



**HAL**  
open science

## **Twitter : questionnement sur les usages par les professionnels de la communication**

Franck Debos, Daphné Duvernay, Frédéric Ely

### ► **To cite this version:**

Franck Debos, Daphné Duvernay, Frédéric Ely. Twitter : questionnement sur les usages par les professionnels de la communication . Nicolas Pelissier; Gabriel Gallezot. Twitter - Un monde en tout petit ?, Harmattan, pp.135-162, 2013, Communication et Civilisation, 978-2-343-00253-8. <sic\_00843892v2>

**HAL Id: sic\_00843892**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00843892v2](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00843892v2)**

Submitted on 17 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



# TWITTER : QUESTIONNEMENT SUR LES USAGES PAR LES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION

Franck Debos, Daphné Duvernay, Frédéric Ely

► **To cite this version:**

Franck Debos, Daphné Duvernay, Frédéric Ely. TWITTER : QUESTIONNEMENT SUR LES USAGES PAR LES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION. 2013. <sic\_00843892>

**HAL Id: sic\_00843892**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00843892](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00843892)**

Submitted on 12 Jul 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Franck Debos**  
Maître de Conférences en SIC  
Université de Nice  
Sophia-Antipolis  
IUT Nice Côte d'Azur  
Département  
Information Communication.  
650 Route des Colles  
06560 Valbonne  
[franck.debos@unice.fr](mailto:franck.debos@unice.fr)  
Laboratoire I3M.

**Daphné Duvernay**  
Maître de conférence en SIC  
Université Toulon-Var  
IUT La Garde  
Département Techniques de  
commercialisation  
Avenue de l'université  
83957 La Garde Cedex  
[duvernay@univ-tln.fr](mailto:duvernay@univ-tln.fr)  
Laboratoire I3M

**Frédéric Ely,**  
Maître de Conférences en SIC  
Université de Nice Sophia Antipolis  
UFR Lettres, Art et Sciences Humaines  
Département Sciences de la  
Communication  
98, bd Edouard Herriot  
BP 3209  
06204 Nice Cedex 3  
[frederic.ely@unice.fr](mailto:frederic.ely@unice.fr)  
Laboratoire I3M

---

## **TWITTER : QUESTIONNEMENT SUR LES USAGES PAR LES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION**

Internet a créé une transformation en profondeur des relations entre les individus et les organisations, alors que nous pouvons observer, depuis la fin des années 1990, l'émergence successive du *consom'expert*, du *consom'acteur* et du *consom'auteur* (MAILLET 2008). Un effet d'époque est alors franchi permettant une véritable restructuration du rapport de forces entre les organisations et le citoyen. D'abord centrées sur les caractéristiques intrinsèques de leurs offres de produits et services, les organisations ont dû évoluer sur leur registre discursif à destination des consommateurs. Ces dernières doivent tenir compte de la volonté de participation de l'individu au sein de leurs stratégies, notamment leurs stratégies de communication, volonté souvent relayée sur Internet par de multiples blogs et plus particulièrement les réseaux sociaux. Les années 2000 sont d'ailleurs marquées par l'explosion des médias numériques qui se conjugue à l'évolution de l'internet vers les réseaux numériques considérés comme sociaux. Nommé « Convergence » aux Etats-Unis (Op. Cit), ce mouvement met au centre de toute réflexion stratégique l'idée de participation entre les organisations et leurs parties prenantes. Dans ce contexte, et ce, par rapport à notre champ de recherche, nous avons pu noter que la plupart des études traitant de l'impact d'Internet sur la communication des organisations, tant au plan externe qu'interne, sont plutôt

centrées sur les blogs, les forums de discussion ou Facebook dans les réseaux sociaux. Ce constat est valable aussi bien au plan international<sup>1</sup> qu'au plan national<sup>2</sup>.

A la vue de ce premier état de l'art, l'analyse des usages stratégiques de Twitter, par les professionnels de la communication aux plans externe et interne, apparaît comme insuffisamment traitée. L'étude que nous proposons peut donc être considérée comme une première approche pour combler ce manque, qu'il conviendra nécessairement d'approfondir. Notre recherche s'interroge sur les rapports entre le DISTIC (Dispositifs Sociotechnique d'Information et de Communication<sup>3</sup>, ARASZKIEWIEZ 2003) Twitter, les pratiques et les stratégies de communication des organisations, avec comme problématique centrale : « Pour les professionnels de la communication des organisations, quelles potentialités du DISTIC Twitter dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles de communication interne et externe ? ».

Au plan méthodologique, nous avons mis en place une étude de cas de type instrumentale (MUCCHIELLI, 1996) où, à partir d'une sélection de certains matériaux du cas, nous allons chercher à montrer la dimension explicative, confirmative, de modèles théoriques déjà construits par d'autres chercheurs et procéder à une approche heuristique sur un corpus de 53 questionnaires exploitables<sup>4</sup>, complétée par une analyse des sites internet correspondants.

Notre terrain d'expérimentation, l'AFREP (Association Française des Relations Publiques), est la plus ancienne et la plus importante association des professionnels de la communication de la côte d'azur. Ses membres sont des professionnels du secteur de la communication occupant des fonctions différentes et complémentaires (Directeurs d'agences, Conseil en communication, Directeurs de la communication, Responsables des relations publiques et relations presse) au sein de grandes entreprises, d'institutions et agences parmi les plus importantes du département des Alpes Maritimes.

---

<sup>1</sup> (DELLAROCAS 2003; QIAN& SCOTT 2007 ; GUADAGNO, OKDIE&ENO, 2008 ; HSU & LIN, 2008 BEER , 2008 ; MAYLFIELD, 2008 ; KUO&YEN , 2009 ; EDELMAN, 2011, etc.) .

<sup>2</sup> (ALLARD &BLONDIAU ; 2007 ; AMINE &SITZ, 2007 ; CARDON, 2008; ARNAUD &MERZEAU, 2009 ; COUTANT&STENGER, 2009 & 2010 ; GRANJON&DENOUEL, 2010 ; DORSAF, 2011 ; BALAGUE, FAYON, 2010, 2011 etc.).

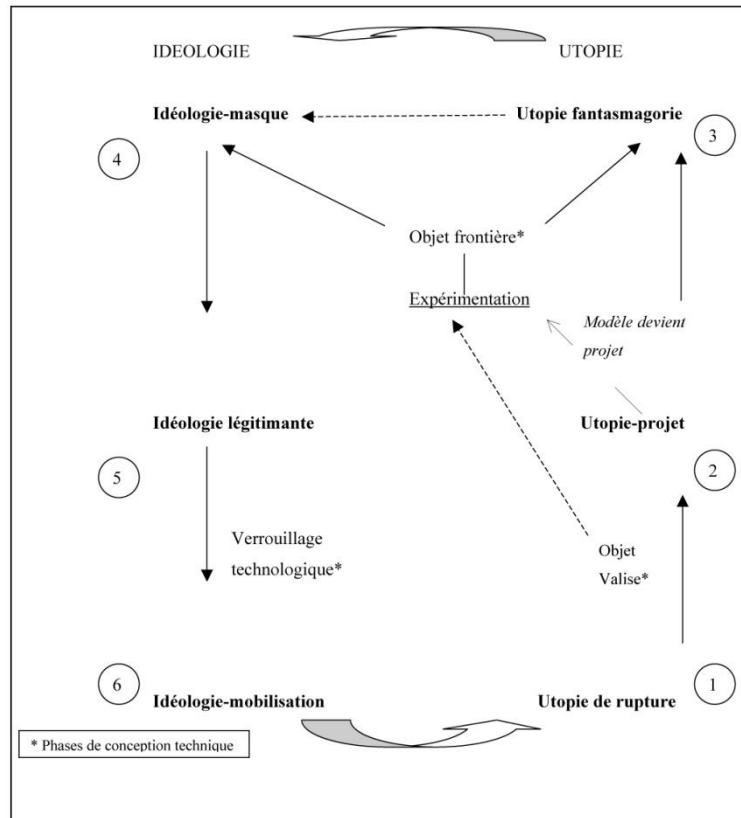
<sup>3</sup> Le concept de dispositifs socio-techniques d'information et de communication ou DISTIC peut être considéré comme un ensemble de *construits sociaux* issus de processus d'interaction entre des individus (producteurs, consommateurs, usagers, citoyens,...) qui sont aussi des sujets socialisés et un ensemble hétérogène de techniques. Ces dispositifs construisent leurs utilisateurs autant qu'ils sont façonnés par eux. L'environnement technologique n'est pas neutre. Il forme l'individu en instaurant des normes économiques, ergonomiques, de pratiques acceptées ou imposées, autant qu'il est lui-même formé et déformé par des individus isolés ou agissant en réseaux. Ce concept est au centre du projet scientifique du laboratoire I3M.

