

**USAGE DU RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE (RSE) ; CAS DE
PLAN BURKINA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 SPECIALISE EN MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté par : Léonce Ouèwi TANGOUAM

Travaux dirigés par : Dr Issa KOUBYAGDA
Enseignant-Chercheur en sciences de Gestion

Promotion [2012/2014]

USAGE DU RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE (RSE) ; CAS DE PLAN BURKINA

« Lorsqu'apparaît une innovation, il y a toujours deux étapes. La première consiste à intégrer cette innovation en travaillant comme avant. La seconde consiste à faire évoluer les méthodes de travail. Ainsi, de nouvelles compétences se développent et le rôle de l'être humain peut se transformer »

Serge SOUDOPLATOFF

REMERCIEMENTS

*Beaucoup auront contribué à ce que je deviendrai,
beaucoup sont encore de ce monde, d'autres ne le sont plus.
Retrouvez, tous, ici le témoignage de ma reconnaissance*

*A la mémoire de Kadi Isabelle,
...partie trop tôt.*

RESUME

A l'image des sites de réseaux sociaux qui ont pénétré à peu près tous les secteurs de la vie sociale, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont en passe de devenir un outil majeur en entreprise. Cet outil est destiné à s'y installer durablement et à faire évoluer les méthodes de travail. Son introduction a pour objectif, entre autres, d'accroître l'efficacité dans l'animation des équipes, le partage d'information, la coordination des activités ou simplement dans la façon de communiquer. Telle est censée être la contribution du réseau social d'entreprise dans le meilleur des cas. Quelle est la réalité de l'utilisation du réseau social d'entreprise au sein d'une organisation qui en dispose au Burkina Faso ? Quelle sont les pratiques réelles et comment peut-on faire du RSE un outil d'aide à l'efficacité ?

Mots clés

- 1) Réseau Social d'Entreprise,
- 2) Organisation/entreprise,
- 3) Communication interne,
- 4) Management,
- 5) Mobilisation.

ABSTRACT

As the image of the social networking sites, which have penetrated to almost all sectors of life, the Enterprise Social Networking (CSR) are becoming a major tool in business. This tool is intended to settle there permanently and to change the methods of work. Its introduction has for purpose, among others, increasing the efficiency in the animation of teams, sharing of information, coordination of activities or simply in the way of communicating. This is supposed to be the contribution of the social network of business in the best of cases. What is the reality of the use of the social network of business within an organization in Burkina Faso? What are the actual practices and how can we make the CSR an effective tool help ?

Key words :

- 1) Enterprise Social Networking,
- 2) Organization/entreprise,
- 3) Internal communication,
- 4) Management,
- 5) Mobilization.

LISTE DES ABREVIATIONS

RSE / RSI : Réseau social d'entreprise / Réseau social interne

RSN : Réseau social numérique

ARN : Analyse des réseaux numériques

ROI : Return of investment

PU : Program Unit

PUM: Program Unit Manager

SMT: Senior management Team

PUMT: Program Unit Management Team

IH : International Headquarters

RESUME/ABSTRACT	vii
LISTE DES ABREVIATIONS	viii
TABLE DES MATIERES	1
LISTE DES FIGURES	2
Introduction Générale	4
Première Partie	6
I.1 Approche problématique	7
I.1.1 Problématique	7
I.1.2 Démarche méthodologique et hypothèses	8
I.2 Cadre conceptuel ; Des origines sociologiques du concept au Réseau social d'entreprise	10
I.2.1 De Barnes à Milgram : précurseurs de la recherche en relation sociale	10
I.2.2 Réseaux sociaux numériques	11
I.3 Evolution de l'internet et opportunités pour l'entreprise	15
I.3.1 Web 2.0	15
I.3.1.1 Web 2.0 et opportunités en organisation	16
I.3.1.2 Web 2.0 et management en organisation	19
I.3.2.1 Le management ; fonction et outil	19
I.3.2.2 Le management et communication interne à l'heure du web 2.0	19
I.4 Revue de littérature	20
I.4.1 L'étude Mindjet et toute la puissance du RSE	20
I.4.2 Denis Monneuse et le courant relativiste	21
Deuxième Partie	23
II.1 Plan Burkina ; Organisation et modèle de management.....	24
II.1.1 Organisation interne et management	24
II.1.2 RSE : fonctionnalité du Réseau social d'entreprise ; Planet	26
II.3 Enquête, résultats et interprétation	30
II.3.1 Résultats, Analyse et discussions.....	30
II.3.1.1 Résultats.....	30
II.3.1.2 Analyse et discussions.....	31
II.4 Perspectives et recommandation.....	33
II.4.1 Planet et perspectives	34
II.4.2 Recommandations	35
Conclusion	39
Bibliographie.....	41
Webographie.....	

LISTE DES FIGURES

Figure de présentation des principaux sites de réseaux sociaux numériques	14
Figure de présentation de l'usage du RSE par poste en organisation.....	18
Figure de présentation de l'interface du réseau social d'entreprise de Plan Burkina	28

INTRODUCTION GENERALE

L'émergence et l'introduction des technologies de l'information et de la communication en entreprise ont affecté à divers degrés les modes de communication et de management. Dernière tendance de l'évolution de l'internet, les réseaux sociaux ont progressivement conquis le monde de l'entreprise pour s'y installer profondément aujourd'hui. Phénomène né au milieu des années 90, les réseaux sociaux ont pris progressivement une grande ampleur avec l'expansion du web 2.0¹ qui a été conçu et mis en œuvre comme une plateforme de services facilement intégrables, de l'intelligence collective avec pour caractéristiques l'importance des données utilisateurs, des mises à jour de plus en plus régulières, des modèles de programmation légers, l'extension des outils qui interagissent avec les applications Web, et enfin l'enrichissement des interfaces utilisateurs.

En effet, sur internet vont naître les réseaux sociaux de seconde génération bâtis sur une diversité d'usage, une facilité d'utilisation et une possibilité presque illimitée de construction collective du savoir. Facebook, Youtube, Whatsapp, Tumblr, Instagram Twitter, LinkedIn WeChat, Google+, Twitter, Skype, Viber, Line, Reddit² sont les plus représentatifs de ces réseaux sociaux et comptent environ 3,7 milliards d'utilisateurs réguliers. Le succès et l'efficacité de ces réseaux sociaux sont, en partie, liés à leur modèle économique qui met la gratuité au centre de la croissance. D'abord les entreprises vont y percevoir un puissant outil de communication vers l'externe interne, puis dans un second temps vont intégrer les versions entreprises des réseaux sociaux.

Si les sites de réseaux sociaux ont constitué pour les entreprises et organisations un espace de communication et de gestion d'image de marque entre autres, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) vont être pensés et conçus comme des outils d'aide à l'efficacité à travers un meilleur partage de l'information et une meilleure collaboration, améliorant la qualité du management par la même. Dans cet ordre d'idées, les réseaux sociaux d'entreprise sont censés jouer un rôle majeur dans le monde de l'entreprise : fournir un appui qualitatif aux managers, faciliter la collaboration (création de synergie, acquisition et optimisation des compétences, ...) et enfin, participer à la communication interne (horizontale et verticale) pour une plus grande efficacité.

¹ Jean-François Gervais, Web 2.0 – Les internautes au pouvoir Blogs, Réseaux sociaux, Partage de vidéos, Mashups, 2007

² <http://www.webmarketing-conseil.fr/classement-reseaux-sociaux>

Précurseurs de la mise en place des réseaux sociaux d'entreprise, les grandes multinationales, vont rapidement y voir un avantage pour assurer une meilleure coordination et faciliter les échanges entre des équipes géographiquement éloignées.

Assez rapidement, une grande partie des entreprises et organisations vont également intégrer à des rythmes différents cette technologie dans leur façon de communiquer et de collaborer.

Dès lors, il apparaît que l'introduction du RSE contribue peu ou prou à la modification de la configuration des canaux d'information, à la modification de la circulation de l'information et in fine à l'amélioration de l'efficacité.

Les RSE participent indirectement à une redéfinition de la notion de collaboration entre les équipes ou en leur sein. En effet, en existant aux côtés d'un système hiérarchique pyramidal parfois rigide, le model hiérarchique ouvert du RSE favorise une certaine décentralisation des échanges. Dans les faits, il participe entre autres à l'émergence rapide de compétences et de talents dans la mesure où ils instituent de nouveaux circuits de diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Grâce à quelques unes de leurs caractéristiques (la constitution et l'exploitation d'une liste de contacts en toute liberté et le forum de discussion, par exemple), les réseaux sociaux d'entreprise peuvent permettre directement à un poste d'identifier et de solliciter le bon profil afin d'apporter des réponses ou de permettre une résolution collaborative d'un problème technique en temps réel. Et cela sans recourir aux procédures hiérarchiques organisationnelles, parfois lentes et tortueuses.

