

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

“ICI, TOUT SE PASSE SUR CHATTER” : IMPACTS AU TRAVAIL DE  
L’USAGE PRESCRIT D’UN RÉSEAU SOCIAL D’ENTREPRISE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MARIANNE REDSTON

MARS 2020

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.»

## REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche représente la fin d'un long parcours de retour aux études commencé en 2015. Je tiens d'abord à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien et leur encouragement durant ces dernières années. Plus particulièrement, je remercie mon conjoint de m'avoir appuyée tout au long de ce processus de préparation et rédaction de mémoire. Merci de ne pas m'avoir fait sentir mal de devoir me consacrer à mes études pendant que tu prenais soin de la maison et des enfants. Je remercie également mes parents et ma belle-mère, pour avoir gardé mes enfants toutes les fois où j'étudiais. Merci à mes deux enfants adorés, Léo et Julianne, d'avoir accepté et toléré l'absence de leur maman soirs et weekends pour faire avancer cette recherche. J'espère que vous comprendrez un jour pourquoi je me suis engagée dans ce projet et que vous ferez de même, si vous le souhaitez !

J'aimerais adresser des remerciements à ma directrice de recherche, Ariane Ollier-Malaterre. Au départ, je n'avais pas l'intention de choisir d'entamer un mémoire, et encore moins un mémoire par article. Toutefois, tu as accepté mon idée de faire un projet de recherche sur les réseaux sociaux d'entreprise et j'ai beaucoup apprécié ton ouverture et ton soutien durant toutes les étapes du processus. Un gros merci pour tes commentaires et tes révisions pour la rédaction en anglais !

Aussi, un gros merci à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM de m'avoir décerné deux bourses d'études : une pour l'excellence de mon dossier universitaire et l'autre pour le retour aux études. Votre soutien m'a permis de prendre du temps de congé du travail pour avancer dans mes projets.

Je souhaite remercier également mon employeur, mes collègues et ma gestionnaire de m'avoir accordé des congés pendant mes études et de m'avoir donné l'opportunité de mettre en pratique les connaissances acquises en ressources humaines durant mon parcours scolaire. J'espère pouvoir mettre à contribution mes acquis et faire bénéficier l'organisation !

Finalement, merci aux participants de cette recherche qui ont accepté de me rencontrer et de me parler de leurs expériences en lien avec Chatter ainsi que les personnes dans l'organisation qui m'ont assistée durant la préparation et la collecte de données.

Enfin, merci à tous ceux et celles qui me liront! J'espère que ce projet fera avancer les connaissances au sujet de l'impact des réseaux sociaux en entreprises.

## DÉDICACE

Ce mémoire de maîtrise est dédié à mes deux enfants, Léo et Julianne. Qui sait combien de transformations numériques vous vivrez ?

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ .....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	5
1.1    Un bref aperçu des réseaux sociaux d'entreprise .....	5
1.2    Le concept de « affordances » et les caractéristiques propres aux réseaux sociaux d'entreprise .....	9
1.2.1    Visibilité du contenu des échanges et des connexions.....	11
1.2.2    Persistance du contenu qui est échangé .....	11
1.2.3    Association de contenu à des personnes et entre personnes .....	12
1.2.4    Caractère modifiable du contenu (« editability ») .....	12
1.3    Pourquoi les entreprises sont-elles intéressées par les réseaux sociaux d'entreprise?.....	13
1.4    Courants de recherche sur les réseaux sociaux d'entreprise et défis constatés .	15
1.5    Objectif de recherche et importance du sujet .....	17
CHAPITRE II ARTICLE SCIENTIFIQUE .....	20
2.1    Déclaration des co-auteurs quant à la contribution de l'étudiante .....	20
2.2    Lettre de soumission du manuscrit.....	21
2.3    Page de titre de la soumission .....	24

2.4 Article scientifique .....	25
CHAPITRE III ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES .....	68
CHAPITRE IV DISCUSSION .....	69
CONCLUSION.....	73
ANNEXE A GUIDE D'ENTREVUE .....	75
ANNEXE B PROPOSITION INITIALE DE RECHERCHE ENVOYÉE À L'ENTREPRISE.....	78
ANNEXE C COURRIEL DE DESCRIPTION DE LA RECHERCHE AUX PARTICIPANTS .....	81
ANNEXE D FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET D'INFORMATION....	83
ANNEXE E APPROBATION ÉTHIQUE .....	89
RÉFÉRENCES .....	90

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1.1. du mémoire. Exemple Chatter tiré de Salesforce .....	8
Figure 1.2. du mémoire. Le processus d'actualisation des affordances du point de vue de l'organisation.....	10
Figure 1 de l'article. Date Coding and Analysis.....	66
Figure 2 de l'article. Employees' Actualization of Affordances and their Outcomes.....	67

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1 de l'article. Sample composition .....	63
Tableau 2 de l'article. Participants' profile .....	64
Tableau 3 de l'article. Interview schedule .....	65

## RÉSUMÉ

De nombreuses organisations adoptent des plateformes de réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Cependant, peu d'études ont explicitement analysé l'influence du contexte organisationnel sur la manière dont les employés perçoivent et actualisent les « affordances technologiques », c'est-à-dire les possibilités d'actions qui peuvent découler de l'interaction avec une technologie.

Nous avons conduit une étude de cas dans le contexte d'une organisation qui prescrit l'utilisation du RSE Chatter pour toutes ses communications internes. En nous appuyant sur 15 entrevues semi-dirigées, nous avons construit un modèle des interactions entre les caractéristiques techniques du RSE, les objectifs des employés et une culture organisationnelle axée sur la rapidité et la rentabilité. Dans ce contexte, nous avons identifié quatre affordances qui se renforcent mutuellement : la visibilité, la persistance, l'association, et une affordance qui a émergé de l'analyse, l'urgence. Enfin, nous avons analysé les conséquences de l'utilisation de Chatter pour les employés dans ce contexte organisationnel, en matière de responsabilités, de gestion des impressions, de tensions et de gestion des frontières entre la vie professionnelle et personnelle. Nos résultats démontrent que les employés peuvent avoir recours à d'autres canaux de communication en dehors du RSE prescrit lorsqu'ils ont l'impression que le RSE ne leur permet pas d'atteindre leurs objectifs, en particulier lorsque ces objectifs ne sont pas alignés avec ceux de l'organisation.

Mots-clés : réseaux sociaux d'entreprise (RSE), Chatter, affordances, construction sociale, culture organisationnelle.

## ABSTRACT

Organizations are increasingly adopting enterprise social networks (ESN) platforms. Few studies to date, however, have examined how organizational contexts may shape the ways in which employees perceive and actualize technological affordances. We conducted a case study in the context of an organization that prescribed the use of the Chatter ESN for all internal communication.

Building on 15 semi-structured in-depth interviews, we created a model of the interactions between the ESN's technical features, employees' goals and a fast-paced profitability-centered organizational culture. In this context, we identified four affordances that functioned as a mutually reinforcing system: visibility, persistence, association, and an affordance emerging from the analysis, urgency. Last, we analyzed the consequences of Chatter use for employees in this organizational context, in terms of accountability, impression management, tensions, and boundary management between work and life outside of work. Our results indicate that employees may draw on other communication channels outside the prescribed ESN when they perceive that the ESN will not enable them to achieve their goals, especially when these goals are not aligned with those of the organization.

Keywords : Enterprise Social Network (ESN); Chatter; Affordances; Social construction; Organizational culture

## INTRODUCTION

De plus en plus d'entreprises décident d'implanter des réseaux sociaux pour communiquer à l'interne dans le but de favoriser la collaboration et le partage des connaissances entre les membres de l'organisation (Aral, Dellarocas, et Godes, 2013). Communément appelés réseaux sociaux d'entreprise (ci-après RSE), ces derniers sont reconnus comme étant des plateformes distinctes des autres formes de communication numérique en entreprise, notamment car le contenu est généré et partagé par les membres de l'organisation, accessible en tout temps sur un nuage corporatif, et visibles par tous à l'interne (Leonardi, Huysman, et Steinfield, 2013). Les RSE ressemblent à la plupart des réseaux sociaux externes comme Facebook et peuvent présenter des fonctionnalités semblables comme une page personnelle, des fils d'information, des blogues, des wikis, la possibilité de « taguer » des collègues et de partager des documents (Leonardi *et al.*, 2013). Ainsi, pour les organisations, ces fonctionnalités contribuent à un partage des connaissances à grande échelle tout en encourageant la création et le maintien des relations avec différents collègues de travail (Ellison, Gibbs et Weber, 2015).

Comme pour la plupart des technologies de l'information, l'introduction d'une nouvelle technologie comme les RSE peut faire émerger de nouveaux comportements et modifier les pratiques existantes dans les organisations (Colbert, Yee et Georges, 2016). Au sein de la littérature sur les RSE, il existe un courant de recherche qui s'intéresse aux « affordances » c'est-à-dire, les possibilités d'actions qui découlent de l'interaction avec une technologie (Leonardi et Vaast, 2017). En particulier, Treem et Leonardi (2013) ont identifié quatre affordances qui sont propres aux RSE soit: la visibilité, la persistance, l'association et le caractère modifiable (« editability »). Nous

reviendrons sur ces concepts en détail dans le prochain chapitre mais pour illustrer nos propos, prenons comme exemple l'effet potentiel de la visibilité et de la persistance des communications sur les pratiques organisationnelles. Imaginez simplement qu'au lieu d'écrire un courriel à vos collègues, votre organisation encourage plutôt la publication de votre message sur un fil d'information permanent en « taguant » vos collègues afin qu'ils reçoivent eux-mêmes une notification sur leur ordinateur ou leur appareil mobile. Si votre gestionnaire veut savoir ce sur quoi vous travaillez et avec qui vous communiquez, il n'a qu'à vous « suivre » en visionnant votre fil d'information personnel. Ainsi, toutes ces communications et échanges qui autrefois étaient linéaires, c'est-à-dire, de personne à personne, sont dorénavant persistants dans le temps et visibles par tous, de l'employé de première ligne jusqu'au président de l'entreprise. Par conséquent, les affordances de visibilité et de persistance des échanges sur les RSE peuvent amener les individus à modifier la manière dont ils travaillent et communiquent ensemble. Considérant les affordances qui sont propres aux RSE, nous croyons qu'il est pertinent de comprendre comment les usagers perçoivent ces affordances et les actualisent en fonction de leurs objectifs afin d'être en mesure d'identifier les effets potentiels sur leurs émotions, leurs cognitions et sur les relations entre les membres d'une organisation.

Nous savons déjà que certains facteurs comme la culture organisationnelle (Ellison *et al.*, 2015), les structures formelles hiérarchiques (Behrendt, Klier, J., Klier, M., et Richter, 2015) ainsi que le soutien venant de la hiérarchie (Lal, 2016) peuvent influencer la manière dont les individus choisissent d'utiliser les RSE. Ceci nous pousse à croire que les affordances des RSE peuvent interagir avec divers contextes organisationnels afin de produire des différences dans la manière dont les individus perçoivent les affordances et les actualisent. Par exemple, lorsqu'une entreprise décide de mettre en place une plateforme de RSE, elle énonce des attentes par rapport à son utilisation. Elle s'attend à ce que le contenu échangé soit pertinent et contribue au bon fonctionnement de celle-ci. Toutefois, lorsque les employés sont tenus de participer à

des conversations qui sont visibles et ouvertes à tous, leurs comportements, leurs actions et leur performance peuvent être sujets à critiques ou éloges par leurs pairs. Dans un contexte organisationnel où il existe des relations de pouvoir à divers niveaux, les employés peuvent être appelés à gérer davantage leur image professionnelle pour diverses raisons. Ceci pourrait donc avoir des conséquences sur la manière dont les RSE sont utilisés et ainsi, engendrer des comportements et des habitudes qui n'existaient pas auparavant.

L'objectif de ce travail est justement d'explorer les interprétations des « affordances » des individus dans le contexte d'une organisation qui prescrit Chatter, un RSE, pour la majorité des communications à l'interne. Comme l'organisation a clairement énoncé des normes et des attentes en termes de réactivité sur le RSE, cette étude de cas nous permet d'analyser l'influence de la culture organisationnelle sur l'interprétation des affordances, et par conséquent, d'analyser les impacts de l'actualisation des affordances sur les expériences individuelles et les relations au travail. Étant donné le nombre minime d'études sur l'effet du contexte organisationnel sur la perception des affordances des RSE et les conséquences potentielles sur l'individu (Wehner, Ritter, et Leist, 2017), nous avons réalisé une étude qualitative de nature exploratoire auprès des employés d'une compagnie de technologie qui utilise Chatter comme outil principal de communication interne. La collecte des données a été effectuée par le biais de 15 entrevues semi-dirigées et nous avons utilisé une approche par théorie ancrée modifiée pour l'analyse des résultats. Les résultats nous ont permis de construire un modèle pour expliquer l'interaction entre les caractéristiques technologiques du RSE, les objectifs des employés et le contexte organisationnel sur l'actualisation des affordances, ainsi que les conséquences qui en découlent en matière de responsabilités, de gestion des impressions, de tensions et de gestion des frontières entre la vie professionnelle et personnelle.

Ce mémoire qui inclut un article scientifique soumis à publication est structuré en quatre chapitres.

Le premier chapitre englobe la problématique de recherche. Nous présenterons une revue de la littérature sur les RSE qui comprend la définition que nous avons retenue des RSE, les caractéristiques propres aux RSE issues de notre cadre théorique sur les affordances ainsi que les résultats des études les plus pertinentes pour notre sujet de recherche. Ensuite, nous élaborerons nos objectifs de recherche et l'importance du sujet retenu.

Le deuxième chapitre présente l'article scientifique qui a été soumis pour publication dans la revue *Computers in Human Behavior* précédé par la déclaration des co-auteurs et la lettre de soumission à la revue scientifique.

Le troisième chapitre comprend une présentation sommaire des différentes annexes méthodologiques qui ont été élaborées dans le cadre de cette recherche.

Le quatrième et dernier chapitre comprend une synthèse substantielle du travail et une discussion générale des résultats. Nous débuterons par un rappel de l'objectif de recherche et de la méthode utilisée. Ensuite, les résultats de notre analyse des données seront expliqués en profondeur. Nous terminerons par une discussion sur la contribution théorique et pratique des résultats de recherche.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Nous consacrons le présent chapitre à l'élaboration de la problématique de recherche. Pour ce faire, nous commencerons la revue de la littérature par un bref aperçu de la définition de RSE et les fonctionnalités qui en découlent. Ensuite, nous présenterons succinctement le cadre théorique qui porte sur le concept d'affordance et nous résumerons les caractéristiques propres aux RSE. Nous expliquerons par la suite les raisons pour lesquelles les entreprises portent un intérêt envers les RSE et les études en lien avec les RSE. Finalement, nous détaillerons les défis que nous avons constatés en parcourant la littérature au sujet des RSE et présenterons notre objectif de recherche.

#### 1.1 Un bref aperçu des réseaux sociaux d'entreprise

De manière générale, les réseaux sociaux sont définis comme étant des services web qui permettent la création d'un profil public ou semi-public à l'intérieur d'une plateforme numérique où les utilisateurs peuvent visionner et rentrer en contact avec les profils des autres membres afin de partager du contenu ou des contacts (boyd et Ellison, 2007). Bien que la forme et certaines fonctionnalités puissent varier d'un système à l'autre, la plupart des réseaux sociaux sont caractérisés par des communications qui sont davantage instantanées, interactives et asynchrones (McFarland et Ployhart, 2015). Les réseaux sociaux nous permettent de rester

connectés et d'entretenir des liens avec notre environnement social en modifiant la manière dont communiquons ensemble. Face à la popularité grandissante des réseaux sociaux externes comme Facebook, Twitter et LinkedIn qui permettent de générer et de partager du contenu sur des applications web (Kaplan et Haenlein, 2010), plusieurs organisations y voient un énorme potentiel stratégique (Aral *et al.*, 2013).

Regroupés sous le terme général de « médias sociaux organisationnels », les réseaux sociaux utilisés par les organisations sont souvent catégorisés selon l'utilisation qu'en font les entreprises et les objectifs qui sont poursuivis (Högberg, 2018). Par exemple, certaines organisations vont davantage utiliser des médias sociaux externes pour entretenir des liens avec des clients, recueillir des données personnelles ou faire de la publicité, afin de mieux se positionner sur le marché (Kane, Palmer, Philips, Kiron et Buckley, 2014). En revanche, d'autres organisations choisissent d'incorporer des fonctions sociales pour leurs communications internes dans le but d'accroître l'efficacité des échanges au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons sur l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise de communication interne ayant des fonctionnalités sociales de collaboration et de partage des connaissances. À cet effet, nous retenons la définition de Leonardi *et al.* (2013, p. 2) des réseaux sociaux d'entreprise :

Des plateformes web qui permettent aux membres d'une même organisation, (1) d'échanger des messages entre collègues ou de diffuser des messages à tous les membres, (2) de dévoiler de manière implicite ou explicite les contacts avec qui ils échangent, (3) de publier, éditer, trier les documents ou fichiers qui sont publiés, et (4) de visionner les messages, les connexions, les documents partagés qui ont été mis en ligne, et ce, à tout moment.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais par l'auteure : “Web-based platforms that allow workers to (1) communicate messages with specific coworkers or broadcast messages to everyone in the organization; (2) explicitly

Bien qu'il existe plusieurs outils de communication comme des courriels, l'intranet ou des forums qui permettent d'échanger avec des collègues, révéler ses contacts et créer du contenu, la particularité des RSE réside surtout dans le fait que ces activités sont dorénavant enregistrées dans un seul endroit et accessibles par tous (Leonardi *et al.*, 2013). Ainsi, les plateformes de RSE sont souvent composées de différents outils et fonctions tels que des blogues, des wikis ou des mécanismes de marquage (tags @ et hashtags #) qui permettent le partage de document, de contenu ou d'images en temps réel (Leonardi *et al.*, 2013; Leonardi et Vaast, 2017). De plus, chaque utilisateur a son propre profil qui indique des informations sur son rôle dans l'organisation, les groupes dont il est membre, ainsi qu'un historique de toutes les communications ou messages qu'il a initiés ou sur lesquels il a été interpellé.