<sup>4</sup> Questionnaires auto-administrés et transmis par mail aux 120 professionnels de la communication membres de l'AFREP, soit un échantillon de 44,16% de la population ce qui constitue un taux de retour et d'échantillonnage tout à fait satisfaisant en termes de représentativité de la population étudiée.

La première partie de ce chapitre propose une contextualisation théorique de notre étude sous l'angle de l'imaginaire sociotechnique défini par FLICHY (2001a & b), dans la lignée de travaux que nous avons conduits sur *Google* (DUMAS & DUVERNAY, 2009), à partir des historiques des deux grands réseaux sociaux que sont Facebook et Twitter. De façon concomitante, le deuxième volet du chapitre s'interroge sur le mode d'intégration de Twitter par les professionnels de la communication au plan de la stratégie de communication externe d'une organisation. Une réflexion sur la position de ce réseau social au plan de la communication interne et ses premières incidences managériales est présentée dans la troisième partie de chapitre. La dernière partie permet de discuter l'ensemble des résultats obtenus dans les deux parties précédentes, sous l'angle théorique de l'imaginaire sociotechnique présenté dans la première partie.

### **1. Cadrage théorique : des réseaux socionumériques soutenus par un fort imaginaire sociotechnique**

Ces nouveaux modes de communication, tels que *Twitter* ou *Facebook*, qualifiés dans un jargon techniciste de "médias sociaux", "réseau social" ou « web social » ou encore "web 2.0", accompagnent, entre autre, l'émergence de changement de pratiques entrepreneuriales et consuméristes. Le numéro 59 de la revue *Hermès* (STENGER & AL., 2011) a permis d'apporter des éléments de définition pour tenter de lever l'opacité de ces termes et leur préférer celui de "réseau socionumérique" mieux à même *"de rappeler dans sa forme même que les aspects sociaux et numériques sont deux dimensions intrinsèquement constitutives du phénomène observé"* (STENGER, COUTANT, 2011), d'où la préférence du qualificatif "socionumérique" à celui de "sociaux numériques" qui renforceraient une distinction possible de ces deux dimensions, technique et sociale. Tout se passe comme si une certaine injonction à participer sur ces réseaux s'ancrait dans un fort "imaginaire sociotechnique de l'internet" au sens de FLICHY (2001a, 2001b) et PICON (2001). Cet imaginaire inclut un collectif d'acteurs, concepteurs et usagers, dont les représentations symboliques s'expriment par des discours. L'imaginaire sociotechnique montre un circuit (cf. figure 1) suivi par l'innovation dont les phases sont constituées non seulement par des évolutions techniques mais aussi par des discours dans un registre lui-même évolutif, entre l'utopie et l'idéologie.



**Figure 1.** *L'imaginaire sociotechnique proposé par Flichy (2001a)*

Les réseaux socionumériques que nous étudions ici s'ancrent dans cet imaginaire, c'est pourquoi, nous allons illustrer chacune de ces phases, avec les exemples des historiques de Facebook et Twitter, à partir notamment, des travaux de REBILLARD (2011) et d'une recherche webographique<sup>5</sup>

Le discours utopique est celui qui va permettre aux innovateurs de laisser s'exprimer toutes leurs idées, c'est un bouillonnement de créativité. La phase 1, l'*utopie de rupture*, correspond au moment où une innovation rencontre d'autres mondes sociaux : ceux d'autres concepteurs avec des innovations concurrentes, ceux des usagers dont on ne sait encore quel accueil ils réserveront au nouveau produit. Ainsi le créateur de Facebook, Mark ZUCKERBERG, a tout d'abord créé une version numérique du trombinoscope de son université, Harvard, dont il était tout juste diplômé (2003-2004). L'étape technique associée est celle de l'*objet-valise*, un peu brouillonne, féconde, riche en nouvelles idées et possibilités. Quant à Jack DORSEY, le créateur de Twitter, c'est après

<sup>5</sup> <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/audience-twitter/>; <http://www.vincentabry.com/historique-de-twitter-en-1-image-2006-2011-infographie-13497> ; <http://fr.wikipedia.org/wiki/Twitter> ; <http://oseox.fr/twitter/histoire-twitter.html>

avoir contribué au développement de plateforme de podcast et d'Audblog (téléchargement de fichiers audio sur un blog via son mobile) que l'idée de développer du microblogging lui est apparu en 2006, avec pour objectif de permettre à tout le monde de partager des petits moments de vie.

Ce stade peut se solder par l'abandon de l'idée qui devient une *utopie-fantasmagorie*, ou alors, poursuivre son évolution en passant à la phase suivante, ce qui s'est produit pour Facebook et Twitter étant donné le succès grandissant rencontré. La deuxième phase, l'*utopie-projet*, est une phase où l'innovateur va concrétiser son idée sous la forme d'un prototype, d'une première expérimentation technique. L'étape technique associée à la phase d'expérimentation est celle de l'*objet-frontière*. Ce dernier signifie que l'innovation entre en confrontation avec d'autres techniques et d'autres acteurs. De 2004 à 2006, les usages de Facebook vont s'étendre en dehors des murs de Harvard, en direction d'autres universités, de lycées et mêmes de quelques premières entreprises. Après avoir démarré sous le nom de Stat-us puis Tiwtr, c'est en 2007 que Jack DORSEY crée une société indépendante : TWITTER. Pour que l'innovation continue d'exister, son innovateur devra élaborer un compromis pour associer des partenaires divers. Les usages commencent à se construire, aidés par un discours qui revendique la nouveauté, l'exemplarité, l'apport social de l'innovation.