C'est donc un champ d'opportunités assez large que les entreprises s'ouvrent via cet outil. Dans notre contexte, peu d'études se sont penchées sur la contribution réelle de l'intégration des RSE à l'efficacité en entreprise. Au Burkina Faso, les organisations passées à l'heure du web 2.0, et particulièrement Plan Burkina, intègrent-elles véritablement le RSE de sorte à impacter les performances ? Autrement dit, au Burkina Faso quel usage réel est fait du RSE dans les entreprises où ils sont présents ? Sont-ils perçus comme un outil collaboratif interne ? Et enfin quels sont les freins à leur pleine utilisation ?

Après une tentative de clarification de la notion de RSE, nous tenterons de comprendre les logiques de leur utilisation avant d'identifier les obstacles qui viendraient à freiner leur utilisation à plein potentiel. Pour finir, nous ferons des suggestions en vue de mieux tirer profit du RSE comme outil de collaboration et d'amélioration de la productivité en entreprise.

PREMIERE PARTIE

1.1. Approche méthodologique

1.1.1 Problématique

Au début des années 2000, les entreprises ont mis à profit le développement de l'internet pour optimiser leur dimension opérationnelle. La disponibilité d'informations et les capacités presque illimitées d'envoi et de réception de données ont eu pour effet d'améliorer l'efficacité dans un contexte de féroce compétitivité. La masse d'informations présentes en entreprise pour le pilotage, l'animation ou encore pour l'exécution des tâches va également exploser de façon remarquable. La messagerie électronique, par exemple, qui reste l'un des principaux outils de communication et de coordination, connaît aujourd'hui un phénomène de saturation désigné par le terme d'infobésité,³ c'est-à-dire une surabondance d'informations qui finit par noyer l'information opérationnelle utile dans un flot continu. Avec comme principal corolaire une perte de temps dans la recherche de l'information dans la masse disponible. Dès lors apparaît une nouvelle source de dysfonctionnement⁴ au sein des organisations.

Pour remédier à cette question et plus généralement pour faciliter la collaboration à l'ère du web 2.0 et de l'entreprise connectée, vont naître les réseaux sociaux d'entreprise. Leur mission, au sein de l'entreprise, est de servir de plate-forme de management de l'information, du travail collaboratif à des fins de fédération, de partage, d'entraide. Bref, leur mission principale est d'être le vecteur d'un mode de travail participatif porté par un management ouvert aux nouvelles technologies et à une participation plus active. Voilà donc résumé la contribution attendue du RSE.

A ce sujet, Thomas Poinot⁵ et alii note que : *« ce phénomène mature de 'networking' rendu populaire dans la sphère professionnelle ou privée par Viadeo ou Facebook, a toute sa place à l'intérieur de l'entreprise. À l'échelle du collaborateur, développer son réseau permet de créer de nouvelles synergies allant du partage d'informations jusqu'à la collaboration en passant par des échanges d'expériences »*

Mais dans les faits, est-ce la perception que les équipes ont au sein des entreprises au Burkina Faso ? Notre présence au sein de l'organisation, Plan Burkina, nous a amené à observer les

³ Elise Lavergne, Mindjet, 2013,

⁴ idem

⁵ Thomas Poinot, Documentaliste-Sciences de l'Information, 2010

conditions d'utilisation de la plate-forme qui est, dans le meilleur des cas, considérée comme copie interne du site internet global de l'organisation

Sur la base de cette observation, nous interrogeons la réalité de l'utilisation du RSE au Burkina Faso. En entreprise donc, quelle est la nature de l'accueil réservé au RSE et quelles en sont les causes ? Cela quand on sait que pris individuellement, les membres du personnel ont un certain engouement pour les sites de réseaux sociaux où ils créent leur profil, animent des communautés dans le cadre de relations sociales ou simplement dans le cadre du *personal branding*⁶.

L'objectif de notre travail est de mettre au jour les types d'usage du RSE dans une organisation donnée au Burkina Faso. Aussi, nous tenterons accessoirement d'appréhender la posture des managers face à cet outil à des fins de production et de management. En définitive, nous tenterons de cerner les pratiques réelles autour du RSE dans le contexte du Burkinabè en partant d'une situation concrète.

Ainsi posée, notre question principale peut se résumer en ces termes: quel est l'état réel de l'utilisation du RSE à Plan Burkina au regard de l'énorme valeur ajoutée qu'il est en mesure d'apporter ? L'approfondissement de cette problématique nous permettra de mieux appréhender les contours de la situation du RSE.

1.1.2 Démarche méthodologique et hypothèses

Les réseaux sociaux, comme objet de recherche, sont de plus en plus étudiés en raison du succès de ceux-ci et la spécialisation de certains sites de réseaux sociaux sur des préoccupations spécifiques parfois en lien avec le monde du travail. Cependant, le thème des réseaux sociaux d'entreprise reste encore peu étudié, et très peu encore dans notre pays.

Il nous faut donc traiter ce sujet avec une démarche méthodologique, une revue de littérature et un cadre conceptuel assez affinés. Au Burkina Faso, nous n'avons trouvé pratiquement aucune étude scientifique ayant traité de la question des réseaux sociaux d'entreprise. Notre revue de littérature s'appuie donc exclusivement sur des études et recherches menées à l'étranger.

Par soucis de rationalité, l'étude opte pour une démarche qualitative dans la mesure où elle contribue à l'observation et à l'explicitation d'une réalité à travers une transcription de la

⁶ notion anglo-saxonne désignant l'activité de promotion personnelle sur les réseaux sociaux.

pratique et des témoignages d'acteurs. En effet, il est utile de faire le choix d'une méthode qui permette d'aller en profondeur dans l'objet de recherche grâce à des entretiens facilitant la collecte et le traitement de données. Le but étant d'analyser les réseaux sociaux d'entreprise sous l'angle de leur contribution à la productivité par une meilleure communication une meilleure animation et une meilleure collaboration.

Cette démarche nous permet de parvenir à une explicitation de comportements précis à travers la richesse et la diversité des pratiques. Le but de cette étude étant de mieux cerner la contribution du RSE à l'interne. En effet, c'est une utilisation tournée vers l'interne qui fait véritablement l'objet de notre étude. La circonscription du champ d'étude est d'autant plus importante que le RSE intègre parfois des publics externes: clients, fournisseurs et partenaires. Cette délimitation du thème est volontaire et est orientée dans la mesure où nous appréhendons le RSE comme un outil d'aide au management et à la mobilisation, chose que nous ne pouvons vérifier de façon concrète en traitant le sujet sous un autre angle.

Aussi, l'intérêt de notre approche réside dans la possibilité de poser une hypothèse et de la soumettre à la réalité du terrain par le biais de l'observation, des questionnaires et d'une analyse rigoureuse des données. L'utilisation d'une solution dédiée à la conception de questionnaire et l'analyse de données est utile ; le logiciel Sphinx sera utilisé à cette fin.

Pour se faire, nous posons comme *hypothèse* de travail que la faible utilisation des RSE est étroitement liée à l'absence d'implication des managers dans sa promotion, ceux ci le percevant comme le lieu d'une perte de productivité.

En effet, longtemps en entreprise les sites de réseaux sociaux ont été perçus comme un lieu de perte de temps et/ou de productivité, la fameuse 'machine à café virtuelle'. Sur la base de cette idée, et en établissant un parallèle avec les sites de réseaux sociaux, le RSE est perçu comme un lieu de la construction de relations sociales mettant ainsi en compétition 'temps de travail' et 'divertissement'. La transposition de cette croyance et son application au RSE dans l'équipe de management contribuerait de ce fait à une sous utilisation du potentiel du RSE. Ainsi, la réticence voire la réfraction des managers pourrait être globalement à l'origine de la sous exploitation du RSE qu'ils ne perçoivent guère comme un outil d'aide à la collaboration et à l'efficacité.

De ce fait, ils utiliseraient ou encourageraient peu l'utilisation de cette technologie, la traduction concrète étant que leurs équipes seraient peu motivées à intégrer le RSE dans la réalisation des activités et dans les rapports de collaboration.

