il y a de l'innovation de gestion, comment... t'sais notre grande pyramide là, ben casser cette pyramide là, faut amener de l'innovation de gestion. Le *crowdsourcing*, c'est une méthode de gestion différente, donc c'en est une, une innovation.

Il est intéressant de constater une grande similitude entre ces propos et ceux tenus par les tenants du discours d'entreprise (M. Huard, haute direction, et M. Rosemont, éditeur de *Sharedrive*). Rappelons que M. Huard considérait important « de sortir du

cadre traditionnel hiérarchique pour bousculer nos modèles d'affaires. C'est ça l'innovation ».

En bref, on constate que le discours de l'entreprise sur la plateforme a tout de même fait son chemin dans la tête des participants puisqu'il y résonne de façon assez similaire. On reconnaît, au travers des récits, le même *leitmotiv* sur l'innovation par le bas (Brabaham, 2011), grâce à la démocratisation des idées, de même que le besoin de faire les choses autrement, quitte à s'inscrire en rupture par rapport aux façons de faire habituelles.

4.3.3 Une plateforme « pour les TI »

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la plateforme *Sharedrive* est à la base un projet initié par le département des technologies de l'organisation (TI - Technologies de l'Information). Cela se traduit dans les faits par un plus grand nombre de participants provenant de ce secteur. Cette plus grande représentation des TI, bien qu'atténuée au fil des ans, est relevée par plusieurs participants. Plusieurs l'expliquent par caractère fondamentalement technologique de l'innovation, comme ce participant:

M. St-Christophe (employé): J'ai quand même ressenti qu'une proportion largement plus grande dans la communauté *Sharedrive*, de professionnels TI par rapport à l'ensemble... En même temps, ça se comprend, c'est une plateforme d'innovation donc, l'innovation c'est souvent technologique.

On sent d'ailleurs que chez les employés du secteur des TI, l'utilisation de la plateforme se fait plus naturellement. On y observe aussi une tendance plus marquée à reconnaître *Sharedrive* comme un espace informel et social où il est permis d'ouvrir des discussions sur des sujets plus ou moins en rapport avec le travail quotidien, même si ceux-ci restent liés à des champs d'intérêt professionnel.

Toutefois, certains participants, dont le travail n'est pas lié aux technologies, se sentent quelque peu intimidés par la nature des sujets discutés et avouent ne pas oser participer. D'autres évoquent le fait que les sujets discutés, surtout au début du lancement de la plateforme, n'étaient tout simplement pas en accord avec les objectifs stratégiques d'affaires de l'organisation, comme ces deux cadres provenant des secteurs d'affaires (ex : marketing, communication, RH, gestion du risque, etc)

M. Risquez (cadre) : ...puis les sujets ne m'interpellaient pas tellement, c'était très technologique. C'était pas tellement *business*, en tout cas c'est la perception que j'en avais puis j'ai pas vraiment été actif.

M. Beautemps (cadre) : Je connais moins maintenant, mais au début, c'était une plateforme vraiment atypique qui était en dehors de tous les circuits de l'organisation, qui était pas rattachée à nos objectifs d'affaires.

Progressivement, la proportion d'utilisateurs hors du secteur des TI a augmenté au sein de *Sharedrive* et les discussions se sont orientées de plus en plus vers des problématiques d'affaires, comme l'évoque cette employée

Mme Cyr : Je la consultais vraiment pas beaucoup au début par contre parce que j'associais beaucoup plus le contenu à des contenus TI... pis là je trouve que la plateforme évolue là pis là, elle m'intéresse plus qu'elle m'intéressait (...) Je pense que le frein c'est que je sentais que je ne faisais pas partie de cette gang là.

Il reste que nous avons observé plusieurs commentaires négatifs à l'effet que les TI s'approprièrent et géraient les idées discutées dans la plateforme, même si celles-ci relevaient d'autres secteurs de l'organisation, comme l'évoquent ces deux extraits:

M. Bourassa (cadre) : Ceux qui sont responsables de produit, ils se demandent pourquoi il y a d'autres personnes qui parlent de leur produit... donc ça génère des tas de sortes de sentiments très négatifs à l'intérieur de l'organisation... Les secteurs d'affaires se disent : « Ben pourquoi c'est techno qui a les moyens alors que déjà ils coûtent cher...

alors que moi j'ai pas les moyens de réaliser ce que je voudrais déjà faire.

M. Risquez (cadre): On retrouve des gens des technologies qui ont développé un volet business là, mais pour les gens d'affaires, ils se disent : Ah bin c'est les gens TI qui viennent nous parler de notre business!

Pour résumer, certains participants se sont exclus de la plateforme parce qu'ils ne se sentaient pas concernés par les sujets discutés, qui étaient trop centrés sur la technologie. Cependant, la prédominance des utilisateurs provenant du secteur des TI s'est atténuée avec le temps. Nous croyons d'ailleurs que les fonctionnalités techniques de la plateforme permettant d'assurer un contenu diversifié ont contribué à diminuer l'auto-exclusion des participants qui ne provenaient pas des TI. En revanche, le fait que tous puissent discuter de sujets débordant de leur domaine a été considérée par certains comme étant problématique, par exemple dans les cas où des sujets du secteur des TI abordaient des sujets relevant d'autres secteurs de l'organisation.

4.3.4 Une plateforme mal intégrée au sein de l'organisation

Alorsque le discours d'entreprise insiste sur le caractère radicalement nouveau et inédit de *Sharedrive*, certains participants soulignent le fait que la plateforme a de la compétition à l'intérieur de l'entreprise, voire qu'elle n'apporte rien de nouveau par rapport à l'offre déjà en place. Ainsi, certains participants insistent sur le fait que des sites de collaboration internes permettent déjà aux employés d'échanger des idées entre eux. Pour M. Beauteemps (cadre), *Sharedrive* est non seulement une réplique des sites de collaboration, mais qui plus est, mal intégrée aux processus de travail :

M. Beauteemps (cadre): Ce que les gens cherchent en premier plan, c'est d'intégrer leur expérience de travail. Prévoir une intégration des outils, ne pas avoir à se balader sur différentes plateformes et tout, et ce qu'on sait, c'est que les sites de collaboration, une fois qu'ils sont dans l'environnement de collaboration, c'est pas juste de l'innovation qu'ils vont traiter là ou la créativité. Ça va être d'autres activités liées à leur

travail aussi et donc, fait que ça donne une expérience qui est plus intégrée (...) de la créativité à la proposition d'idées jusqu'à la mise en marché (...) alors que *Sharedrive* se concentre sur une chose particulièrement. Pis c'est une plateforme externe dans leur environnement de travail.

Il faut croire que sur cette question, les avis sont partagés. Certains insistent sur le caractère distinctif de *Sharedrive*, tandis que d'autres lui reprochent de ne pas être assez intégrée aux processus de travail. D'autres encore croient en la complémentarité, comme M. Bourassa (cadre), qui pense que les deux plateformes devraient tout simplement mieux travailler ensemble:

M. Bourassa (cadre): L'espace de collab (..) avec des moyens différents, pas forcément mieux utilisés d'ailleurs, vont essayer de faire de la concurrence à *Sharedrive*. Donc au lieu de faire travailler tout ce monde là ensemble, on les laisse séparés et puis, ben ça crée toutes sortes de dissensions.

Une autre initiative à l'intérieur de l'organisation est évoquée par une proportion substantielle de participants, à savoir la plateforme d'innovation ixel3. Cette plateforme est décrite par la haute direction comme étant une initiative surtout dédiée à la mise en place de processus permettant de générer des idées concrètes et facilement mises en marché. Lorsque questionné sur ce sujet, le représentant de la haute direction mentionne que les deux plateformes sont intégrées et qu'en ce sens, elles se complètent:

M. Huard (haute direction): ...cette communauté de personnes [*Sharedrive*], on l'a aussi intégrée dans le processus qui est appelé ixel3 pour l'innovation chez L'Entreprise.

Parmi nos participants, nous sommes tombés par hasard sur une employée qui travaille au sein d'un groupe de travail intégré à la plateforme ixel3. Elle nous a permis d'en savoir un peu plus sur son fonctionnement et sur la façon dont *Sharedrive* s'intègre avec cette initiative. Contrairement à *Sharedrive*, la plateforme ixel3 est

fermée c'est à-dire qu'elle n'est destinée qu'à un petit groupe prédéfini d'utilisateurs qui se font confier des mandats bien précis et limités dans le temps. Ainsi, le mandat de chaque cellule de travail formée en ixel3 doit fournir des idées dans le but de résoudre une problématique concrète dans l'organisation (par exemple, comment faire pour être plus présent auprès des publics clients de 18 à 34 ans). La cellule de travail saisie soumet des idées et doit aboutir à des initiatives tangibles qui seront soutenues par des budgets dédiés. Les participants de ixel3 ne participent pas nécessairement à *Sharedrive*, comme l'évoque le témoignage suivant:

Mme Cyr (employée) : Les gens de ixel3 vont aller voir sur *Sharedrive* pour aller s'inspirer, mais ils ne vont pas nécessairement soumettre un problème à la population parce que des fois, en soumettant un problème, y a tellement d'informations qu'il faut donner aux gens sur les balises de l'entreprise, sur les balises d'investissement, sur c'est quoi l'architecture d'entreprise, c'est quoi les cibles, fait que finalement ce que j'essaye de te dire, c'est que y a tellement d'affaires à connaître quand on veut innover sur un problème vraiment précis que c'est difficile de laisser ça à tout le monde parce qu'il y a beaucoup de commentaires qui sont hors champs.

Selon Mme Cyr, *Sharedrive* servirait essentiellement de source d'inspiration mais elle ne permettrait pas d'opérationnaliser les idées qu'elle génère, aussi bonnes soient-elles, et cela, principalement en raison de la complexité de certaines problématiques. Son commentaire évoque les limites de la résolution de problèmes complexes en grand groupe, notamment dans les cas où une expertise pointue est requise. Une autre employée, Mme Hébert, également sensible aux enjeux entourant l'innovation s'avance un peu dans le même sens :

Mme Hébert (employée): J'ai plus utilisé l'engin *Sharedrive* pour voir ce qu'il y avait déjà là qui pourrait m'intéresser plus que pour poster un sujet qui fasse collaborer les gens à mon sujet. Parce que dans le fond, souvent quand j'ai un besoin pis tu le sais, faut se revirer assez rapidement pis moi, j'ai besoin d'aller rapidement... fait que je vais aller le chercher sur (anonymisé) *des outils différents*.

En somme, les témoignages - émanant surtout de cadres - évoquent une piètre intégration de la plateforme *Sharedrive* au sein de l'organisation, notamment parmi l'offre d'outils de collaboration déjà disponibles, même si le représentant de la haute direction est d'avis contraire. Il y a donc une certaine distance vis-à-vis le discours d'entreprise sur ce plan.

4.3.5 *Les idées qui ne se concrétisent pas*

Le slogan « *Fail cheap and fail fast* » que mettent de l'avant les promoteurs de la plateforme *Sharedrive* (haute direction et éditeur), est un principe qu'on retrouve dans la littérature sur l'innovation et sur le *crowdsourcing*, et c'est également un principe connu et repris par certains participants pour décrire la logique de *Sharedrive*.

M. Bernier (employé): C'est des petits bets... Il y en a un là-dedans qu'à un moment donné il va décoller, pis quand il va décoller, il va décoller gros.