D'utopique, le discours devient idéologique : il s'agit de promouvoir l'innovation quitte à en masquer certaines facettes si besoin est, d'où la terminologie d'*idéologie-masque* à la quatrième phase. ZUCKERBERG revendique une idéologie d'un réseau socionumérique participatif et désintéressé alors que des préoccupations économiques émergent, dès 2007, concrétisées par la commercialisation d'espaces publicitaires au sein de Facebook (*Facebook Ads*). 2007 est également l'année où l'audience explose passant de 12 à 50 millions d'utilisateurs. La publicité via *Facebook Beacon* (procédé de prescription de sites web visités par un membre à l'ensemble de ses "amis") est jugée trop intrusive par une large part des utilisateurs qui signent une pétition en ligne. Cette phase d'idéologie-masque cherche aussi à occulter la question des "ombres informationnelles", c'est à dire la récupération à des fins commerciales, des traces numériques et des données personnelles laissées par les utilisateurs tout au long de leur navigation sur ce réseau. Ceci n'empêche cependant pas Facebook d'entrer dans la cinquième phase marquée par une solidification toujours plus grande de l'innovation, un véritable *verrouillage technologique* où toutes les autres alternatives qui avaient pu être explorées aux phases précédentes, sont abandonnées. Concernant Twitter, cette phase est moins spectaculaire, elle est surtout marquée par une explosion du nombre de salariés et une réorganisation interne. Ainsi, en octobre 2008, date à laquelle Evan WILLIAMS succède à Jack DORSEY, la société Twitter compte 29 employés en février 2009 et 300 en octobre 2010. Entre

temps, Twitter a remporté le prix 2007 « South by Southwest Web Award » dans la catégorie blog. Le 4 octobre 2010, Evan WILLIAMS, le co-fondateur, annonce qu'il passe la main à Dick COSTOLO, ancien directeur d'exploitation.

Facebook poursuit l'élargissement de son ouverture au monde dont un certain aboutissement est notable en 2009, où le moteur de recherche Google démarre l'indexation de certains des paramètres des membres, les mettant ainsi en visibilité auprès des non membres. Le 25 mai 2011 le client Twitter Tweetdeck est racheté par Twitter pour 40 millions de dollars. Le 5 juillet 2011, l'outil de gestion analytique de Twitter BackType est racheté par Twitter<sup>1</sup>. Le 21 septembre 2011, Twitter acquiert un spécialiste de la recherche sur internet Julpan, fondé en 2010 par Ori ALLON, un ancien employé qui avait travaillé sur le moteur de recherche de Google. Il s'agit de légitimer l'innovation, d'où un discours à l'œuvre, que FLICHY qualifie d'*idéologie légitimante*.

La sixième et dernière phase qui découle directement de la précédente correspond à une mobilisation maximale de l'ensemble des acteurs sociaux (concepteurs, usagers, médias etc.) pour assurer la légitimité de l'innovation en vue d'une diffusion large, d'où le qualificatif d'*idéologie-mobilisation*. Cette dernière phase, Facebook l'atteint en 2010 avec un demi-milliard d'utilisateurs et une valorisation boursière de 50 milliards (CHAMPETIER 2012)<sup>6</sup>. Facebook crée l'application *Facebook graph* par laquelle d'autres sites internet acceptent d'intégrer le fameux bouton "J'aime", renforçant par là-même la traçabilité des utilisateurs. Twitter, quant à lui, a plus que doublé son audience en 2011 selon une étude réalisée par SemioCast<sup>7</sup>, portant le nombre d'utilisateurs dans le monde à 383 millions dont 5,2 millions en France. 2012 voit le rachat de différentes sociétés. Ainsi, le 20 janvier 2012, l'agrégateur d'informations Summify est racheté par Twitter. Le 3 mars 2012, le site spécialisé dans les microblogs Posterous, un concurrent de Tumbler est racheté par Twitter. En avril 2012, c'est au tour de Hotspots.io, un service spécialisé dans l'analyse sociale d'être racheté par Twitter. Le 10 mai 2012, Twitter rachète le développeur de service marketing personnalisés de notification par e-mail RestEngine. En juin 2012, les mots "Twitter" (nom propre), "twitt" ou

---

<sup>6</sup>Il est néanmoins intéressant de noter que cette introduction en bourse s'est mal passée. En effet, Facebook avait perdu plus de 40% de sa valeur au 16/08/2012 et ce mouvement va s'accroître car à cette date de nombreux actionnaires qui s'étaient engagés à garder leur papier durant 3 mois vont vendre. Cet échec est dû à une certaine avidité des vendeurs qui ont placé trop de titre et à un prix fixé trop haut (38\$ alors que la fourchette initiale était de 28 à 35\$). Liquidités retirées, la valeur d'entreprise correspond à 10,3 fois l'excédent brut d'exploitation (EBE) estimé pour 2013 ce qui est 42% plus élevé que pour Google (7,3 fois l'EBE estimé) qui est beaucoup plus solide financièrement. Sur cette dernière phase le positionnement de Facebook est donc plus fragile que Google voire que LinkedIn (pour rester dans les réseaux sociaux) qui est valorisé à 23,1 fois son EBE estimé mais qui est plus solide au regard d'une croissance estimée à 83% en 2013.

<sup>7</sup>[http://semioCast.com/publications/2012\\_01\\_31\\_5\\_2\\_millions\\_d\\_utilisateurs\\_de\\_twitter\\_en\\_france](http://semioCast.com/publications/2012_01_31_5_2_millions_d_utilisateurs_de_twitter_en_france)

"tweet", "twitteur" ou twitteuse", ainsi que "twitter" ou "tweeter", font leur apparition dans Le Petit Larousse édition 2013.

REBILLARD (2011) remarque que *"l'idéologie participative du web 2.0"* s'appuie sur un effet de discours d'entrepreneurs-innovateurs (tel que les créateurs de Twitter ou Facebook). Cependant cette idée première du partage de contenus et de conversation entre amis a évolué vers un partage plus large d'interconnexion de données en intégrant dans la boucle des sites internet tiers, dont notamment des marques très hétérogènes de grande consommation. Le succès retentissant des réseaux socionumériques s'expliquent, nous dit BAUMAN (2009) par l'adhésion des internautes-consommateurs qui n'ont plus à choisir entre contrainte et loisir, l'internet brouille les frontières, et il est alors difficile d'évaluer si les sites visités pendant le temps passé devant son ordinateur s'apparentent à du travail ou du divertissement. On peut alors parler de *"co-crétation"* entre la marque et ses utilisateurs (DUVERNAY, 2012, DUJARIER, 2008).

Sur ces bases, nous allons désormais, dans les deux parties suivantes de notre recherche, questionner les usages de Twitter par les professionnels de la communication, tant sur le plan de la communication externe qu'interne, pour chercher à identifier dans quelle mesure Twitter s'est imposé, peu, ou pas, en tant qu'idéologie-mobilisation, dans les pratiques actuelles des entreprises de notre échantillon.

## **2) PRATIQUES ET USAGES DE TWITTER PAR LES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION EN TERMES DE COMMUNICATION EXTERNE.**

### **2.1 Contexte théorique**

Le cadre théorique complémentaire qui sous-tend notre étude sur le plan de la communication externe, convoque les notions suivantes :

- La théorie de la structuration de GIDDENS avec notamment le concept de re-localisation des interactions avec les parties prenantes de l'organisation qui, avec la multiplication des espaces de communication sur le web, implique une relocalisation vers les réseaux sociaux à l'instar de Twitter.
- Le concept « *d'individualisme connecté* » (FLICHY 2001,2004) qui représente l'individualisme en réseau aussi bien dans la vie privée que professionnelle que l'on peut associer à la notion de relationalisation (OMRANE 2008) qui se traduit ici par la multiplication des plateformes de communication externe, plus spécifiquement via les

espaces communautaires comme les réseaux sociaux et qui s'articule avec les croyances du modèle de l'individualisme connecté, à savoir, « autonomie, réseau, et contrôle ».

Nous pouvons observer que la plupart des études traitant de l'impact des réseaux sociaux sur la communication externe des organisations sont centrées sur la notion d'E-réputation (CADEL 2011, DEBOS 2011) et abordent majoritairement ces réseaux par le biais de Facebook (POYNTER 2008, ZYWICA&DANOWSKI 2008).