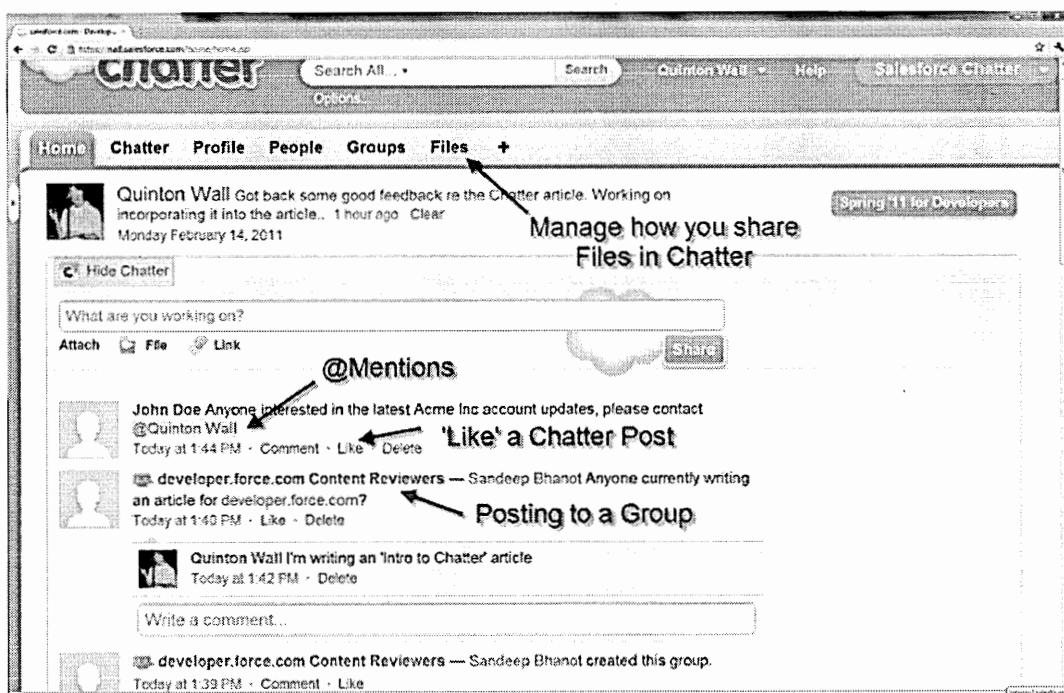
Dépendamment des besoins de l'organisation et du modèle d'affaire, différentes plateformes de RSE sont disponibles sur le marché (Mathiesen et Fielt, 2013). Les plateformes peuvent être gratuites ou payantes, mais la plupart des organisations optent pour des solutions intégrées clé en main avec abonnement, qui sont hébergées soit dans les centres de données de l'entreprise soit auprès d'un fournisseur infonuagique publique (Leonardi *et al.*, 2013). Certaines entreprises développent leur propre RSE : c'est notamment le cas de IBM et son système Beehive (DiMicco, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz et Muller, 2008). Dans le cadre de cette étude, l'organisation en question utilisait le CRM (Customer Relationship Management system) Salesforce, une plateforme qui permet de gérer la relation avec le client externe grâce à des outils de collaboration et de suivi centralisés. Présenté comme le RSE de Salesforce, Chatter

---

indicate or implicitly reveal particular coworkers as communication partners; (3) post, edit, and sort text and files linked to themselves or others; and (4) view the messages, connections, text, and files communicated, posted, edited and sorted by anyone else in the organization at any time of their choosing". (Leonardi *et al.*, 2013, p. 2).

est un module de Salesforce que les entreprises peuvent se procurer pour faciliter la communication et le partage d'information à grande échelle (<https://www.salesforce.com>). Les fonctionnalités de Chatter sont typiques des RSE. Chaque employé a sa page personnelle qui indique les groupes auxquels il appartient (groupes internes et comptes client) où l'on peut voir l'ensemble des communications échangées, les documents partagés et la liste de ses contacts. Les autres membres de l'organisation peuvent « aimer » les publications de Chatter ou choisir d'y répondre ou de transférer le message en utilisant les fonctions de marquage (@). Ainsi, à chaque fois qu'un employé est marqué (@), un message est déposé dans son fil d'information personnel et une copie est envoyée à son adresse courriel d'entreprise. Un exemple d'une page personnel de Chatter est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 1.1 : Exemple Chatter tiré de Salesforce (<https://www.salesforce.com/>)



## 1.2 Le concept de « affordances » et les caractéristiques propres aux réseaux sociaux d'entreprise

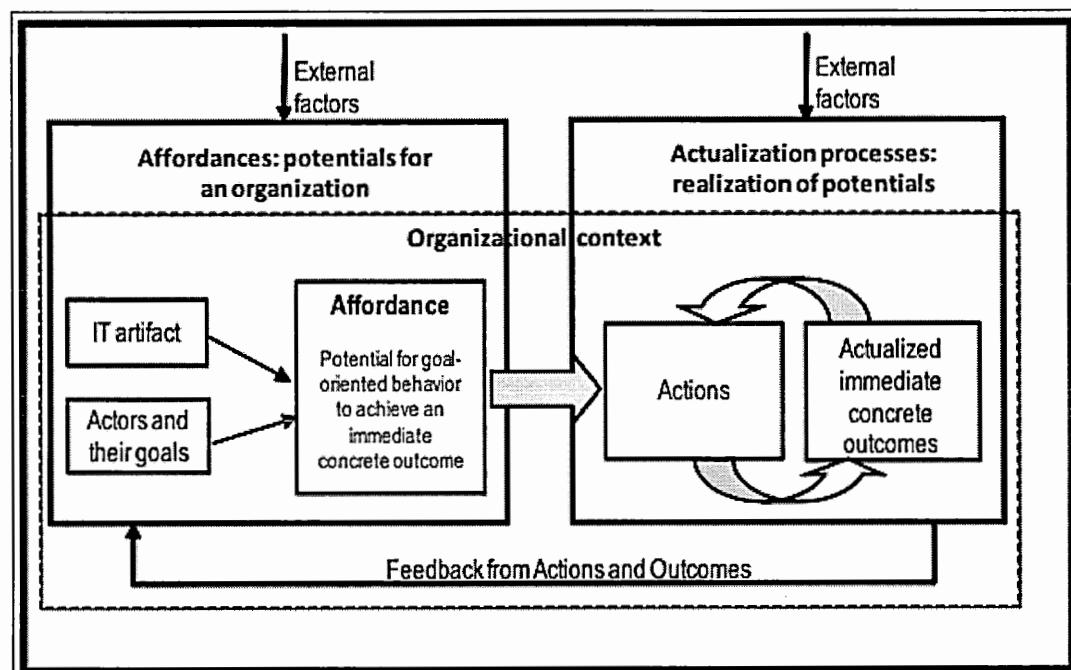
Pour mieux comprendre comment les fonctions des RSE peuvent influencer les pratiques organisationnelles, Treem et Leonardi (2013) ont identifié quatre caractéristiques ou « affordances » propres aux RSE, issues de leur analyse de la littérature sur les RSE. Selon les auteurs, la présence simultanée de ces quatre affordances est ce qui distingue les RSE des autres formes de communication en entreprise en permettant l'émergence d'actions et comportements qui n'étaient pas possibles avant leur introduction.

Dans sa plus simple expression, le concept d'affordance peut être décrit comme étant « le potentiel d'action que les nouvelles technologies fournissent aux utilisateurs » (Leonardi et Vaast, 2017, p. 152). Le terme affordance est issu des travaux du psychologue écologique James Gibson (1979) pour expliquer, entre autres, comment les humains et animaux perçoivent leur environnement. Selon le chercheur, chaque objet peut être utilisé pour différents objectifs en fonction des perceptions que les individus forment quant à l'utilité potentielle de cet objet. En d'autres termes, tout objet possède des propriétés matérielles qui sont observables et malléables et qui sont communs aux yeux de tous. Par contre, ce sont les perceptions sur la façon dont l'objet peut être utilisé et orienté vers un objectif qui engendrent l'émergence des affordances (Marcus et Silver, 2008). Ainsi, un même objet peut engendrer différentes affordances en fonction de l'individu qui l'utilise, des objectifs poursuivis et du contexte dans lequel il est utilisé (Treem et Leonardi, 2013).

Si les affordances qu'un utilisateur perçoit ne sont pas alignées avec un besoin immédiat ou un objectif précis, l'utilisateur peut choisir de ne pas s'en servir. En effet, il est nécessaire que les utilisateurs perçoivent que les affordances technologiques servent à répondre à un besoin ou à atteindre un objectif précis afin qu'elles soient

actualisées (Anderson et Robey, 2017). L'actualisation des affordances technologiques dans le contexte organisationnel est décrite comme "les actions prises par les acteurs pour profiter d'un ou de plusieurs affordances en utilisant une technologie pour obtenir des résultats concrets immédiats à l'appui des objectifs de l'organisation"<sup>2</sup> (Strong *et al.*, 2014, p. 70). Le processus d'actualisation des affordances est représenté par la figure 1.2.

Figure 1.2 : Le processus d'actualisation des affordances du point de vue de l'organisation (Strong *et al.*, 2014, p. 70)



<sup>2</sup> Traduit de l'anglais par l'auteure : "the actions taken by actors as they take advantage of one or more affordances through their use of the technology to achieve immediate concrete outcomes in support of organizational goals". (Strong *et al.*, 2014, p. 70)

Selon cette théorie, le processus d'actualisation des affordances se fait de manière continue et itérative en fonction de la perception des affordances, les actions individuels dirigées vers un objectif, et les résultats concrets qui soutiennent les objectifs organisationnels (Strong *et al.*, 2014). Par conséquent, il est important de considérer le processus d'actualisation lorsqu'on étudie les affordances pour mieux comprendre les effets potentiels sur les individus et les groupes. Voyons maintenant les quatre affordances identifiées par Leonardi *et al.* (2013) en détail et comment elles s'imbriquent les unes dans les autres.

### 1.2.1 Visibilité du contenu des échanges et des connexions

La visibilité fait référence à la capacité de voir rapidement avec qui les collègues de travail communiquent et le contenu de leurs échanges (Treem et Leonardi, 2013). Par l'entremise du fil d'information, des blogues ou des wikis, les collègues de travail peuvent rechercher de l'information rapidement et voir de qui celle-ci provient et à quel moment elle a été transmise. Autrement dit, la visibilité des échanges sur les RSE permet à tous de voir sur ce quoi les autres travaillent, avec qui ils communiquent et les résultats de leurs actions. Comme les entreprises ont tendance à diviser le travail selon des spécialisations, des services ou à travers des équipes de travail, les RSE deviennent ainsi un outil de travail qui peut briser les silos en donnant un aperçu rapide et pratique des expertises de chacun (Leonardi *et al.*, 2013).

### 1.2.2 Persistance du contenu qui est échangé

La persistance des communications peut être définie comme étant du contenu jadis échangé qui demeure accessible aux utilisateurs en tout temps. En d'autres termes,

l'information qui est échangée ne disparaît pas une fois que l'application est éteinte ou que l'utilisateur se déconnecte de la plateforme, comme c'est le cas avec des messages textes ou des vidéoconférences (Leonardi *et al.*, 2013). Par le fait même, le contenu échangé peut être préservé et archivé de manière définitive pour être visionné par n'importe qui à un autre moment. Le fait que les RSE permettent aux organisations de documenter leurs processus et de garder un historique des communications présentes et antérieures contribue grandement à la mémoire organisationnelle et permet donc de transférer les connaissances efficacement (Leonardi *et al.*, 2013).

#### 1.2.3 Association de contenu à des personnes et entre personnes

L'affordance d'association, selon Leonardi et Treem (2013), permet aux individus d'associer du contenu à des personnes ainsi que des personnes à un réseau plus vaste, notamment grâce à des mécanismes de marquage intégrés dans les RSE comme des tags (@) ou des hashtag (#). Ceci facilite la création et le maintien des liens sociaux (boyd et Ellison, 2007) et favorise la localisation de l'expertise car les réseaux de contacts sont dorénavant visibles (Majchrzak, Faraj, Kane, et Azad, 2013).

#### 1.2.4 Caractère modifiable du contenu (« editability »)

Finalement, le caractère modifiable fait référence à la possibilité de composer et modifier le contenu d'un message (Treem et Leonardi, 2013). Ceci est possible en grande partie grâce à la nature asynchrone des communications sur les RSE, c'est-à-dire que les communications se font rarement en temps réel ce qui permet aux utilisateurs de revoir le contenu du message avant de le transmettre au moment opportun. Bien que cette affordance soit présente dans d'autres formes de

communication, notamment les courriels, les RSE permettent aux utilisateurs de revenir et de corriger des informations qui sont déjà publiées. Puisque les communications sont persistantes dans le temps et visibles par tous, le caractère modifiable et asynchrone des RSE permet aux individus de façonnner davantage leur message afin de modeler leur image professionnelle et d'adapter leur message à l'auditoire potentiel (Treem et Leonardi, 2013).

### 1.3 Pourquoi les entreprises sont-elles intéressées par les réseaux sociaux d'entreprise?

La multiplication des technologies web 2.0 offrent aux entreprises des opportunités en matière d'efficacité et d'économie de temps grâce à des technologies de communication qui sont davantage diversifiées, rapides et fiables. En effet, la distinction entre les technologies traditionnellement utilisées en entreprise et celles issues du web 2.0 est que l'information échangée devient accessible et visible, ce qui permet aux utilisateurs de manipuler, générer et partager du contenu à travers un réseau plus vaste (McFarland et Ployhart, 2015). Ainsi, les RSE ont le potentiel de modifier considérablement plusieurs processus organisationnels puisque les employés génèrent davantage le contenu et peuvent communiquer ouvertement sur un forum public (Leonardi et Vaast, 2017).

Plusieurs indicateurs prouvent un intérêt grandissant pour les RSE. En autres, un rapport publié par le McKinsey Global Institute en 2012 indique que 70% des organisations utilisent une forme ou une autre de médias sociaux organisationnels, et 90% de ces organisations en constatent les bénéfices (Chui *et al.*, 2012). Parallèlement, selon une analyse de marché de l'IDC publiée en 2015, les revenus provenant des fournisseurs de plateformes de RSE devraient atteindre 3.5 milliards en 2019

(Thompson, 2015). Tout porte à croire que dans l'avenir, l'utilisation des RSE devrait augmenter.

Du point de vue des organisations, Kane (2015) cite deux capacités rendues possibles par les RSE qui ont le potentiel d'augmenter l'efficience et la compétitivité des entreprises. D'abord, les RSE permettent de créer et gérer un vaste réseau interne de manière efficace car les structures internes qui autrefois étaient plus difficiles à décoder sont dorénavant visibles et plus faciles à naviguer. Ceci a donc des impacts notamment sur la capacité de faire des liens entre les personnes et leurs connaissances, et ainsi identifier les experts ou détenteurs de connaissances spécifiques (Fulk et Yuan, 2013). Ensuite, dans un contexte où la plupart des entreprises dépendent de la transmission efficace et rapide des informations pour bien opérer, les RSE offrent la possibilité de retrouver du contenu numérique accessible à tous. Ainsi, le fait que les RSE enregistrent des données, des communications et des fichiers dans une plateforme centralisée devient un avantage compétitif pour les organisations car les employés peuvent facilement repérer des informations utiles pour leur travail (Kane, 2015).

Ainsi, plusieurs organisations considèrent que la valeur ajoutée des RSE se situe surtout au niveau des communications rapides (Razmerita, Kirchner, et Nielson, 2017) qui permettent de rejoindre un plus grand nombre de collègues, tout en encourageant la création et le maintien des relations dans les équipes de travail (Cristea, Leonardi and Vaast, 2019). Par conséquent, les organisations voient un énorme bénéfice en termes de gestion du savoir organisationnel (Oostervink, Agterberg et Huysman, 2016) surtout les organisations qui sont dispersées géographiquement (Ellison *et al.*, 2015). Pour maximiser les bénéfices potentiels des RSE, Kane (2015) conseille aux entreprises qui choisissent d'implanter un RSE de s'assurer que l'utilisation qu'ils souhaitent en faire est alignée avec les objectifs de l'entreprise.

#### 1.4 Courants de recherche sur les réseaux sociaux d'entreprise et défis constatés

Malgré le fait que de plus en plus d'entreprises se tournent vers les RSE dans l'espoir d'améliorer leur productivité et leur efficience grâce à des outils de communication rapides et collaboratifs, certains RSE n'atteignent pas les résultats escomptés (Li, 2015). En parcourant la littérature sur les RSE, nous avons recensé plusieurs recherches qui démontrent que les effets liés à l'adoption et l'utilisation des RSE peuvent différer d'une entreprise à une autre. Notamment, plusieurs études révèlent des défis qui nuisent au succès des RSE.