L'idée derrière ce principe est de dire que l'entreprise désirant innover doit investir comme si elle le faisait dans du capital de risque, c'est-à-dire s'engager dans des investissements très incertains mais avec des possibilités de rendement faramineux. Sur cinquante projets d'innovation, il y en aura peut-être un seul qui en vaudra la peine, mais comme leur coût de développement est considéré peu élevé, il est estimé suffisamment rentable. Sur ce plan, précisons qu'il n'y a pas de règles, d'instructions, ni de données disponibles sur le moment dans la journée où la plateforme est utilisée. Mais, sur la base de notre observation participante, nous supposons que les usagers la consultent dans les moments où ils ne sont pas nécessairement les plus occupés, que ce soit sur les heures de bureau ou en dehors. L'utilisation de la plateforme pourrait ainsi se faire essentiellement durant les temps considérés comme peu productifs, y compris durant les heures de présence au travail (nous reviendrons sur ce point ultérieurement).

Cela étant dit, pour plusieurs participants, c'est justement là où *Sharedrive* n'est pas en mesure de réaliser son mandat. « Passer de l'idée à la réalisation, c'est le gros défi chez L'Entreprise », nous dit M. Bernier (employé) d'entrée de jeu, lorsque nous lui avons demandé si les idées soumises sur *Sharedrive* se réalisaient en actions concrètes dans l'organisation. C'est le même son de cloche chez M. St-Christophe (employé), qui aimerait que l'on prototype les idées plus rapidement, pour pouvoir les tester. Quant à Mme Dion (cadre), elle considère que la plateforme n'est tout simplement pas utilisée car elle n'amène rien de concret. Pour cette dernière, la pertinence de la plateforme se résume à son résultat et elle n'en voit aucun de concret.

Le manque de réalisations concrètes à l'actif de la plateforme *Sharedrive* pourrait mener à la démobilisation, comme l'évoque une participante :

Mme Cyr (employée): ...il y aurait peut-être un lien à faire pour que au moins une fois par année prendre une bonne idée pis la livrer parce que sinon, à long terme, je pense c'est quelque chose qui va s'essouffler si les gens se rendent compte qu'ils mettent des idées, des idées, des idées, mais que ça amène jamais rien là.

Pourtant, le discours d'entreprise relate plusieurs initiatives en provenance de « l'incubateur *Sharedrive* ». On se targue, notamment dans des écrits aussi officiels que le rapport annuel de l'organisation, du fait que plusieurs idées sont en chantier ou en analyse. Cependant, aucune communication n'expose clairement la réalisation concrète d'une idée jusqu'à sa réalisation. D'ailleurs, le responsable de la haute direction lui-même nous a concédé que la concrétisation des idées restait un défi très important à relever pour *Sharedrive* et que la recette était sans doute de savoir comment bien positionner la plateforme dans l'organisation et la prise de décision, comme l'évoque l'extrait suivant:

M. Huard (haute direction): ...de passer de l'idée à la concrétisation ça a été difficile parce que un coup qu'on a l'idée, on se heurte à tous les processus standards de l'organisation, que ce soit les processus de

priorisation de projet, d'approbation de budget et donc, y a vraiment ce passage là de dire si j'ai une idée et comment on fait pour la concrétiser, pour moi c'est l'enjeu là qui demeure...on n'a pas encore je pense réussi à bien positionner là, à mon avis.

4.3.6 Un positionnement flou dans les processus décisionnels

Comme on vient de le voir, le positionnement de la plateforme dans les processus décisionnels est, de l'aveu même de la haute direction, quelque chose de flou. Cette lacune a également été relevée par les participants, notamment les gestionnaires impliqués de près ou de loin dans le processus d'innovation chez L'Entreprise. Selon eux, pour que *Sharedrive* réussisse à faire du *crowdsourcing* d'entreprise, elle devra s'intégrer aux processus décisionnels, ce qui implique qu'elle soit présente dans les processus et devenir incontournable dans l'activité de l'entreprise liée à l'innovation. Selon M. Beautemps (cadre), *Sharedrive* n'est pas une plateforme qui peut accomplir du *crowdsourcing* comme tel car cette dernière n'a pas le mandat clair de le faire d'une part, et elle n'a pas la main d'oeuvre appropriée pour le réaliser d'autre part.

M. Beautemps (cadre): Ils n'ont pas de main-d'oeuvre, c'est parce qu'ils n'ont pas de mandat de l'organisation pour faire ça non plus, c'est l'équipe de l'innovation qui l'a. *Sharedrive* n'a pas de responsabilités vis-à-vis de l'innovation de L'Entreprise. Ils peuvent mettre des propositions, ils peuvent faire des choses comme ça, mais ils n'ont pas de responsabilités là... il faut qu'ils soient bien arrimés avec l'innovation et que ces choses là soient très bien cadrées...

M. Bourassa (cadre) partage le même point de vue, à savoir que *Sharedrive* n'est pas une plateforme qui est intégrée au reste de l'entreprise et aux processus décisionnels. Selon lui, c'est un peu *Sharedrive* et ses responsables qui se sont exclus eux-mêmes des structures de l'entreprise.

M. Bourassa (cadre): *Sharedrive* est un peu comme un électron libre qui se gère comme il veut... Il n'y a absolument pas de politique pour son

emploi.

Pour certains participants, le problème d'intégration de *Sharedrive* dans l'organisation renvoie directement à ce positionnement flou, et notamment au fait que son utilisation n'est pas comptabilisée en bonne et due forme dans les processus de travail. Certains évoquent un gaspillage de ressources. Certes, les perceptions varient selon les secteurs au sein de l'entreprise. Pour les employés du secteur des technologies, il semble plus naturel de prendre le temps de contribuer à *Sharedrive* sur les heures de travail. Comme l'évoque M. St-Christophe (employé du secteur des TI), *Sharedrive* est après tout une plateforme qui provient du secteur des technologies:

M.St-Christophe (employé): À notre étage ça me surprendrait que qu'il y ait des directeurs qui trouvent ça inapproprié de la part de leurs employés pendant les heures de bureau, mais même là, c'est quand même cautionné par l'organisation. Je veux dire M. Huard en parle de manière officielle. Je pense que les gens se sentent à l'aise, c'est plus une question de temps. On est sous pression pour livrer x, y, z.

Comme l'évoque ce participant, le temps est souvent une denrée rare, et la livraison des projets passe souvent en priorité par rapport au travail lié à l'innovation. On innove quand on a le temps, mais avoir le temps n'est pas nécessairement bien vu puisque cela peut sous-entendre être peu occupés. M. Villent mentionne à ce propos que la plupart des employés facturent leur temps dans le cadre de projets bien précis. Or, un employé qui voudrait consulter *Sharedrive* pendant les heures de travail se buterait à un obstacle, à savoir qu'il ne pourrait pas charger son temps dans un projet. En ce sens, même si la compagnie encourage les employés à consulter la plateforme, elle n'a pas mis en place les mécanismes appropriés à leur disposition (par exemple sous forme de tâches à inscrire dans leurs objectifs de travail). Cette situation crée un malaise selon M. Villent, car il a l'impression que les employés qui y consacrent beaucoup de temps finissent par charger ce temps dans les projets d'affaires.

M. Villent (employé): On fonctionne en mode projet, donc toutes les minutes sur lesquelles tu travailles, normalement tu dois placer ton temps dans un projet. Je trouve ça spécial parce que sincèrement, le temps qu'ils prennent pis on peut dire que pour certains c'est plusieurs heures par semaine, ils chargent ça dans les projets affaires donc y a un promoteur affaires quelque part qui paye ces gens là. Il n'y a pas de projet qui s'appelle innovation.

Àinsi, à la différence de l'initiative ixel3, dont nous avons parlé plus tôt, *Sharedrive* n'est pas présente dans les instances décisionnelles de l'organisation, comme le conseil d'administration ou de gestion, ce qui fait en sorte qu'elle n'obtient aucun budget particulier pour opérer. En outre, il existe un certain flou dans la comptabilisation du temps consacré à l'utilisation de la plateforme dans les tâches des employés. Enfin, comme l'évoque un participant (M. Bourassa), la culture de l'Entreprise en est une de consensus et de coopération, donc si une de ses entités s'exclue du processus décisionnel, cela ne pourra pas mener à grand chose.

4.3.7 Une culture d'entreprise qui n'est pas (encore) prête pour le crowdsourcing

L'ensemble des participants de l'étude, des membres de la haute direction jusqu'aux employés, ne croient pas que la plateforme *Sharedrive* arrivera d'elle-même, sans intervention concrète du management et surtout sans un changement de culture, à générer de bonnes idées et à les rendre concrètes dans l'organisation. Comme l'évoque M. Bernier en faisant un rappel de la théorie du « cargo culte », il ne suffit pas de mettre en place une plateforme technologique pour créer de l'innovation, il doit y avoir un contexte de gestion favorable, de même qu'une démarche plus large, car certaines personnes peuvent être plus ou moins réceptives à ce nouveau type de gestion (par le *crowdsourcing*).

M. Bernier (employé): C'est un mode de pensée très différent pis oui, les

gestionnaires plus traditionnels, ils vont avoir de la misère...pis *crowdsourcing*...c'est un réseau d'informations fait que tsais, le contrôle de l'information là, ça va à l'encontre de ça. C'est très culturel... T'as différent type de gestionnaires, t'as des gestionnaires qui vont dire « Hey crowdsourcing, ça nous aide, ça va nous amener de l'information » parce qu'il est conscient que la bonne idée c'est pas lui qui va l'avoir. T'as un autre type de gestionnaire qui dit « les bonnes idées, c'est moi qui les a ».

M. St-Christophe, pour sa part, explique que certains gestionnaires sont plus ou moins enclins à utiliser la plateforme parce que solliciter le point de vue ou la collaboration des autres pourrait être perçu comme un aveu de faiblesse. En outre, il faut laisser le temps aux employés de s'habituer à cette façon de faire:

M.St-Christophe (employé): Y en a qui vont vouloir dire « non non, si j'ai un problème à régler je vais le régler ». Y a des gens pour qui dévoiler que j'ai un problème, c'est comme un aveu de faiblesse donc, dans la mentalité. Je pense qu'il y a peut-être un côté générationnel. En *crowdsourcing*, le but, faut pas obliger les gens à utiliser ça. Si tu penses que ça peut t'aider, vas-y pis après, ben peut-être que la première année, t'as 10% des gestionnaires qui vont soumettre des problèmes là-dedans et de plus en plus, tu vas en avoir d'autres qui vont rejoindre le wagon.

L'argument générationnel est repris par cet autre participant, qui mentionne que l'utilisation des plateformes comme *Sharedrive* parle plus à la « génération Facebook»:

M. Villent (employé): Ce type de collaboration là, je dirais j'appelle ça la génération Facebook, c'est les gens qui sont prêts à avoir des échanges là et qui ont cette ouverture d'esprit là. Mais y a beaucoup de gens qui ne vont pas sur Facebook, y a beaucoup de gens qui ne sont pas prêts à le faire encore.