Nous notons néanmoins un développement récent, voire émergent de recherches sur Twitter au plan de la communication externe. Toutefois ces travaux ont essentiellement comme champ de recherche l'étude des usages de Twitter par les consommateurs (JAVA, SONG et all. 2007, BASSALER 2012) permettant d'élaborer une typologie des comportements à l'instar des travaux de NAAMAN, BOASE & LAI (2010) ou encore de l'impact de Twitter sur la communication et l'image des marques (JANSEN, ZANG, SOBEL&CHOWDURY 2009 ainsi que l'étude effectuée par la HARVARD BUSINESS REVIEW auprès de 1100 entreprises), voire de Twitter en tant que marque à part entière (BOAISS, HEBERT 2011).

## **2.2) Une première tentative de détermination des axes intégratifs de Twitter au plan de la communication externe des organisations.**

Notre travail de recherche peut être appréhendé comme apportant un premier éclairage sur ce plan, ce qui nécessitera de fait des études ultérieures permettant d'étayer et de préciser les résultats obtenus. De notre enquête ressort les orientations suivantes sur les interrelations entre Twitter et la communication externe d'une organisation.

### **2.2.1) Une vision intégrative de Twitter dans la communication externe de l'organisation plutôt favorable pour la majorité des répondants (70%).**

D'après l'étude effectuée, 43 % des professionnels interrogés estiment que Twitter peut être intégré dans le plan de communication externe de leur organisation et 27% sont plutôt d'accord avec ce point de vue.

Toutefois, il ne faut pas négliger le fait que 30% des répondants sont assez peu d'accord avec cette assertion ce qui peut s'expliquer par la récence de son utilisation au niveau de la communication

des organisations. A ceci s'ajoute également le fait que seulement 28% des répondants disposent d'un compte Twitter à titre professionnel<sup>8</sup>.

### **2.2.2) Un dispositif perçu comme important au niveau de la visibilité et l'image des organisations plutôt qu'au plan des relations commerciales.**

Twitter renforce la visibilité de l'organisation (63% des répondants) et de fait améliore son E-réputation (51%) et son image (37%) en complétant notamment la communication de cette dernière via les autres réseaux sociaux (53%).

En revanche, Twitter est peu perçu comme un facteur différenciant des concurrents (27%) et dynamisant les relations avec les principales parties prenantes de l'entreprise; à savoir les clients (33%) et les fournisseurs (16%).

Twitter n'apparaît pas forcément comme naturellement légitime à ce niveau (39% des répondants le considèrent comme peu efficace et facteur de distorsion dans la communication externe de l'organisation).

### **2.2.3) Twitter, un vecteur de communication institutionnelle et responsable de l'entreprise.**

En corrélation avec les résultats précédents, Twitter est considéré plutôt comme un moyen de communication institutionnelle (53% des répondants) et responsable de l'organisation (au sens de la RSE, LAVILLE 2009) avec dans ce cas une sensibilité plus forte pour le volet social (39%) qu'environnemental (20%).

Cette dimension est renforcée par le fait que de par ses spécificités, Twitter est considéré comme un moyen efficace dans le cadre d'une communication de crise (31%).

Il est de fait moins perçu comme un vecteur performant de la communication commerciale (39%) ou plus généralement avec les parties prenantes de l'organisation (18%).

---

<sup>8</sup> Nous pouvons aussi rapprocher ces résultats de l'étude réalisée fin juin 2012 par Semiocast, société basée à Paris qui montre que la France arrive seulement en 18<sup>ème</sup> position en nombre de « Twittos » avec 7,3 millions de profils Twitter, soit 1,4 % du nombre total d'utilisateurs (en baisse de 0,2% par rapport à janvier 2012), soit très loin derrière les Etats-Unis qui sont leaders sur ce plan avec 141,8 millions d'utilisateurs, suivi du Brésil (41,8 millions d'utilisateurs) et du Japon (35 millions d'utilisateurs). Il semble donc que Twitter soit assez peu rentré dans les usages de la population Française même si Paris est la 7<sup>ème</sup> ville du monde en nombre de tweets publiés (pour une synthèse de cette étude, cf. l'article du site « latribune.fr » du 30 juillet 2012 : « 500 millions de twitter maniacs ... Et vous, et vous, et vous ? »).

#### **2.2.4) Une analyse corrélative et complémentaire de la présence de Twitter en tant que moyen de communication externe sur les sites Web des organisations faisant partie de l'AFREP.**

Afin de renforcer la validation des résultats, nous avons réalisé une analyse de 67 sites d'organisations membres de l'AFREP et diversifiées en termes de taille et de secteurs d'activité. Parmi ces structures, 67,16% d'entre elles (45 organisations) ne présentent pas d'utilisation de Twitter sur leurs sites contre 32,84 % (22 organisations) qui ont un usage de Twitter via leurs sites. Sur les 32,84% proposant un usage de Twitter la majorité (13 soit 19,40% de l'échantillon) sont des organisations de tailles importantes, voire internationales plutôt dans des secteurs industriels (THALES, ERDF, GRDF, CLEAR CHANNEL, etc.). Les autres, sont des organisations de petites tailles (9 soit 13,44% de l'échantillon). Comme dans les résultats de notre enquête, l'analyse de la présence de Twitter sur les sites de ces organisations, nous permet d'observer que la fonction communicationnelle de ce réseau social sur les sites concernés est externe, plutôt centrée sur une communication institutionnelle et responsable valorisant l'organisation, voire les salariés ou les autres parties prenantes de cette dernière. Dans une moindre mesure, nous retrouvons, pour certaines d'entre elles, une communication qui est également commerciale car permettant des interactions avec les clients.

L'ensemble de ces résultats semble positionner Twitter comme un moyen de communication externe tactique au plan de la visibilité et l'E-réputation de l'organisation concernée, plutôt orienté vers une communication institutionnelle et responsable de l'organisation. Il sera important par la suite de questionner les organisations sur la façon d'élargir le positionnement de Twitter à l'ensemble des facettes de leur communication externe, notamment au niveau de leurs parties prenantes.

### **3. UNE INTEGRATION DE TWITTER DANS LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE DES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION ?**

Comme corollaire de la partie qui précède, nous allons maintenant nous intéresser à conduire une confrontation des usages de Twitter, par les professionnels de la communication, dans le domaine de la communication interne<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> En tant qu' « ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (DETRIE ET BROYEZ, 2001).

Notre analyse exploratoire de la littérature scientifique nous a amené à consulter plusieurs ouvrages relativement récents traitant des pratiques professionnelles de Twitter et, plus largement, des réseaux sociaux ou du web 2.0.<sup>10</sup> Cette dernière ne nous a pas permis de dégager de tendances suffisamment représentatives en matière de recherche centrée sur les rapports entre Twitter et la stratégie de communication interne des organisations. Les résultats de notre enquête nous permettent ainsi d'apporter un premier éclairage sur cette question.

### **3.1 Une vision faiblement intégrative de Twitter dans la communication interne de l'organisation**

La majorité des répondants à notre étude (71 %) déclare estimer que Twitter n'a pas sa place dans le plan de communication interne de leur organisation, ce que nous retrouvons par ailleurs dans notre analyse complémentaire des sites internet correspondants (où Twitter n'est pas représenté, pour 67.16 % d'entre eux)

Ce constat, pose la question des récurrentes résistances au changement et autres freins culturels, fonctionnels, techniques, cognitifs ou managériaux, devant l'avènement d'un nouveau dispositif d'information et de communication au sein de l'organisation.