1.2 Cadre conceptuel : Des origines sociologiques du concept au réseau social d'entreprise

1.2.1 De Barnes à Milgram : précurseurs de la recherche en relation sociale

Au milieu des années 90, le réseau social, un terme forgé en sociologie, va quitter cette sphère pour pénétrer celle de l'internet alors en expansion. Le site de réseau social qu'il désigne à l'origine va être connu et popularisé sous cette appellation. Aujourd'hui, ce terme désigne plus de 300⁷ sites de réseaux sociaux dans le monde.

Concomitamment au succès de ces sites, le monde de l'entreprise va voir dans cet outil une force de mobilisation et de d'amélioration de l'efficacité. Cela débouchera au lancement de réseaux sociaux dédiés aux entreprises. Mais dans les faits, à quoi renvoie cette notion devenue si familière ?

La notion de Réseau social (*social network*) apparaît pour la première fois sous la plume de l'anthropologue britannique John A. Barnes qui l'utilise pour désigner un ensemble de relations qui lient des individus à l'intérieur d'une communauté, d'un groupe ou entre groupes sociaux. A l'origine, le réseau social désigne un ensemble de personnes réunies par un lien social. En analysant la structure sociale d'un village, à travers l'étude des relations sociales sur une île de pêcheurs en Norvège, Barnes théorise la notion de 'réseau social'.

Par la suite, le psychologue américain Stanley Milgram, mènera la première expérience pour mettre à l'épreuve l'existence de réseaux sociaux sur la base des degrés de connaissance⁸. Il réalise alors l'expérience dite du « petit monde », ou « small world », pour démontrer la

⁷ <http://www.webmarketing-conseil.fr>, site consulté le 20 Mai 2016

⁸ En 1929, l'écrivain Frigyes Karinthy publie une nouvelle intitulée Chain-links où il y développe l'hypothèse selon laquelle toute personne est liée à toute autre par l'intermédiaire de cinq à six individus au plus. Il a l'intime conviction que le monde rétrécissait au fur et à mesure que la connectivité entre les hommes grandit comme à l'intérieur d'un réseau

validité de la théorie grâce à l'envoi de colis de personne à personne à travers les Etats-Unis de l'émetteur au récepteur final.

Pour faire la distinction entre les deux réalités auxquelles la notion de réseau social renvoie (ensemble des relations sociales d'un individu à l'intérieur d'un groupe et les sites internet où l'individu reconstitue virtuellement des relations sociales), va émerger dans le milieu de la recherche en sciences sociales l'expression « réseau social numérique ».

1.2.2 Réseaux sociaux numériques

Modélisés en s'inspirant de la théorie des relations sociales en œuvre au sein d'un groupe donné, les premiers réseaux sociaux vont apparaître sur internet à la fin des années 1990 ; ce n'est pas un hasard si le premier d'entre eux prend l'appellation '*Six Degrees*' en référence aux six degrés de séparation de Milgram. Un réseau social numérique est un site internet ou une plateforme internet permettant à l'utilisateur de (re)constituer un réseau d'amis ou de connaissances en fournissant aux membres des outils et interfaces de présentation et de communication. Le réseau social numérique remplit ces trois conditions :

- la possibilité de création d'un profil
- la possibilité de constitution d'une liste de contacts (ou liste d'amis)
- la possibilité de naviguer de proche en proche à l'intérieur des listes ou de son répertoire.

Il existe plus de 300 sites de réseaux sociaux numériques à ce jour. Certains sont internationaux par la diversité de leur utilisateurs tandis que d'autres connaissent un usage géographique. Les principaux dans le monde entier sont ; Facebook, Twitter, LinkedIn.

	Dates de Création	Nombre d'utilisateurs	Positionnement	Informations
	2004	600 millions d'utilisateurs	Réseau d'amis	Facebook est le premier réseau social au monde. Selon une étude, les abonnés de Facebook sont les plus productifs des réseaux sociaux. ²¹
	2002	50 millions d'utilisateurs	Réseau d'amis	C'est le premier réseau social à avoir connu un réel succès. Friendster est surtout connu en Asie.
	2002	80 millions d'utilisateurs	Rencontre, jeux	Hi5 se différencie car il propose des jeux et des rencontres.
	2003	100 millions d'utilisateurs	Réseau professionnel	Linked-In permet de propulser sa carrière en prenant contact avec son réseau professionnel. Deux millions d'entreprises ont une page Entreprise LinkedIn.
	2003	200 millions d'utilisateurs	Réseau d'amis	MySpace est un réseau social essentiellement axé sur la musique et les centres d'intérêt en tout genre.
	2006	200 millions d'utilisateurs	Réseau d'informations	Twitter est un réseau social de microblogging. Twitter consacre une partie de son site pour les entreprises.
	2004	35 millions d'utilisateurs	Réseau professionnel	Concurrent de Linked-In, Viadeo est un réseau social français qui se développe de plus en plus à l'étranger.

Figure 1. Liste de quelques réseaux sociaux numériques grand public, en 2016 le nombre d'abonnés et le classement des réseaux sociaux numériques ont connu une évolution

⁹ Fanelli-islam, DUNOD, 2010

Ainsi, chaque fois que nous utiliserons le terme 'réseau social', il sera question de réseau social numérique (RSN), c'est-à-dire les sites internet destinés à la construction et l'entretien de relations sociales.

Une catégorisation de ces sites permet de distinguer deux grandes orientations pour les RSN. Il s'agit de l'orientation *contenu* « interest-driven online activity ¹⁰ » et de l'orientation *socialisation* « friendship-driven online activity ¹¹ » qui permettent de distinguer les différentes tendances. Ces notions permettent ainsi de cerner la nature du contenu qui est promu sur une plateforme plus que sur une autre. Un site de réseau social comme facebook sera classé dans la catégorie 'orientation *relation*' dans la mesure où l'amitié ou du moins la connaissance est le facteur clé de la construction de la communauté dans laquelle les échanges se font quand bien même on y trouve des activités de type technique ou des groupes thématiques. Un autre site de réseau social comme LinkedIn¹² ou Instagram¹³ seront placés dans la catégorie 'orientation *contenu*' dans la mesure où la présence sur la plateforme est avant tout motivée par un centre d'intérêt bien identifiable ; la promotion de son expertise, de l'expérience professionnelle pour le premier ou le partage de photos pour le second. Pour LinkedIn c'est la valorisation du parcours professionnel à travers le '*personal branding*' qui est recherchée. Si l'on n'y produit pas le contenu attendu, qui est au centre de l'intérêt, l'on risque d'être en marge en termes d'usage d'une certaine façon.

1.3 Evolution de l'internet et opportunités pour l'entreprise

1.3.1 Le web 2.0

C'est le résultat de l'évolution de l'internet (web 1.0) selon les termes de Tim O'Reilly dans un article¹⁴ devenu une référence depuis sa publication. Voici la présentation qui en est faite : *“Like many important concepts Web 2.0 doesn't have a hard boundary, but rather, a gravitational core. You can visualize Web 2.0 as a set of principles and practices that tie together a veritable solar system of sites that demonstrate some or all of those principles, at a varying distance from that core”* Sur la base de cet article, A. Coutant et T. Stenger vont proposer cette définition du web 2.0: « *le web 2.0 regroupe les caractéristiques de la manière*

¹⁰ A. Coutant, T. Stenger, *Journal of Language and Communication Studies*, 2010

¹¹ Idem

¹² site de réseau social de promotion et d'échange professionnel créée en 2003. Le compte y apparaît sous la forme d'un Cv électronique.

¹³ site de réseau social, créé en 2012, spécialisé dans le partage de photographie et rachetée par le site de réseau facebook en 2012.