Un autre élément renvoie au caractère public des discussions, qui est questionné par certains participants, par exemple à propos du fait que tous les enjeux ne sont pas nécessairement d'ordre public:

Mme Hébert: Là y a un article qui propose une idée pis là, t'as le goût de dire : Mais c'est à cause de ça pis ça, c'est sûr qu'on ne peut pas le faire à court terme, on y a pensé... Est-ce que tout le monde doit savoir toutes les discussions qui se passent, c'est quoi qui est privé de ce qui l'est pas à l'intérieur de la compagnie?

Dans le même ordre d'idée, M. Risquez (cadre) fait mention que ce ne sont pas tous les sujets qui peuvent être abordés sur une plateforme de *crowdsourcing*, même si elle est réservée à un usage interne et que certains problèmes n'ont pas à y être débattus publiquement:

M. Risquez: Là, ce que je ne ferais pas toutefois là, c'est si j'ai des unités avec qui je travaille qui ont des problèmes, des enjeux... par rapport à leur continuité des affaires, moi j'exposerais pas ça à un forum. Je suis en support aux groupes affaires. Ils sont propriétaires de leurs problèmes, je me sentirais bien malaisé de mettre ça sur le fil là.

Il y aurait par ailleurs un héritage culturel particulier au sein de l'organisation qui serait en partie responsable du fait qu'une plateforme comme *Sharedrive* ne soit pas davantage utilisée:

M. Villent: La culture d'entreprise ne permet pas ce genre d'échange là selon moi. Quelques personnes pourraient le faire, mais ça demande un niveau d'abnégation assez important pour pouvoir dire de un, indiquer que tu as un problème, de deux accepter les commentaires des autres de manière constructive... Je pense qu'il faudrait commencer par des problématiques d'entreprise, là ça serait plus pertinent.

En somme, la plateforme *Sharedrive* viendrait se confronter à une culture d'entreprise peu propice. Le fait qu'elle implique de « faire les choses autrement » se heurte à des manières de faire et de penser préexistantes de façon trop radicale. Par ailleurs, les témoignages des participants nous apprennent l'existence de plusieurs autres facteurs, sociaux et culturels (donc en dehors même du cadre de la gestion), qui façonnent leur rapport à la plateforme *Sharedrive* (dépendamment de leur âge, niveau d'éducation,

ouverture d'esprit ou environnement de travail).

4.4 Synthèse

Notre analyse révèle que le discours d'entreprise reprend pour l'essentiel les atouts habituellement attribués aux plateformes de *crowdsourcing* (évoqués dans la revue de littérature présentée dans la problématique). Ce discours fait état de la nécessité de briser la barrière communicationnelle entre les employés et l'organisation. Il évoque également le fait que l'entreprise peut sonder le point de vue de ses employés, autant sur les affaires courantes que sur tout autre sujet, de façon à bénéficier de la « sagesse collective » et favoriser ainsi l'innovation au sein de l'organisation.

À travers ses attributs technologiques, la plateforme *Sharedrive* traduit effectivement les objectifs du discours d'entreprise. Elle offre des fonctionnalités de partage de contenu qui favorisent l'échange, le dialogue et l'ouverture. De plus, l'environnement organisationnel dans lequel elle se trouve, plus ouvert et moins contraint du point de vue de ses formes de gouvernances hiérarchiques, semble en accord avec la volonté de briser les façons de faire traditionnelles.

En ce qui concerne les employés, incluant les cadres, nous constatons un certain scepticisme à l'égard des objectifs visés par la plateforme *Sharedrive*, du moins tels qu'ils sont articulés dans le discours d'entreprise. D'un côté, les employés se disent spontanément ravis d'être écoutés et valorisés. Certains reprennent même mot à mot le *leitmotiv* de l'entreprise sur l'innovation, même s'ils ne semblent pas en être totalement convaincus (rappelons que la plupart parlaient spontanément de la plateforme comme d'outil de travail personnel et ensuite d'un outil servant à faire croître l'innovation). De l'autre côté, ils émettent de sérieux doutes quant à la valeur de la plateforme pour l'entreprise. En particulier, tous évoquent les multiples

conditions qui effritent la possibilité d'atteindre les bénéfices escomptés de l'utilisation de *Sharedrive* : processus non intégrés, perte de temps, manque de pertinence des contenus, résistance au changement, culture d'entreprise peu propice, etc.

À la lumière de ces observations, nous comprenons que le discours de l'entreprise sur l'usage et l'utilité d'une plateforme de *crowdsourcing*, telle que *Sharedrive*, a certes été entendu (et repris en partie), mais qu'il a aussi eu différents échos et même subi certaines distorsions.

CHAPITRE 5

LA DISCUSSION

Ce chapitre discute les résultats d'analyse présentés dans le chapitre précédent. Plus précisément, il discute des formes de pouvoir à l'œuvre dans l'édification des discours dominants et la formation de poches de résistance autour d'un objet technologique en contexte organisationnel. En montrant comment les discours autour de la plateforme *Sharedrive* se juxtaposent, s'entrechoquent, se complémentent et se contredisent, nous mettons en lumière la relation dynamique entre les artefacts du discours d'entreprise (ce qui est dit), les effets de la structure (l'encadrement et les processus) et la subjectivation/résistance des individus.

Nous discutons tout d'abord du discours d'entreprise comme site de pouvoir (5.1), puis nous abordons la question du pouvoir à travers le support technologique (la plateforme *Sharedrive* en soi) et l'environnement dans lequel elle s'inscrit (5.2). Nous abordons ensuite les discours des employés comme des éléments de subjectivation et de résistance (5.3). Nous concluons le chapitre par un synthèse des éléments discutés dans laquelle nous pointons les forces et limites de notre cadrage analytique.

5.1 Le discours d'entreprise comme site du pouvoir

Dans notre étude de cas, une organisation souhaite mettre en place une plateforme de *crowdsourcing* auprès de ses employés et organise une stratégie de communication pour mousser l'intérêt autour de son utilisation et en vanter les bénéfices. Au sens où Mumby et Stohl (1991) le définissent, il s'agit d'un exemple d'un discours dominant.

Ce discours prend forme dans les communications officielles en provenance de la haute direction de l'organisation. En tant que discours officiel, il informe les employés de l'existence de cette nouvelle plateforme de collaboration et les incite fortement à l'utiliser. Ce discours envoie également un message à l'effet que la plateforme sera bénéfique pour tous, qu'elle permettra l'expression d'idées novatrices, qu'elle favorisera la créativité et qu'elle permettra à chacun d'exercer son droit de parole au sein de l'organisation. En tant que site de pouvoir (Mumby et Stohl, 1991), ce discours vise à avoir un impact sur le mode d'action de l'audience visée, à savoir les employés. Qu'en est-il réellement? Comment ce discours se déploie-t-il dans l'organisation et dans quelle mesure est-il reproduit, rejeté ou reformulé ?

5.1.1 Les thèmes déconstruits

Il est intéressant de comparer les aspects du discours d'entreprise avec la manière dont les employés les reproduisent ou non dans leurs propres discours. Ce que Foucault nous apprend dans la première phase de sa vie intellectuelle, l'époque des *epistémés* (Foucault, 1964), c'est que le discours dominant est amené à se stabiliser à travers la formulation des discours entourant une discipline (ou un phénomène) et a tendance à se reproduire. C'est également sous cet angle que Mumby et Stohl (1991), grandement inspirés par cette dimension de Foucault, le conçoivent. Selon Leclercq-Vandelannoitte (2011), le discours construit l'état social autant qu'il ne le décrit, il contribue à imposer une façon de comprendre le monde qui nous entoure. Il exerce donc un pouvoir sur notre compréhension du monde. De quelle manière le discours d'entreprise a-t-il effectivement ou non fait écho chez les employés?

Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, la réponse à cette question n'est complètement claire. En effet, lorsque nous avons demandé aux employés qui utilisent la plateforme de nous expliquer ce qu'elle représentait pour eux, nous avons pu constater que le discours d'entreprise avait été reproduit mais partiellement

seulement. Nous avons rencontré quelques individus qui reproduisaient relativement fidèlement ce discours dominant, en particulier ceux affiliés à la sphère technologique, où cette initiative est d'abord née, mais dans la majorité des cas, nous avons observé des différences notables entre les éléments du discours tenu par la haute direction et l'éditeur responsable de la plateforme, et les discours des employés provenant des autres secteurs de l'entreprise, de même que chez les cadres intermédiaires.

Ce que ces témoignages révèlent, c'est l'existence de différences notoires entre d'un côté ce que *Sharedrive* est sensé être et faire dans l'organisation, selon le discours d'entreprise, et de l'autre ce pourquoi il est utilisé en pratique par les employés et ce que ceux-ci en pensent. Certains le décrivent comme un réseau social d'entreprise, qui permet de rentrer en contact avec d'autres en fonction d'intérêts communs. D'autres le voient comme un intrant intéressant pour consulter de l'information de veille directement liée à leur travail. D'autres encore, plus nouveaux dans l'entreprise, le consultent pour s'imprégner des enjeux qui touchent l'organisation. Enfin, des participants le conçoivent comme un outil de *crowdsourcing* interne, mais axé sur leur domaine d'affaires ou tourné vers des questions opérationnelles touchant directement leur quotidien.

La plupart des répondants ont choisi de la décrire d'abord comme un outil de travail utile dans la résolution de problèmes quotidiens directement liés à leur tâche. En ce sens, leurs discours ne reprennent pas le discours d'entreprise mais ils demeurent situés et reflètent des points de vue individuels, à la hauteur de leurs horizons personnels. Ceci nous révèle que le discours dominant n'a pas été totalement intériorisé par les employés de l'organisation, incluant les cadres intermédiaires. Cependant, il est intéressant de noter que les répondants en provenance du secteur des TI apparaissent davantage sensibilisés au *crowdsourcing*, sans doute parce qu'ils l'ont vu naître d'une part, et parce qu'ils y ont été exposés depuis plus longtemps d'autre

part. Ce pourrait-il que le discours dominant n'ait pas encore eu le temps de se déployer dans les autres secteurs de l'entreprise, et donc que les écarts entre le discours d'entreprise et ceux des employés des autres secteurs s'explique d'abord parce que ces derniers y ont été moins exposés? La portée de notre recherche ne nous permet pas d'en juger, mais nous pensons que cet élément temporel a pu jouer un rôle.

5.1.2 Les thèmes reproduits

Sur la question de l'innovation et de la créativité, nous constatons peu d'écart entre les discours, que ce soit ceux des employés, des cadres intermédiaires ou celui de l'entreprise. Certes, peu de participants y font référence d'emblée, mais une fois questionnés explicitement sur ce sujet, le *leitmotiv* de l'innovation refait surface, comme si subitement les mots de la chanson leur revenaient en tête. Ainsi, tous connaissent la chanson, mais la plupart n'y font pas référence spontanément.

Notre interprétation est que les concepts d'innovation et de créativité, qui sont utilisés pour justifier la présence de la plateforme dans l'organisation par la haute direction, ont bel et bien été entendus et même intériorisés par les participants, et donc que le discours d'entreprise s'est en partie reproduit dans celui des employés et des cadres intermédiaires. Toutefois, ce même discours ne s'est pas révélé spontanément. Le discours d'entreprise n'apparaît donc pas ici comme un site de pouvoir qui prend pleinement effet par lui-même. C'est comme s'il devait être déclenché artificiellement, ou bien c'est que d'autres facteurs intériorisés par les participants ont prédominance sur ce discours dominant, l'empêchant ainsi de se dévoiler spontanément. Il y a donc ici un indice d'une certaine dissonance entre ce que les employés pensent et ce qu'ils disent.