En particulier, Denyer, Parry et Flowers (2011) rapportent dans une étude effectuée auprès des employés dans le secteur des télécommunications que, contrairement à ce que les adeptes de la technologie 2.0 avancent, les utilisateurs ne percevaient pas le RSE comme étant un outil plus « ouvert » et « participatif ». En effet, les résultats de leur étude démontrent que l'adoption du RSE varie considérablement d'une unité à une autre dans l'entreprise étudiée et que les employés avaient de la difficulté à comprendre la portée et l'utilité du RSE. De plus, les employés percevaient que la gestion contrôlait davantage les messages et le contenu des échanges sur des plateformes web 2.0. D'ailleurs, cette idéologie de « l'ouverture » et de la transparence qui est souvent citée comme étant un élément souhaitable des RSE créait des tensions au travail selon l'étude de Gibbs, Rozaidi, et Eisenberg (2013) auprès d'une compagnie en technologie de l'information. En effet, certains individus utilisaient des stratégies pour limiter ou contrôler le partage de l'information selon leurs propres intérêts et motivations (Gibbs *et al.*, 2013). Parallèlement, une autre étude dans l'industrie des services rapportait que des employés utilisaient différentes stratégies de contournement pour éviter les pressions venant de leurs pairs et de la hiérarchie pour utiliser Yammer et Chatter, deux RSE très utilisés dans l'industrie (Choudrie et Zamani, 2016). Ces exemples démontrent que la participation et la motivation envers l'utilisation des RSE peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre. Ceci nous pousse à croire que les

différences issues du contexte organisationnel peuvent impacter la manière dont les individus perçoivent et utilisent un RSE.

Effectivement, certaines études ont avancé que les normes et politiques que les organisations mettent de l'avant impacteront les objectifs et la manière dont un RSE est utilisé (Ellison *et al.*, 2015). En particulier, dans une étude quantitative effectuée en Inde, Lal (2016) a trouvé que les facteurs organisationnels comme le soutien venant de la hiérarchie, l'accès facile aux ressources et outils et les normes de collaboration dans l'organisation avaient plus d'impact sur l'utilisation des RSE que des facteurs individuels comme la perception de l'utilité ou l'influence venant des autres utilisateurs. Parallèlement, une étude auprès d'une entreprise au Danemark abonde dans le même sens en révélant que les facteurs tels que le soutien de la hiérarchie et une culture de partage des connaissances influencent grandement l'adoption et l'utilisation d'un RSE (Nielsen et Razmerita, 2014). Certaines motivations de nature plus individuelle ont aussi été reconnues comme influençant les pratiques de participation et partage d'information sur les RSE. En autres, certaines motivations intrinsèques comme le fait d'aider des collègues de travail ou de contribuer au succès de l'organisation (Nielsen et Razmerita, 2011) ont été recensées. De plus, des motivations de nature extrinsèque comme la perception de récompenses ou l'intention d'établir une bonne réputation (Rodes, 2016), qui sont souvent dépendantes des relations avec autrui, ont été relevées également.

Par ailleurs, Oostervink, Agterberg et Huysman (2016) notent que parfois les individus peuvent ressentir des tensions liées aux influences de deux logiques institutionnelles qui interagissent ensemble. En effet, les auteurs ont trouvé que les comportements observés et les motivations à utiliser le RSE divergeaient en fonction des objectifs poursuivis par les individus, selon qu'ils s'inscrivent dans une logique de corporation (attentes, objectifs, normes) ou dans une logique de profession (ordre professionnel, expertise, spécialisation). Ainsi, nous constatons que la manière dont une organisation

dicte ses attentes, établit des normes d'utilisation et des pratiques d'échanges de tous les jours sur les RSE peuvent avoir une influence sur comment les individus perçoivent l'outil et choisissent de l'utiliser. Nous postulons donc que les normes et attentes organisationnelles quant aux RSE peuvent influencer la perception et l'actualisation des affordances (visibilité, persistance, association et caractère modifiable), et peuvent engendrer des comportements qui n'étaient pas présents et même possibles avant l'introduction d'un RSE.

### 1.5 Objectif de recherche et importance du sujet

À notre connaissance, très peu d'études se sont intéressés aux perceptions que les utilisateurs forment des RSE en considérant l'influence du contexte organisationnel. Pourtant, nous savons que l'introduction des technologies amène généralement des changements dans les comportements des employés (Colbert *et al.*, 2016) et que la culture à divers niveaux influence la manière dont les technologies d'information sont utilisées (Leidner et Kayworth, 2006).

Notre revue de la littérature a pu démontrer que le champ d'étude des RSE n'est qu'à ses débuts et que beaucoup de recherches sont encore nécessaires afin de comprendre comment cette forme de communication impactera les organisations et les individus. Entre autres, nous savons très peu de choses sur l'influence que pourraient avoir les RSE sur les émotions et cognitions des employés, et sur les dynamiques relationnelles au travail. Dans le contexte des réseaux sociaux externes, nous savons que certains individus déploient des stratégies de gestion des frontières qui découlent de leurs choix en matière de présentation de soi et que ceux-ci peuvent impacter de manière positive ou négative les relations avec les collègues de travail (Ollier-Malaterre, Rothbard, et Berg, 2013). Il en découle que dans le cadre des RSE où les communications sont

visibles et persistantes dans le temps et où les normes et attentes organisationnelles ont une influence sur les comportements sur les RSE, les utilisateurs peuvent être amenés à manipuler et à contrôler davantage l'image que les autres forment d'eux-mêmes (Leary et Kowalski, 1990), surtout dans un contexte où il existe d'emblée des relations de pouvoir.

Notre premier objectif de recherche consiste à examiner comment les normes et attentes organisationnelles peuvent influencer l'émergence et l'interprétation des affordances qui sont reconnues comme étant caractéristiques des RSE. Afin de mieux comprendre pourquoi les individus qui utilisent une même technologie comme les RSE s'engagent ou non dans certaines pratiques organisationnelles, nous avons choisi d'étudier les RSE sous l'angle des affordances. Puisque le concept des affordances est relationnel, c'est-à-dire, qu'il est construit à partir de la relation entre l'objet et les individus (Treem et Leonardi, 2013), nous croyons que la perception des individus ou des groupes vis-à-vis d'une technologie peut également être influencée par les normes et politiques organisationnelles (Ellison, *et al.*, 2015). Ainsi, en supposant que les employés qui utilisent des RSE le font normalement pour accomplir des tâches qui sont orientées vers les résultats et les attentes de l'organisation, ceci pourrait impliquer que les employés doivent considérer les politiques, les normes et les attentes lorsqu'ils actualisent les affordances RSE. Par conséquent, la perception des affordances peut varier selon le contexte organisationnel dans lequel elle émerge (Leonardi et Barley, 2010). Nous considérons ainsi qu'en adoptant une approche centrée sur les affordances, cela permet d'étudier les effets des perceptions individuelles et du contexte organisationnel en action.

Ensuite, comme nous savons que les individus perçoivent de manière différente les affordances et les actualisent en fonction de certains objectifs, nous avons comme deuxième objectif de recherche de déterminer comment les actions et comportements qui découlent des affordances peuvent impacter les expériences individuelles et les

dynamiques de travail. Plus précisément, nous souhaitons explorer les réactions émotionnelles, les questions liées à la gestion de l'image et les tensions qui peuvent impacter les relations au travail et à l'extérieur du travail.

Pour ce faire, nous avons entrepris une étude de cas auprès d'une organisation œuvrant dans le secteur des technologies de l'information. Cette organisation utilise Chatter, un RSE qui est intégré dans la plateforme Salesforce. Cette entreprise se distingue de la plupart des études de cas que nous avons recensées, notamment à cause du rôle central que le RSE joue tant au niveau des communications internes que dans l'exécution et le suivi du travail.

L'utilisation de plateformes de réseaux sociaux d'entreprise est un phénomène relativement nouveau en entreprise, mais sa popularité augmente d'année en année (Wehner *et al.* 2017). Bien que le sujet des RSE attire l'attention de la communauté scientifique depuis quelques années, nous commençons à peine à comprendre les effets d'une telle forme de communication sur les usagers. Les multiples transformations numériques et l'intégration de celles-ci dans nos vies de tous les jours façonnent nos organisations et notre société. Les frontières ne sont plus délimitées comme jadis et les rôles définis deviennent de plus en plus flous dans le contexte de travail actuel (Rothbard et Ollier-Malaterre, 2015). Ainsi, dans un contexte où les organisations adaptent les outils de communication sociale à leurs propres besoins, nous devons nous questionner sur l'impact que ces formes de communication peuvent avoir sur les individus. Ultimement, cette étude vise à étudier l'impact des RSE sur les émotions et les cognitions des usagers, car tout comme les réseaux sociaux externes, ils ont le potentiel de grandement modifier la manière dont les membres d'une organisation communiquent et interagissent.

## CHAPITRE II

### ARTICLE SCIENTIFIQUE

Ce chapitre est consacré à l'article scientifique qui a été rédigé dans le cadre du mémoire de maîtrise. D'abord, nous présentons la déclaration des co-auteurs quant aux contributions de l'étudiant à l'article scientifique. Ensuite, nous incluons la lettre de présentation qui a été rédigée dans le cadre du processus de soumission pour publication dans *Computers in Human Behavior*. Nous avons choisi ce journal puisque ce dernier s'intéresse notamment à l'impact socio-psychologique que les technologies peuvent avoir sur les individus, les groupes et la société en général. Enfin, l'article scientifique dans son intégralité est présenté.

#### 2.1 Déclaration des co-auteurs quant à la contribution de l'étudiante

Marianne Redston est première auteure de l'article. Elle a initié le projet, a négocié un accès terrain et a réalisé seule le travail de terrain. Elle a notamment assuré l'interface avec la direction et les ressources humaines de l'organisation et a rédigé les documents permettant le recrutement des participants. Elle a organisé et conduit seule les 15 entretiens semi-structurés approfondis constituant les données de l'article. Elle a codé les entretiens manuellement et sur NVivo, puis les a retranscrits et analysés. Elle a réalisé une revue de littérature qu'elle a rédigé en anglais ; elle a sélectionné les extraits d'entretiens et a rédigé en anglais l'analyse des résultats ; elle a également contribué à

la rédaction de la discussion. Elle a préparé les tables et figures de l'article, ainsi que la liste de références.

Ariane Ollier-Malaterre est seconde auteure. Elle a accompagné Marianne Redston dans le cadrage de l'article et la problématisation de la question de recherche, dans le processus d'accès au terrain, de revue de littérature et d'élaboration du guide d'entretien, et dans le processus de codage et d'analyse des données. Elle a structuré l'article, guidé la rédaction et révisé de façon significative l'ensemble des sections, et en particulier celles qui présentent le positionnement et les contributions théoriques de l'article, à savoir l'introduction et la discussion. Elle a fait réviser l'article par un copy-éditeur américain et prend en charge le processus de soumission en tant que « corresponding author », incluant la rédaction de la « cover letter », la soumission dans le système et le suivi de la soumission.

Fait à Montréal le 21/08/2019

Marianne Redston et Ariane Ollier-Malaterre

## 2.2 Lettre de soumission du manuscrit<sup>i3</sup>

August 21, 2019

---

<sup>i3</sup> L'article qui est présenté dans la section suivante a été remanié en profondeur à la suite des expertises reçues dans le cadre de la soumission à la revue, et des évaluations intermes à l'UQAM. La lettre initiale de soumission ne reflète pas ces révisions et il y a donc un décalage entre cette lettre et l'article présenté. Les deux co-auteurs ont contribué à la révision du manuscrit présenté ci-après.

Dear Professor Guitton,

I am pleased to submit this manuscript entitled “It’s strictly about chatting here”: Prescribed use of enterprise social networks and its impacts in the workplace” for consideration for publication in Computers in Human Behavior. This manuscript is co-authored with my student Marianne Redston who is the first author.

The manuscript examines the role of organizational contexts in shaping employees’ perceptions of technological affordances. Specifically, we conducted a case study in the context of an organization that prescribed the use of Chatter, an Enterprise Social Network (ESN), for all internal communication. Building on 15 semi-structured in-depth interviews, we build a model of the interactions between the ESN’s technical features and a fast-paced profitability-centered organizational culture. We identified four affordances that functioned as a mutually reinforcing system: visibility, persistence, association and an emerging affordance, urgency. Lastly, we analyze the consequences of Chatter use for employees and social interactions in this organizational context, in terms of accountability, impression management, tensions, and boundary management between work and life outside of work.

Our study contributes to the literature on ENS and their affordances (Leonardi & Vaast, 2017; Majchrzak *et al.*, 2013; Treem & Leonardi, 2013; Oostervink *et al.*, 2016) in several ways. First, our findings point out that affordances do not shape behaviors in an isolated way but rather, it is the interplay and interdependence between affordances that influence the emergence of behaviors. Second, this study provides evidence regarding the social construction of affordances (Fulk, 1993) as opposed to early conceptions of affordances tainted by technological determinism (Nagy & Neff, 2015). In fact, behaviors in this organization were not only shaped by a set of interdependent technical features as explained above, but by the infusion of organizational norms and expectations into those affordances.

This manuscript is our original unpublished work. It has not been submitted to any other journal for review and will not be submitted to another publication entity during the review period at Computers in Human Behavior. It has not previously been submitted to Computers in Human Behavior for review. Please do not hesitate to contact me if I can provide you with additional information.

Thank you in advance for your consideration.

Sincerely,

Ariane Ollier-Malaterre  
School of Management  
University of Quebec in Montreal (UQAM)  
Canada

## 2.3 Page de titre de la soumission

# **“IT’S STRICTLY ABOUT CHATTING HERE”: PRESCRIBED USE OF ENTERPRISE SOCIAL NETWORKS AND ITS IMPACTS IN THE WORKPLACE**

Marianne REDSTON  
School of Management (ESG)  
Université du Québec À Montréal (UQÀM)  
Case postale 6192, succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec), Canada H3C 4R2  
redston.marianne@courrier.uqam.ca

Ariane OLLIER-MALATERRE, PhD\*  
School of Management (ESG)  
Université du Québec À Montréal (UQÀM)  
Case postale 6192, succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec), Canada H3C 4R2  
ollier.ariane@uqam.ca

\* Corresponding author

Acknowledgements: This research was supported by a grant of UQAM’s School of Management to Marianne Redston and by a grant from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC) to Ariane Ollier-Malaterre.

## 2.4 Article scientifique

### **“IT’S STRICTLY ABOUT CHATTING HERE”: PRESCRIBED USE OF ENTERPRISE SOCIAL NETWORKS AND ITS IMPACTS IN THE WORKPLACE**

Social media has fundamentally altered the way people communicate, collaborate, and interact with one another (Aral, Dellarocas, & Godes, 2013; boyd & Ellison, 2007; Kaplan & Haenlein, 2010), largely because they allow more open, dynamic, and fluid communications that transcend physical and social boundaries (McFarland & Ployhart, 2015). To benefit from social media, organizations have adopted internal communication platforms, such as Yammer, Jive or Chatter, commonly referred to as enterprise social networks (ESN). These web or cloud based platforms allow content to be generated and shared by their members, thus revealing communications patterns, message content, and member’s connections at all times (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013). As such, the social features of ESNs are increasingly embedded in organizations’ work processes and are closely aligned with business development and strategic planning (Mathiesen & Fielt, 2013).

Organizations see much value in these interactive features, notably faster communications (Razmerita, Kirchner, & Nielson, 2017), the enhancement of relationships and teamwork amongst work colleagues (Cristea, Leonardi and Vaast, 2019), new hire socialization (Leidner, Gonzalez & Koch, 2018) and increased knowledge sharing, particularly in geographically dispersed multinationals (Ellison *et al.*, 2015). The visible and persistent nature of communications on ESN provide users with a means to easily locate and share information as well as view past interactions in order to learn from them (Leonardi *et al.*, 2013). Specifically, ESN present users with

four common affordances i.e., potentials for action provided by one's interaction with technology (Volkoff and Strong, 2013): *visibility* of content, *persistence* of content, *association* of content and contacts, and *editability* of content (Treem and Leonardi, 2013). These affordances mutually reinforce each other in ways that alter information sharing, socialization, and power processes in organizations (Treem and Leonardi, 2013). However, the implementation of ESNs is not a simple matter, because affordances do not come to life solely based on the platforms' technical features. Rather, they are socially constructed and context specific (Fulk, 1993). More precisely, employees perceive and actualize affordances according to organizational norms and culture as well as to their own goal-directed actions (Strong *et al.*, 2014).

Studies have shown that ESN affordances may have contradictory effects on intended use (Majchrzak, Faraj, Kane, & Azad, 2013). This in part because ESN affordances can be seen as creating opportunities for actions while constraining other types of actions depending on the context and goals pursued by users (Majchrzak & Markus, 2012). For instance, users can engage in overt and covert ESN behaviors to control information sharing and attend conflicting organizational goals (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013). Employees may also pursue their own goals such as reputation management on ESNs; for instance, professionals were found to compromise between different occupational vs. organizational institutional logics by strategically choosing with whom to connect with on ESNs (Oostervink, Agterberg, & Huysman, 2016). Similar tensions between organizational and employees' goals may arise when concerns about accountability on ESNs drive employees to limit their use of the technology, thus undermining communications within the organization (Treem, 2015).

In this paper, we set out to examine employees' interpretations of Chatter's affordances in a large technology multinational that uses Chatter in an intensive way, making it mandatory in nearly all work processes. Building on fourty hours of non-participatory observation, eight informal conversations and fifteen in-depth interviews

with employees, we explore how the interplay between the ESN's technical features, the organizational context and users' goals affect outcomes within and beyond the workplace. In line with the literature on affordances (Gibson, 1979), which examines the intersection between material properties of a technology and the use people choose to make of them (Leonardi & Vaast, 2017), we analyze how a culture emphasizing speed and reactivity affects employees' actualization of ESN affordances such as visibility, persistence, association, and editability. We analyze the outcomes of this prescribed use of ESN in such a fast-paced culture in terms of accountability, impression management, workplace tensions, and boundaries between work and nonwork roles.

Our study contributes to the literature on ENS and their affordances (Leonardi & Vaast, 2017; Majchrzak *et al.*, 2013; Treem & Leonardi, 2013; Oostervink *et al.*, 2016) by providing evidence regarding the social construction of affordances (Fulk, 1993). We identify not only the interplay between the ESNs' technical features and employee and group-level goals (Strong *et al.*, 2014) but also the role of the organizational context in explaining how employees actualize affordances and the subsequent outcomes. Moreover, our study suggests that ESN affordances may be perceived as fundamentally different than those in prior communication technologies, opening up vast avenues for future research.