Avec la place qu'occupent les réseaux sociaux en complément des médias classiques de communication à disposition des professionnels de la communication, avec la forte demande d'écoute interne exprimée par les salariés (CROZIER, 2007) et l'hypothèse d'une réponse partielle à cette demande via un réseau social interne ou réseau social d'entreprise (GARNIER ET HERVIER, 2011) de type Twitter, l'intégration de ce dernier semble devoir nécessiter une approche stratégique et managériale de la communication qui soit complémentaire des pratiques majoritaires actuelles, et à laquelle le Community management (CHEREAU 2010 ; CHAUVIN, 2011) ne peut être étranger.

Favoriser dans ce sens une meilleure intelligence entre management, communication et TIC, c'est envisager une forme de gouvernance complémentaire, susceptible de favoriser une communication interne davantage porteuse d'interactivités sociales, de désindividualisation, de motivation et de participation en réseau. C'est rechercher, pour l'essentiel, un processus communicationnel plus directement issu des « *salariés d'en bas* », ceux dits « *de la base* », représentatifs du plus grand nombre, et viser ainsi, par un effet structurel de pyramides inversées, à déjouer les faux-semblants d'une instrumentalisation managériale de la communication interne encore trop prégnante dans les

---

<sup>10</sup> (BALAGUE, FAYON 2011 ; BALAGUE, FAYON 2010 ; BONI, STEMART, 2008 ; BOUQUILLION P., JACOB T., 2010 ; GICQUEL, F., AREF, J., 2010 ; RISSOAN, 2011).

organisations et dont le salarié ne peut être dupe. Il s'agirait ainsi de réunir et de manager les conditions, via Twitter, d'une communication interne qui soient bien plus le prolongement des réalités quotidiennement vécues par la majorité des salariés, qu'une transmission unilatérale d'informations descendantes. Ceci d'autant que le contexte de *maladie systémique de la communication interne* observée (ELY, 2010) fait bien souvent percevoir la communication interne, par les salariés, comme un simulacre, une forme de manipulation managériale.

Twitter présenterait-il ainsi des potentialités susceptibles de permettre aux professionnels de la communication de l'inscrire parmi les dispositifs stratégiques innovants pour l'exercice de leur métier en interne ?

### **3.2 Des potentialités professionnelles de Twitter davantage représentées par ses fonctions informationnelles que communicationnelles**

Selon les résultats de notre étude, Twitter est perçu comme un outil important au plan de l'information interne, pour 67 % des répondants et ce, tant en matière de gestion de l'information (13%), de transmission de l'information (31%) que de veille informationnelle (23 %).

En revanche, il apparaît comme peu important au plan de la communication interne, 70% des répondants considérant « *Twitter comme ne pouvant constituer un outil de communication interne* ». Il est à noter, dans ce sens que 27 % des répondants estime qu' « *il n'y a aucune facette de la communication interne de son organisation sur laquelle Twitter peut jouer un rôle important* » et ce, tant en raison de la taille limitée de leur structure (fonction communication interne peu représentée), que du taux d'appartenance insuffisant sur les cibles internes, ou encore du caractère perçu comme trop urbain de ce média. Toutefois, nous observons une part non négligeable de répondants (31%) qui valorisent Twitter comme susceptible de mobiliser les ressources humaines dans le sens de la participation, de l'implication et de la motivation des salariés.

Ce constat de survalorisation de l'information au dépend de la communication se trouve en cohérence avec les attributs de Twitter observés dans la littérature scientifique. On assiste, certes, dans les usages professionnels des réseaux sociaux par les entreprises, à un transfert progressif du CRM (Customer Relationship Management) au profit du SNM (Social Networks Management BALAGUE et REED 2011, BALAGUE 2011), où l'entreprise va prioriser la relation client via les réseaux sociaux (BALAGUE et FAYON, 2010). Mais ces pratiques laissent encore une part réduite au domaine de la communication interne.

Si, à l'externe, les « *réseaux sociaux constituent une mine d'informations permettant d'améliorer le processus d'innovations des entreprises* » (BALAGUE ET FAYON, 2010), si Twitter est utilisé

comme « *baromètre de l'opinion du marché* » (op. cit.), pourquoi ne pas l'envisager sur le « marché » de l'interne, par cette nouvelle culture du « *marché de la conversation* » (LEVINE, 2000) ?

Devant l'émergence de nouveaux métiers tels que celui de *community manager*, en quoi Twitter permettrait-il au *e-Dircom* (ELY, 2005a), stratège de la communication organisationnelle, et logiquement superviseur de la fonction de community management, d'amener les salariés à découvrir et inventer de nouveaux moyens de partager l'information pertinente et la connaissance, contribuant ainsi à une plus grande intelligence collective au sein de l'organisation ?

Si « *le marché des conversations qui animent les réseaux sociaux fait de ceux-ci des outils de veille concurrentielle permettant de repérer des signaux sur la concurrence, sur les tendances à venir, ou de gérer les plaintes* » (BALAGUE et FAYON, 2010), en quoi Twitter, stratégiquement déployé en réseau interne à l'entreprise, serait-il susceptible de contribuer au passage organisationnel du modèle télégraphique au modèle orchestral et systémique (ELY, 2011), de générer plus d'horizontalité que de hiérarchie bureaucratique, soit une plus grande participation des salariés dans une culture d'entreprise plus collaborative ?

### **3.3 Une question méthodologique de la place de l'information et des réseaux sociaux dans les processus de communication interne, via Twitter**

Selon BALAGUE et FAYON (2010), le développement des réseaux sociaux renforce la mise en pratique de quatre théories, propres pour certaines à Internet, ce qui remet en question les stratégies actuelles des entreprises : théorie de la *longue traine* (ANDERSON, 2009), loi de Metcalfe, théorie du *petit monde*, et la loi des *médias participatifs*. Selon les auteurs, si ce même développement permet la stimulation de l'innovation ouverte<sup>11</sup>, du crowdsourcing<sup>12</sup>, il s'inscrit dans un changement de paradigme en cinq facteurs : la nouvelle mobilité (téléphones et outils wi-fi...), l'intelligence distribuée, l'essor de la géolocalisation de type GPS, certaines évolutions sociétales comme l'avènement des générations Y comme avenir de l'entreprise 2.0., ajoutés au renforcement de l'individualisme et de la personnalisation.

---

<sup>11</sup> « (*Open innovation*) consiste, pour une organisation, à partager et à collaborer avec des personnes extérieures à la structure (entreprise, consommateurs, fournisseurs, etc) » (Balagué et Fayon, 2011)

<sup>12</sup> « *Utilisation du savoir-faire d'un grand nombre de personnes (typiquement des internautes) pour la réalisation de tâches généralement effectuées par des salariés de l'entreprise. Le travail est parfois rémunéré. Le processus de crowdsourcing intervient pour des tâches ne faisant pas partie du cœur de métier de l'entreprise ou pour l'innovation ouverte* ». (Balagué et Fayon, 2011).

Nous nous inscrivons directement en cohérence avec ces éléments en nous interrogeant sur la manière de les transposer utilement, dans les méthodologies d'approche communicationnelle interne, au domaine de la communication interne de l'organisation.

Nous émettons alors l'hypothèse de l'opportunité d'un certain usage de Twitter à des fins d'*Intelligence Communicationnelle Interne* (Ely, 2007), soit dans l'optique d'une communication interne, non pas dans son sens shannonien de verticalité et d'unilatéralité, de l'émetteur-manager vers les récepteurs-salariés, mais dans un sens plus Batesonien de transversalité, d'interactivité, de réticularité, de « *réseau dans la pyramide* » (SERIEYX, 1996). En complément des théories précitées, il nous paraît ainsi pertinent de prendre appui sur la richesse des apports des théories de la communication orchestrale (BATESON, 1971 ; WINKIN, 1996) et systémique (MUCCHIELLI, 1999), comme contre-pied du modèle télégraphique dont les organisations font encore un usage par trop systématique dans leurs pratiques communicationnelles internes.