¹⁴ Tim O'Reilly, *Web Squared*, 2005

suivante: le Web en tant que plateforme de services facilement intégrables, l'intelligence collective, l'importance des données utilisateurs, des mises à jour de plus en plus régulières, des modèles de programmation légers, l'extension des outils qui interagissent avec les applications Web, l'enrichissement des interfaces utilisateurs. Les sites qualifiés de Web 2.0 doivent respecter une proportion suffisante de ces principes » Ainsi le web 2.0 est loin d'être un phénomène figé mais plutôt l'intégration au web 1.0 d'un ensemble de principes qui favorisent l'interaction et la participation des internautes dans la construction de la « sagesse collective »

1.3.1.1 Web 2.0 et opportunités en organisation

Par la possibilité de construction de savoirs qu'il offre, le web 2.0 apparaît vite comme une grande opportunité pour les entreprises. L'existence de sites de construction de liens sociaux entre membres d'un groupe ou de groupes différents va influencer l'évolution de l'usage de l'internet en entreprise. La convergence entre le web participatif (blog, wikis et autres outils) et les sites de réseaux sociaux va faire émerger le Réseau Social d'Entreprise. Il fait cohabiter deux grandes fonctions : la construction collective de connaissances autour de thèmes divers et variés et la possibilité presque infinie de construction d'un cercle de relations. Le partage d'information, le travail collaboratif et la participation vont être vite portés par des fonctionnalités intégrées aux réseaux sociaux d'entreprise. Les solutions les plus variées vont être conçues par les développeurs pour répondre autant que possible aux préoccupations des entreprises. Le réseau social d'entreprise peut être appréhendé comme une plateforme électronique visant à créer ou à développer des liens et des échanges entre les individus d'une même organisation. Il est réservé à un usage professionnel et vise à garantir en organisation des échanges sécurisés, productifs et confidentiels par opposition aux réseaux sociaux grand public. Dans un article publié sur son site internet, le cabinet Conseil en gouvernance de l'information 3G¹⁵ apporte une définition qui tend beaucoup plus vers la description. Le réseau social d'entreprise ou d'organisation (RSE, RSO) y est défini sous la forme d'un trio : les communautés d'utilisateurs, les outils, et les informations. L'ensemble des évolutions et combinaisons au niveau des trois dimensions apportent aux RSE toute leur richesse. Cela à travers l'existence d'une communauté (géographique : entités

¹⁵ www.3org.com/news/culture_et_usages/rse-rso-nm-sexy-mais-attention-aux-fondamentaux/, consulté le 21 février 2014

sociales, directions, services) basée sur l'expertise (l'expérience ...), sur la compétence (management, animation...), sur l'existence d'outils (espace de partage, wiki, blogs, microblogs...) et enfin l'existence d'informations (fiches techniques, patrimoine messagerie instantanée, brouillons de document, commentaires)

Dans son ouvrage de référence sur les réseaux sociaux d'entreprise Denis Monneuse avance cette définition : *« Le réseau social d'entreprise est un ensemble d'outils de communication permettant à des individus d'être en relation pour se partager leurs savoirs-faire et leurs connaissances. Les outils les plus courants sont les suivants: des communautés de partage, un annuaire intelligent, un espace partagé pour co-travailler sur un document, la possibilité de laisser des commentaires, une base documentaire, des groupes de discussion, une possibilité de mise en relation, un moteur de recherche interne, des blogs et un service de messagerie »*

Vertu	Gains attendus
Communication	Diffusion d'une image moderne et technophile, meilleure circulation de l'information
Finances	Baisse des coûts opérationnels, de communication, de déplacement, de formation, d'immobilier,
Innovation	Amélioration du knowledge management, de l'accès aux experts internes, de la diffusion des innovations, hausse des innovations, accélération du cycle de conception de nouveaux produits ou services
Management	Amélioration de la transversalité, de la collaboration, du travail à distance, diffusion des bonnes pratiques ; raccourcissement du délai de prise de décision
RH	Amélioration de la marque employeur en interne et en externe, baisse du turnover, hausse de l'engagement, accroissement du sentiment d'appartenance, meilleure écoute des salariés, renforcement du lien social, amélioration de l'intégration des nouveaux entrants, hausse de l'autonomie des salariés, meilleure détection des « talents »
Stratégie	Evolution de la culture d'entreprise, adaptation à l'environnement, meilleure communication avec les fournisseurs et les autres parties prenantes, renforcement de l'internationalisation
Ventes/Marketing	Accélération du cycle de vente, meilleure communication avec les clients

Figure 2. Cas possible d'utilisation du RSE par branche en entreprise.

¹⁶ Denis Monneuse, *Les notes de l'institut*, 2014

1.3.1.2 Web 2.0 et management en organisation

L'introduction des outils du web 2.0 ou web participatif en organisation est un processus qui varie en fonction d'éléments propres à l'entreprise, à sa culture, au niveau de collaboration préalable entre autres. Cela dit, le management en tant que gestion des hommes et des activités y contribue fortement. Une définition de ce concept permettra de mieux cerner la spécificité d'un management global au sein d'une 'entreprise se voulant technophile

1.3.2.1 Le management : fonction et outils

Le management est l'un des concepts sur lesquels les chercheurs en sciences de gestion ont le plus théorisé. De T. LEVIT à P. DRUCKER en passant par H. FAYOL ce concept s'est enrichi de la vision de chacun de ces chercheurs.

Henri Fayol définit le management comme : « *un ensemble universel de fonctions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* » Cependant, il distingue le management des autres fonctions courantes de l'entreprise comme la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution.

Peter DRUCKER complète cette définition en insistant sur sa fonction sociale : « *management is a social function, embedded in a tradition of values, and beliefs and in governmental and political systems* ¹⁷ » Le management serait loin d'être simplement un ensemble de techniques dans la mesure où il renferme également une composante valeurs et de croyances appliquées à l'organisation et sa gestion.

1.3.2.2 Le management et communication interne à l'heure du web 2.0

La mobilisation, la coordination et l'animation sont au cœur de l'activité du manager. Pour y parvenir, la communication est essentielle. Avec l'introduction du RSE en entreprise, c'est le modèle de communication, de coordination et de la mobilisation qui s'en trouve transformé. En effet, les opportunités de mise en commun, en temps réel, des pratiques, des compétences et de connaissances bouleversent de manière profonde le type d'organisation pyramidale de la structure hiérarchique qui est au cœur des processus. Le manager à l'heure de l'internet participatif et du réseau social d'entreprise doit intégrer cette donne tout en faisant évoluer son rapport au web et aux outils collaboratifs. Les réseaux sociaux d'entreprises ne sont pas le lieu où une poignée de spécialistes diffusent de l'information vers le corps de l'entreprise

¹⁷ Peter Drucker, *Routledge*, 1974

mais un espace d'enrichissement des pratiques à travers la prise en main des nouveaux outils. C'est également le lieu où l'on se nourrit du contact des autres par le biais de discussions sur des questions d'ordre technique, du soutien à travers les forums et le travail participatif. Le manager à l'heure des réseaux d'entreprise se doit d'être techniquement compétent d'une part mais se doit également d'avoir une maîtrise de l'usage de nouvelles ressources, les outils du web 2.0 notamment, pour accroître la qualité de son accompagnement.

1.4 Revue de littérature

Dès leur intégration aux outils de management en entreprise et en organisation, un nombre importants de recherches vont se pencher sur la valeur ajoutée réelle du RSE. Cela en vue d'évaluer la pertinence de sa contribution à l'efficacité globale du système. Nous retiendrons deux études qui permettent de cerner les deux grandes tendances opposées en matière de contribution des réseaux sociaux d'entreprise à l'efficacité. Pour cela nous retiendrons deux démarches, deux visions de la contribution des RSE : l'une venant de spécialiste en solution logicielle, un constructeur de plate-forme RSE qui, sur la base d'une étude, fait l'état des lieux en matière de communication à travers un outil répandu de communication, de coordination et d'animation dans l'entreprise; le courrier électronique. La seconde étude apporte une vision plus contrastée, atténuant un tant soit peu la superpuissance attribuée au RSE sans pour autant remettre en cause l'apport majeur de cette nouvelle façon de collaborer et d'échanger pour booster la productivité en entreprise.

1.4.1 L'étude Mindjet et la toute puissance du RSE

Afin de faire le point sur l'état des modèles de communication dans les entreprises en 2012, Mindjet le spécialiste français des solutions d'amélioration du travail collaboratif a conduit une étude¹⁸ sur la question du traitement de l'information avec les outils traditionnels de communication. Réalisée sur un échantillon de 1000 volontaires, les données de l'étude identifient clairement le phénomène de la surcharge d'informations comme l'une des principales sources de dysfonctionnement en entreprise. Voici quelques données clefs ;

- 61% des personnes interrogées considèrent l'email comme le principal vecteur de réception des informations

¹⁸ http://www.mindjet.com/fr/press/releases/fr_2012-07-18_enquete/ Site consulté le 22 mars 2014.