## ESN IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURES

We adopt an affordance lens to explore the type of behaviors and outcomes that emerge from ESN use in a specific organizational context. The term affordances was first coined by Gibson (1979), an ecological psychologist, as a means to understand how animals interact with their environment. Gibson contends that animals cannot

perceive objects in their environment without thinking of what the objects could be used for (Treem and Leonardi, 2013). In order to perceive the usefulness of an object and derive meaning from it, animals (or humans) must necessarily interact with it to determine which actions are possible (Leonardi, 2011). In that respect, affordances are relational as they put the spotlight on the relationship between the material properties of an object and the subjective goals of users (Chemero, 2003; Hutchby, 2001).

The notion of affordances has since been extended to the study of information systems (IS) to describe the relation between technological artifacts and their users' actions. Affordances have been conceptualized in a myriad of ways, from "the possibilities for goal-oriented action afforded to specified user groups by technical objects" (Markus & Silver, 2008, p. 622) to "a relational construct linking the capabilities afforded by technology artifacts to the actors' purposes" (Faraj & Azad, 2012, p. 238) and "the potential for action that new technology provides to users" (Leonardi & Vaast, 2017). Thus, affordances are regarded primarily as "action potentials" (Majchrzak *et al.*, 2013) resulting from the interactions between technology and users' goals.

Accordingly, technological affordances are socially constructed as people can perceive different affordances for the same object depending of the context in which the object is being used and of their goals (Fulk, 1993). Moreover, affordances are *imagined* in that humans are not always rational in the way they perceive and construct their reality, such that their emotions and experiences will inevitably shape the way they conceive of affordances (Nagy & Neff, 2015). As a result, we believe that using an affordance approach is best suited for our research objectives, as it highlights the influence of social context and actors' purposes when choosing how to use the material features of a technology. Furthermore, using an affordance lens when applied to social media in organizations enables researchers to better understand why some individuals

use an ESN in some ways while others use the same ESN in differing ways (Markus & Silver, 2008; Treem & Leonardi, 2013).

An important way in which users adapt a given technology to their needs or goals is to actualize or not actualize the affordances they perceive (Anderson and Robey, 2017). According to the affordance-actualization theory (Strong *et al.*, 2014), the actualization process is an iterative feedback loop between perceptions of affordances, individual goal-oriented actions, and the concrete outcomes of these actions. This feedback loop explains how individual actions and their outcomes may lead to collective outcomes that support organizational goals (Strong *et al.*, 2014). This distinction between perceiving affordances and actualizing them is interesting for our study as it calls attention to the fact that employees in an organization may perceive similar affordances, but their actions will be shaped by their own preferences, abilities and the work environment (Strong *et al.*, 2014). Focusing on the actualization of affordances is well suited to our objectives of understanding why and how certain outcomes emerge within and beyond the workplace, whether they are intended or not.

### **ESNs' affordances**

Treem and Leonardi (2013) identified four affordances that distinguish social media from other types of communication media in organizations: visibility, association, persistence, and editability. These four affordances are mutually reinforcing. *Visibility* refers to the ability to easily see with whom coworkers are communicating and what they are communicating about. As a result, people's daily tasks, behaviors, and preferences are made visible to anyone who has access to the system (Treem & Leonardi, 2013). For instance, employees can receive notifications when information is posted, see from whom the post originated and at what time and view the person's role in the company and what they have been working on. Compared to other types of communication media, ESN's visibility is a distinguishing feature as

it allows members of an organization to see work behaviors, meta-knowledge, and organizational activities (Treem & Leonardi, 2013).

*Persistence* is defined as a communication or an exchange that remains accessible to users through time and is not bound to real-time interactions (Treem & Leonardi, 2013). In other words, information that has been shared does not expire or vanish when users close an application or log out of a conversation, as with some forms of instant messaging or videoconferences (Leonardi *et al.*, 2013). ESN are often embedded with wikis or blogs in which subjects are indexed or can easily be located through a search engine. Combined with visibility, this affordance allows users to learn from past communications, thus gaining knowledge about who knows what and how to use the knowledge they locate (Leonardi, 2015).

*Association* enables users to connect with other people or to share information within the organization (Treem & Leonardi, 2013). This affordance allows for social ties to be created and maintained and remain visible to members of an organization. Hence, people can reach out to others and share content through individual or group tagging (@) or hash tagging (#), thus showcasing individual work practices and contributions.

Lastly, *editability* lets users craft the content of communications and later edit the content that already has been communicated (Treem & Leonardi, 2013). Editability is possible in part because of the asynchronous nature of communications on ESN. While these four affordances are present simultaneously in most ESN, factors such as organizational norms and the users' goals may lead to variations in the way employees actualize ESN, ultimately affecting outcomes within and beyond the workplace.

## **Organizational Norms and Impression Management on ESN**

People are generally concerned with self-presentation and will modify their behavior in order to present themselves in a favorable manner to others (Goffman, 1959). Just as individuals attempt to manage and craft their online image on social media, ESNs users must do so while taking in account organizational norms and power structures (Ellison *et al.*, 2015). Hence, when using ESNs, employees must comply with expectations for their work role and manage impressions toward their supervisors and peers so as to maintain job security, reap rewards, and avoid sanctions (Leary & Kowalski, 1990). In that respect, ESN's affordances may be used to construct or enhance users' self-image according to those specific goals (Walther, 2007), in a process in which their participation on ESNs shapes their workplace identity (Orsatti & Reimer, 2012).

ESN users are goal-oriented when they choose to actualize certain affordances (Strong *et al.*, 2014). Further, they make decisions about how they wish to portray their communication and work practices according to an imagined audience (Litt, 2012), which can be dispersed and unknown throughout the organization. As a result, individuals may use caution when communicating on ESNs because they view ESNs as "technologies of accountability" (Treem, 2015) in the sense that they may have to justify their past communications on ESNs. Hence, ESNs users can develop strategies to manage the visibility of their interactions according to their goals by limiting information within and between teams (Van Osch & Steinfield, 2018), by "going invisible" to avoid being disturbed (Gibbs *et al.*, 2013) or by crafting messages to strategically position themselves as experts in their domain (Leonardi & Treem, 2012). Moreover, extrinsic motivational factors such as anticipated gains in reputation and perceived benefits greatly influence the decision to share knowledge on ESNs (Rode, 2016). Because individuals are strategic about what and how they communicate on ESNs, we believe that when ESNs use is systematically mandated by an organization, users will put all the more effort into impression management. In turn, impression

management goals are likely to influence the actualization of affordances which can affect social interactions within the workplace.

### **ESN, Connectivity, and Boundaries between Work and Life Outside of Work**

As with social media, most ESNs are accessible through mobile devices (Kane, 2015), connecting people at any time through instant notifications and tagging. The advent of these faster, more accessible technologies contributes to heightened states of connectivity (Kolb, Caza, & Collins 2012; Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2013). This is particularly the case for knowledge workers who must process large amounts of information and bear with frequent interruptions (Wajcman & Rose, 2011). The ubiquity of ESNs in time and space challenges the already eroding boundaries between work and life outside of work (Kolb *et al.*, 2012; Ollier-Malaterre, Jacobs, & Rothbard, 2019).

Boundary management is a cognitive process in which individuals create and maintain spatial, temporal, and relational boundaries between their multiple life roles, such as work and nonwork roles (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Nippert-Eng, 1996). Individuals have diverse preferences, ranging from segmentation to integration of their life roles, and their actual boundary management behaviors may differ from their preferences, as a function of the degree of control they have over their environment (Rothbard & Ollier-Malaterre, 2016). For instance, employees whose preference is on the segmenting side of the continuum may prefer not to respond to work-related emails after work hours, but a strong organizational culture of integration may force them to respond (Foucreault, Ollier-Malaterre, & Ménard, 2018). Heightened states of connectivity and organizational expectations for reactivity may in fact reduce employee's autonomy (Mazmanian *et al.*, 2013) and ability to detach from work (Foucreault *et al.*, 2018). As a result, expectations regarding ESN use may interact with the actualization of ESN affordances to create tensions that go beyond the

workplace as individuals attempt to reconcile organizational goals as well as personal impression management and boundary management goals.

## METHODS

### Organizational Context for the Case Study

We conducted a case study (Yin, 2018) in a multinational technology company, headquartered in the U.S., which provides communication infrastructure services such as fiber and internet across North America and Europe. This company has expanded rapidly by means of acquisitions of smaller companies. It uses the ESN Chatter as a part of the Salesforce Customer Relationship Management software (CRM), and prescribes the use of Chatter in all its branches. Our case study focused on the Canadian office of that company, which was acquired in 2015 and employed 120 people at the time of the research. We chose this office because Chatter was new to the employees there; thus, the mandated introduction of Chatter in that office offered an ideal terrain to examine how organizational context and norms regarding ESN use influenced the actualization of affordances and their subsequent outcomes.

Access to the organization was facilitated by an internal informant who was the first author's close friend and had over ten years of tenure in the Canadian office. The informant gave the first author detailed accounts of the organization's culture, mission and values, and the first author was able to attend ten social events herself over the course of three years, thus getting to know several other employees quite well. The informant explained that Chatter was becoming the backbone of all internal communications and central to all operations in the company, from tracking sales opportunities to managing orders and expenses across multiples sites and time zones.

The informant as well as the other employees whom the first author had befriended drew on examples of specific Chatter threads to narrate their experiences of how it was changing work processes and team dynamics, and they shared their observations regarding outcomes within and beyond the workplace. In total, a number of thirty hours of observation and eight informal conversations with employees about Chatter had been conducted before formal access to interviews was requested of the organization.

Since the acquisition, employees had been strongly encouraged to use Chatter for most internal communications pertaining to work, although there was a period of adaptation that varied across job types and employees' tenure. For instance, customer facing account managers in the sales department were quick to use Chatter. They were required to generate a certain number of Chatter posts per quarter as they were told they were evaluated and paid based in part on quantitative and qualitative measures related to Chatter posts. Technical support employees were said to use Chatter less because their primary tasks relied on another software. However, they were solicited by sales people and managers via Chatter to solve problems with installations or ongoing services. HR employees were less inclined to use Chatter because of confidentiality issues; they mostly used Chatter to inform employees of policy changes and events.

Furthermore, according to our informant, the introduction of Chatter was accompanied by important changes to the business strategy, the organizational structure and work processes. Quite a few employees who did not adhere to these changes left the company following the acquisition or were laid off, and many of them were not replaced so as to reduce costs. Hence, there was much emphasis put on being as efficient as possible with less resources and employees were strongly encouraged to constantly input information into Chatter so that anybody could access accounts' information and share expertise and knowledge across the company.

## Data Collection

### *Participants recruitment*

Our informant gave us an introduction to the senior representative of the Canadian HR department with a brief summary of the research proposal. An email was then sent by the Canadian office HR department to all managers to inform them that the first author would be conducting a study on Chatter, making observations and notes, and to invite managers and their subordinates to enlist in voluntary, confidential and anonymous research interviews. This recruitment strategy was selected by the authors as it served to inform the management team that time during work hours would be needed to participate in the interviews. At first, the first author conducted semi structured interviews with eight employees and two managers. As the study progressed, follow-ups were made to enlist new participants until saturation of the data was reached with a total of fifteen formal interviews and an additional ten hours of onsite non-participatory observations. In total, the study builds on 40 hours of working time observation (excluding the social events), 8 informal conversations and 15 semi-structured interviews with employees.

### *Sample*

The sample was representative of the company's gender composition and included three women and twelve men. Amongst the fifteen participants, four managers from different departments were interviewed, which enabled us to note differences in the way Chatter was used across functions. While the sample included all five departments, the technical support department was somewhat underrepresented with three participants, compared with six participants from the sales department. This was mainly because employees from the technical support department were less responsive to our request. We suspect that they had little interest in participating as they did not

initiate Chatter communications as much as other segments of the organization did. However, the interview with the technical support manager was very rich, giving us a solid account of the perceptions of his team members as a whole. The following tables summarize the sample composition (Table 1) and the participants profile (Table 2).

== Insert Tables 1 and 2 about here ==

### *Interview Guide*

The interview schedule, featured in Table 3, began by asking ice-breaking questions regarding job title, tenure, the kind of work participants did in order to better understand their position within the company and how they interacted with other departments. It was then comprised of three main sections that served to explore (1) how employees were using Chatter's various features (exploring affordances and associated goals), (2) how the organizational context affected their behaviors (organizational norms and expectations, reactivity, impression management), and (3) outcomes of Chatter use inside and outside work hours (work tensions, preferences for integration or segmentation, constant connectivity, and stress). Follow-up questions were often asked when unanticipated themes arose.

The entire interview process spanned over six weeks from October to November 2018 and took place on work premises in a secluded and reserved boardroom. With the consent of the participants, the interviews were tape-recorded using a USB digital recorder and transcribed manually by the first author. Interviews lasted between 20 and 45 minutes, with an average recording time of 35 minutes.

== Insert Table 3 about here ==

## Data Analysis

Analysis began by manually coding the verbatim transcriptions during the interview process using a modified grounded theory approach (Glaser & Strauss, 2017) allowing us to go back in forth between the data and the literature to identify recurring themes and patterns pertaining to how participants experienced Chatter. As the coding process progressed, much of the first order coding pointed to emotional states (resistance, work overload, and responsiveness issues), perceived expectations (with regard to management and peers), and consequences of Chatter use (impression management issues, tensions in the workplace, and in the home).

We then inputted the verbatim in NVivo, a qualitative data analysis software, in order to further analyze the data. This enabled us to enhance our visualization of the data and the relationships between the emergent themes. The two co-authors held regular discussions throughout the analysis process. By taking iterative steps (Miles, Huberman, Huberman, & Huberman, 1994) between the data and literature on affordances, we collapsed our first order codes into axial codes (see Figure 1).

== Insert Figure 1 about here ==

## FINDINGS

In this section, we begin by documenting the prime importance given to Chatter within this organization. We then analyze the affordances interviewees perceived as they used Chatter. Out of the four affordances identified by Treem and Leonardi (2013), visibility, persistence, and association were prevalent but editability was hardly mentioned. We thus excluded this affordance from our findings. However, a new

affordance emerged which we termed urgency, stemming from the combination of the short and informal text-like format of Chatter messages and of organizational expectations that Chatter should be prioritized over other communication media, thus making any Chatter message urgent and seemingly easy to answer. Lastly, we build a model explaining the influence of organizational context and users' goals on the actualization of ESN affordances as well as the outcomes of this actualization in terms of accountability, impression management, workplace tensions and impacts on life outside work (see Figure 2).

== Insert Figure 2 about here ==

### **Chatter at the Core of the Organizational Culture**

We found strong evidence pointing to the central role Chatter played in this organization's culture and work practices. While ESN use is not necessarily mandatory in most organizations, this case study is unique because upper management mandated all employees to use Chatter to communicate internally. In time, a specific discourse with regard to Chatter use had emerged, which was shared by all members. For example, participants would say things like "*I was chattering so and so*" or "*They told me to chatter him.*" The appropriation of these expressions was interesting from an outsider's perspective, as this common rhetoric was context specific. Throughout our interviews, participants reported management putting a lot of emphasis into using Chatter to input all business-related information so that everybody could follow-up on the accounts. Those who did not change their practices accordingly were reminded to use Chatter. Participants recalled that the message emanating from the CEO and upper management was clear: only information inputted into Chatter matters; hence, if you are not inputting information into Chatter, you are not doing your job.

“When I started, the message was passed immediately: ‘If you’re not on Chatter, you do not exist.’ I definitely caught on and realized that this is something I need to make use of and understand immediately.” (Sales)

This statement had an impact on many of the participants interviewed, as they narrated that there was pressure to get on board with Chatter early on in the acquisition. The main reason they were encouraged to input information was so that anybody could access account information and hence contribute expertise and knowledge. Thus, whenever there was a problem or issue with an account, either managers actively stepped in or employees engaged other collaborators. As one participant explained:

“It’s an unbelievable communication tool! Because the culture is so focused on Chatter, you know that as soon as you tag somebody [snaps fingers] you’re getting their attention.” (Sales)

This mentality was strongly encouraged and even expected in this company, particularly in the customer facing sales department. Account managers reported they were required to generate a certain number of Chatter posts per quarter according to the number of customers they had. They were evaluated and paid based on these objectives and on qualitative measures regulating the content of the posts, which had to be summaries of customer meetings or phone calls, customer updates, and new sales opportunities. Explicit Chatter post quotas forced them to be proactive with their accounts and to get in line with management’s expectations.

“The idea is that there’s no excuse, you have eight accounts. It’s up to you to make sure your talking to a sufficient quantity of people enough times to actually know the account. And it’s changed behavior for sure because we’re forced to know our accounts. And people who have been doing this for a long time say ‘Yeah, I know my accounts, George is my best friend and you go out for drinks all the time.’ Yeah, but you only know George, [whereas] you need to know X, Y, and Z, so it is changing behavior on that level for sure.” (Sales)

Compared with the prior processes using emails, Salesforce and Chatter were perceived by many as a much more effective because leads and information were centralized in one platform and accessible to all. Yet, despite management's insistent prescription of Chatter, many participants reported that there was still some resistance in parts of the company. Specifically, employees on the technical side who rarely initiated Chatter posts were still using old and new technologies together, making the transition more difficult. Also, because many conversations with customers were done through emails and phone calls, transcribing the messages and content into Chatter was time consuming. Hence, tensions arose, as some employees resisted posting everything they were working on. Depending on their role in the organization, using Chatter as a primary means to communicate with colleagues did not make sense to everyone. When asked what their first impression of Chatter was when the branch was acquired or when they joined the company, many participants narrated their difficulties understanding the scope of Chatter and how it was going to transform their work.