Rappelons que Foucault avait reconnu les limites de son concept du savoir-pouvoir (*épistémés*), tel qu'il l'avait formulé dans la première phase de sa pensée. Il avait

ouvert la voie à de nouvelles pistes de discussion en soulignant que le discours peut être autant un lieu de pouvoir que de résistance (Foucault, 1976). Mais avant d'aller plus loin dans l'exploration de la résistance, voyons comment les éléments de la structure organisationnelle et les attributs technologiques de la plateforme, qui sont aussi des sites de pouvoir, ont pu participé aussi à la construction des discours autour de la plateforme *Sharedrive*.

5.2 Le pouvoir dans les objets technologiques, les lieux et les structures de l'organisation

L'organisation qui fait l'objet de notre étude s'est dotée d'un discours d'entreprise pour atteindre ses objectifs, à savoir favoriser la libre-circulation des idées et établir un climat favorable à la créativité et à l'innovation, mais elle a également mis en place des outils technologiques, des structures et des lieux de discussions pour soutenir ces ambitions. Notre approche théorique suggérait d'être à l'écoute de l'ensemble de ces éléments pour repérer toute la portée des forces qui entrent en puissance dans la détermination du sens des discours au sein de l'organisation. En effet, la valeur communicationnelle du pouvoir dépasse le texte ou les discours pour se retrouver aussi dans les aspects matériels et organisationnels (Leclercq Vandelannoitte, 2011). Nous avons pu observer comment les structures organisationnelles, les lieux physiques ainsi que les artefacts technologiques participaient pleinement à la dynamique communicationnelle de l'organisation.

5.2.1 Les artefacts technologiques

Les artefacts technologiques sont des vecteurs de la communication et participent également à la construction de sens (Aschraft, 2009). La plateforme *Sharedrive*, en tant qu'artefact technologique, participe à la dynamique de pouvoir entourant les

discours qu'elle suscite. De par sa nature, et plus précisément à travers la manière dont elle a été conçue et bâtie, *Sharedrive* a participé à générer des comportements et son usage a eu un impact sur les discours que les participants ont tenus à son sujet. En d'autres mots, les fonctionnalités et caractéristiques de *Sharedrive* ont été développées de sorte que la plateforme puisse aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en matière de créativité et d'innovation. Par le fait même, *Sharedrive* a instrumentalisé le discours d'entreprise et a contribué à le reproduire.

Tout d'abord, un des objectifs de la plateforme était d'assurer la diversité des contenus. Cette diversité de contenus avait pour but d'éviter que les participants ne reproduisent toujours le même type de contenus et donc que la plateforme n'attire que les mêmes types d'utilisateurs. Cependant, le risque que le contenu se surspécialise est bien présent étant donné que *Sharedrive* publie les contenus qui sont choisis par les utilisateurs eux-mêmes. Au tout début, ce fut d'ailleurs un problème car les contenus étaient surtout centrés sur des enjeux technologiques, du fait de la forte présence d'utilisateurs provenant du secteur des TI. Or, cette trop grande proportion de contenus TI a été perçue comme une marque de pouvoir de ce secteur sur les autres. Certains utilisateurs provenant d'autres secteurs se sont sentis exclus et n'ont plus participé. Par la suite, l'introduction d'une fonctionnalité d'agrégation automatisée de contenu a été introduite pour limiter ces effets. Ainsi, cette fonctionnalité technique a pu effectivement favoriser la diversité des sujets présentés et assurer la libre-circulation des idées, mais elle a du aussi et malgré tout être accompagnée de mécanismes de gouvernance qui constituent également des instruments de pouvoir.

À plusieurs égards, la plateforme semble apporter le support nécessaire à l'objectif stratégique d'entreprise, notamment en permettant de faire tomber les barrières hiérarchiques entre les individus qui y participent et en garantissant une diversité de points de vue apte à favoriser un climat d'innovation. Toutefois cet équilibre des forces et des points de vue, tel qu'assuré par les fonctionnalités techniques, a été

compromis par d'autres caractéristiques fonctionnelles de la plateforme, en particulier par le pointage Karma.

Il est intéressant de réfléchir un instant sur l'introduction d'une telle fonctionnalité, qui instaure *de facto* une compétition entre les participants. En plus de placer les idées en compétition les unes par rapport aux autres, cette fonctionnalité met automatiquement les individus dans cette relation de compétition en évaluant et en affichant le pointage de leurs contributions. Ainsi, ce pointage rend certains usagers plus influents au sein de la plateforme, car s'ils ont un pointage élevé, c'est qu'ils sont plus cités et lus que les autres. Par conséquent, s'ils ont un meilleur pointage Karma, ils seront encore plus lus et encore plus cités, l'un entraînant l'autre.

Ce constat permet de nuancer l'idée que chaque individu jouit du même porte-voix au sein de *Sharedrive* puisqu'à terme, certains utilisateurs bénéficieront d'une notoriété et d'une crédibilité supérieures étant donné leur pointage Karma. Une certaine forme de hiérarchie semble donc se reproduire naturellement, même si ce type de plateformes de *crowdsourcing* est sensé être « démocratique ». Ce constat avait d'ailleurs été fait par d'autres chercheurs intéressés aux plateformes de collaboration (Kähkönen, 2014).

5.2.2 Les lieux et le schéma organisationnel

Foucault observait que le pouvoir était de plus en plus désincarné et invisible. Dans les grandes institutions, le pouvoir n'est pas représenté par une figure singulière, une personne d'autorité ou un bourreau, mais il tend à se situer dans les lieux physiques (le *panopticon*) et dans la bureaucratie organisationnelle (Foucault, 1976). De la même façon, au sein des lieux et dans les schémas organisationnels se cachent des vecteurs de pouvoir parfois invisibles, mais important à déceler puisqu'ils ont des impacts majeurs sur les discours des sujets. Dans notre étude de cas, ces lieux et ces

structures organisationnelles apparaissent avoir été largement intériorisés dans les comportements des participants.

Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'équipe en charge de déployer la plateforme *Sharedrive* dispose d'un espace propre, ce qui la place à distance de la structure organisationnelle traditionnelle de l'organisation. Au dire de la haute direction, cela n'était pas un hasard mais c'était nécessaire pour que l'initiative remplisse son mandat. Il paraît effectivement logique, si on souhaite décroquer les discussions et briser les préjugés pour favoriser l'innovation et la créativité, que l'on doive, à tout le moins, laisser paraître qu'on est porteur d'un certain changement. Cela est effectivement paru, à la fois dans la signature graphique du logo de la plateforme (fort différente de celle de l'Entreprise), dans la disposition des bureaux et même dans l'équipement de bureau.

Dans la « zone *Sharedrive* », tous les éléments du mobilier font partie d'un écosystème organisationnel visant à briser les façons de faire traditionnelles de l'Entreprise. Selon les ambitions de la haute direction, ce design visait à créer un esprit de communauté d'abord au sein de l'équipe puis entre les participants puis éventuellement au sein de la communauté élargie de l'organisation (selon le principe de la contamination positive). L'organisation des espaces et de la structure de gestion de l'équipe *Sharedrive* permet à la communauté qui se rencontre sur les lieux, dans les « espaces *Sharedrive* », de vivre une expérience physique de l'innovation, en plus de pouvoir la vivre virtuellement via la plateforme technologique. Il y aurait, en quelques sortes, une certaine forme de biopouvoir (Foucault, 1984) qui s'établit dans les remparts de *Sharedrive*. Bien que l'expérience de la plupart des participants soit virtuelle (en ligne), on a tout de même penser à donner un corps à cette initiative et à matérialiser l'idée de l'innovation et de la créativité via le *crowdsourcing*. On a donc ici une manifestation du discours d'entreprise, qui s'exerce autant dans le message, l'expérience virtuelle et technique, que dans le corps physique.

Dans les faits, l'organisation, par la création du projet *Sharedrive*, se crée une nouvelle structure, qui fait tout à fait contraste avec sa structure primaire. Son modèle de gestion plutôt classique, c'est-à-dire organisé hiérarchiquement verticalement, se trouve temporairement contredit par la « zone *Sharedrive* », un endroit où la bureaucratie est sensée être abrogée au profit de la créativité pure et d'une certaine démocratie décisionnelle. La création de cette double structure a certainement à voir avec la volonté de changer une culture déjà en place. Nous n'avons pas les informations nécessaires pour déterminer si l'entreprise souhaite changer l'ensemble de son modèle de gestion, mais nous pouvons quand même supposer qu'elle souhaite au moins influencer les comportements de ses employés et façonner une nouvelle culture d'entreprise à travers cette initiative de *crowdsourcing*. Dans une perspective d'analyse foucaldienne, le discours et les effets de structure, tels que ceux que nous venons de décrire, peuvent en effet aider cette transformation, mais il est une troisième dimension qu'il nous faut aussi examiner pour comprendre l'ensemble des enjeux ici.

5.3 L'intériorisation et la résistance chez les participants

Nous venons de voir comment le discours d'entreprise autour de la plateforme *Sharedrive* est déployé dans l'organisation à travers la manière dont il se reproduit ou se déconstruit dans les discours des employés en général, comment ce discours s'incarne dans les artefacts technologiques qui composent la plateforme et jusqu'à quel point celui-ci est dispersé dans les lieux physiques et les espaces réservés à la communauté *Sharedrive*, de même que dans le mode de gestion de l'équipe qui s'affaire à faire vivre cette plateforme. Nous verrons maintenant comment certains éléments de ce discours d'entreprise se heurtent ou s'accordent et révèlent des indices d'une certaine forme de résistance ou de subjectivation au sein de l'organisation.

5.3.1 La désillusion face à la gestion de la plateforme et la stratégie d'innovation

À la lumière de ce qui a été révélé dans les discours des participants, nous percevons plusieurs désillusions chez les employés et cadres intermédiaires concernant l'organisation et sa capacité à accueillir et à bénéficier d'une plateforme comme *Sharedrive*. Ces derniers perçoivent plusieurs éléments limitant, liés à la gestion de la plateforme et à la gestion de l'écosystème de l'innovation, à plus haut niveau, au sein de l'organisation.

Tout d'abord, la récurrence du discours à l'effet que le secteur des technologies (TI) soit considéré comme l'acteur principal en matière d'innovation est un élément significatif selon nous d'une première forme d'intériorisation, et en l'occurrence d'une auto-exclusion des participants ne provenant pas de ce secteur. L'intériorisation de ce caractère technologique a naturellement provoqué une force de résistance face au discours d'entreprise, car il portait atteinte au principe de diversité, si important dans l'atteinte des objectifs de la plateforme *Sharedrive*.

En outre, plusieurs autres initiatives en matière d'innovation dont des plateformes similaires à *Sharedrive* ont vu le jour dans l'organisation. Cette situation nous a été décrite par les participants comme révélatrice d'une certaine confusion quant à la gestion de l'innovation en général au sein de l'Entreprise. Si *Sharedrive* a été la première plateforme à voir le jour, elle a aussi été à l'origine d'un véritable mouvement vers la création d'autres plateformes similaires, à tel point que son usage a été remis en question. Certes, cette prolifération d'initiatives peut être interprétée comme un signe que les idées d'innovation et de créativité ont été adoptées et donc que le discours d'entreprise a aussi eu cet effet là.