- 68% des enquêtés reçoivent jusqu'à 100 emails par jour en entreprise
- 22,3% seulement des sondés se disent capables de gérer le flux d'information malgré la quantité reçue
- 28,5% des sondés lisent en entier les pièces jointes de l'énorme quantité de mails reçus

En guise d'effets induits, il ressort que 3 semaines de travail sont consacrées chaque année à la recherche d'information par poste au sein des organisations. Aussi, il ressort que sous l'effet du volume une partie du personnel passe à côté d'informations potentiellement pertinentes pour leur activité. L'évaluation financière de ce dysfonctionnement monterait, selon l'étude, à 1 855 euros soit 1 207 530 F CFA par poste et par personne. L'introduction d'outil plus intelligent et plus collaboratif, sans pour autant supprimer le courriel, comme le RSE permettrait donc d'améliorer l'efficacité en réduisant la surabondance d'information inutile qui peut être classée dans la première des 7 catégories de gaspillage de Toyota

19

Si cette étude tend à mettre l'accent sur les avantages des outils de gestion de l'information dans les entreprises et organisations ouvertes au web 2.0, le RSE notamment, d'autres études ont le mérite de s'être intéressées plus précisément aux conditions de mise en œuvre des RSE en tentant de mesurer leur niveau d'efficacité.

1.4.2 Denis Monneuse et le courant relativiste

L'étude de Denis Monneuse est illustrative à bien d'égards. Avant d'aller dans le fond des choses, l'auteur commence l'état des lieux de l'entrée des RSE au sein des entreprises et des organisations en mentionnant fort à propos que les trois quarts des entreprises du Cac 40 en France, les plus grandes entreprises cotées à la bourse de Paris, ont mis en place ou sont en train de développer leurs RSE. Pour ce courant de pensée, la prise de conscience quant au potentiel des Réseaux sociaux d'entreprise se trouve dans le développement du web mais aussi dans ce qui est désigné par la sagesse des foules, c'est-à-dire cette capacité des citoyens-internautes à produire un contenu de qualité sur à peu près toutes les questions

Puis l'étude, démontre que la surenchère autour de la capacité des RSE est en partie liée aux stratégies de promotion des éditeurs de solutions qui n'hésitent pas parfois à avancer que l'entreprise du XXIe siècle est appelée à devenir 2.0 ou condamnée à disparaître.

¹⁹ Composante du processus Lean mis en place par Taichi Ohno, les 7 gaspillages identifient les secteurs et activités clés afin de générer une valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite. Le premier porte sur le gaspillage par la surproduction.

L'étude permet d'identifier les risques qui sont associés au RSE, on pourrait les résumer en trois catégories :

- les RSE sont des facteurs de bouleversement de la hiérarchie interne ;
- les fuites d'informations sensibles rendues disponibles à travers le règne de la transparence ;
- la difficulté de calculer le retour sur investissement (Return On Investment) ;

Les résultats de l'étude montrent que plus que la méfiance fondée sur les risques ou l'exagération des capacités, c'est plutôt la sous-utilisation des ressources par rapport à leurs capacités qui pose problème en dépit d'indicateurs fournissant des chiffres impressionnants (la création de centaines, voire de milliers de communautés, un fort pourcentage de salariés inscrits...), la réalité est souvent moins brillante. Le nombre d'utilisateurs véritablement actifs, qui s'approprient le RSE comme un outil de travail quotidien reste faible.

DEUXIEME PARTIE

II.1 Plan Burkina ; Organisation et modèle de management

II.1.1 Organisation interne et management

Pour mieux comprendre les implications entre management et communication interne dans son ensemble, une brève présentation des structures et du modèle d'organisation en place est utile. D'origine et d'inspiration anglo-saxonne, l'organisation de Plan Burkina est à l'image des exigences d'une organisation présente dans plus de 70 pays. Plan international est une organisation non gouvernementale de développement et humanitaire délivrant des services dans les domaines de la protection des droits de l'enfant, de la santé, de l'eau potable et assainissement et de l'éducation. La formalisation des fonctions et des postes est standard dans les différents pays selon qu'ils soient donateurs ou pays à programmes. La volonté d'homogénéité et de cohérence a conduit à articuler une organisation type avec une légère marge d'autonomie.

On retrouve au Burkina Faso, comme dans les autres pays de la région ouest-africaine un bureau avec à sa tête un Représentant Résident et une équipe de managers senior. Le Représentant Résident, son second, le Country Deputy et cinq managers seniors constituent le premier cercle au sein de l'organisation. Ensuite vient le second niveau hiérarchique composé par cinq conseillers de programmes. Le troisième niveau hiérarchique est constitué par cinq program unit manager (PUM). Ce cercle constitue le dernier niveau hiérarchique d'un point de vue managérial. Concrètement, c'est la composante la plus opérationnelle à Plan Burkina. Interface entre les activités terrain et l'équipe de management, les Program Unit Manager constituent le dernier élément majeur de l'activité de Plan et de ses relations avec l'environnement institutionnel et les partenaires. Cette organisation interne place le personnel au croisement de deux sphères hiérarchiques sur le terrain, celle du manager du bureau de terrain et celle du conseiller de programme. Pour un poste donné, le titulaire sera d'une part sous la coupe directe du manager de terrain responsable de la coordination opérationnelle ainsi que de la mise en œuvre et d'autre part sous la coupe du conseiller de programme, responsable technique de la mise en œuvre des activités. Pour résumer, le premier niveau hiérarchique est connoté 'stratégique' avec cependant quelques missions d'appui aux activités. Le principal champ d'action à ce niveau étant la contextualisation et l'implémentation des axes stratégiques, la planification stratégique, l'animation et la coordination globales ainsi que l'animation des multiples partenariats avec les structures étatiques et les acteurs de la société civile. Au carrefour de la stratégie et de l'opérationnel se trouve le second cercle.

Il s'agit du deuxième niveau hiérarchique ; les conseillers de programme. Leurs principales missions sont ; la conformité des actions et activités avec les points stratégiques, le respect de normes et exigences techniques et l'entretien de relations avec les partenaires techniques, prestataires et fournisseurs. Ce cercle de décision est important en raison de son caractère transversal, dans la mesure où il porte sur les volets opérationnel et stratégique.

Le dernier cercle de management est celui du manager de bureau, le directeur de bureau (program unit manager). Là, les missions principales sont la mise en œuvre et la coordination, l'animation et l'évaluation du staff. Niveau le plus opérationnel, il est la concrétisation de la stratégie, des options prioritaires et de la politique de management des ressources humaines.

D'un point de vue purement fonctionnel, les processus et les circuits de prises de décision, de mise en œuvre des activités et d'animation des partenariats varient en fonction de nombreux paramètres : volume du budget de l'activité en question, configuration du bureau, délai d'exécution...

Globalement, le type de management en vigueur se caractérise par l'aspect participatif des prises de décision et l'orientation sur la tâche. En effet, la participation est inscrite comme valeur à tous les niveaux. La démarche participative qui nécessite une implication réelle du personnel oriente l'ensemble des managers a priori. Il est connu qu'en management il n'existe pas de style idéal de conduite et d'animation des équipes mais plutôt une adaptation du style au contexte. Cependant, il existe une constante au regard de la particularité des organisations humanitaires ou de développement : la conciliation impérative de l'efficacité et de l'éthique. L'implication, la prise en compte des acteurs et la négociation deviennent alors des questions qu'il faut intégrer en permanence. Au sein de Plan Burkina, cette exigence se mesure à l'existence de cadres formels hebdomadaire et mensuels, en dehors des réunions classiques, d'informations, de débats et de prise de décisions. En illustration, nous citerons :

- le program unit management team (PUMT) qui est une rencontre hebdomadaire d'information sur les activités et de prise de décision
- le Team breafing qui est une rencontre mensuelle hautement stratégique dans la mesure où elle traite du management de l'organisation à son plus haut niveau. En effet, son ordre du jour est le plus souvent constitué d'opportunités, de challenges, d'orientations à mettre en œuvre ou à abandonner au sein de l'organisation et au sujet desquels les équipes sont encouragées à se prononcer.

Cette ébauche de présentation des structures permet de mieux percevoir quelle place la communication dans son ensemble occupe aux yeux du management dans l'organisation. En effet, l'on s'aperçoit que la communication dont le rôle est d'assurer notamment la coordination, une communication sur l'image de marque, l'information et les relations publiques ainsi que le conseil en période de crise est éloignée des cercles de prise de décision d'un point de vue purement organisationnel. En effet, elle ne figure ni dans le premier ni dans le second cercle, les sphères de décisions majeures au sein de l'organisation

II.1.2 RSE : fonctionnalité du Réseau social d'entreprise ; Planet

Se basant sur un modèle simple, le réseau social d'entreprise de Plan Burkina est connu sous l'appellation 'Planet'. Il est hébergé sur la même plateforme qu'une dizaine d'applications en ligne. Sur un modèle semblable aux sites de réseaux sociaux, il dispose d'un niveau de sécurité relativement élevé. L'interface présente de façon synthétique les outils et le profil de l'utilisateur. Les principales composantes de Planet sont : La page d'accueil, le fil d'actualité, le One drive et les sites internet et blogs de l'organisation. La page d'accueil fait office d'espace de diffusion d'informations sur l'organisation.