It took time for employees to wrap their heads around Chatter and the fact that work practices and communications were now visible and traceable. As many participants pointed out, not everybody was comfortable having their work performance exposed publicly; further, employees whose job did not directly require daily use of Chatter were indeed using it less, despite management's expectations. Managers and employees in the sales department were the most-used populations on Chatter. Managers used Chatter to monitor work and follow-up on specific problems. They often were tagged on Chatter, either to be made aware of certain issues, e.g., "for your information," or so that they could step in and move things along. Managers mentioned being tagged by their own hierarchy to look into certain accounts and report back to upper management with quick answers, obliging them to prompt their own teams for information through Chatter. Technical support employees used Chatter less because their primary tasks were done in a parallel system, and they were only called upon through Chatter to solve problems with installations or ongoing services.

Likewise, HR employees were less inclined to use Chatter because of confidentiality issues; they used Chatter to inform employees of policy changes and events. Training was limited, and most participants recalled learning as they went along through trial and error, which contributed to the uneven use of Chatter across departments:

“I’m just not used to that platform, I’m really not...to make everything public is just like, to me to this day after a year, I still don’t understand why they make it public. I don’t know if there is a way to control it, or I haven’t been educated enough to understand.” (HR)

Yet, despite the differences in role and responsibilities of the participants, many similarities emerged regarding Chatter’s affordances.

### **Actualizing Chatter Affordances According to Individual and Group Goals**

#### *Visibility*

The visibility of communications on Chatter enabled participants to easily share information related to daily business operations throughout the entire company. Since management had expressed expectations with regards to constantly inputting account updates, participants would comply as their goal was to show that they were doing their work, and thus contributing actively to business objectives. While it was possible to demonstrate the quality of one’s work prior to Chatter (e.g., email quality and response times, active participation in a conference call, crafting a PowerPoint presentation, etc.), Chatter offered participants a new way to showcase themselves publicly to a larger audience.

Participants in the sales department recalled that Chatter offered them a means to enhance sales opportunities because of the visibility their Chatter posts received. For example, sales participants would post a lead in Chatter, and different departments of the company chimed in to contribute expertise about that lead so that the sales

opportunity would be explored. We found that, when they spoke about posting their sales opportunities in Chatter, sales participants were actively showing they were engaged in their role, meeting their Chatter quotas, and that they were involved in their work:

“If you’re not able to chat, if you can’t assume your role, then you’re not in the right place because it’s strictly about chatting here, about showing your engagement in the business. It means I’m doing a good job and when you chatter customer meeting, eventually opportunities come and then you build your funnel. That’s the whole sales cycle, right.” (Sales)

At the group level, participants in the sales department clearly stated that their primary goal was to move the business along and generate sales for the company by initiating Chatter posts and following up on them. At the individual level, they used Chatter’s visibility affordances to their advantage to promote themselves and showcase their level of involvement in their accounts since that’s what was expected of them.

Conversely, other groups such as the technical department, were not as visible on Chatter as they were expected to, partly because of the role they held in the company. Their less visible presence in Chatter was interpreted by other groups as a signal that they were not getting their work done or fulfilling their role. For instance, a project manager participant explained that he found it difficult to document every management task he was performing on Chatter, which made him look like he was not busy or engaged in his work as much as other managers. Yet, as he explained, issues were getting resolved nonetheless; they were just not being constantly inputted into Chatter.

“If you’re my employee and you have 10 things you need to ask me, then I’m setting up a meeting, I’m sending you an email or calling you, whatever it may be, but it’s going to get resolved. But nobody will know that I did all that. So now it’s kind of like I have to document what I’m doing (in Chatter). And it’s not that I wasn’t doing anything, it’s just I wasn’t posting it every single time.” (Project manager and coordinator)

Chatter was also used to show that someone else was not doing their job. As Chatter posts had visible time and dates, participants who had initiated posts described intentionally using Chatter to showcase the lack of responsiveness of other employees, and in turn enhance their own image, as one sales participant narrated:

“I use Chatter to follow up a lot with people, which I shouldn’t have to do, but it’s a way to record my follow ups, telling the business, I send something in and two days later, I still don’t have anything.” (Sales)

Chatter’s visibility also gave a means to give and receive public recognition for a job well done. The visibility employees received when they were congratulated on a public forum such as Chatter was a relatively new phenomenon, as it had the potential to be seen by high-ranking individuals and span space and time boundaries. Participants we interviewed who reported receiving recognition from peers and management recalled feeling proud when their efforts were recognized by their supervisors and peers on Chatter. The feeling associated with being publicly congratulated on Chatter was best described by this participant in the sales department:

“When you chatter a big sale it feels really good, it’s amazing because it’s months and months of hard work and implication of different teams, and there’s this huge chatter and everyone is congratulating you because you kind of saved the quarter for your team, and it’s like amazing.” (Sales)

Knowing that executives were watching their performance was perceived as a good motivator for participants in the sales teams. Hence, one of the goals pursued was to receive visible positive feedback on Chatter. When asked if he would be considered for a promotion faster if he was more active and visible on Chatter, a sales manager responded as follows:

“Definitely. Absolutely. Not only more visible and this is what is the essence of Chatter, it’s the quality of that visibility...I’ve been commended for it by

senior management, I'm being considered for a management position and I know it's in part because on the content of my posts." (Sales)

Furthermore, the visibility affordance interacted with the persistence affordance that we discuss below. Because all communications in Chatter were persistent in time, a track record of rewards and congratulations remained visible through time. Throughout the interviews, we found that participants who used Chatter the most appreciated the fact that Chatter's helped build up reputations, thus increasing chances for job advancement and networking.

### ***Persistence***

All interviewees appreciated the ability to easily track past communications on a centralized platform. The persistent nature of communications on Chatter meant that there was a recorded history of actions and communications for every account. As one participant pointed out, "*Words spoken fly away, written words remain.*" Hence, it was relatively easy to use the search functions and retrieve information regarding accounts or to read up on corporate information that was posted. Because Chatter posts were persistent in time, all participants reported using Chatter as a means to retrace their own communications on Chatter. One of the goals pursued was to ensure that they kept a written trace of actions related to work tasks, as this project coordinator highlights:

"Sometimes I get internal people email me or call me, but then I say no just Chatter me because I like to cover my ass, basically. I like to have the information there so I can see it, and not wonder did I ask them this? I can see what they said." (Project manager and coordinator)

Chatter was also used by managers to follow up on what people were working on. For this manager in sales, Chatter gave him a quick overview of what his team was working on and enabled him to step in if needed:

"I like Chatter because it helps me stay in touch with everything. Since my team is pretty big, I can see what's going on because I can constantly read their chats. I have all the details on how the meetings went and I can react on the spot if needed. Strategically, it's practical for making things move forward." (Sales)

Because employees were encouraged to input all business-related information into Chatter, it made it easy for individuals from every level of the organization to seek out information about accounts or follow up on assigned tasks. Upper management used Chatter to ask why certain accounts were not tapped into as much as they should be. Managers would then follow up directly with front-line employees on Chatter and monitor the accounts more closely:

"There's going to be some exposure when somebody wants to know about a certain account and why we aren't tapped into it as much as we should be, then the people above are going to chatter it out to all the people that are managing that account and expose them in front of everybody saying: Why haven't you met with them? What's going on? Where are we at?" (Technical support)

While managers aimed at following up on what others were working on, participants in all groups reported having limited autonomy in regards to what and when they posted as they had to remind themselves that every interaction was visible and persistent on Chatter. However, as encompassing as Chatter was, the persistence affordance was highly dependent on information being constantly inputted into Chatter; therefore, it did not capture all of what was going on. Some information eluded Chatter when time-pressed employees did not take the extra step to input it or forgot to do so and because others said duplicating information was diluting the efficacy of Chatter as a tracking tool.

### *Association*

We found that participants used Chatter to expose situations that required pulling in the right resources. Tagging people could reach the right people faster than emails

or phone calls because employees were expected to be reactive on Chatter, and they knew their peers and managers were possibly monitoring their posts:

“It’s the vehicle that is the most effective, that will give an answer quicker [*laughs*]. It’s also fairly instantaneous because you can set up your notifications in Chatter to be advised right away. If someone @ you, you’ll see it right away, it’s pretty effective. That’s what motivated me personally, it’s all about response times.” (Sales)

Participants also reported appreciating the fact that they now had easy access to upper management to expose issues, share ideas, and update everyone on the state of certain accounts. This newfound accessibility did not simply stem from Chatter’s technical features, it emerged because of Chatter *and* of the culture that emphasized involvement of the management team, resulting in the expectations across all levels that Chatter message would be answered fast:

“Before, we didn’t really have any contacts with them (upper management). With Chatter, it’s a lot easier for them to engage with the employees. Two years ago, I would never have a conversation with the director of VP. Now with Chatter, instead of going through my manager, the director will go to me directly and ask for an update when a customer escalates something. It’s easier for them to communicate for the frontline employees. It’s more interactive.” (Project manager and coordinator)

Because the culture was much focused on everyone participating, the hierarchy flattened and the barriers between operations and management became more porous. However, escalating was resented by a number of interviewees:

“I’ve seen some incidences where people got frustrated when I was waiting for an answer and I had escalated. It wasn’t meant to make him look bad, we’ve just got to do what we’ve got to do, the customer is waiting and I’m the one in front of him saying, ‘listen, I don’t have an answer for you yet.’” (Sales)

Escalating, i.e., following up on assigned tasks or unanswered questions by tagging one’s hierarchy on Chatter in order to put pressure on them was another clear

example of interactions between affordances, here the association and the visibility affordances. Participants in the sales department stated that they often escalated issues on Chatter, which in turn had consequences on workplace dynamics as it exposed others' lack of responsiveness to peers and management, while showcasing their proactiveness and protecting their own image. According to some participants, there were acceptable delays in response, but, when those delays were not respected and answers were needed fast, it was not uncommon to rope in the boss through the tagging feature. Just as communication on Chatter was part of the organizational culture, the practice of escalating had been reportedly encouraged by management and thus had been deemed as part of the corporate mindset:

“When I started, my boss told me if it doesn’t work, you escalate. So maybe elsewhere in the business that’s not what is being conveyed, as a way of working, so maybe those people who get a little bit more offended don’t understand that’s it’s not a personal attack, it’s just that we need to get the stuff done.” (Sales)

Here as well, some interviewees resented escalating, particularly because the brief and public format of “Chatters” could lack nuance, as it exposed people:

“You use chatter to make yourself shine in front of everybody or make everybody look like a bunch of dumbasses. There’s no middle ground. So, I do think it adds pressure on everybody whether you’re in operations or in sales; it brings that added pressure, that you’re on the hook for this now.” (Technical support)

### *Urgency*

The classic fourth affordance, editability, was not salient at all in the interviews, probably because of the fast pace of work. However, another affordance emerged from the interviews. As in text and instant messages, “Chatters” in this organization were brief, direct, and informal. They were not as carefully crafted as emails would be, shunting polite beginning and end phrases, and replacing “Would you be able to do this and what time frame would work for you” with “Do this ASAP.” As a result of that

brief and direct formatting, participants reported that Chatters were quicker to read than emails and felt quicker to respond to, although some of them carried as much work than formal emails.

“I’ve never not responded to a Chatter, but the difficulty with Chatter is like texting; it has a connotation of something being urgent, I kind of look at it that way. When someone sends me a Chatter, I try to respond as quickly as possible given the time that I have.” (Project manager and coordinator)

In addition, as with text messaging, Chatter sends instant notifications to users when they are tagged, informing them that their name was mentioned in a post. Because communications are asynchronous, people can choose to respond at the time of their choice. Yet, in the context of visibility coupled with a fast-paced work culture, communications on Chatter became embedded with a sense of urgency, i.e., a perception shared by individuals that a matter required immediate attention. Here as well, it was not just the affordances themselves (message format and notifications) that conveyed urgency but the combination of the affordances and of the organizational culture.

Some employees used the urgency conveyed by Chatter to their advantage. A participant in the sales department explained that he preferred to use Chatter instead of email when communicating with upper management, as Chatter provided the benefit of targeting an audience and exposing issues: When the CEO got tagged, people felt pressure to respond fast. People in the technical department also acknowledged that sense of urgency:

“It gets people engaged a lot quicker than with email because everybody gets to see it. You’re not the only one getting it in your inbox, your boss, your colleagues, everybody sees it now. I think it does bring additional pressure: I need to respond to this, or I need to be engaged in this, or else somebody else is going to let me know.” (Technical support)

The visual nature of Chatter notifications caught people's attention right away because messages popped up on participants' computer or mobile screens, whereas many considered that emails could wait. When asked how their level of responsiveness was to Chatter compared with email, most participants answered that they prioritized Chatter:

"Yes, right away. The way I want to answer, I answer them back. Whereas by email, maybe you're not going to respond right away. I find Chatter is more visual than email. It pops up faster than an email, because you have to go in it to see the content." (Finance)

A downside was that Chatter posts created urgency to respond right away; in reality, however, there might have been other pressing matters to attend to, such as dealing with the situation itself rather than crafting careful replies with carefully embedded tags. Because all eyes are on Chatter and often managers got roped into the conversation, some participants who were not used to using Chatter reported feeling frustrated.

"Well, we have to be careful because when it's on Chatter everyone sees it, so it goes to the top and it comes back like a boomerang. I try to answer as fast as I can, but sometimes we do not have the information." (HR)

### **Outcomes of Chatter Use at Work and outside of Work**

We now analyze the consequences of Chatter use in this organizational context, in terms of accountability, impression management, tensions, and boundary management between work and life outside of work.

### *Accountability*

Using Chatter as the primary method for internal communication made it impossible to remain a passive bystander in the organization. Tagged employees were automatically exposed on Chatter and people inevitably expected a response. Even an employee who was on the road most of the time acknowledged that it was almost impossible not to see that someone had been tagged on Chatter. Hence, Chatter increased participants' feelings of responsibility and accountability:

"I think I understand why the company would want to Chatter because everybody would see, and they couldn't plead that they had no idea (...) There is a value because it keeps you honest. When you post it, you own it, and you're going to see it through." (HR)

However, some participants reported feeling frustrated when being publicly tagged on Chatter, stating that sometimes they should not even have been tagged in the post. The fact that they were being called upon to respond obliged them to take the time to craft an answer or find the person that could help out with the request. One participant in the technical team did not hide his discontent as he stated that being tagged on Chatter made him feel like he was on the hook:

"It's frustrating sometimes because you get the feeling that now that you're chattered on something, I'm accountable for it. When in reality, I'm not and maybe I don't want to be accountable for this, because somebody else is working on this." (Technical support)

Feelings of accountability stemmed from the interaction of the visibility, association, and urgency affordances, and it caused stress and work overload for many participants:

"The problem is (pause), I talked to a sales person the other day and they said, 'I get 60–80 of these a day, and it's hard for me to differentiate what I need,

what I should look at, or not...and I don't have the time necessarily to go through all of them.' So, time plays a role." (HR)

### *Impression management work*

A direct consequence of Chatter affordances was that employees using Chatter performed a fair amount of impression management work and, as a correlate, found ways around visibility that enabled them to communicate in a more private or concealed way. Throughout the interviews, participants expressed the need to be careful about what they wrote, to whom and when, because of issues pertaining to perceptions others might form of them:

"Anything I initiate, I'm very meticulous as to what I publish because I want to make sure that the proper message is passed and that it hits the right people and brings about results." (Sales)

Because participants did not personally know their potential audience and the various ways they could react to a Chatter post, they tried to use proper etiquette and remain professional when addressing a colleague in a virtual setting. Since visual or vocal cues were absent compared with other forms of communication, it was important to be mindful of others when tagging people.

"You don't have that personal interaction, it's hard to get to know the person. The Chatter thing, because its public, you have to stay extremely polite. I'm not the type of person who is going to pin somebody against a corner in chatter. People are going to react badly." (Sales)

As a sales participant explains, the fact that everybody in the organization had access to Chatter and that posts were persistent in time added pressure to craft a professional image while responding promptly. Because of affordances of visibility, persistence, and association, Chatter posts could always be traced back to the person posting, so it was important to be aware of that when communicating on Chatter.

“Chatter is an enterprise social network, so everything you post will always be there (...) if the CEO wishes to see your posts, he can access them. I think you have to constantly remind yourself that Chatter is a window that shows who you are from a distance to somebody you potentially don’t know. You always have to be vigilant about what you write.” (Sales)

However, we found that most employees we interviewed resisted an all-encompassing visibility. Further, they worked hard to find ways around Chatter and organizational prescriptions, in order to safeguard under-the-radar exchanges that they did not want to be visible on Chatter:

“If there is something confidential, I’ll send them an email. I think you can send private messages via chatter but not sure how private. Something that pertains to a specific strategy with a client, or circumvent a procedure, a pricing reduction, it’s best not to use Chatter.” (Sales)

The purpose of these alternative communication channels was precisely to avoid entering the information in Chatter, to remain under the radar. Participants purposely moved segments of conversations away from Chatter to prevent upper management from viewing exchanges, choosing to deal with sensitive issues on the side. Similarly, participants in sales and project management teams reported using other communication channels such as Google Hangouts, an instant messaging tool, or Voxer, an instant voice messaging platform, to communicate on the side with colleagues and supervisors:

“We have a chatter group for admin things (...). I don’t use Chatter on a daily basis with my team. We use more Hangouts to know live what’s going on.” (Project manager and coordinator)

Participants in the sales department had even created various group chats on Google Hangouts that span work and nonwork topics pertaining to the group. While Chatter was used for most internal communications, it was not always effective when one had to take the time to craft a message appropriately. Participants reduced the

impression management work required on Chatter by preferring other more private communication channels.