Devant les contraintes multiples auxquelles elle se verrait confrontée, cette hypothèse appellerait une vérification sur le terrain organisationnel, ce qui ferait l'objet d'une expérimentation ultérieure.

En effet, la question de l'intégration de dispositifs d'information et de communication à l'intérieur de l'organisation, n'est pas sans susciter de fortes résistances managériales, que ce soit pour l'intégration de forum intranet de discussion (ELY, 2005b), par exemple, ou de réseaux sociaux d'entreprise. Au-delà même de contraintes techniques et fonctionnelles propres au dispositif Twitter (format, formes courtes, limites de l'information-flux, contexte d'utilisation...), ces résistances sont liées aux risques perçus d'insécurité et de non contrôle des effets sur l'organisation : risques de dérives dans les usages, frontières entre vie professionnelle et vie privée (BALAGUE et FAYON, 2010), pendant et hors du temps de travail, sécurité des systèmes informatiques, divulgation d'informations confidentielles ou stratégiques sur l'entreprise, clivage entre anciennes et jeunes générations...

Néanmoins, nous pensons que ces contraintes peuvent être maîtrisées dès lors que le *e-Dircom*, investi d'une fonction de supervision telle que celle de Community Manager, alliée à sa pratique d'un certain management de l'intranet (CARMES et CHAUVIN, 2006), est censé favoriser les bons usages pour l'intérêt tant des salariés que de l'organisation dans son ensemble, tout risque n'étant pas écarté pour autant.

#### **4. DISCUSSION DE NOS RESULTATS : TWITTER, UN OBJET TECHNIQUE DE MASSE MAIS UN IMAGINAIRE DES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION ENCORE EN CONSTRUCTION**

Nous venons d'observer des résultats assez contrastés du point de vue des usages de Twitter selon qu'il s'agisse d'une optique de communication externe ou interne. De ce fait, tout se passe comme si le modèle théorique énoncé par Flichy dans notre première partie nous avait permis de circonscrire une idéologie-mobilisation de Twitter davantage médiatique et grand public, que professionnelle. En effet, l'utilisation d'internet s'est banalisée, les objets techniques, ici des réseaux sociaux, Facebook ou Twitter, atteignent un seuil de masse critique quant à leurs nombres d'utilisateurs, mais les imaginaires autour de ces réseaux, continuent d'évoluer. Le modèle de Flichy présente une circularité intéressante, puisque de l'idéologie-mobilisation, l'imaginaire sociotechnique peut poursuivre sa dynamique de mouvement vers une nouvelle utopie de rupture.

Si nous mettons en perspective à présent cet éclairage avec les principaux résultats de notre étude auprès des professionnels de la communication de l'AFREP, nous constatons tout d'abord que sur le plan de la communication externe, les discours des professionnels interrogés s'ancrent dans une idéologie-mobilisation, puisque le recours à Twitter se fait à des fins institutionnelles, de responsabilités sociales de l'entreprise, (le plus souvent d'ailleurs il s'agit de grandes entreprises), mais aussi comme aide communicationnelle en sortie de crise. Ainsi Twitter, dans une telle optique, présente la caractéristique d'être vu comme pertinent pour fédérer des parties-prenantes hétérogènes, mobiliser ainsi un ensemble d'acteurs sociaux en faveur du maintien et/ou de l'optimisation de la e-réputation de l'entreprise concernée. Cependant, Twitter est relativement peu utilisé comme outil de communication externe opérationnelle, comme lien avec les clients ou les fournisseurs puisque seulement 28% des professionnels interrogés possèdent un compte professionnels Twitter. Ces derniers font alors figure d'expérimentateurs et entrent dans la phase subversive d'utopie de rupture et d'utopie-projet, au sens de Flichy, essayant d'explorer, de tester, les différentes alternatives possibles. Ils rencontrent encore des difficultés à mobiliser et fédérer des synergies autour d'eux, du fait principalement d'une certaine méconnaissance des potentialités de Twitter, du temps à y consacrer et de la récence du recours à ce réseau social plus largement dans les pratiques communicationnelles des organisations.

Les résistances et les freins au changement sont encore plus prégnants du côté du recours possible à Twitter comme outil de communication interne, puisque 71% de notre échantillon interrogé ne l'intègre pas du tout dans leur plan de communication interne. Cependant 67% de nos répondants évoquent la pertinence du réseau social pour la gestion de l'information interne, survalorisant ainsi

la dimension informationnelle de Twitter par rapport à celle communicationnelle. A ce stade, ces professionnels en sont au stade de l'utopie de rupture, où Twitter n'est encore qu'un objet-valise, pour lequel on pressent un potentiel possible, mais les moyens et le temps manquent probablement pour passer à une phase expérimentale élargie. Nous soulignons ici, dans ces usages, la totale absence de l'idéologie-mobilisation que nous avons relevée sur le plan de la communication institutionnelle orientée vers les publics externes. Cependant, cette idéologie-mobilisation pourrait être suscitée vis-à-vis des publics internes de l'organisation, par la mise en place d'une culture d'entreprise plus horizontale, collaborative du partage d'informations. Plus globalement, ce travail pose les limites d'une information flux. Les modes communication mobilisés s'assimilent à un état de flux dont la valeur est liée à l'espace-temps et au contexte du message (ROJAS 2009) L'information est utilisée telle qu'elle est créée, et n'a pas vocation à être archivée. Elle est destinée à être commentée, et chaque minute qui passe diminue grandement cette possibilité, pour l'annuler une fois la journée passée.

- Une dimension chronophage pour affronter l'éphémérité des Twitt.
- Une montée en compétences nécessaire d'autant que Twitter du fait de sa limite de 140 caractères doit s'utiliser en complément d'autres réseaux (Facebook, blog....)

BOYOMO-ASSALA et TETU (2011) soulignent que les utilisateurs d'une technique en font une "traduction" et une "circulation sociale" en fonction de leurs intérêts propres. Ainsi durant ces phases de création et d'appropriation des nouvelles pratiques professionnelles de Twitter, en communication externe comme interne, les imaginaires des professionnels de la communication se trouvent confrontés à la réalité des pratiques et à ce que la confrontation à d'autres mondes sociaux leur renvoie, et de ce fait, sont contraints d'évoluer.

Cette recherche a permis d'esquisser certaines pratiques de Twitter par les professionnels de la communication et d'identifier le niveau d'intégration actuel de ce réseau social au sein de leurs stratégies de communication externe et interne.

Au plan méthodologique, elle contribue à un premier questionnement constructif sur les méthodes d'approche, par les professionnels, de la communication de Twitter par le biais d'un échantillon représentatif des divers profils des acteurs de ce secteur.

Au plan théorique, cette étude met en exergue une première confrontation des usages de Twitter à plusieurs champs théoriques issues des SIC, dont principalement l'imaginaire sociotechnique avec la notion « d'individualisme connecté » (FLICHY, 2001) à laquelle nous avons notamment rattaché l'approche interactionniste (BERGER et LUCKMANN, 1996), l'idéologie participative du web 2.0 (REBILLARD, 2011), la théorie de la structuration (GIDDENS, 1994), les théories de la communication orchestrale (BATESON, 1971 ; WINKIN, 1996) et systémique (MUCCHIELLI, 1999),

Les premières tendances observées en termes des usages de Twitter au plan de la communication externe des organisations tendent à montrer que ce réseau social est perçu comme pouvant renforcer la visibilité et l'image de l'organisation. Twitter apparaît plus à ce niveau comme un dispositif contribuant à dynamiser la communication institutionnelle et responsable d'une organisation que comme un moyen d'améliorer sa communication commerciale et les relations avec ses parties prenantes.