Toutefois, la présence de nouveaux outils similaires (mais pas mieux intégrés) est

aussi un symptôme de l'existence de d'autres facteurs structuraux en jeu. Ainsi, cela a contribué à générer un esprit de compétition au sein de l'organisation, du moins en ce qui concerne l'innovation. Le manque de cohésion du plan stratégique de l'organisation concernant l'écosystème global de l'innovation est dénoncé dans les discours d'employés et de cadres: il ne permet pas de guider l'usage de la plateforme correctement et il entraîne un rejet de la plateforme par ceux qui privilégient d'autres moyens similaires de stimuler l'innovation. Les différents acteurs de l'écosystème de l'innovation se trouvent ainsi à compétitionner entre eux, et donc pour certains à rejeter *Sharedrive* plutôt qu'à l'utiliser en complémentarité avec leurs propres outils. Ainsi le discours d'entreprise, les lieux et le schéma organisationnel de l'organisation ne se sont pas encore suffisamment et profondément incarnés dans l'organisation.

5.3.2 La perception que ce qui est en place ne pourra pas réellement changer

Une autre force majeure intériorisée par les participants et qui a eu un impact important sur les discours autour de la plateforme *Sharedrive* concerne la finalité de la plateforme, c'est-à-dire ce qu'elle doit produire: des idées nouvelles et, surtout, la mise en application de ces idées. À ce titre et comme nous l'avons évoqué précédemment, les discours témoignent d'un grand scepticisme quant à la capacité de l'organisation à faire accoucher concrètement les idées émergentes de *Sharedrive*. Si le discours d'entreprise se targue d'avoir déjà mis en application des dizaines d'idées, on ne retrouve pas le même son de cloche chez les employés et cadres intermédiaires.

L'on constate d'abord une désaffection palpable de l'usage de la plateforme, mais aussi un manque de confiance assez significatif dans l'appareil décisionnel de l'organisation. Les employés semblent considérer *de facto* que l'organisation n'est pas assez agile pour mettre en œuvre des idées aussi nouvelles que celles ayant été proposées dans *Sharedrive*. La croyance selon laquelle le système est trop lourd pour soutenir l'innovation est si profondément ancrée dans le discours des participants, que

même le chef de la haute direction déclare de son propre aveu être dépassé par la complexité et la lourdeur de cette structure décisionnelle.

Cette déclaration est particulièrement révélatrice de la force d'intériorisation de cet idée, c'est à dire la puissance et la pondération de ce facteur de résistance par rapport aux discours entourant la plateforme *Sharedrive*. Force est d'admettre que si une figure de la haute direction elle-même transpose cette subjectivation à l'intérieur de son discours, c'est qu'elle est elle-même affectée par le pouvoir de son organisation au point où elle ne pense plus en reprendre le contrôle. Encore une fois, notre grille d'analyse foucauldienne nous permet d'observer à quel point le discours autour des concepts de *crowdsourcing*, d'innovation et de créativité n'est pas complètement incarné dans la structure organisationnelle et qu'il subsiste un pouvoir, ou disons le autrement, une forte contrainte, d'ordre structurel, qui exerce un contrôle dans toutes les couches de l'organisation et qui met en péril l'existence de tout autre forme de discours qui pourrait entrer en compétition avec elle.

Nous pensons ici avoir fait l'un des constats majeurs de cette recherche, à savoir que le discours d'entreprise lui-même, qui émane de ceux qui détiennent les plus hauts pouvoirs de l'organisation, se déconstruit lui-même par ses propres contradictions. Dans des termes foucauldiens, cela démontre comment la structure décisionnelle et ses processus (la bureaucratie) sont incarnés bien au-delà des individus qui la gèrent. Dans le cas de cette organisation, il est apparent que la haute direction est impuissante face sa propre bureaucratie et qu'elle admet que cet état de fait représente une faiblesse dans sa démarche globale de déploiement d'une stratégie d'innovation autour d'une plateforme de *crowdsourcing*. Malgré les changements amenés et la qualité notoire de la plateforme technologique elle-même, cette impuissance est non seulement perçue de tous, mais elle semble aussi incontournable, même pour la personne au sommet de la hiérarchie.

Cette idée supérieure, qui est ici représentée par la structure décisionnelle, est en soi une forme de bureaucratie qui, selon Foucault (1975), domine l'institution au point où les individus y travaillant s'y conforment sans se poser de questions. Cet effet de la structure bureaucratique est à mettre en parallèle avec les analyses de Foucault sur l'auto-discipline, lorsque ce dernier parle du comportement que les prisonniers adoptent spontanément à la vue d'une guérite de surveillance, qu'elle soit occupée ou non. Ici, il n'y a pas de guérite, mais il y a des processus organisationnels et une bureaucratie auxquels les dirigeants eux-mêmes se soumettent, sans se demander s'ils peuvent changer ou non les choses.

5.3.3 Les autres idées préconçues qui limitent le crowdsourcing en milieu organisationnel

D'un point de vue plus sociologique, la nécessité de se conformer à la bureaucratie n'est pas le seul vecteur d'intériorisation qui se confirme dans les environnements de travail. Weber (1921) a expliqué comment la bureaucratie s'opérationnalise dans une architecture pas tout à fait collaborative, mais d'autres penseurs se sont aussi prononcés sur la prédisposition naturelle des structures hiérarchiques à se créer et à se reproduire dans les environnements liés au travail, qu'ils soient virtuels ou physiques (Postmes et al., 2000). Il serait en effet discuté que les travailleurs qui travaillent dans des structures plus horizontales, moins dirigées et contrôlées, vont recréer malgré tout des structures et des contrôles de type plus vertical (Roth, 2008). La liberté que nous percevons dans les espaces collaboratifs seraient donc apparente, mais non effective (Bishop et Levine, 1999). Selon Krackhardt (1994), l'employé ne souhaiterait tout simplement pas faire partie du processus décisionnel et serait plus à l'aise dans l'exécution plutôt que dans la discussion ou la négociation de sa tâche.

Les résultats de notre recherche tendent à montrer que dans l'organisation où nous avons réalisé nos observations, il y a effectivement une forme d'intériorisation de ces

mécanismes. En général, les participants ont une perception plutôt négative du niveau d'ouverture de leurs gestionnaires à travailler en mode collaboratif pour la résolution d'un problème. Certains évoquent l'idée que la collaboration peut être perçue comme un aveu de faiblesse. Ils soulignent ainsi l'abnégation que cela nécessiterait, en partant du principe que chaque gestionnaire a une obligation de réussir et de performer, des concepts qui semblent antonymes à la notion de collaboration ouverte.

Il y aurait aussi, selon les participants, des défis qui seraient plus susceptibles que d'autres d'être traités par ce type de plateforme. Ceux qui concernent l'entreprise en général par exemple, qui sont d'ordre commun, sont perçus comme étant de meilleurs candidats que ceux liés à un secteur en particulier. L'attention n'est alors pas portée sur un secteur fautif en particulier, qui n'aurait pas su solutionner lui-même son problème, mais sur l'ensemble de l'organisation (dans l'idée d'une imputabilité partagée). Il y a ici un corollaire à l'effet que la nécessité de collaborer sous-entend une perception de faiblesse, ce qui est en soi un autre élément fondamental qui se retrouve matérialisé dans les discours de résistance des participants.

5.4 Résumé des constats

Dans ce chapitre, nous avons pu rendre compte de la richesse et de la profondeur des échos, des échanges et des actions qui se tiennent autour de la plateforme *Sharedrive*. Dans un premier temps, nous avons observé comment les éléments clefs du discours d'entreprise résonnent dans les autres discours circulant dans l'organisation. Nous avons repéré les éléments de ce discours qui ont été reproduits ou déconstruits, représentant ainsi le discours comme un site du pouvoir pouvant être partiellement reproduit ou renversé. En l'occurrence, nous avons remarqué que les employés ne répliquaient pas spontanément le discours d'entreprise en ce qui concerne la mission

de la plateforme *Sharedrive*, puisqu'ils soulignaient ses aspects fonctionnels en lien avec leurs tâches quotidiennes plutôt que ses possibilités pour l'innovation et la créativité. Toutefois, nous avons noté que lorsque questionnés sur les notions d'innovation et de créativité, tant les employés que les cadres intermédiaires manifestaient des récits très proches du discours d'entreprise. Nous ne saurons dire si d'autres facteurs pourraient expliquer la dynamique de reproduction du discours d'entreprise, comme la durée d'exposition à ce discours selon els secteurs de l'organisation ou les caractéristiques socio-démographiques des participants. C'est d'ailleurs une des limites de notre recherche.

Dans un deuxième temps, nous avons examiné les objets, les lieux et les architectures organisationnelles en tant que véhicules de pouvoir. Nous avons constaté qu'il est théoriquement possible d'attribuer à ces objets de la structure une certaine valeur d'influence sur le discours des participants. Par exemple, nous avons noté que les fonctionnalités technologiques étaient spécifiquement conçues et prévues pour engendrer des comportements et des réactions susceptibles d'avoir un impact important sur l'usage et donc sur le discours des usagers à propos de la plateforme. Nous avons également observé de quelle manière le contexte, l'environnement physique ainsi que les processus de travail entourant les activités et la gestion de la plateforme étaient également conçus dans cette perspective, participant par le fait même à reproduire le discours d'entreprise. Toutefois, l'influence de ces éléments sur le discours des participants reste peu tangible et n'apparaît pas de manière très nette. Une démarche ethnographique axée sur l'analyse détaillée des usages de la plateforme aurait permis de valider plus concrètement cette hypothèse théorique. C'est une autre limite de notre recherche.

Enfin, dans un troisième temps, nous avons observé différentes poches de résistance à travers les discours tenus par les participants. Nous avons fait trois constats majeurs, soit :

- 1) Les politiques actuelles et la culture d'entreprise pesaient énormément dans l'esprit des participants rencontrés, agissant comme des obstacles au déploiement d'une plateforme de *crowdsourcing* comme *Sharedrive*, et cela même si les pratiques, les lieux et les discours entourant les activités liées à la plateforme s'affichaient en rupture par rapport aux façons de faire traditionnelles.
- 2) Les participants, de même que la haute direction elle-même, n'avaient pas foi en ce que les choses changent dans le futur.
- 3) Certaines conditions inhérentes à l'accomplissement de tâches spécifiques au sein de l'organisation étudiée (par exemple l'imputabilité quant à la qualité du travail accompli, la confidentialité de certains dossiers ou l'obligation de performance) refroidissaient l'enthousiasme des participants quant aux opportunités suscitées par le *crowdsourcing*.

Sur ce dernier point de discussion, notre cadrage analytique fut d'une aide considérable puisqu'il nous a permis de faire ressortir les éléments non seulement discursifs mais également méta-discursifs qui se sont révélés déterminants pour comprendre la façon dont le discours d'entreprise autour de ce nouvel outil technologique s'est déployé dans l'organisation ainsi que les échos et distorsions dont il a fait l'objet.

CONCLUSION

Si la place prise par les outils technologiques dans les organisations n'a jamais cessé de croître, leurs usages ont également été appelés à se diversifier. En effet, les organisations se servent des outils technologiques à la fois pour être plus efficaces, plus rapides, plus productives et plus rentables dans l'exécution de leurs opérations techniques, mais aussi, elles apprennent à s'en servir de manière plus qualitative et humaine, pour tisser des liens sociaux entre les employés, créer un esprit de communauté, forger le sentiment d'appartenance et favoriser l'innovation et la créativité, des ingrédients essentiels aux organisations apprenantes modernes (Senge, 1990).