### *Workplace tensions*

Although efficient, Chatter created a range of new tensions in the workplace. A first source of tensions was escalating:

“Umm, I think escalating is a great way to kill moral of any company. It feels like you’re being tattled on. I have a tendency to not copy other people’s managers unless it’s something I need visibility on.” (Project manager)

Interviewees were aware of this, and some worked hard to anticipate individuals’ reactions when they were exposed to their managers or peers on Chatter:

“We don’t like doing that, but I mean, we have to. It’s a touchy thing. Escalating via chatter is very public, you always have to determine who you’re chattering to, you don’t know their character, how they’re going to react, you don’t know how they are going to read it cause sometimes you write something which is super polite, but you get a very defensive person. It’s kind of like an email, people read it differently.” (Sales)

Another source of tensions was the coexistence between Chatter, which represented up to up to 70%–80% of internal communications, and peripheral systems such as the ones used by technical support. As a technical manager explained, most of the company did not know that cases were dealt with by several technical employees across shifts; hence, tagging the initial technician will not help move the case faster:

“It just pisses people off, I’m working on this, I’m doing the best I can and now you’re making it sound like we’re not doing anything.” (Technical support)

Many participants also regretted that Chatter took away from day-to-day interpersonal relationships because most communications were digital. For example, a participant resented coworkers in the same office who sent him Chatters instead of coming over to talk:

“If we work side by side, you don’t have to communicate with me on Chatter all the time. You can come see me and tell me, ‘Okay, I’m going to *Chat* this, I just want to warn you or explain myself before I chat.’” (Sales)

Hence, communications through Chatter have led to different workplace tensions according to how individual participants felt about being tagged or publicly engaged on Chatter, but also according to how different groups used Chatter to accomplish their daily tasks. Because the organization prescribed that communications be conducted mostly on Chatter, many participants across different group levels reported resistance and misunderstandings.

### *Impact on life outside of work*

The majority of participants accessed Chatter through their mobile devices. As the company functions across various time zones, they received numerous Chatter notifications outside work hours. There was considerable ambivalence in interviewees’ responses on whether management expected Chatter responses after hours. On one hand, managers and employees alike were adamant about the absence of expectations. On the other hand, many participants preferred to stay on top of their work even if it had consequences on their life outside work:

“No, I don’t think it’s expected, it’s just something that I do. Nobody asked me to do it, nobody expects me to answer an email at night, but I kind of just do it. Just because I have access to it. And I also care because the way I see it, my project is like my personal little business, and I have to make sure it runs well. An entrepreneur never sleeps, right? That’s kind of how I feel.” (Project manager and coordinator)

Indeed, one manager in sales said that it was appreciated when employees replied after hours because it helped to go forth with the task:

“Saturday morning, I like to clear my inbox and so I can have fun on the weekend. So, they will receive emails and Chatters. Often, I have some employees who answer, but they are not obliged, but they answer anyway. If there’s something really urgent, I’ll use a Voxer, another means of communication, to say ‘Can you take two minutes to read this.’ They’ll call me back at their convenience.” (Sales)

Interestingly, levels of responsiveness to Chatter posts varied according to the roles held in the organization. Participants from the sales department were already expecting to be available for client meetings, events, and other forms of socializing after hours. For them, being connected all the time was part of the job and little effort went into boundary management:

“Chatter itself doesn’t affect the work–life balance. I’m in a culture where my work phone is my home phone and my work computer is my home computer; my business follows me wherever I go. There is no getting out of it because my computer and phone go with me everywhere.” (Sales)

However, other participants who, prior to the introduction of Chatter, had no access to work-related communications had a difficult time adjusting to Chatter outside of work. Because they were used to Chatter’s affordances in the workplace, notably in regard to visibility and urgency, they had difficulty evaluating if they should respond or not to posts after hours. A participant recalled his struggles:

“Yes, it totally affected my personal life. I think it’s up to the individual to find a certain balance. It’s easy to feel overwhelmed by Chatter and want to answer everything. Basically, I’m not a very social network person at the start. It’s okay at work, but, outside of work, if it’s really urgent and we’re after hours, I prefer to receive a call.” (Sales)

This quote exemplifies the cognitive effort that went into reconciling one's preference to keep work and life separate and the pressure to be on top of Chatter. Even sales employees saw the decision to reply or not as a fairly complex judgment call dependent on what they were doing at the moment, on the urgency of the matter, and on who was potentially looking at the Chatter post. Making these decisions often meant they had to process the content of the message anyhow:

"The immediate nature of Chatter vs. email, yeah, you know that who is been tagged is seeing this if not now then in the very near future, and then it's a judgment call, how important is it to respond right away." (Sales)

Other participants, however, claimed that they were not paid to work 24/7 and deliberately turned their notifications off at night so they would not be bothered. They checked their phones once in a while, but, if it was urgent, they expected their managers to call them. Hence, the overall impact of Chatter's affordance on life outside work was increased stress and effort; however, it varied depending on job type, work pressures, and boundary management choices.

## DISCUSSION

We analyzed employees' actualizations of an ESN's affordances in a specific organizational context that prescribed its use as the primary means of internal communication rather than merely encouraging it. We identified how the interplay between the ESNs' technical features, the organizational context, and users' goals at the individual and the group levels led employees to actualize four affordances which, as a system, implied outcomes within and beyond the workplace. First, we found that employees were using Chatter's visibility not only to post leads, share and locate information, i.e. organizational goals, but also for their own goals. Specifically, they

were intentionally using Chatter's *visibility* affordance to publicly demonstrate their level of involvement in their work, which led to users having to be more careful how they present themselves online, to craft their posts and replies appropriately, and to be attentive to their level of responsiveness on Chatter. In turn, visibility on Chatter enabled users to receive and give public recognition in the form of congratulations for a job well done, which encouraged further impression management.

*Persistence* was used to keep a history of all activities pertaining to accounts. This affordance was used by managers and peers to see what people had been working on or, in some cases, not working on. Hence, the persistent quality of Chatter communications led to new forms of hierarchical and lateral surveillance by managers and peers because all the work was visible and could be traced back to employees. We found that tensions arose from the ability to follow up on other people's work because it conflicted with individual goals of autonomy, as not everybody felt comfortable having their work publicly exposed and monitored.

*Association* enabled users to assign tasks and share content through a tagging feature. This affordance was used in order to pull in resources; in addition, it was aimed at granting instantaneous access to upper management as traditional barriers between strategy and operations were more porous. However, association was often used as a means to escalate an issue or expose individuals' lack of responsiveness, in a way that protected one's image of a responsive hard-working employee. Escalating created feelings of accountability as employees had to own up to their actions on a public forum. It also increased connectivity after hours and required cognitive effort for those wishing to maintain a boundary between work and life outside of work.

Last, an emerging affordance, i.e., *urgency*, resulted from the interactions between Chatters' brevity, informality and directness and of cultural expectations of reactivity. Chatter's technical features convey urgency in the sense that the messages

are short informal and appear in the format of SMS rather than the classic emails. Because employees viewed communications on Chatter as insistent and because perceived that Chatter messages were short and therefore easy to answer, the urgency affordance shaped their communication behaviors. For instance, users reported that they would prioritize Chatter because they knew that it was expected to be the main form of internal communication, and their responsiveness was visible to everyone. However, this sense of urgency was not shared equally by all in the organization, as employees in the sales department who were more proactive on Chatter expected other groups such as technical teams to Chatter as much as they did, while the technical teams resented this pressure, leading to tensions and frustration.

In line with the literature on ENS (Leonardi & Vaast, 2017; Majchrzak *et al.*, 2013; Oostervink *et al.*, 2016; Treem & Leonardi, 2013;), these affordances did not shape behaviors in an isolated way; rather, it was the interdependence between affordances that influenced the emergence of behaviors. In particular, people felt accountable because of the visibility of Chatter, because they were associated to content, and because their coworkers could go back to see whether or not their tasks were done and in how much time they had responded; hence, the affordances of visibility, association, persistence and urgency reinforced each other. People felt compelled to manage impressions for the same reasons. Likewise, boundary management took more effort because of the urgency conveyed by Chatter messages, of the fact that people's communication activities could be traced and that their actions were seen by a large audience.

### Theoretical Contributions

Our study contributes to the literature on ENS and their affordances (Leonardi & Vaast, 2017; Majchrzak *et al.*, 2013; Treem & Leonardi, 2013; Oostervink *et al.*, 2016) in several ways. First, this study provides evidence regarding the social

construction of affordances (Fulk, 1993) as opposed to early conceptions of affordances tainted by technological determinism (Nagy & Neff, 2015). To our best knowledge, our study is one of the first studies of ESNs that identify not only the interplay between the ESNs' technical features and users' goals (Strong *et al.*, 2014) but also the role of the organizational context in explaining how employees actualize affordances and the subsequent outcomes. A striking example of such interaction in our case study is the emergence of urgency as a new affordance: The same technical features used in an organization in which time pressures and reactivity expectations would be lesser may not have resulted in the emergence of the urgency conveyed by Chatters and of pressures to respond even outside of work hours; likewise, the same affordances in a less hierarchical organization may not have resulted in the same level of impression management work or workplace tensions. And even within this organization, urgency was perceived more or less strongly depending on the employees' impression and boundary management goals, and on the group's commercial vs. technical goals.

Moreover, our study provides evidence that individuals goals are not always aligned with those of the organization. The actualization process has been described as a collective journey in which each individual takes on goal-directed actions which aggregate into organizational level outcomes (Strong *et al.*, 2014). Yet, we found that individual goals sometimes conflicted with those of the organization such that there were pockets of resistance and manifestations of agency: for instance, employees were instrumentalizing Chatter with an eye to impression management, some of them were not comfortable with pressure inducing practices such as "escalating".

Additional evidence for the social construction of affordances stems from the divergent interpretations of Chatter's affordances across subgroups (e.g., sales teams and technical teams). For example, participants in the sales department, who were avid users of Chatter, often initiated Chatter posts and were more likely to escalate issues

and thus perceived escalating as necessary. However, participants on the technical side resented the pressure to prioritize Chatter over their other work processes and saw escalating as having a negative impact on workplace dynamics. Overall, our findings extend the conceptualization of affordances as social constructions that are highly dependent on perceptions and goals of employees or groups regarding what actions a technology such as ESN can bring about (Fulk, 1993).

Second, our findings point out that individuals may perceive the possibilities for action presented by ESN features as fundamentally different than those presented by other communication technologies previously available such as email. In this case study, we found that when employees perceive that a technology does not enable them to achieve their goals, they draw on other affordances provided by different communication channels. In this case study, employees strategically avoided to input into Chatter information they wanted to keep under the radar or considered more private; they used Google Hangouts or an instant voice messaging platform instead of Chatter, despite organizational prescriptions. Hence, it is important to study ESNs affordances in relation to other communication media that also are resources at the disposal of employees (Rice, Evans, Pearce, Sivunen, Vitak & Treem, 2017).

### **Practical Implications**

Practitioners should not underestimate the influence of organizational culture and top management's expectations when implementing an ESN as the actualization of affordances may impact workplace dynamics and communication practices, and even affect employees' work-life balance. As employees are concerned with how others perceive them, they will attempt to manage impressions (Goffman, 1959) according to perceived technological affordances. As a result, we identified behaviors typical of resistance and agency in regards to affordances, such as choosing other communication channels to exchange sensitive or personal information, suggesting that

making ESN use mandatory for all employees in every work task may lead to counterproductive behaviors and create stress for certain individuals.

Furthermore, while the use of mobile technologies outside work hours has received much scholarly attention over the years (Wajcman & Rose, 2011), our study is one of the first to explore the impact of prescribed use of an ESN on employees' life beyond work. Specifically, we found that the visibility and urgency affordances limited employees' control over their work-life boundaries because of issues related to image management. Our findings bring support to the idea that technologies which promote a culture of constant connectivity may have a negative effect on employee well-being by intruding on life outside of work (Derks, van Duin, Tims & Bakker, 2015).

### **Limitations and Future Research**

This case study focused on an extreme case of an organization making Chatter mandatory for all internal communications, in the context of a recent acquisition by the U.S. company, which already used the ESN. We chose that context precisely to uncover interactions between an ESN's technical features, the organizational context and users' goals. While it is likely that the actualization of Chatter's affordances that we identified may be generalized to many fast-paced organizations centered on sales growth and profitability, the acquisition may have colored these interpretations; thus, future research could analyze ESNs such as Chatter in multiple case settings including organizations across different industries.

In addition, we focused on the Canadian branch because it offered a well-delineated scope in which all employees had started to use Chatter at the same time and in the same managerial context; however, future research across multiple sites of the same organization with a larger sample may uncover regional variations of perceived affordances and, consequently, different outcomes.

## CONCLUSION

We contribute to research on ESN and affordances by providing a case study on prescribed use of ESN and its consequences on work practices and social interactions in the workplace. As organizations increasingly adopt ESN, this study serves to highlight the importance of considering the effects of culture and norms on the social constructions of ESN affordances and their actualization, as they can lead to beneficial but also unintended outcomes for employees.

**Table 1. Sample Composition**

<b>Department</b>	<b>Number of participants</b>
Sales	6
Project managers and coordinators	3
Technical support	3
HR	2
Finance	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Table 2. Participants' Profile**

<b>Participant</b>	<b>Department</b>	<b>Tenure (y=years)</b>	<b>Age</b>	<b>Observations</b>
A01	HR (Manager)	1 y	47	Uses Chatter for mass information sharing . Does not like to check Chatter after work, but sometimes has to because of role.
A02	Sales	1y	49	Avid Chatter user - uses it to get answers - Constantly connected (part of his job).
A03	Project managers and coordinators	17y	52	Uses Chatter to keeps a history – Does not check Chatter after work (not paid to do so).
A04	Sales	2y	61	Late to catch on, but now avid user – ambivalent about use outside work.
A05	Sales	3y	36	Avid Chatter user - uses it to get answers - Constantly connected (part of his job, that's why he's paid).
A06	Sales	19y	41	Uses Chatter less than others – had a hard time adjusting, prefers not to use Chatter after work, but feels pressured to do so.
A07	Finance	29y	49	Avid Chatter user – pushes to get answers – works all the time, constantly connected.
A08	Sales (Manager)	2.5y	50	Avid Chatter user - follows up on what's going on - Constantly connected (part of his job).
A09	Technical support (Manager)	18y	43	Uses Chatter as buffer between his employees and management - Does not want to stay connected, but has to because of his role.
A10	Project managers and coordinators	13y	33	Avid Chatter user – likes to stay on top of things - Constantly connected by choice (addicted to social media).
A11	Sales	1y	34	Avid Chatter user - uses it to get answers - Constantly connected (part of his job).
A12	HR	30y	53	Uses Chatter for mass information sharing – never checks Chatter after work.
A13	Technical support	20y	47	Uses Chatter to update information – on the road – does not check Chatter after work.
A14	Technical support	4y	46	Uses Chatter to update information – in office – does not check after work.
A15	Project managers and coordinators (Manager)	7y	40	Avid Chatter user but not by choice – Must be constantly connected, part of job (role).

**Table 3. Interview Schedule**

<b>Exploring Affordances: General questions pertaining to Chatter use and goals pursued</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• What type of work do you do here and how long have you worked for this organization?</li> <li>• When Chatter was first put in place, what were your first impressions of Chatter?</li> <li>• When using Chatter, which topics do you post the most? With whom do you exchange?</li> <li>• Compared to emails, what portion of your communications are done through Chatter? Why?</li> <li>• What motivates you to use and post on Chatter?</li> <li>• Could you describe the tagging process (how do people get tagged)? How is tagging used in your organization ? What are the advantages and inconveniences of tagging?</li> </ul>
<b>Exploring emotions and behaviors: impression management, consequences regarding relations with colleagues or supervisors and norms of reactivity on Chatter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Can you give me an example of a Chatter post that didn't go well or made you feel (attacked, look incompetent, made you look bad) ?</li> <li>• Can you give me an example of a Chatter post that made you feel good or proud?</li> <li>• In general, what do you appreciate the most about Chatter? The least? Why?</li> <li>• According to you, how has Chatter changed the way information is communicated in your organization?</li> <li>• What type of information would not be shared on Chatter and why?</li> <li>• When you receive a message on Chatter, how responsive are you? If you compare to emails for example? Why?</li> </ul>
<b>Exploring consequences of Chatter use: top management's expectations, psychological detachment, impact on life outside work, preferences for integration-segmentation, constant connectivity</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do your supervisors expect you to use Chatter? Do you have any objectives in regards to Chatter use or are you evaluated in any way?</li> <li>• Do you use Chatter once you leave the office? Can you describe how Chatter has impacted your life outside of work?</li> <li>• What are your perceived benefits vs. costs of Chatter's accessibility outside work?</li> <li>• What does your significant other or family think of Chatter?</li> </ul>
<b>Is there anything else you would like to discuss that we haven't touched upon?</b>