Dans ce contexte, ces observations peuvent être mises en perspective avec le modèle de l'imaginaire sociotechnique proposé par Flichy. L'objet technique Twitter s'est stabilisé et largement diffusé, à un point tel que ce réseau social est entré dans la phase d'idéologie-mobilisation. Cependant du point de vue des pratiques communicationnelles réelles des organisations, les observations sont assez hétérogènes selon qu'il s'agisse de communication externe ou interne. En ce qui concerne la communication externe, nous pourrions éventuellement faire ici un parallèle avec les deux dernières phases du modèle de Flichy, à savoir l'idéologie légitimante et l'idéologie mobilisation dans la mesure où Twitter peut conforter et accroître la légitimation et l'E-réputation de cette organisation et permettre la diffusion de ses valeurs. Cependant les initiatives en matière de communication externe opérationnelle, mais aussi de communication interne, sont encore assez sporadiques, et s'apparentent aux phases d'utopie de rupture et utopie-projet. Le potentiel du réseau social Twitter dans ces domaines est avérée mais les

imaginaires des professionnels de la communication doivent encore évoluer en confrontant leurs projets et pratiques auprès de leurs parties-prenantes, pour structurer à terme davantage d'intelligence collective interne. L'un des grands freins qui pénalisent le recours à Twitter dans les pratiques de communication est lié au type d'information diffusée, qui s'apparente à une information-flux, limitée à 140 caractères qui n'a pas pour vocation à être stockée, mais bien à n'exister seulement que dans l'éphémérité de son instantanéité.

Notre travail de recherche demeure néanmoins dans sa phase exploratoire et nécessite des études complémentaires intégrant une approche méthodologique élargie au plan quantitatif et qualitatif. De plus, même si le terrain d'expérimentation choisi est représentatif du secteur considéré, celui-ci est un réseau surtout régional (région Paca), ce qui nécessite une comparaison avec un réseau similaire plus urbain sur un plan national (par exemple : région parisienne, Bouches du Rhône), voire international (associations similaires au sein de villes comme Londres ou New-York par exemple).

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD, L, BLONDIAU, O. (dir.), «2.O? Culture Numérique, Cultures Expressives», Médiamorphoses, n° 21, Armand Colin-INA, 2007.
- AMINE, A, SITZ, L., « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », Décisions Marketing, n°46, 2007, pp. 63-75.
- ANDERSON, C, *La longue traine*, 2eme édition, Paris, Pearson,2009.
- ARASZKIEWIEZ, J, *L'organisation & ses Distic : des objets de la recherche hypermoderne*, Ouvrage Collectif sous sa direction, Edisud, 2003.
- ARNAUD, M, MERZEAU, L., (dir.), « Traçabilité et réseaux », Hermès, n° 53, CNRS Éditions,2009.
- BALAGUE, C, « Nouveau Paradigme », La revue des Marques, n° 74, 2011,pp 7-10.
- BALAGUE, C, FAYON, D., *Facebook, Twitter et les autres...*, Pearsons Education, Collection le Village Mondial, Paris,256 pages, 2010.
- BALAGUE, C, FAYON, D., *Réseaux sociaux et entreprises : les bonnes pratiques* , Pearsons Education France, Paris, 256 pages, 2011.
- BALAGUE, C, REED, J., *Le marketing en ligne* , Editions Pearsons Education, 2011.
- BASSALER, J, “A Fully Digital Tourist Journey”, Etude réalisée par Orange Business Service, 17 pages, 2012.
- BATESON, G, *La cérémonie du naven : les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*, Paris, Éd. de Minuit, 311 p, 1971.
- BAUMAN, Z, *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ?*Ed : Flammarion Climats, 2009.
- BEER, D, “Social network(ing) sites...revisiting the story so far: A response to danahboyd&Nicole Ellison”, Journal of Computer-Mediated Communication, vol. 13, n° 2, 2008, pp. 516-529.
- BERGER P.L. et LUCKMANN, L., *La Construction sociale de la réalité*, Paris : Méridiens Klincksieck, 1996, 288 p.

- BOUAISS, R, HEBERT, N, « Les médias sociaux en tant que marques », *La Revue Des Marques*, N° 74, 2011, pp 43-45.
- BONI, A, STEMART, N, *Facebook et les autres réseaux sociaux*, Paris, Micro Application, 2008.
- BOUQUILLION P, JACOB T, *Le web collaboratif. Mutations des industries de la culture et de la communication*. Grenoble, PUG, 2010
- BOYOMO-ASSALA, L-C, TETU, J-F, *Communication et modernité sociale. Dialogues Nord-Sud*. L'Harmattan, 2011.
- CADEL, P, « Le marché de l'E-réputation, du positionnement fonctionnel aux enjeux technologiques », *Les Cahiers du Numérique*, « *Piloter L'entreprise à l'ère du numérique* », DEBOS (DIR.), F, Vol 6 N° 4, 180 pages, 2011.
- CARDON, D, « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux*, n° 152, 2008, pp. 93-137.
- CARMES, M., CHAUVIN, D, *Management de l'intranet : un projet de changement organisationnel*, Territorial éditions, Voiron, 2006.
- CHAMPETIER, J L, « Google/Facebook: Le pot de fer contre le pot de terre », *Investir : Le journal des Finances*, n°2014, 2013.
- CHAUVIN, P, *Le Community Management*, Lextenso Edition, Paris, 2011.
- CHEREAU, M, *Community management : comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques*, Dunod, Paris, 2010.
- COUTANT, A, STENGER, T, « Les configurations sociotechniques sur le Web et leurs usages : le cas des réseaux sociaux numériques », 7ème Colloque du Chapitre français de l'ISKO Intelligence collective et Organisation des connaissances, Lyon, 2009, pp. 27-34
- COUTANT, A, STENGER, T, « Le processus identitaire sur les réseaux socio numériques : les jeunes et la mise en scène de soi par les profils », *Réel/virtuel*, n° 2, 2010.
- CROZIER, M, *L'Entreprise à l'écoute*, Point, La Flèche, 1997.
- DEBOS, F, « Internet et communautés virtuelles d'intérêt: vers une nouvelle mise en perspective de la communication et de la gestion de la relation client. », Colloque International, « Médias09, entre communautés et mobilité », 16-17 décembre 2009, université Paul Cézanne, Aix-en-Provence.

DEBOS, F, «Le site Internet, centre de pilotage et d'investigation de la marque vers les micro-communautés virtuelles. », Colloque international EUTIC « « Enjeux et usages des TIC : stratégies du changement dans les systèmes et les territoires », 2009, pp 177-187, MSHA, Bordeaux.

DEJOURS, C, *Souffrance en France* .Seuil, Paris, 1998.

DELLAROCAS, C, The digitization of word-of-mouth: Promise and challenges of online reputation systems. *Management Science*, N°49, Vol 10, 2003, pp1407-1424.

DETRIE, P, BROYEZ, C., *La communication interne au service du management*. Paris : Liaisons, 2001.

DUJARIER, M-A, *Le travail du consommateur : De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Ed: La découverte, Paris, 2008.