Quatre grandes fonctionnalités existent sur Planet, chacune permettant d'accomplir une ou un ensemble d'action (s).

-Page d'accueil

Le community manager, le gestionnaire de la plateforme, y publie les articles et des liens sur les activités et les événements majeurs. Ensuite, l'on a le fil d'actualité où apparaissent l'ensemble de l'activité de l'utilisateur.

-Le fil d'actualité

C'est une fenêtre où est diffusé en continu l'ensemble des sujets, discussions, mots clés et documents qu'un utilisateur surveille ou auxquels il contribue ou s'abonne

-One drive

C'est l'outil de travail collaboratif et de partage de documents du RSE.

-Les sites

C'est le listing des sites web, blog et wikis associés à Planet. Deux autres grandes fonctionnalités caractérisent Planet. Il s'agit de la fonction recherche (d'un collègue ou d'un sujet de discussion) et la fonction following (qui permet le réseautage en construisant une communauté et en surveillant un thème de discussion donné)

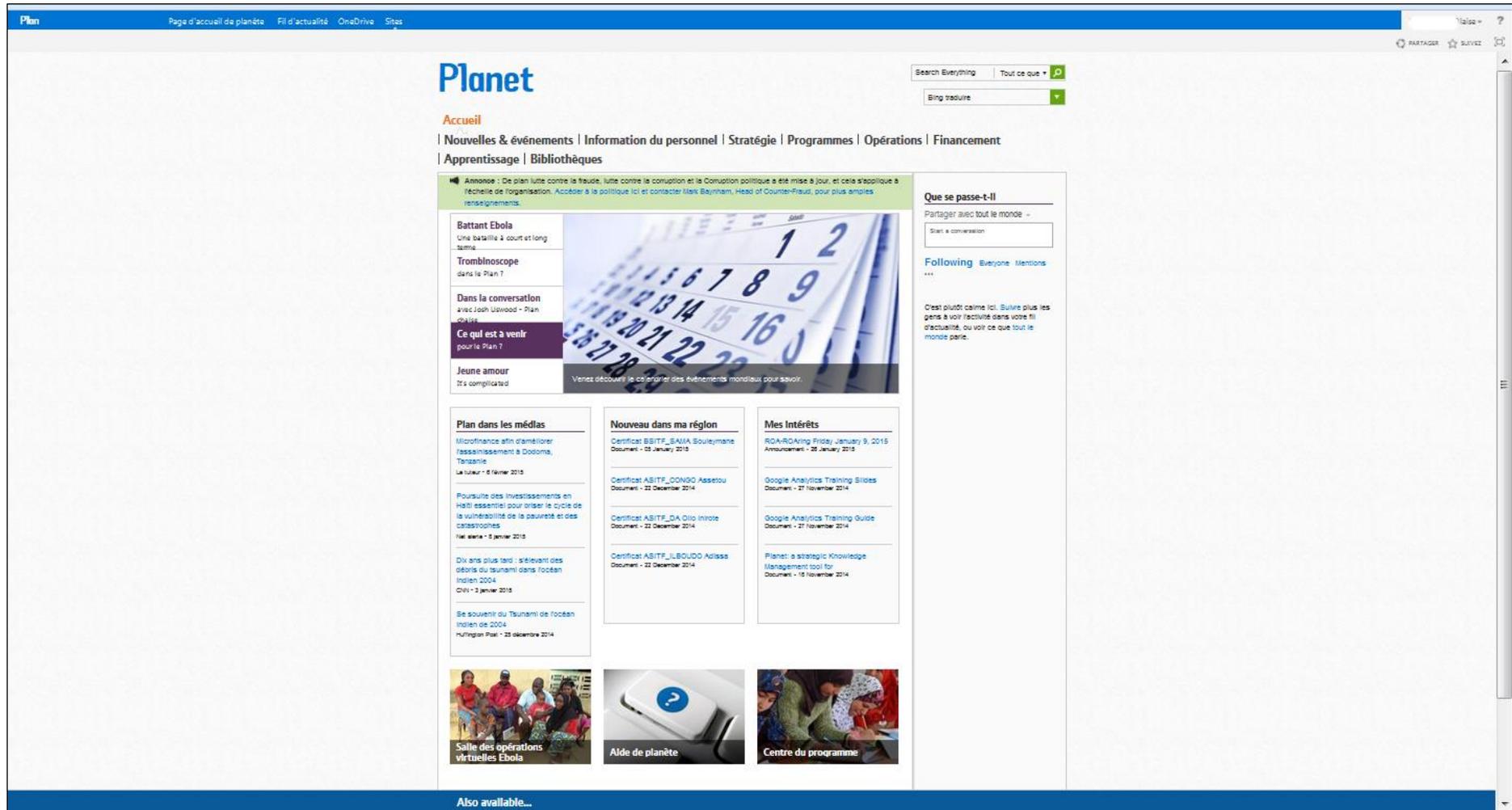


Figure 3. Page d'accueil de l'interface de Planet.

²⁰ Capture d'écran de la page d'accueil du réseau social interne.

II.2 Place du RSE dans la stratégie de management global

II.2.1 Stratégie RSE et objectifs organisationnels

Quel est le niveau d'intégration du RSE dans la stratégie globale de management de Plan Burkina ? La question est d'un intérêt certain. Le réseau social d'entreprise est destiné, entre autres, à créer des espaces de collaboration et de partage au sein de l'organisation. Rarement cependant cela est mentionné. Dans la pratique, il n'existe aucune stratégie dédiée au réseau social d'entreprise.

La pratique au quotidien permet de découvrir qu'il y'a peu de lien entre le RSE et les valeurs de l'organisation au nombre desquelles figurent le partenariat et la synergie notamment. En effet, aux divers niveaux, les objectifs du RSE ne sont reliés à aucune valeur mobilisatrice au sein de l'organisation. Parallèlement à cela, la communication et la promotion du RSE ne sont pas lisibles.

II.2.2 Impact du RSE dans le circuit de l'information

La mise en perspective de la stratégie RSE et la configuration organisationnelle permet d'apporter un éclairage sur l'impact du RSE dans le circuit de l'information. Ce qu'il faut noter, c'est que la grande majorité de l'information diffusée à travers le RSE relève de la stratégie de l'organisation ; publication sur les enjeux actuels, les évolutions possibles et bien d'autres. Cela dit, il faut aussi ajouter que la publication d'une information opérationnelle et technique sur le RSE ne garantie pas à coup sûr une fréquentation et une participation plus accrues. Néanmoins, il existe une véritable activité de diffusion de contenus pour créer du trafic vers Planet. Elle consiste en la promotion de contenus à travers le service de messagerie. Concrètement, cette activité prend la forme d'un emailing à un intervalle régulier en direction de tous les membres de l'organisation possédant un compte de messagerie. Comme on le voit, l'intégration du RSE au management global et l'activité de tous les jours aux postes de travail est loin d'être réussie. Il est maintenant approprié de prendre la mesure de cette situation par une collecte de données.

II.3 Enquête, résultats et interprétation

II.3.1 Résultats, Analyse et discussions

Afin de confronter rigoureusement nos hypothèses à la réalité du terrain, nous avons procédé à une collecte de données auprès d'une trentaine de personnel sur leur rapport au réseau social d'entreprise. Ce travail de terrain nous a permis d'aboutir à des observations majeures sur l'usage du réseau social d'entreprise à des fins d'animation, de production et de communication interne.

II.3.1.1 Résultats

-Planet ; le réseau social d'entreprise au sein de Plan Burkina est faiblement utilisé comme outil d'information, de coordination et de mise en œuvre des activités. Dans un premier temps, la collaboration, la coordination et le travail participatif que le réseau social permet est méconnu de 67% des enquêtés.

Planet et le travail participatif : la fonctionnalité One Drive qui fonctionne comme un wiki avec la possibilité de co-travailler sur un document, de partager des documents ou discuter d'un thème précis n'est pas utilisé par le personnel qui ignore dans certains cas les possibilités qu'il offre. 58% affirment ne pas l'utiliser ou ne pas savoir l'utiliser.