**Figure 1. Data Coding and Analysis**

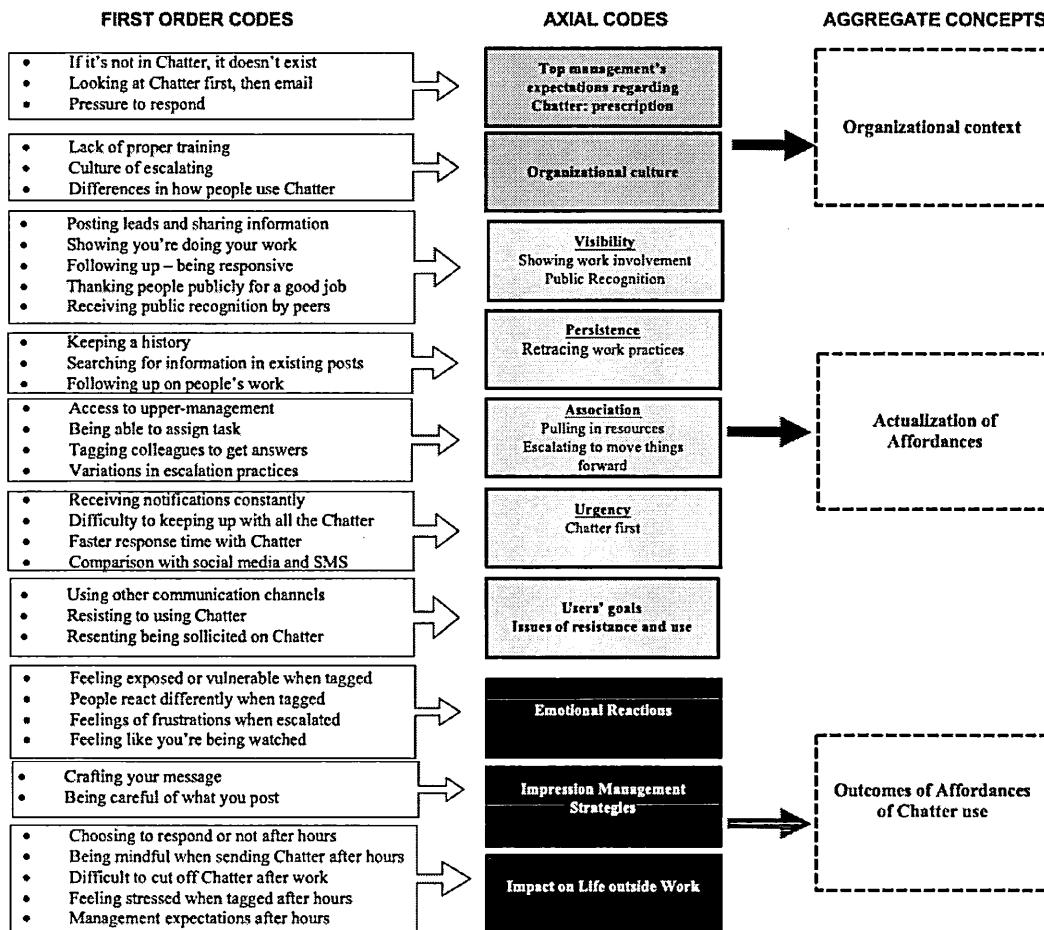
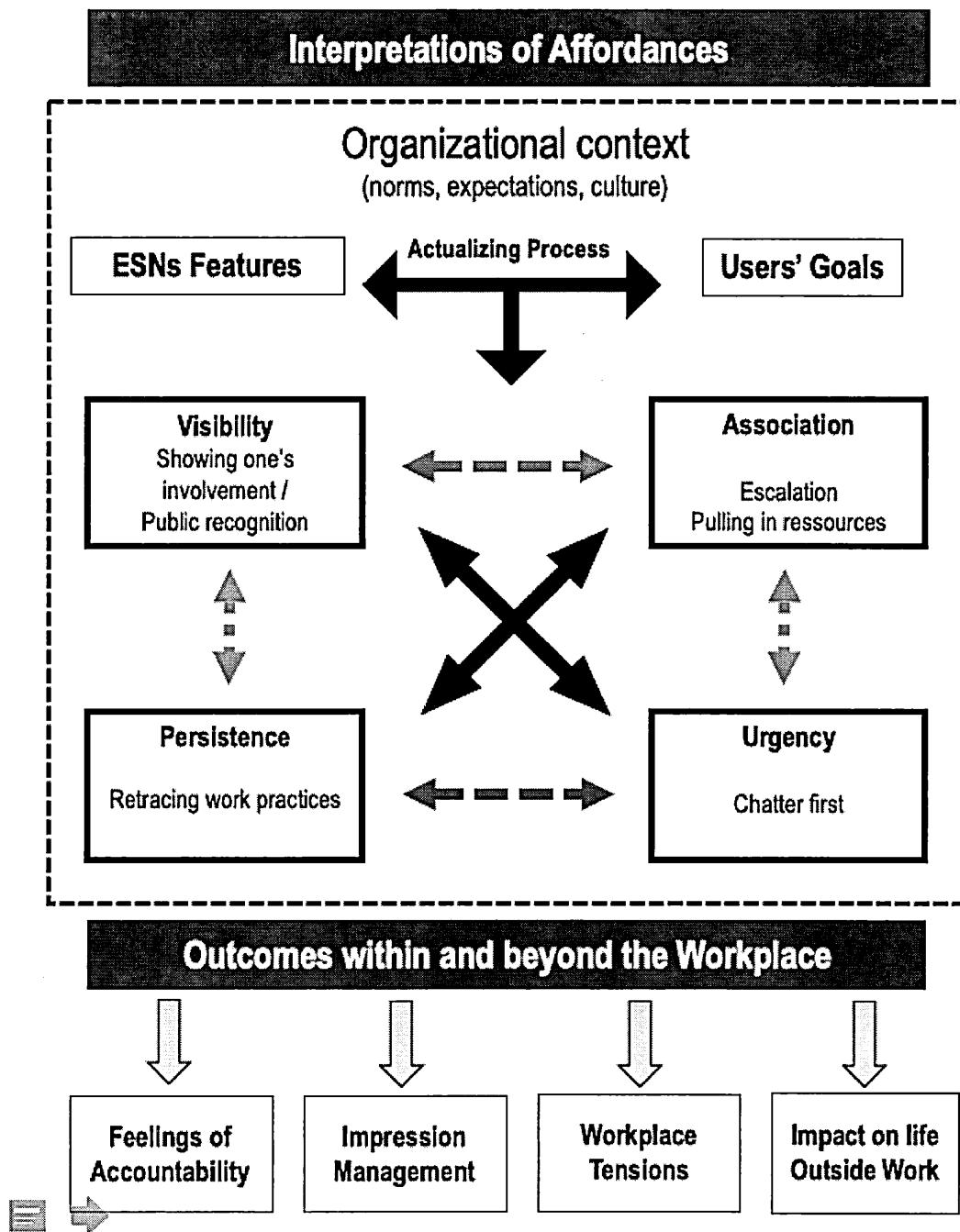


Figure 2. Employees' Actualizations of Affordances and their Outcomes



## CHAPITRE III

### ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES

Ce chapitre comprend les annexes méthodologiques suivantes : le questionnaire d'entrevue en français (Annexe A), la proposition de recherche envoyée à l'entreprise en anglais (Annexe B), le descriptif de la présentation de recherche envoyé par courriel aux participants en anglais (Annexe C) ainsi que le formulaire de consentement et d'information en français (Annexe D).

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION

Nous avons conduit une étude de cas auprès d'une organisation qui prescrit l'utilisation de Chatter, un RSE, pour la plupart des communications internes. Notre objectif de recherche était d'explorer l'influence des normes et attentes organisationnelles sur l'interprétation et l'actualisation des affordances qui sont reconnues comme étant propres aux RSE, et d'analyser les impacts sur les individus au sein et au-delà du travail. Au terme de cette étude, nous avons relevé que les participants utilisaient la visibilité des communications sur Chatter pour montrer qu'ils exécutaient correctement leur travail et qu'ils étaient engagés envers leur rôle et leurs tâches. En ce sens, la visibilité des actions sur Chatter les amenait à développer davantage des stratégies de gestion de l'image puisqu'ils étaient conscients du fait que n'importe qui pouvait voir leurs communications. Nous avons noté que les participants façonnaient souvent leur message de manière stratégique sur Chatter et étaient plus attentifs à leur niveau de réactivité lorsqu'ils étaient interpellés sur la plateforme. De plus, la visibilité des communications permettait aux utilisateurs de donner et recevoir de la reconnaissance sur un forum public, ce qui augmentait leur motivation à bien paraître en ligne.

Ensuite, nous avons identifié des affordances liées à la nature persistante des communications, notamment en ce qui a trait à la capacité de retracer l'information facilement. Dans cette organisation, les participants utilisaient Chatter pour savoir ce qui s'était passé dans un dossier, voir la chronologie des actions posées et retrouver de l'information quant à des questions déjà posées par des collègues. En même temps, la

persistance des communications faisait en sorte que les pairs et supérieurs savaient ce sur quoi les autres travaillaient, et sur ce quoi ils n'avaient pas répondu. Nous avons trouvé que cette forme de surveillance latérale n'était pas appréciée par tous puisque certains n'étaient pas à l'aise avec le fait que le contenu de leur travail soit exposé sur un forum aussi public.

Par ailleurs, les participants mentionnaient utiliser les mécanismes d'association pour partager du contenu, assigner des tâches à des collègues et demander des informations nécessaires aux autres pour l'accomplissement de leur travail. Les participants expliquaient que Chatter pouvait aussi être utilisé pour exposer des situations qui nécessitaient l'implication de la hiérarchie ou bien attirer l'attention d'un auditoire plus large qui pourrait contribuer au projet en cours. Ceci impliquait que les individus qui étaient taggués sentaient la responsabilité et l'obligation de répondre rapidement car ils savaient que tout le monde pouvait voir qu'ils étaient interpellés. De plus, en lien avec la culture organisationnelle, les participants ont rapporté que tagguer le supérieur d'un employé lorsque ce dernier ne répondait pas assez rapidement était une pratique courante et menait parfois à des tensions entre les individus. Nous avons noté que pour certains qui avaient Chatter sur leur appareil mobile, le fait d'être taggué après les heures de bureau apportait des sentiments de stress et impactait la vie personnelle, car ils devaient décider s'il était préférable de répondre ou non, selon la situation.

Finalement, une dernière affordance qui est particulière à ce contexte et qui est ressortie de notre analyse est celle de l'urgence. En effet, nous avons pu constater que la nature des communications sur Chatter qui sont, comme des messages textes, plus brèves, directes et instantanées, agencée à une culture organisationnelle qui encourage la réactivité sur Chatter, a modifié les comportements en matière de communication intra organisationnelle. Alors que de nombreux participants expliquaient qu'ils priorisaient les messages sur Chatter car ils savaient que ce moyen de communication était privilégié par l'organisation, d'autres n'accordaient pas la même importance à Chatter.

Ces différentes perceptions créaient des tensions et de la frustration entre certains groupes car l'affordance d'urgence n'était pas perçue de la même façon.

Les résultats de cette recherche contribuent au champ de recherche sur les RSE de diverses façons. D'abord, du point de vue de l'approche théorique utilisée, notre recherche démontre que les affordances qui sont rendues possibles grâce aux propriétés matérielles de Chatter n'agissent pas de manière indépendante, mais plutôt, qu'ils se renforcent mutuellement. En d'autres termes, la présence simultanée des affordances de visibilité, de persistance et d'association est ce qui a rendu possible certains comportements et conséquences que nous n'aurions pu observer de manière isolée. Par exemple, les participants se sentaient responsables lorsqu'ils étaient associés à du contenu et que les collègues pouvaient facilement voir les actions posées dans un dossier grâce à l'enregistrement des données centralisées. Ceci a eu comme conséquence que les participants étaient plus susceptibles de gérer leur image en ligne et possiblement répondre à des messages à l'extérieur des heures de bureau. Ensuite, notre étude a permis de démontrer que les perceptions des affordances sont en effet une construction sociale (Fulk, 1993) influencée par les normes et la culture de l'organisation dans laquelle elles évoluent. En effet, dans notre étude, l'affordance d'urgence était fortement liée aux attentes et normes de réactivité propres à cette organisation. En d'autres termes, le même RSE utilisé dans un autre contexte organisationnel pourrait aboutir à des perceptions d'affordance, et conséquemment, à des comportements différents que ceux observés dans cette étude.

Ensuite, comme les individus se préoccupent de l'image qu'ils projettent d'eux-mêmes et cherchent à la gérer (Goffman, 1959), nos résultats démontrent que les individus vont parfois choisir d'utiliser d'autres canaux de communication pour éviter de rendre visible leurs communications sur les RSE. Selon les objectifs poursuivis, nous avons constaté que les participants vont actualiser les affordances en utilisant le moyen de communication qui répond le mieux à leurs besoins. Ainsi, les utilisateurs des RSE sont

stratégiques en ce qu'ils ont recours à divers moyens pour contourner l'obligation de d'utiliser Chatter pour toutes les communications internes, quand leurs objectifs ne sont pas alignés avec ceux de l'organisation.

Notre recherche a aussi des implications pratiques notamment sur l'influence d'une culture organisationnelle, sur la perception et l'utilisation des RSE. Comme nous savons déjà que les utilisateurs des RSE sont motivés à la fois par des facteurs de nature individuelle et organisationnelle, les organisations qui décident d'implanter un RSE devraient porter une attention particulière aux facteurs qui pourraient influencer l'utilisation des RSE puisqu'ils pourraient avoir des conséquences sur les relations au travail, les émotions des utilisateurs et la vie à l'extérieur du travail. Par exemple, l'accessibilité des RSE sur les appareils mobiles peut mener à des conséquences sur la vie privée des travailleurs si aucun accompagnement à cet effet n'est mené. Les organisations désireuses d'implanter ce genre de plateforme ne doivent pas négliger l'effet de la culture organisationnelle sur l'utilisation des RSE. En effet, des normes d'utilisation claires ou un code de conduite pour l'utilisation en dehors des heures de bureau pourraient favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

## CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés aux expériences individuelles des employés qui utilisent Chatter, un réseau social d'entreprise. En utilisant une approche qui met l'emphase sur les affordances, c'est-à-dire, les perceptions des actions qui peuvent découler d'une technologie (Leonardi et Vaast, 2017), notre objectif principal de recherche était d'explorer l'influence du contexte organisationnel sur l'émergence et l'actualisation des affordances par les groupes et les individus.

Pour ce faire, nous avons conduit une étude de cas au sein d'une organisation dans le domaine des technologies de l'information qui prescrit l'utilisation d'un RSE comme outil principal de communication entre employés. Étant donné le peu d'études sur les RSE, nous avons choisi un devis de recherche de nature exploratoire puisque nous visons à comprendre les comportements et le sens attribués à ces comportements dans un contexte précis (Bryman et Bell, 2007). Nous avons ensuite codé les transcriptions verbatim en utilisant une approche par théorie ancrée modifiée (Glaser et Strauss, 2017) pour faire ressortir les thèmes récurrents concernant les expériences des utilisateurs de Chatter. Dans la ligne des travaux de Treem et Leonardi (2013), nous avons identifié trois affordances ainsi qu'une quatrième qui a émergé des données soit la visibilité, la persistance, l'association et l'urgence. À partir de ces données, nous avons construit un modèle qui permet, entre autres, de voir comment une culture qui favorise la réactivité et la rapidité des communications influence la manière dont les individus perçoivent et utilisent cette nouvelle technologie. Plus particulièrement, nous avons identifié des conséquences sur les individus et sur les relations de travail en matière de sens des

responsabilités, de gestion de l'image, de tensions au travail et de gestion entre la vie professionnelle et personnelle.

Cette étude a permis de démontrer que le contexte organisationnel exerce une influence sur la manière dont les utilisateurs perçoivent et utilisent un RSE, et que ceci peut engendrer des conséquences sur les émotions, les cognitions et les comportements des usagers. Toutefois, par le caractère unique du contexte organisationnel, nos résultats ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les entreprises qui prescrivent un RSE. En effet, d'autres études à travers différents contextes, ou même, différentes organisations seraient souhaitables pour mieux comprendre les effets et les conséquences que l'utilisation d'un RSE peut avoir sur les usagers. Néanmoins, cette étude a contribué à notre compréhension de comment les perceptions des affordances et leur actualisation peuvent être influencées par le contexte organisationnel et les conséquences parfois involontaires sur les expériences des utilisateurs.

## ANNEXE A

### GUIDE D'ENTREVUE

Merci encore d'avoir pris le temps de me rencontrer aujourd'hui, votre participation est essentielle à la réalisation de ce projet. Si vous le permettez, la rencontre sera enregistrée afin que je puisse écouter la discussion, par contre je vais prendre quelques notes pendant que vous parlez pour être en mesure de bien suivre le déroulement de la conversation.

Je vais maintenant débuter en vous posant des questions portant sur vos impressions de l'outil Chatter et l'utilisation que vous en faites dans votre quotidien.

1. Avant de débuter, pourriez-vous m'indiquer le type de travail que vous effectuez et depuis combien de temps vous travaillez dans l'organisation ?
2. Lorsque l'outil a été implanté dans votre organisation, quelles étaient vos premières impressions de Chatter ?
3. Avec qui échangez-vous sur Chatter ? Sur quels sujets postezez-vous le plus souvent sur Chatter ?
4. Si vous aviez à comparer Chatter au courriel, quel serait la portion des communications qui sont fait sur Chatter vs. Courriel ? Pourquoi selon vous ?
5. Qu'est-ce qui vous motive à échanger (poster) des informations sur Chatter ?
6. Lorsque vous recevez un post sur Chatter, combien de temps s'écoule avant de répondre? Comparativement au courriel, par exemple ?
7. Pourriez-vous me donner un exemple d'un Post qui ne s'est pas bien passé (vous vous êtes senti incomptétent, attaqué ou qui a donné une mauvaise image de vous) ?

8. Au contraire, pourriez-vous me décrire un post qui s'est bien passé (fierté ou vous vous êtes senti content ou efficient) ?
9. En général, qu'appréciez-vous le plus de Chatter ? Le moins ? Pourquoi ?

*A sonder dans cette partie :*

*Affordances*

*Gestion de l'image (authentique vs. Contrôlée)*

*Conséquences sur les relations avec les collègues et le superviseur*

*Conséquences sur le rythme de travail*

*Autres conséquences qui émergeaient.*

Si on parle maintenant, de façon plus générale, de l'utilisation de Chatter dans votre organisation :

10. Selon vous, qu'est-ce que l'outil a changé dans la façon dont l'information est communiquée dans votre organisation ?
11. Pourriez-vous me décrire le processus de 'taguage' ? Comment est-il utilisé dans l'organisation ? Quels sont les avantages et inconvénients de ce processus selon vous ?
12. Quel type d'information n'est pas échangée sur Chatter et pourquoi ?
13. Est-ce que vos supérieurs s'attendent à ce que vous utilisez Chatter ? Avez-vous des attentes formulées par vos supérieurs à cet égard ?