DUMAS, PH, DUVERNAY, D, Le Googling : un branchement sur l'imaginaire de l'internet. In *L'entonnoir - Google sous la loupe des chercheurs en sciences de l'information et de la communication*, sous la dir. de Brigitte Simonnot et Gabriel Gallezot, Caen, C&F éditions, 2009.

DUVERNAY, D, "Des liens intergénérationnels à la transmission transgénérationnelle : vers une co-crédation marque-consommateur. Etude du marketing de la nostalgie de Danette."

*Communication&Organisation*, n°40, à paraître décembre, 2012.

EDELMAN, Etude Trust barometer 2011.

ELY, F, « Dircom& TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l' e-dircom », *Isdm* N°21, article N°252, (2005a) [consulté en ligne le 10 octobre 2005], [http://isdmaniv-tln.fr/articles/num\\_archives.htm#isdman21](http://isdmaniv-tln.fr/articles/num_archives.htm#isdman21)

ELY, F, « Le forum intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? » in : *Revue "Communication & Organisation" N°28, Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives, 2eme semestre 2005, Bordeaux 3, GRECO* [consulté en ligne le 23 février 2011], (2005b), [http://greco.u-bordeaux3.fr/article.htm?tpg\\_id=617](http://greco.u-bordeaux3.fr/article.htm?tpg_id=617)

ELY, F, *Dircom et Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration : le e-Dircom, pour une Intelligence Communicationnelle Interne de l'organisation*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université du Sud Toulon Var, 2007, [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?action\\_todo=search&view\\_this\\_doc=sic\\_00349806&version=1&halsid=jdt6lumkchml326otgg3r1nom0](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?action_todo=search&view_this_doc=sic_00349806&version=1&halsid=jdt6lumkchml326otgg3r1nom0), date de la dernière visite : 14aout 2012.

ELY, F, « Un schisme entre management et communication : pour une intelligence communicationnelle interne de l'organisation », ELY, F, in : Management et communication Mutations, emprunts et résonances, sous la direction de Jacques Bonnet, Rosette Bonnet, Gino Gramaccia, L'Harmattan, [consulté en ligne le 10 février 2010], 2010, <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=32952>.

ELY, F, « Les opportunités du numérique, pour une réhabilitation de la fonction communication comme levier du management de l'organisation », in : colloque « La communication numérique demain : quels métiers, quelles compétences, quels managements, quelles organisations du travail et quelles formations ? », Le 18 mai 2011, ESSEC, Paris La défense, [consulté en ligne le 09 juillet 2011], 2011, <http://www.prospectivedesmetiers.com/>

FLICHY, P, « La place de l'imaginaire dans l'action technique : le cas de l'Internet », *Réseaux* n° 109, 2001, pp. 52-73.

FLICHY, P, « La place de l'imaginaire dans l'action technique. Le cas de l'internet ». *Réseaux*, n°109 p, 2001a, pp.53-73.

FLICHY, P, "La place de l'imaginaire dans l'action technique. Le cas de l'internet". *Réseaux*, n°109, 2001b, p.53-73.

FLICHY, P, « l'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, n°124, 2004, pp. 17-51.

GARNIER, A., HERVIER, G., 2011, *Le réseau social d'entreprise*, Hermès science publ, Paris

GIDDENS, A, «*Les conséquences de la modernité* . L'Harmattan, Paris, 1994.

GICQUEL, F., AREF, J, *Le projet collaboratif 2.0 : pour mobiliser la documentation au service de l'entreprise*, Paris, ADBS, 2010.

GRANJON, F., DENOÛËL, J, « Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux », *Sociologie*, n° 1, 2010.

GUADAGNO, R. E., OKDIE, B. M., AND ENO, C, "Who blogs? Personality predictors of blogging. *Computers in Human Behavior*", n°24, 2008

HARVARD BUSINESS REVIEW, "What's your social media strategy?" 2011.

HSU, C. L., AND LIN, J. C. C, Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, N° 45, 2008, pp 65-74.

JANSEN, B J., ZHANG, M., SOBEL, K., AND CHOWDURY, A, "Micro-blogging as online word of mouth branding. In Proceedings of the 27th International Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems". Boston, MA, USA, ACM, 2009.

JAVA, A., SONG, X., FININ, T., AND TSENG, B, "Why we twitter: Understanding micro blogging usage and communities". Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 workshop on Web mining and social network analysis San Jose, California, USA.

KUO, Y.-F., AND YEN, S.-N, Towards an understanding of the behavioral intention to use 3gmobile value-added services. *Computers in Human Behavior*, n° 25, 2009, pp 103-110.

LAVILLE, E, *L'entreprise verte*, troisième édition, Paris, Pearsons - Le village mondial, 2009.

LESCA, H., LESCA, E., *Gestion de l'information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise*. Éd. du management, Paris.

LEVINE, R, *The cluetrain manifesto : the end of business as usual*, Perseus, Cambridge, 2000.

MAILLET, T, *Génération participation: de la société de consommation à la société de la participation*, Paris : MM2, 2008.

MAYFIELD, A, What is social media? An eBook from Crossing, 2008.

MUCCHIELLI, A, *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin, 160 p, 1999.

MUCCHIELLI, A., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin, 1996, 275p.

NAAMAN, M., BOASE, J., LAI, C.-H, "Is it really about me? Message content in social awareness streams." *Computer Supported Cooperative Work*, 2010, pp189-192.

OMRANE, D, « TIC et changements organisationnels dans les services : trajectoires d'implantation et usages des sites web ». *Actes du colloque international en SIC : Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations*, Nice, 4-5 déc. 2008, pp 307-31.

OMRANE, D, « Communication des entreprises, quelles logiques d'interactions à l'ère du web social ? », *Les Cahiers du Numériques*, « Piloter L'entreprise à l'ère du numérique », Debos, F., (dir), Vol 6, n° 4, 2011, 180 p.

PICON, A, « Imaginaires de l'efficacité, pensée technique et rationalisation ». *Réseaux*, n°109, 2001, pp19-50

POYNTER, R, "Facebook: the future of networking with customers", International Journal of Market Research, Vol. 50, n° 1, 2008.

QIAN, H., SCOTT, C. R, Anonymity and self-disclosure on weblogs. Journal of Computer-Mediated Communication, n°12, Vol 4, 2007, pp 1407 1424 from <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/qian.html>

REBILLARD, F, "Du web 2.0 au web<sup>2</sup> : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques", *Hermès*, n°59, Ed : CNRS, 2011.

RISSOAN, R, *Les réseaux sociaux, Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo*, St Herblain, ENI, 2011.

ROJAS, E, "é-motilité documentaire & web 2.0. Une étude des pratiques sur Facebook". Colloque *Médias 09. Entre communauté et mobilité*. 16-17 décembre 2009, université Paul Cézanne, Aix-en-Provence

SERIEYX, H, *Face à la complexité : mettez du réseau dans vos pyramides*. Paris : Village Mondial, 1996.

STENGER, T, "La prescription de l'action collective". *Hermès* n°59, Ed : CNRS, 2011.

STENGER, T, COUTANT, A, (dir), "Ces réseaux numériques dits sociaux. Introduction". *Hermès* n°59, Ed : CNRS, 2011.

WINKIN, Y, *Anthropologie de la Communication*, Paris, De Boeck, 239 p, 1996.

ZYWICA, J., DANOWSKI, J, "The Faces of Facebookers: Investigating Social Enhancement and Social Compensation Hypotheses; Predicting Facebook<sup>TM</sup> and Offline Popularity from Sociability and Self-Esteem, and Mapping the Meanings of Popularity with Semantic Networks", Journal of Computer-Mediated Communication, n° 14, 2008, pp. 1-34.