Planet et la communication interne : les principaux outils de communication interne sont le mail, le téléphone et l'interphone. A Plan Burkina, sur 10 communications, tout type confondu établies à l'interne, 0 communication est établie par le biais du RSE. Par ordre d'importance l'ensemble des communications relatives à l'animation, à la coordination et au management sont assurées par le mail, le téléphone et l'interphone. Dans une moindre mesure, le RSE est utilisé comme un moteur de recherche dans une démarche Push²¹.

Planet et management ; Afin de mieux cerner la question, notre échantillonnage a pris en compte le management en vue d'appréhender l'usage qu'il fait de Planet comme outil complémentaire de management et d'animation des équipes. 65% des enquêtés affirment ne pas voir en Planet et ses fonctionnalités un outil d'appui à leurs activités quotidiennes. Une proportion assez considérable même ignore que le Planet est un réseau social, pour eux c'est un site internet où le siège, IH²², poste des informations sur l'actualité de l'organisation.

²¹ En communication, le Push renvoie à la démarche de l'utilisateur qui va à la recherche d'une information donnée en utilisant internet par opposition au Pull qui est la collecte et l'agrégation de l'information par un système ou par une tiers personne pour être mis à disposition d'un utilisateur.

²² international headquarters

A la question de savoir si l'encouragement du travail collaboratif à travers Planet peut apporter une plus-value ; 86% affirment qu'ils ont une grande confiance aux outils de travail actuels (mail, téléphone, interphone).

Planet et efficacité ; Au sujet de l'efficacité de Planet en situation de recherche de la bonne information ; 72% ont répondu ne pas y voir un outil pertinent de recherche d'informations. Ils expliquent cela par la disponibilité d'information protéiforme sur l'organisation qui n'est pas toujours adaptée à leur usage quotidien. Pour les enquêtés, le réseau social interne est vecteur d'un volume important d'informations qui contient en grande quantité une information non nécessaire.

Planet et sécurité des échanges : 66% des enquêtés évoque des questions de sécurité en faisant un parallèle avec les piratages de compte qui se produisent sur les sites de réseaux sociaux. Cette part des enquêtés affirment ne pas vouloir transmettre et/ou échanger des documents stratégiques ou à caractère confidentiel sur Planet.

II.3.1.2 Analyse et discussions

La collecte de données nous a permis conduire notre recherche sur un axe principal ; la raison de la faible utilisation d'un réseau social d'entreprise au sein d'une organisation internationale marquée par un éloignement géographique entre membres. Il est donc question de savoir ce qui freine l'utilisation de Planet à des fins de travail, de collaboration et de management. Une analyse sur la base des données suscitées permet d'avancer que la faible utilisation de Planet et de ses ressources provient de la méconnaissance des outils et de ses usages du réseau social. Trois données clefs nous éclairent sur cet état de fait ;

-67% des enquêtés ne savent pas que leur réseau social interne offre les possibilités de travail collaboratif ;

- 58% affirment ne pas être en mesure de se servir des outils de travail collaboratif et de discussions ;

-65% des enquêtés affirment ne pas voir en Planet et ses fonctionnalités des outils d'appui à leurs activités quotidiennes d'animation et de coordination ;

Il découle de cela que ce qui est à la source de la non-exploitation de Planet est la méconnaissance des outils, des fonctions et des possibilités au sein de Plan Burkina.

A la lumière de cela, il est évident que notre hypothèse de départ ne résiste pas à la réalité des faits. Autrement dit, la faible exploitation des ressources de Planet n'est pas liée à l'absence d'implication des managers dans sa promotion. L'image qui convient le mieux à cette situation est celle de l'investissement dans un équipement sans avoir suffisamment engagé le personnel sur l'avantage de son utilisation et sans avoir assuré la formation qui sied. Cette situation se vérifie dans la mesure où la proportion de personnels ne sachant véritablement utiliser Planet est plus ou moins similaire aux différents cercles hiérarchiques ; autant dans la catégorie des seniors managers, des managers que dans celle du personnel moyen.

Dans les faits, cette situation est surprenante à plus d'un titre et amène à la question suivante ; pourquoi investir d'énormes ressources financières et humaines dans la mise en place d'un réseau social d'entreprise si le l'on ne prend le soin d'informer et de former le personnel qui est censé l'utiliser ?

Aussi paradoxale que cela puisse paraître cette situation n'est pas un cas isolé. Une récente étude menée par GECOS, entreprise spécialisée en fourniture de services et solutions internet, et reprise par Philippe Gerard ²³ avance que 87% de salariés enquêtés semblent ignorer que leur organisation dispose d'un réseau social interne, 15% l'utilisant régulièrement. La même étude avance qu' *« ils [le personnel] ont souvent une attitude défensive vis-à-vis de ces nouveaux outils »*

Poursuivant son analyse sur les causes d'une telle situation, l'auteur avance la thèse du manque d'une communication interne. Toute chose que le RSE vise à renforcer ! L'étude note avec pertinence que : *« la communication interne autour du projet est peut être simplement 'oubliée' ou délibérément ignorée, pour cause de budget RSE entièrement consacré à l'informatique »*.

Précisément, cette assertion se vérifie au sein de Plan Burkina. En effet, la relative méconnaissance de Planet, est liée à une communication insuffisante sur l'opportunité du RSE, ses avantages relatifs et à un manque d'engagement des équipes à son utilisation.

« De nombreux doutes existent sur l'utilisation des RSE. Ne sont-ils pas utilisés que par les jeunes et les geeks ? » C'est en ces termes que Denis Monneuse introduit sa réflexion sur la connaissance, la maîtrise et l'utilisation du réseau social d'entreprise avant de poursuivre plus loin : *« On peut se demander si le RSE fonctionne de lui même ou s'il vit sous perfusion*

²³ Florent Hernandez et ali, Alhena, 2014

grâce aux actions de communication institutionnelle et aux animations des community managers ? »

Ce questionnement et ce constat prennent tout leur sens quand on se penche sur la réalité de l'utilisation du réseau social d'entreprise au quotidien à Plan Burkina.

En effet, les données de l'étude de D. Monneuse sur le comportement des communautés sur le RSE est assez explicite : 10% des communautés sur le RSE fonctionnent bien. Même si les notions '*fonctionnent bien*' n'apportent aucune description encore moins une mesure de la qualité de fonctionnement de ces communautés. Les 90% restant eux donnent une idée claire : l'utilisation des RSE en entreprise n'est pas une activité très pratiquée. Loin s'en faut, et Plan Burkina n'est pas une exception !

Au sujet de l'introduction du RSE en entreprise, une étude de l'école de management de Bordeaux conclut : « *La greffe n'aurait pas (encore) pris. Près de deux tiers des managers et des cadres supérieurs trouvent que le rythme d'implantation des changements technologiques est trop lent [...] il ne suffit pas de mettre un outil dans les mains des gens pour qu'ils l'utilisent*²⁴,

Pour refermer le chapitre, nous reprenons ici les résultats d'un sondage sur l'utilisation effective du RSE cités dans la même étude.

'Les RSE seraient utilisés quotidiennement dans 27% des grandes entreprises et régulièrement dans 25% d'entre elles. Mais quand on interroge directement les utilisateurs, 7% des sondés utilisent le RSE alors que 29% d'entre eux indiquent que le RSE est utilisé par de nombreux collaborateurs. Une majorité fait savoir que le RSE n'est en réalité utilisé que par certains types de populations (47,6%)' et de conclure que : '*Les RSE sont donc loin d'être l'épine dorsale des entreprises*'.

Le faible engouement pour le RSE en entreprise est donc assez répandu avec des sources différentes. Il existe un nombre relativement important d'entraves à leur pleine utilisation et chaque cas a ses propres spécificités.

En ce qui nous concerne, le motif qui est à l'œuvre à Plan Burkina est l'inexistence d'une stratégie de promotion et de formation sur le RSE. D'où la méconnaissance et la faible maîtrise des outils et fonctionnalités du RSE.

²⁴ Richard Collin, *Institut de l'entreprise*, 2012

II.4 Perspectives et recommandations

A ce stade de notre travail, il n'est pas question de faire un rappel du potentiel du RSE ou la nature de leur contribution à l'amélioration de l'efficacité. Avant d'envisager les perspectives d'une pleine exploitation du RSE à Plan Burkina, nous ferons un bref rappel de la situation ;

-l'organisation dispose de Planet qui est un RSE riche, dynamique et favorisant le co-travail et l'auto-apprentissage.