*A sonder dans cette partie :*

*Injonctions de réactivité*

*Attentes organisationnelles - normes*

*Conséquences sur le rythme de travail*

*Autres conséquences qui émergeaient*

Maintenant, parlons de Chatter et votre équilibre travail et vie personnelle:

Avez-vous Chatter sur votre téléphone personnel ou professionnel ? Avez-vous accès à Chatter de la maison ?

14. Utilisez-vous Chatter en dehors des heures de travail ? Qu'est-ce que cela change dans votre vie en dehors du travail ?
15. Quelles sont les bénéfices ou inconvénients perçus par rapport à l'accessibilité de Chatter en dehors des heures de travail ?

16. Qu'est-ce que votre conjoint(e) pense de Chatter ? A-t-il des impacts que vous voyez sur votre famille ?

*A sonder dans cette partie :*

*Segmentation/intégration vie professionnelle-vie personnelle*

*Détachement psychologique*

*Stress*

Est-ce qu'il y a d'autres choses que vous souhaitez me communiquer qui n'a pas été abordé Dans nos échanges ? Si oui, lesquels ?

Finalement, j'ai quelques questions de nature nominale à vous poser qui servira aux fins de statistiques:

- Âge
- Fonction occupée
- Ancienneté dans l'organisation

Est-ce que vous utilisez les réseaux sociaux externes comme Facebook, Twitter, LinkedIn ou autres ? O/N, lesquels ?

À quelle fréquence:

- tous les jours, plusieurs heures par jours
- quelques fois par jours
- de temps en temps
- rarement
- jamais

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX - ÉTATS PSYCHOLOGIQUES ET PHYSIQUES

---

---

---

---

## ANNEXE B

### PROPOSITION INITIALE DE RECHERCHE ENVOYÉE À L'ENTREPRISE

Montreal, April 2nd 2018

**Subject: Academic research request with XXX**

Greetings M.XX,

As XX informed you, I am a Human Resource Management Master's student interested in studying enterprise social networking platforms, such as Salesforce's Chatter. Like other social networks, Chatter is positioned as a strategic communication tool which promotes knowledge sharing and collaboration within organizations. It connects employees across various types of boundaries and enables information to flow in a dynamic matter. Because it is relatively new to the Canadian branch of XXX, I believe it is important to gain a better understanding of user-behavior and to identify the optimal conditions for its success. Such a study would enable your company to obtain data on how employees experience communicating on Chatter and thus provide constructive feedback on how to maximize its potential.

Enterprise social networking is a new phenomenon in organizational settings and more research needs to be conducted in order to understand the way in which this technology

influences individual behavior, perceptions and social interactions. Many unanswered questions arise from reviewing the existing literature: **How do employees experience and use Chatter? What are the perceptions of employees regarding the benefits and shortcomings of communicating on Chatter? How can organizations effectively use enterprise social networks?**

In order to answer these questions, I wish to gain access to an employee base to carry out an exploratory study using qualitative methods. The Canadian branch of XX is geographically near and would enable me to conduct interviews fairly easily across various job functions. In total, I would need access to **15-20 employees for a 45 minutes semi-structured interview.**

Rest assured that the research process as well as the data collected for my Master's thesis will **abide by all ethical norms** regarding studies on human participants. Also, names of participants and the company itself will be kept confidential. Finally, I commit to write-up an **executive report summarizing the findings and issuing recommendations**, and to present it to those who are most interested in learning about potential improvements in the use of Chatter.

I am available to answer any questions you may have regarding this academic project. In the hopes of receiving a positive reply on your part, I wish to extend my sincere gratitude for the opportunity to work with XX.

Respectfully yours,

Marianne Redston

Masters Student in Human Resource  
Management Université du Québec à Montréal,  
School of Management

**Academic supervision:**

Ariane Ollier-Malaterre, PhD School  
of Management Organisation and  
human resources department

## ANNEXE C

### COURRIEL DE DESCRIPTION DE LA RECHERCHE AUX PARTICIPANTS

#### **How are employees experiencing Chatter as a collaboration tool?**

13.09.2018

#### **Overview**

I am a Masters student in Human Resource Management which has been authorized to conduct research in your organization as part of my thesis. **The purpose of the study is to gain a better understanding of how employees use and experience Chatter as a communication tool within the organization.**

Chatter is positioned as a strategic tool which promotes knowledge sharing and collaboration within organizations. Since it is relatively new, **I wish to explore how Chatter is perceived and used on a daily basis.**

#### **Participants**

I am looking for **employees from the Montreal branch who use Chatter in their daily work** who are interested in participating in the study. I will be organizing **individual interviews of approximately 45 minutes** in the office at the time and date of your convenience. With your consent, the interview will be recorded and transcribed so that I can analyze the data afterwards. A copy can be sent to you if you should request it.

**Your participation is totally voluntary and you can decide to stop participating at any moment.** The content of the interviews is 100% confidential and the data collected will remain anonymous: **your testimony will not be communicated in any way to your employer.** I will send you all the details concerning the study including the measures taken to ensure the protection of your personal information as well as a consent form explaining the study so that you can make an informed decision whether or not to participate.

### **Next Steps**

If you are interested in participating in the study, please contact Marianne Redston (see contact info). **The interviews will begin this fall and will continue in the next weeks.**

Thank you in advance for your precious collaboration. I look forward to meeting you !

Student:

**Marianne Redston**

Masters Student in Human Resource Management

Université du Québec à Montréal (UQAM), School of Management

[marianne.redston@gmail.com](mailto:marianne.redston@gmail.com)

Cell: + 1 514 942 5076

Academic supervision :

**Ariane Ollier-Malaterre, PhD**

School of Management, Organisation and human resources department

Université du Québec à Montréal (UQAM)

[ollier.ariane@uqam.ca](mailto:ollier.ariane@uqam.ca)

Office: + 1 514 987 3000 / 5279

## ANNEXE D

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET D'INFORMATION



### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

L'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise

#### IDENTIFICATION:

Chercheure responsable du projet : Ariane Ollier-Malaterre, Professeure ESG

Co-chercheure : Marianne Redston, Maîtrise en sciences de la gestion

Département : École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Adresse courriel : [marianne.redston@gmail.com](mailto:marianne.redston@gmail.com)

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de

consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

#### **BUT GÉNÉRAL DU PROJET :**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche qui porte sur les réseaux sociaux d'entreprise, plus précisément sur l'outil de communication interne Chatter. Le projet vise à dégager les impressions des employés à l'égard de l'utilisation de Chatter et de comprendre comment cette nouvelle forme de communication impacte le quotidien des usagers, autant dans leur vie professionnelle que personnelle. Par ailleurs, nous désirons explorer dans quelle mesure l'utilisation de Chatter est liée à la collaboration et le partage des connaissances à travers votre organisation.

#### **PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT:**

Votre participation est requise pour une entrevue individuelle pendant laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres, vos expériences concernant l'utilisation de Chatter dans votre quotidien au travail. L'entrevue prendra environ 45 minutes de votre temps et sera enregistrée audio numériquement avec votre permission. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

#### **AVANTAGES et RISQUES POTENTIELS :**

En participant à ce projet, vous contribuez à l'avancement des connaissances au sujet des réseaux sociaux d'entreprise et plus précisément à une meilleure

compréhension des expériences individuelles à l'égard de cette nouvelle forme de communication dans les organisations. De plus, la participation à ce projet nous permettra de remettre à votre employeur les faits saillants des résultats de la recherche ainsi que nos recommandations face à l'utilisation de Chatter dans votre organisation. Tous les identifiants et renseignements identificatoires seront modifiés pour préserver l'anonymat des participants: vos propos ne seront aucunement communiqué à votre employeur de manière à vous identifier. En tant que participant(e) à la recherche, vous aurez accès aux résultats de la recherche. Il n'y a pas de risque d'inconfort significatif associé à votre participation à cette recherche.

#### ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ :

Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de l'entretien sont confidentiels. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à l'information. Tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément en lieu sûr, protégés par un mot de passe pour la durée totale du projet.

Afin de protéger votre identité et la confidentialité des données recueillies auprès de vous, vous serez toujours identifié(e) par un code alphanumérique. Ce code associé à votre nom ne sera connu que du chercheur responsable du projet.

Les enregistrements audio numériques, les formulaires de consentement ainsi que les retranscriptions des entrevues seront effacés au terme du projet.

Veuillez noter que le conjoint de la co-chercheure, Jean-Pierre Matte, travaille dans votre organisation comme ingénieur aux ventes. Il ne participera pas à la

présente étude et aucune information sur l'étude ne lui sera communiquée. Tel que précisé ci-haut, le matériel de recherche sera conservé de manière sécuritaire et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à l'information.

#### PARTICIPATION VOLONTAIRE et DROIT DE RETRAIT :

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive contraire de votre part, les documents vous concernant seront détruits.

Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoires et thèses des étudiants membres de l'équipe, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

#### CLAUSE DE RESPONSABILITÉ :

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

#### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec :

Marianne Redston

Numéro de téléphone : 514-942-5076

Adresse courriel : [marianne.redston@gmail.com](mailto:marianne.redston@gmail.com)

Ariane Olier-Malaterre

Numéro de téléphone : (514) 987-3000 poste 5279

Adresse courriel : [ollier.ariane@uqam.ca](mailto:ollier.ariane@uqam.ca)

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du Comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA)

#### REMERCIEMENTS :

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

#### SIGNATURES :

Par la présente :

- a) je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement;
- b) je consens volontairement à participer à ce projet de recherche;
- c) je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique;
- d) je confirme avoir disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer;
- e) je reconnais aussi que le responsable du projet (ou son délégué) a répondu à mes questions de manière satisfaisante; et
- f) je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.
- g)

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

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

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je, soussigné, déclare :

- a) avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement;  
et
- b) avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur: \_\_\_\_\_

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

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

## ANNEXE E

### APPROBATION ÉTHIQUE



Le 17 juillet 2018

Madame Ariane Ollier Malaterre  
Professeure  
Département d'organisation et ressources humaines

Objet : Modifications apportées au projet  
Titre : « La collision des identités professionnelle et personnelle sur les médias sociaux »  
No: 207\_e\_2017, rapport 533  
Statut : En cours  
Source de financement : CRSH

Madame,

La présente vise à confirmer l'approbation, au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains, de l'ensemble des modifications apportées au projet mentionné en objet.

Ces modifications concernent :

- Objectifs spécifiques
- Procédures et processus de recrutement
- Échantillon de participants
- Outils de collecte de données
- Formulaire d'information et de consentement
- L'équipe de recherche (incluant les changements au niveau des fonctions et responsabilités)
- Étudiant réalisant son projet de mémoire, de thèse ou d'études postdoctorales
- Tâches demandées aux participants
- Précautions supplémentaires mises en place pour réduire les risques
- Mesures de confidentialité et protection des données

L'approbation de ces modifications est valide jusqu'au 31 mars 2019.  
Le Comité vous remercie d'avoir porté à son attention ces modifications et vous prie de recevoir l'expression de ses sentiments les meilleurs.

Le président,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Yanick Farmer".

\_\_\_\_\_  
Yanick Farmer, Ph.D.  
Professeur  
Président

## RÉFÉRENCES

- Anderson, C., & Robey, D. (2017). Affordance potency: Explaining the actualization of technology affordances. *Information and Organization*, 27(2), 100-115.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue—social media and business transformation: A framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.
- Behrendt S., Klier M., Klier J., Richter A., & Wiesneth, K. (2015). The Impact of Formal Hierarchies on Enterprise Social Networking Behavior, in *36th International Conference on Information Systems*, 1-19.
- boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chemero, A. (2003). An outline of a theory of affordances. *Ecological psychology*, 15(2), 181-195.
- Choudrie, J., & Zamani, E. D. (2016). Understanding individual user resistance and workarounds of enterprise social networks: the case of Service Ltd. *Journal of Information Technology*, 31(2), 130-151.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., ... & Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute*, 4, 35-58.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739.

- Cristea, I., Leonardi, P., & Vaast, E. (2019). Social Media and Teamwork: Formation, Process, and Outcomes. In R. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 480-508). Cambridge: Cambridge University Press.  
doi:10.1017/9781108649636.019
- Denyer, D., Parry, E., & Flowers, P. (2011). “Social”, “Open” and “Participative”? Exploring personal experiences and organisational effects of enterprise 2.0 use. *Long Range Planning*, 44(5-6), 375-396.
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155-177.
- DiMicco, J., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Muller, M. (2008, November). Motivations for social networking at work. In *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 711-720).
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.
- Foucreault, A., Ollier-Malaterre, A., & Ménard, J. (2018). Organizational culture and work-life integration: A barrier to employees' respite? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2378-2398.
- Faraj, S., & Azad, B. (2012). The materiality of technology: An affordance perspective. *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*, 237, 258.
- Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management journal*, 36(5), 921-950.
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013). Location, motivation, and social capitalization via enterprise social networking. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 20-37.
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102-120.

- Gibson, J.J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1999). *Discovery of Grounded Theory*. New York: Routledge, doi:10.4324/9780203793206
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Högberg, K. (2018). Organizational Social Media: a literature review and research agenda. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 1864-1873.
- Hutchby, I. (2001). Technologies, texts and affordances. *Sociology*, 35(2), 441-456.
- Kane, G. C. (2015). Enterprise social media: Current capabilities and future possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), 97-113.
- Kane, G. C. J., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2014). Moving beyond marketing: Generating social business value across the enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 1-36.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kolb, D. G., Caza, A., & Collins, P. D. (2012). States of Connectivity: New Questions and New Directions. *Organization Studies*, 33(2), 267-273. doi:10.1177/0170840611431653
- Lal, P. (2016). Analyzing the Factors Driving the Usage of Enterprise Social Network. *International Journal of Social and Organizational Dynamics in IT (IJSODIT)*, 5(2), 15-30.
- Leary, R.M & Kowalski, M.R. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107 (I), 34-47
- Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(2), 117-138.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.

- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS quarterly*, 147-167.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient awareness and knowledge acquisition: using social media to learn ‘who knows what’ and ‘who knows whom’. *Mis Quarterly*, 39(4), 747-762.
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2010). What’s under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. *Academy of Management Annals*, 4(1), 1-51.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 150-188. doi:10.5465/annals.2015.0144
- Li, Charlene. (2015). Why no one uses the corporate social network. Dans Harvard Business Review. Récupéré de <https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network>
- Litt, E. (2012). Knock, knock. Who's there? The imagined audience. *Journal of broadcasting & electronic media*, 56(3), 330-345.
- Majchrzak, A., Faraj S., Kane G.C., & Azad B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55.
- Majchrzak, A., & Markus, M. L. (2012). Technology affordances and constraints in management information systems (MIS). *Encyclopedia of Management Theory*, (Ed: E. Kessler), Sage Publications, Forthcoming.
- Markus, M. L., & Silver, M. S. (2008). A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole’s concepts of structural features and spirit. *Journal of the Association for Information Systems*, 9, 609–632.
- Mathiesen, P., & Fielt, E. (2013). Enterprise social networks: a business model perspective. In *Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2013)*.

- Mazmanian, M., Orlowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science, 24*(5), 1337-1357.
- McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1653.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Nagy, P., & Neff, G. (2015). Imagined affordance: Reconstructing a keyword for communication theory. *Social Media + Society, 1*(2), 2056305115603385.
- Nielsen, P., & Razmerita, L. (2014). Motivation and knowledge sharing through social media within Danish organizations. In *International working conference on transfer and diffusion of IT*, 197-213. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Nippert-Eng, C. (1996). *Calendars and keys: The classification of "home" and "work"*. Paper presented at the Sociological Forum.
- Ollier-Malaterre, A., Jacobs, J. A., & Rothbard, N. P. (2019). Technology, work and family: Digital cultural capital and boundary management. *Annual Review of Sociology*. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073018-022433>
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. & Berg, J. (2013). When worlds collide in cyberspace: When boundary work in online social networks impacts professional relationships, *Academy of Management Review, 38*(4), 645–669
- Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman M. (2016). Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. *Journal of Computer-Mediated Communication, 21*(2), 156-176.
- Orsatti, J., & Riemer, K. (2012, January). Identity and self-presentation: from a representational to a performative lens in studying social media engagement in organisations. In *ACIS 2012: Location, location, location: Proceedings of the 23rd Australasian Conference on Information Systems 2012* (pp. 1-12). ACIS.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2017). The perceived business value of social media at work. *International journal of multidisciplinarity in business and science, 3*(4), 52-59.

- Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Organizational media affordances: Operationalization and associations with media use. *Journal of Communication*, 67(1), 106-130.
- Rode, H. (2016). To share or not to share: the effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms. *Journal of Information Technology*, 31(2), 152-165.
- Rothbard, N. P., & Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary management. *The Oxford handbook of work and family*, 109-122.
- Salesforce. (s.d). Homepage. Récupéré de <https://www.salesforce.com/eu/>
- Strong, D. M., Volkoff, O., Johnson, S. A., Pelletier, L. R., Tulu, B., Bar-On, I.,.. & Garber, L. (2014). A theory of organization-EHR affordance actualization. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(2), 2.
- Thompson, V. (2015). Worldwide enterprise social networks and online communities 2015–2019 forecast and 2014 vendor shares. *IDC, Framingham, MA*.
- Treem, J. W. (2015). Social media as technologies of accountability: Explaining resistance to implementation within organizations. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 53-74.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.
- Van Osch, W., & Steinfield, C. W. (2018). Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 647-682.
- Volkoff, O., & Strong, D. M. (2013). Critical realism and affordances: Theorizing IT-associated organizational change processes. *MIS quarterly*, 819-834.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.
- Walther, J. B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2538-2557.

Wehner, B., Ritter, C., & Leist, S. (2017). Enterprise social networks: A literature review and research agenda. *Computer Networks*, 114, 125-142.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth ed.). SAGE.

---