Les plateformes de *crowdsourcing*, comme celle que nous avons étudiée, sont de plus en plus utilisées pour atteindre ce type d'objectifs. Notre étude de cas sur la plateforme *Sharedrive* est un exemple parmi tant d'autres qui montre comment ce type d'outil est conçu et mise en place, et surtout de quelles manières il fait l'objet de discours diversifiés à l'intérieur d'un même environnement. En étudiant la question sous l'angle de l'analyse discursive, dans une perspective théorique foucauldienne, nous nous sommes intéressés aux discours construits autour de la plateforme *Sharedrive*. Nous avons cherché à comprendre de quelles façons ces discours sont mis en place et révélés dans l'organisation, comment ils sont inscrits dans des processus d'affaires entourant la plateforme *Sharedrive*, et comment ils sont intériorisés (sous forme d'adhésion ou de rejet) par les employés et les cadres intermédiaires de l'organisation.

Notre démarche, basée sur une étude de cas de type qualitatif, a consisté à capter et analyser les manifestations directes des discours. D'abord sous la forme du discours

d'entreprise repérable dans des textes officiels, des allocutions, des publications internet, des affiches ou éléments de signalétique et dans les propos d'un représentant de la haute direction que nous avons interviewé. Ensuite dans les éléments de structure, à travers les propriétés de la plateforme technologique et la configuration hiérarchique et décisionnelle de l'organisation (incluant la configuration des lieux de travail, le mode de gestion de l'équipe de la plateforme, la culture d'entreprise, etc.) Puis, à travers les propos des employés et des cadres intermédiaires que nous avons également interviewés et qui nous ont permis d'identifier une série de thèmes et sujets de discussion agissant comme des marqueurs de discours de subjectivation et de résistance. Notre position de chercheur praticien, membre de l'organisation faisant l'objet de l'étude de cas, nous a permis d'avoir un regard unique informé de l'intérieur.

Nos premiers constats sur la façon dont le discours d'entreprise s'est déployé ont révélé qu'il avait eu des échos chez l'ensemble des participants. Ces derniers avaient intériorisé les principaux éléments de discours véhiculés par la haute direction en ce qui concerne la finalité de la plateforme, à savoir générer de la créativité et stimuler un climat propice à l'innovation au sein de l'organisation. Toutefois, les participants n'ont fait résonner les principes d'innovation et de créativité que lorsqu'ils étaient questionnés spécifiquement sur le sujet, privilégiant une conception plutôt utilitaire de la plateforme, directement en lien avec leur tâche. Plus généralement, nos résultats ont montré que le discours dominant n'était reproduit que partiellement.

Nos analyses de la plateforme technologique et de l'environnement organisationnel, incluant les lieux physiques occupés par les éditeurs de la plateforme, nous ont permis de relever que l'entreprise cherchait à s'exposer de manière différente à travers le projet *Sharedrive*, en occultant volontairement une partie de son identité, et cela, dans le but de transformer la perception des employés face à l'organisation.

Toutefois, l'identité de l'organisation, notamment en tant que bureaucratie, est apparue sédimentée non seulement dans les témoignages des employés, mais aussi dans celui de la haute direction.

Nous avons fait ce constat en observant les effets de la structure de l'organisation sur le discours de la haute direction, mais aussi suite à l'analyse des discours de résistance chez les employés et les cadres, qui a permis de révéler l'existence de plusieurs phénomènes d'intériorisation. À ce titre, les principaux éléments intériorisés renvoient à l'idée selon laquelle l'entreprise possède des structures décisionnelles trop lourdes et mal enlignées stratégiquement, menant ainsi à une forme de désillusion face au progrès et aux nouvelles façons de faire, incluant celles liées aux plateformes de *crowdsourcing*.

Toute recherche comporte des limites et la nôtre n'échappe pas à la règle. Si cette étude de cas a pu rendre visible à nos yeux l'émergence d'une certaine forme de résistance face à un projet de plateforme de *crowdsourcing* en milieu organisationnel, et ainsi mettre à jour un certain nombre d'enjeux de pouvoir à travers une série de productions discursives, nous croyons qu'elle aurait pu se révéler plus complète.

De façon générale et à toutes les étapes de la recherche, notre posture de chercheur participant nous a fait nous commettre sur bien des décisions ou hypothèses de recherche qui ont pu avoir un impact sur les résultats de recherche. Étant à l'emploi de l'organisation dans laquelle l'étude de cas a été effectuée, nous avons déjà une opinion sur le phénomène qui nous intéressait. Cette posture privilégiée a servi à l'émergence d'hypothèses qui ont guidé notre réflexion tout au long de notre démarche de recherche et elle a sans aucun doute influencé l'analyse et la discussion des résultats. Le danger du biais de confirmation, qui conduit à confirmer des hypothèses pré-existantes plutôt que de les laisser émerger d'elles-mêmes, est réel, notamment parce que nous connaissons les personnes qui ont été interviewées, parce

que nous oeuvrons dans le secteur des technologies d'information (TI), parce que nous avons une expérience d'usage personnelle de la plateforme et aussi parce que nous connaissions déjà certains discours circulant autour de la plateforme étudiée.

Une autre limite de la recherche tient au nombre restreint de participants interviewés. Pour des raisons que nous avons exposées précédemment, ce choix s'est imposé à nous, d'abord en raison de notre approche compréhensive, axée plus sur la profondeur de l'analyse que sur la quantité de données et ensuite, pour des raisons de faisabilité. Une plus grande disponibilité de ressources, en temps en particulier, nous aurait permis de rencontrer plus de participants et donc d'avoir une plus vaste diversité de points de vue. En outre, la recherche aurait pu s'échelonner sur une plus longue période de temps et introduire une nouvelle perspective d'observation, permettant d'apprécier l'effet de la durée sur la dynamique des discours autour de la plateforme *Sharedrive* par exemple, ou encore d'intégrer dans l'analyse des données socio-démographiques des participants (niveau d'éducation, type de poste, salaire, provenance ethnique, etc.).

Cette recherche, de par sa portée et son contexte, s'est intéressée aux discours autour d'une plateforme de *crowdsourcing* dans un contexte bien particulier. Elle a porté sur un objet d'étude singulier, observé dans une perspective tout aussi singulière. Elle a ouvert une fenêtre sur un terrain peu visible et peu connu des chercheurs du domaine de la communication, et, à ce titre, elle a fourni des observations empiriques uniques. D'autres études similaires pourraient contribuer à mieux connaître les enjeux associés aux plateformes de *crowdsourcing* en milieu organisationnel. Enfin, en raison de l'augmentation probable de ce type d'artéfacts technologiques dans les organisations dans les prochaines années, l'analyse des discours qui circulent autour d'eux aura beaucoup à révéler sur les formes de pouvoir à l'œuvre dans l'édification de discours dominants et de résistance.

ANNEXE A

Le guide d'entrevue pour les employés

Thèmes	Sous-thèmes	Questions pour employés
Introduction	Accueil	Présentation du chercheur
		Présentation du projet
		Présentation du déroulement de l'entretien (insister sur le fait qu'il se déroulera de manière informelle)
		Faire lire le consentement
		Demander au participant s'il a des questions, si non lui demander de signer le formulaire
	Demander l'autorisation de démarrer l'entretien et l'enregistrement	
	Questions brise-glace	Depuis combien de temps travaillez-vous chez LA FIRME? Pouvez-vous nous parler un peu de votre cheminement de carrière et du poste que vous occupez présentement chez LA FIRME?
Publicité de la plateforme	Connaissance de la plateforme <i>Sharedrive</i>	Connaissez-vous la plateforme <i>Sharedrive</i> ?
		Comment en avez-vous entendu parlé la première fois?
		Quelle a été votre réaction la première fois que vous en avez entendu parler?
		Trouvez-vous que l'entreprise a suffisamment parlé de la plateforme pour qu'elle soit connue dans toute l'entreprise? Si oui, quels ont été les moyens les plus efficaces utilisés d'après vous? Si non, quels pourraient être les moyens à utiliser?
Implication dans <i>Sharedrive</i>	Adhésion	Êtes-vous membre de la plateforme <i>Sharedrive</i> ?
		Vous rappelez-vous dans quel contexte vous vous êtes inscrits?
		Qu'est-ce qui vous a motivé à participer
		Est-ce que quelqu'un vous a incité à vous inscrire?
		Aviez-vous entendu des commentaires négatifs ou mitigés concernant l'usage de la plateforme avant de vous inscrire ou depuis votre inscription?
	Usage	À quelle fréquence allez vous consulter la plateforme?
		Combien de temps en moyenne durent vos visites et à quel moment de la journée le faites-vous?
		N/A
		Vous sentez-vous à l'aise de consulter la plateforme pendant les heures de bureau? Pourquoi?

		<p>Quel genre de contenu vous intéresse-t-il de consulter?</p> <p>De façon générale, considérez-vous que la plateforme est facile à utiliser?</p> <p>Avez-vous déjà commenté les articles des autres participants? Si oui, pouvez-vous nous donner des exemples d'articles que vous avez commentés?</p> <p>Avez-vous vous-mêmes publier des articles dans la plateforme? Si oui, à propos de quels sujets?</p> <p>Avez-vous reçus des commentaires? Si oui, de quelle nature les qualifieriez-vous (positifs, édifiants, négatifs, inutiles, etc.)?</p>	
	Esprit de communauté et appartenance	<p>Êtes-vous toujours content de faire partie de cette communauté? Avez-vous songé à la quitter ou ne plus participer de la même façon? Si oui, quelles sont les raisons?</p> <p>Comment vous situez-vous par rapport au reste de la communauté <i>Sharedrive</i>?</p> <p>Y a-t-il des participants qui se démarquent selon vous?</p> <p>Avez-vous déjà discuté avec un ou des participant(s) de la plateforme <i>Sharedrive</i> en dehors de la plateforme elle-même?</p> <p>Participez-vous aux événements de la communauté <i>Sharedrive</i>?</p> <p>Vous considérez-vous comme un ambassadeur de cette plateforme? Si oui, de quelle manière en parlez-vous aux autres lorsque vous abordez cette question?</p> <p>Quels sont les arguments selon vous que les détracteurs de la plateforme utilisent lorsqu'ils en parlent?</p>	
Pertinence de la plateforme	Mission	<p>Selon vous quelle est la principale mission de la plateforme <i>Sharedrive</i> dans l'entreprise? Pourquoi a-t-elle été mise en place?</p> <p>De façon plus personnelle, à quoi vous attendez-vous de l'utilisation de cette plateforme?</p> <p>Considérez-vous que <i>Sharedrive</i> remplit son mandat à son plein potentiel? Si non, de quelle manière pourrait-elle être bonifiée?</p>	
		Processus de travail	<p>Considérez-vous que la plateforme peut jouer un rôle dans l'accomplissement de votre travail, comme dans la résolution de problèmes que vous vivez au quotidien par exemple?</p> <p>Selon vous, comment votre gestionnaire perçoit l'utilisation de cette plateforme dans le cadre de votre travail?</p>

		Pensez-vous que cette perception s'étend à la majorité des gestionnaires?
		Y aurait-il des processus de travail qui pourraient être intégrés à la participation à <i>Sharedrive</i> pour ajouter de la valeur à cette plateforme? Si oui, quels seraient selon vous les défis pour les mettre en place?
Clôture	Synthèse	Y a-t-il des questions sur lesquelles vous aimeriez que nous revenions?
		Y a-t-il d'autres commentaires généraux que vous souhaiteriez faire avant la fin de cet entretien?
	Remerciement	Je vous remercie de votre participation et je vous rappelle que si vous souhaitez ajouter ou retirer quelque chose suite à notre entretien, il sera toujours possible de communiquer avec moi.
		Les résultats seront compilés et analysés par moi et la directrice de recherche. Nous transmettrons aussi les résultats au responsable de la plateforme <i>Sharedrive</i> , mais les données seront complètement anonymisées, de sorte qu'il soit impossible de reconnaître les individus ayant participé à cette recherche.
	Bonne journée!	

ANNEXE B

Le guide d'entrevue pour les cadres

Thèmes	Sous-thèmes	Questions pour cadres intermédiaires
Intro	Accueil	Présentation du chercheur
		Présentation du projet
		Présentation du déroulement de l'entretien (insister sur le fait qu'il se déroulera sous forme informelle)
		Faire lire le consentement
		Demander au participant s'il a des question, si non lui demander de signer le formulaire
	Demander l'autorisation de démarrer l'entretien et l'enregistrement	
	Questions brise-glace	Depuis combien de temps travaillez-vous chez LA FIRME? Pouvez-vous nous parler un peu de votre cheminement de carrière et du poste que vous occupez présentement chez LA FIRME?
Publicité de la plateforme	Connaissance de la plateforme <i>Sharedrive</i>	Connaissez-vous la plateforme <i>Sharedrive</i> ?
		Comment en avez-vous entendu parlé la première fois?
		Quelle a été votre réaction la première fois que vous en avez entendu parlé?
		Trouvez-vous que l'entreprise a suffisamment parlé de la plateforme pour qu'elle soit connue dans toute l'entreprise? Si oui, quels ont été les moyens les plus efficaces utilisés d'après vous? Si non, quels pourraient être les moyens à utiliser?
Implication dans <i>Sharedrive</i>	Adhésion	Êtes-vous membre de la plateforme <i>Sharedrive</i> ?
		Vous rappelez-vous dans quel contexte vous vous êtes inscrits?
		Qu'est-ce qui vous a motivé à participer
		Est-ce que quelqu'un vous a incité à vous inscrire?
		Aviez-vous entendu des commentaires négatifs ou mitigés concernant l'usage de la plateforme avant de vous inscrire ou depuis votre inscription?
	Usage	À quelle fréquence allez vous consulter la plateforme?
		Combien de temps en moyenne durent vos visites, à quel moment de la journée le faites-vous?
		Êtes-vous au courant si vos employés utilisent cette plateforme pendant les heures de bureau?
Est-ce qu'il pourrait y avoir un enjeu de productivité à ce qu'ils le fassent?		

		<p>Quel type de contenu ou d'interaction trouvez-vous intéressante sur la plateforme <i>Sharedrive</i>?</p> <p>De façon générale, considérez-vous que la plateforme est facile à utiliser?</p> <p>Avez-vous déjà commenté les articles des autres participants? Si oui, pouvez-vous nous donner des exemples d'articles que vous avez commentés?</p> <p>Avez-vous vous-mêmes publier des articles dans la plateforme? Si oui, à propos de quels sujets?</p> <p>Avez-vous reçus des commentaires? Si oui, de quels natures les qualifieriez-vous (positifs, édifiants, négatifs, inutiles, etc.)?</p>
	Esprit de communauté et appartenance	<p>Êtes-vous toujours content de faire partie de cette communauté? Avez-vous songé à la quitter ou ne plus participer de la même façon? Si oui, quelles sont les raisons?</p> <p>Comment vous situez-vous par rapport au reste de la communauté <i>Sharedrive</i>?</p> <p>Y a-t-il des participants qui se démarquent selon vous?</p> <p>Avez-vous déjà discuté avec un ou des participant(s) ou dirigeants de la plateforme <i>Sharedrive</i> en dehors de la plateforme elle-même?</p> <p>Participez-vous aux événements de la communauté <i>Sharedrive</i>?</p> <p>Vous considérez-vous comme un ambassadeur de cette plateforme? Si oui, de quelle manière en parlez-vous aux autres lorsque vous abordez cette question?</p> <p>Quels sont les arguments selon vous que les détracteurs de la plateforme utilisent lorsqu'ils en parlent?</p>
Pertinence de la plateforme	Mission	<p>Selon vous quelle est la principale mission de la plateforme <i>Sharedrive</i> dans l'entreprise? Pourquoi a-t-elle été mise en place?</p> <p>De façon plus personnelle, à quoi vous attendez-vous de l'utilisation de cette plateforme?</p> <p>Considérez-vous qu'<i>Sharedrive</i> remplit son mandat à son plein potentiel? Si non, de quelle manière pourrait-elle être bonifiée?</p>
	Processus de travail	<p>Considérez-vous que la plateforme peut jouer un rôle dans l'accomplissement de votre travail ou celui de vos équipes, comme dans la résolution de problèmes que vous vivez au quotidien par exemple?</p> <p>Selon vous, comment vos employés mettent-ils leur utilisation de la plateforme <i>Sharedrive</i> en lien avec l'accomplissement de leur tâches?</p>

		N/A
		Y aurait-il des processus de travail qui pourraient être intégrés à la participation à <i>Sharedrive</i> pour ajouter de la valeur à cette plateforme? Si oui, quels seraient selon vous les défis pour les mettre en place? Seriez-vous prêts à les relever?
Clôture	Synthèse	Y a-t-il des questions sur lesquelles vous aimeriez que nous revenions?
		Y a-t-il d'autres commentaires généraux que vous souhaiteriez faire avant la fin de cet entretien?
	Remerciement	Je vous remercie de votre participation et je vous rappelle que si vous souhaitez ajouter ou retirer quelque chose suite à notre entretien, il sera toujours possible de communiquer avec moi.
		Les résultats seront compilés et analysés par moi et la directrice de recherche. Nous transmettrons aussi les résultats au responsable de la plateforme <i>Sharedrive</i> , mais les données seront complètement anonymisées, de sorte qu'il soit impossible de reconnaître les individus ayant participé à cette recherche.
	Bonne journée!	

ANNEXE C

Le guide d'entrevue pour la haute direction

Thèmes	Sous-thèmes	Question à membre de l'exécutif de haut niveau
Intro	Accueil	Présentation du chercheur
		Présentation du projet
		Présentation du déroulement de l'entretien (insister sur le fait qu'il se déroulera sous forme informelle)
		Faire lire le consentement
		Demander au participant s'il a des question, si non lui demander de signer le formulaire
		Demander l'autorisation de démarrer l'entretien et l'enregistrement
	Questions brise-glace	Depuis combien de temps travaillez-vous chez LA FIRME? Pouvez-vous nous parler un peu de votre cheminement de carrière et du poste que vous occupez présentement chez LA FIRME?
Publicité de la plateforme	Connaissance de la plateforme <i>Sharedrive</i>	N/A
		De quelle façon le projet de la plateforme <i>Sharedrive</i> a vu le jour?
		N/A
		Pourriez-vous nous commenter sommairement la stratégie de communication déployée pour favoriser l'adhésion des employés à cette plateforme?
Implication dans <i>Sharedrive</i>	Adhésion	Êtes vous satisfait du niveau d'adhésion? Quelles étaient les cibles initiales?
		N/A
		Qu'est-ce qui motive les gens à participer selon-vous?
		N/A
		N/A
	Usage	N/A
		N/A
		N/A
		Y a-t-il des attentes sur la productivité globale des ressources en lien avec la mise en place de la plateforme?
		Quel type de contenu ou d'interaction trouvez-vous intéressante sur la plateforme <i>Sharedrive</i> ?
		N/A
		Comment considérez-vous l'implication des gestionnaires dans la plateforme <i>Sharedrive</i> ?
		N/A
N/A		
Esprit de	N/A	

	communauté et appartenance	N/A
		Quels sont les arguments selon vous que les détracteurs de la plateforme utilisent lorsqu'ils en parlent?
Pertinence de la plateforme	Mission	Selon vous quelle est la principale mission de la plateforme <i>Sharedrive</i> dans l'entreprise? Pourquoi a-t-elle été mise en place?
		N/A
	Processus de travail	Considérez-vous qu' <i>Sharedrive</i> remplit son mandat à son plein potentiel? Si non, de quelle manière pourrait-elle être bonifiée?
		Considérez-vous que la plateforme peut jouer un rôle dans l'accomplissement du travail de vos équipes, comme dans la résolution de problèmes qu'ils vivent au quotidien par exemple?
	N/A	
		N/A
		Y aurait-il des processus de travail qui pourraient être intégrés à la participation à <i>Sharedrive</i> pour ajouter de la valeur à cette plateforme? Si oui, quels seraient selon vous les défis pour les mettre en place?
Clôture	Synthèse	Y a-t-il des questions sur lesquelles vous aimeriez que nous revenions?
		Y a-t-il d'autres commentaires généraux que vous souhaiteriez faire avant la fin de cet entretien?
	Remerciement	Je vous remercie de votre participation et je vous rappelle que si vous souhaitez ajouter ou retirer quelque chose suite à notre entretien, il sera toujours possible de communiquer avec moi. Les résultats seront compilés et analysés par moi et la directrice de recherche. Nous transmettrons aussi les résultats au responsable de la plateforme <i>Sharedrive</i> , mais les données seront complètement anonymisées, de sorte qu'il soit impossible de reconnaître les individus ayant participé à cette recherche. Bonne journée!

APPENDICE A

L'invitation par courriel

Bonjour,

Je suis présentement étudiant à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de mon projet de mémoire, je désire approfondir ma compréhension de la plateforme *Sharedrive*, qui a été lancée officiellement en 2010 dans le but de favoriser l'idéation et l'innovation chez LA FIRME. Je m'intéresse particulièrement au déploiement du discours d'entreprise autour de cette plateforme, de même qu'à l'appropriation de ce discours par l'ensemble des intervenants chez LA FIRME.

Je vous envoie ce courriel en guise d'invitation à participer à un entretien d'une heure au sujet de la plateforme *Sharedrive*. Le but de cet entretien est de recueillir vos commentaires sur l'usage que vous faites personnellement de cette plateforme, mais aussi sur l'usage que vous percevez de la plateforme dans le reste de l'entreprise. Comme je suis également à l'emploi de LA FIRME (depuis décembre 2000), j'ai une bonne connaissance de l'entreprise et de la plateforme *Sharedrive*. Si vous recevez cette invitation, c'est donc que j'ai jugé que vous seriez un(e) candidat(e) intéressant(e) dans le cadre de ma recherche. Dans l'éventualité où vous seriez intéressé(e) à participer à ma recherche, faites le moi savoir en répondant à ce courriel et je pourrai organiser une rencontre avec vous dans les prochains jours ou semaines en utilisant le système de rendez-vous de LA FIRME (Outlook ou Notes).

Veillez noter que tout ce qui sera recueilli dans notre entretien restera totalement confidentiel. Vous pouvez me contacter ou contacter ma directrice de recherche au numéro (514) 987- 3000 # 3593 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur les droits des participants de recherche. Notez également que le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé ce projet de recherche. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au niveau de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Marc Bélanger, au numéro (514) 987-3000 # 5021. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

Je vous remercie de l'intérêt que vous portez à ce projet de mémoire et vous souhaite une excellente fin de journée!

Jonathan Maurice
Conseiller Principal, Groupe Technologies LA FIRME

APPENDICE B

Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE)

No du certificat : 0093

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains pour la Faculté de science politique et de droit, la Faculté des arts et la Faculté de communication a examiné le protocole de recherche suivant et jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM.

PROTOCOLE DE RECHERCHE

Nom de l'étudiant(e) : Jonathan Maurice
Programme d'études : Maîtrise en communication
Directrice/Directeur de recherche : Florence Millerand
Titre du protocole de recherche : Le discours autour d'une plateforme de crowdsourcing dans une grande organisation : une approche foucauldienne

MODALITÉS D'APPLICATION

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité .

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **12 décembre 2015**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le **12 novembre 2015**.



Présidente, CERPE2

_____ it de sciences juridiques

12 décembre 2014

_____ Date d'émission initiale du certificat

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

RÉFÉRENCES

Albors J., Ramos J.C., & Hervás J.L. (2008) New learning network paradigms: Communities of objectives, *crowdsourcing*, wikis and open source, *International Journal of Information Management* 28, p.194-202.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009) Constitutional amendments: Materializing organizational communication, *Academy of Management Annals* 3, p. 1-64.

Battistella, C. & Nonino, F. (2012) Open innovation web-based platforms : The impact of different forms of motivation on collaboration, *Innovation : Management, policy and practice* 14 (4), 557-575.

Bertels H., Kleinschmidt J. & Koen P. (2011) Communities of practice versus organizational climate : which one matters more to disperse collaboration in the front end of innovation?, *Journal of product innovation management* 28 (5), 757-772.

Bishop, L. & Levine, D. (1999) Computer-mediated communication as employee voice : a case study, *Industrial and labor relations review*, 52 (2), 213-251.

Brabham, D. (2008) *Crowdsourcing* as a model for problem solving, and introduction and cases, *Convergence, The international journal of research into new media technologies* 14 (1), 75-90.

Brabham, D. (2011), The myth of amateur crowds, *Information Communication and Society* 15(3) : 1-17

Bughin-McKinsey, J. (2008) Enterprise adoption of advanced collaborative tools – A case study of Telecom companies, *Journal of new communication research* 3(1), 15-24.

Chesbrough, H. (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. & Appleyard, M. (2007) Open innovation and strategy, *California Management review* 50(1), 57-76.

Deetz, S.A. (1995) Future of the Discipline: The Challenges, the Research, and the Social Contribution, *Communication Yearbook* 17, 565-600.

Degand, A. « Florence MILLERAND, Serge PROULX, Julien RUEFF, Web social, Mutation de la communication », *Questions de communication [En ligne]*, 18 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 09 novembre 2014. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/324>

De Lavergne, C. (2007) La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative, *Recherches qualitatives* Hors-série (3) – Acte du colloque « Bilan et perspectives de la recherche qualitative », 28-43.

De Leon, P. & Varda, D. (2009) Toward a theory of collaborative policy networks : Identifying structural tendencies, *Policy studies journal* 37(1), 59-74.

Fjeldstad, O., Snow, C., Miles, R. & Lettl, C. (2012) The architecture of collaboration, *Strategic management journal* 33, 734-750.

Foucault, M. (1964) *L'histoire de la folie à l'âge classique*, Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1969) *L'archéologie du savoir*, Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1976) *L'histoire de la sexualité, Tome 1 : La volonté de savoir*, Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1982) The Subject and power, *Critical Inquiry* 8(4) : p. 777-95

Foucault, M. (1984) *L'histoire de la sexualité, Tome 3 : Le souci de soi*, Paris : Gallimard.

Fulk, J. (1993) Social construction of communication technology, *Academy of management journal* 36(5), 921-950.

Garrido, P. (2009) Business sustainability and collective intelligence, *The learning organization* 16 (3), 208-222.

Giroux, N. (1994) La communication interne une définition en évolution, *Communication et organisation* 5, 16-45.

Gomm R., Hammersley, M., Foster P. (2000). *Case Study Method. Key Issues, Key Texts*, London: Sage.

Grosjean, S. (2012) Où en sommes-nous avec le tournant linguistique? Sur les traces d'une rupture paradigmatique, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels* 46(18), 77-94.

Hammersley, M., Gomm R., Foster P. (2000), Case Study and Theory. In Gomm R., Hammersley, M., Foster P., *Case Study Method. Key Issues, Key Texts*, pp. 234-258. London: Sage.

Heaton, L., Millerand, F. & Proulx, S. (2011, 25 mai) *The role of collaborative tools in making coordination sustainable : the case of TelaBotanica*, Boston : Annual meeting of the international communication association, TBA

Howe, J. (2006, Juin) The rise of *crowdsourcing*, *The wired*, 14(6). Récupéré de: http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html?pg=1&topic=crowds&topic_set=

Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1999) Communication and trust in global virtual teams, *Organization science* 10 (6), 791-815.

Kähkönen, A.-K. (2014) The influence of power position on the depth of collaboration, *Supply chain management : An international journal* 19 (1), 17-30.

Klijin, M. & Tomic, W. (2010) A review of creativity within organizations from a psychological perspective, *The journal of management development* 29 (4), 322-343

Kim, S. & Lee, H. (2006) The impact of organizational context and information technology on employee Knowledge-Sharing capabilities, *Public administration review* 66 (3), 370-385.

Kirsch, L. (2004) Deploying common systems globally : the dynamics of control, *Information systems research* 15(4), 374-395.

Krackhardt, D. (1994) *Constraints on the interactive organization as an ideal type*, In C. Hecksher & A. Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization*: New

perspectives on organizational change, 211-222. Thousand Oaks, CA: Sage

La Chance, M. (1987) Déploiement et résistance chez Foucault, *Philosophiques* 14(1), 33-56.

Latzko-Toth, G. (2009). *L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques. Note de recherche*, Montréal : Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie.

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011) Organisations as discursive constructions : A foucauldian approach, *Organization studies* 32(9), 1247-1271.

Lichtenthaler, U., Hoegl M. & Muethel M. (2011) Is your company ready for open innovation, *MIT Sloan management review* 53 (1), 44-48.

Lichtenthaler, U. (2011) Open Innovation : Past research, current debates and future directions, *Acadamy of management* 25 (1), 75-93.

Marjanovic, S., Fry, C. & Chataway, J. (2012) *Crowdsourcing* based business models : In search fo evidence for innovation 2.0, *Science and public policy* 39, 318-332.

Millerand, F., Proulx, S. & Rueff, J. (2010) *Web social, Mutation de la communication*, Québec : Presses de l'université du Québec.

Mills, C W. (1956), *L'élite au pouvoir*, Marseille : Agone.

Monge, P. & Contractor, N. (2003) *Theories of Communication Networks*, Oxford :

University Press

Mucchielli, A. (1996) Pour des recherches en communication, *Communication et organisation* [En ligne], 10 | 1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 2 décembre 2016. URL : [http:// communicationorganisation.revues.org/1877](http://communicationorganisation.revues.org/1877) ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1877

Mumby D. & Stohl C. (1991) Power and organization studies : absence and the dialectic of control, *Discourse society* 2(3), 313-332.

Nambisan, S. & Sawhney M. (2011) Orchestration process in network-centric innovation : Evidence from the field, *Acadamy of management* 25(30), 40-57.

Ouchi, W. (1980) Markets, bureaucracies and clans, *Administrative science quarterly* 25(1), 29-41.

Paillé, P. (1994), L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, no 23, pp-147-181

Parrini-Alemanno, S. (2007) Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle, *Recherches qualitatives– Hors Série – numéro 3 Actes du colloque BILAN ET PROSPECTIVES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE*

Porta, M., House, B., Buckley, L. & Blitz, A. (2008) Value 2.0 : eight new rules for creating and capturing value form innovative technologies, *Strategy and leadership* 36 (4), 10-18.

Postmes, T., Spears, R. & Lea M. (2000) The formation of group norms in computer-mediated communication, *Human communication research* 26 (3), 341-371.

Postmes, T., Spears, R., Lea, M. & Wolbert, A. (2002) When are net effects gross products? The power of influence and the influence of power in computer-mediated communication, *The society for the psychological study of social issues* 58 (1), 91-107.

Putnam, L. & Cooren, F. (2004) Alternative perspectives on the role of text agency in constituting organizations, *Organization* 11(3), 323-333.

Putnam, L. & Nicotera, A. M. (2010) Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it, *Management Communication Quarterly* 24, 158–165.

Reed, M. (2000) The limits of discourse analysis in organizational analysis, *Organization* 7(3), 524-530.

Reeves, S., Kuper, A. & David Hodges, B. (2008) Qualitative Research: Qualitative Research Methodologies: Ethnography, *British Medical Journal*, Vol. 337, No. 7668, pp. 512-514

Robichaud, D., Giroux, H. & Taylor, J. (2004) The meta-conversation : the recursive property of language as the key to organizing, *Academy of management review* 29(4), 617-635.

Roth, C. (2008) Réseaux épistémiques : formaliser la cognition distribuée, *Sociologie du Travail*, 50 (3), 353-371.

Saxton, G., Onook, O. & Kishore, R. (2013) Rules of *crowdsourcing* : Models, issues and systems of control, *Information systems management*, 30 (1), 2-20.

Simon, H. (1962) The architecture of complexity, *Proceedings of the american philosophical society* 106 (6), 467-482.

Soulé, B. (2008) Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches qualitatives* 27(1), 127-140

Srivastava, S., & Banaji, M. (2011) Culture, cognition and collaborative networks in organizations, *American sociological review* 76 (2), 207-233.

Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012) Democratizing Strategy : How *crowdsourcing* can be used for strategy dialogue, *California management review* 54 (4), 44-68.

Taylor, J. & Robichaud, D. (2004) Finding the organization in the communication, *Organization* 11(3), 395-413.

Toubia, O. (2006) Idea generation, creativity and incentives, *Marketing Science* 25 (5), 411-425.

Tsai, W. & Ghoshal S. (1998) Social capital and value creation : the rôle of intrafirm networks, *Academy of management journal* 41(4), 464-476.

Tubaro, P. « Ces réseaux numériques dits sociaux », *Sociologie* [En ligne], Comptes rendus, 2012, mis en ligne le 29 février 2012, consulté le 09 novembre 2014. URL : <http://sociologie.revues.org/1118>

Weber, M. (1921) *La domination légale à direction administrative bureaucratique*. Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier, *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre

2, p. 2332. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Weick, K. (1993) The collapse of sensemaking in Organization : The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38(4), 628-652.

Weiwei, Y. (2012) *Crowdsourcing* for collaboration-oriented innovations, *Social science letters* 1(1), 85-92.

Wexler, M. (2011) Reconfiguring the sociology of the crowd: exploring *crowdsourcing*, *International journal of sociology and social policy* 31(1/2), 6-20.

Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and Methods. Third Edition*, London : SAGE Publications

Zolkiewski, J. (2001) *The complexity of power relationships within a network*, Oslo : Proceedings of the 17th IMP International Conference