- environ 67% des membres de l'organisation affirment ne pas savoir utiliser le RSE dans le cadre de leur travail

-moins de 1% des communications professionnelles se font via les outils de discussion de Planet

-66% des membres de l'organisation pensent que les échanges et le travail sur Planet ne sont pas sécurisés.

II.4.1 Planet et perspectives

Henri-Frédéric Amiel affirme que : « *Chaque chose est salutaire à son heure ; le tout est une question d'opportunité* ». L'opportunité qui se présente aujourd'hui à Plan Burkina est la définition et l'articulation d'une stratégie RSE et un nouveau positionnement face au RSE.

En effet, à Plan Burkina, la vision et les objectifs assignés au RSE ne sont pas clairement formulés et mis en œuvre à travers une stratégie adaptée. L'intérêt pour Planet est donc la résultante d'une '*curiosité* ou d'une '*passion*' que l'on retrouve dans des cas précis et limités. Tout comme l'organisation dispose de sa stratégie RH, sa stratégie de communication ou encore sa stratégie de mobilisation de ressources, il faudrait définir une véritable stratégie RSE sous-tendue par une communication et des ressources humaines pour que le RSE devienne un levier d'amélioration de l'efficacité.

Une autre perspective s'offrant à Plan Burkina sur Planet est celle portant sur le contenu mis en ligne ou partagé. Si l'ensemble du personnel, n'est pas véritablement technophile, un grand nombre dispose de comptes sur les réseaux sociaux y partage du contenu ou anime des blogs. Dans une approche globale de promotion de Planet, cet axe peut paraître intéressant dans la mesure où les aptitudes et les compétences nécessaires pour l'animation d'un compte sur un site de réseau social grand public sont dans les grandes lignes similaires à celles nécessaires pour interagir sur un RSE comme Planet. Faire la promotion de Planet en vue de réseautage et de partage de contenus professionnels serait un axe intéressant à explorer par exemple

La dernière perspective dont nous faisons cas ici s'appuie sur une observation minutieuse et sur quelques pratiques en vigueur à Plan Burkina. L'organisation dispose d'une trentaine d'outils et de plateformes de travail sur internet, sans compter son site internet, et ses pages sur les réseaux sociaux. Dans le cas d'espèce, on a clairement affaire à une organisation flexible, ouverte sur les évolutions et technophile. Seulement ces traits ne se traduisent pas dans les faits ; il n'existe pas de lien entre l'option technophile de Plan, son discours et ses pratiques. Il y'a peu, un service internet bloquait systématiquement les connexions aux sites de réseaux sociaux à partir des ordinateurs de service. Comment peut-on promouvoir l'usage d'un réseau social interne lorsque l'on interdit l'accès à des sites de réseaux sociaux comme LinkedIn, Twitter et autres à son personnel ?

C'est donc cette cohérence globale qui guide l'action qu'il faut rechercher.

II.4.2 Recommandations

Dans son ouvrage 'Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions' plusieurs fois cité dans ce travail, Denis Monneuse écrit avec pertinence que : « *Pour qu'un RSE fonctionne, il faut que l'entreprise montre comment il marche mais surtout à quoi il sert. S'il ne simplifie pas le travail et ne fait pas gagner du temps, il y a peu de chance qu'il soit très utilisé* ».

Plan Burkina doit rechercher des pistes d'amélioration de son RSE en ayant à l'esprit que ce n'est pas l'outil lui-même qui crée de la valeur ajoutée mais plutôt l'usage qui en est fait.

A ce titre, nous ferons une série de recommandations dont le but ultime est de proposer de nouveaux axes d'engagements autour du réseau social d'entreprise de Plan Burkina. Ces recommandations qui s'appuient sur des constats, loin de constituer la panacée, pourraient contribuer avec leur mise en œuvre à (re)mobiliser autour d'un outil et d'un mode de travail.

L'accompagnement au changement

Sans en avoir l'air, l'introduction et l'utilisation du RSE constituent un changement majeur voir un bouleversement dans le quotidien des employés qui n'y sont pas réellement préparés. La réfraction peut donc apparaître comme une réaction de défense dans la mesure où l'intégration du RSE peut s'avérer problématique. Que faut-il faire concrètement ?

Encore une fois, nous en appelons à Denis Monneuse : '*Plutôt que de tout attendre du RSE, il vaut mieux préparer le terrain pour que le RSE n'apparaisse pas comme une lubie mais accélère au contraire la transformation en cours. Cela passe par une évolution progressive de*

la culture de l'entreprise et des modes de management pour que la collaboration et le travail [...] soient valorisés et entrent dans les mœurs'. En effet, il s'agit de faire évoluer la culture d'entreprise, les pratiques et le discours au sein de l'organisation. Le RSE ne doit pas passer pour une chasse-grader encore moins pour un outil mystérieux. C'est ici que l'identification des objectifs et attentes spécifiques permettra de mieux affiner les outils, de mieux orienter les contenus afin de mieux intégrer le RSE dans la panoplie.

Il faut le dire également. Le RSE n'a pas vocation à remplacer un outil en particulier. Il supplée ou renforce dans certaines situations en raison de sa polyvalence et de son caractère 'tout en un'. L'introduction du mail comme outil de communication interne n'a pas fait disparaître l'usage du téléphone, du fax ou du tableau d'affichage. En fonction des situations et des postes, tels outils peut receler un avantage sur les autres. Avec le RSE, la compréhension doit rester la même.

Accroître la base des utilisateurs du RSE

Un réseau social par définition existe s'il y a une masse critique d'utilisateurs. Pour cela, il faut encourager, de manière pédagogique, à un usage réel des outils du RSE. Car ce qui est en jeu, c'est la qualité des contenus. Si l'on se retrouve avec un nombre restreint d'utilisateurs, cette dimension s'en ressentira. D'ailleurs si on tient compte de la règle 80/9/1²⁵, il faut un certain nombre d'utilisateurs afin que le RSE soit en mesure de générer de la plus-value. A ce sujet, de nombreuses tendances misent pour un accroissement de l'utilisation des RSE dans les années à venir. Plan Burkina a le pied à l'étrier, il s'agit maintenant d'aller vers une divulgation de son utilisation et son appropriation par le personnel. La mise en place d'une action s'inspirant de la stratégie *Open bar*²⁶ peut s'avérer payante dans ce sens.

Repenser le mode de collaboration

La problématique de la collaboration, particulièrement d'une collaboration dématérialisée est au cœur de la réussite ou de l'échec de la mise en place d'un RSE. Ce n'est pas une vaine notion mais un véritable concept-moteur, indispensable à la maximisation de l'utilisation du

²⁵ Règle selon laquelle 80 % des salariés consommeraient de l'information sur les RSE, 9 % contribueraient et 1 % seraient totalement opposés à l'outil.

²⁶ Ce courant s'appuie sur la loi de Metcalfe selon laquelle la valeur d'un réseau croît comme le carré du nombre d'utilisateurs. L'important est alors de réduire le gouffre entre les pionniers et la majorité des utilisateurs. Par la suite, ce courant prône de lancer un RSE en grande pompe, accessible au plus grand nombre de salariés possible.

RSE. Les effets de synergie qui peuvent découler d'un travail en réseau sont bien réels. En effet, dans le cas de Plan Burkina, il s'agira de définir les modalités de la collaboration, ses objectifs et son cadre afin de créer de la plus-value tout en protégeant d'éventuels abus et écarts.

Au cours de nos recherches, un enquêté a fort utilement avancé que ce qui est évalué à un poste donné, ce n'est pas le niveau de collaboration avec les collègues mais plutôt la performance. C'est à ce titre que la collaboration doit être encouragée et encadrée afin d'entrer dans une dynamique de 'gagnant-gagnant'

'L'armée romaine a réussi à conquérir une grande partie de l'Europe sans un seul outil numérique ! L'église catholique s'est développée dans le monde entier sans RSE ! Le travail collaboratif et à distance repose donc moins sur des outils que sur une volonté'
Telle est la conviction de D. Monneuse portée par cette réflexion ironique au sujet du RSE et de la collaboration.

CONCLUSION

L'introduction du réseau social en entreprise est une tendance de fond. Limitée aux grandes organisations et multinationales aujourd'hui, elle est appelée à se reprendre. Les enjeux et la contribution annoncées sont énormes et à terme devraient transformer même le mode de travail. Mais le fait est qu'aujourd'hui l'outil a encore du mal à trouver ses marques en entreprise. En effet, il existe des freins à la pleine exploitation du potentiel d'un outil, simple, efficace et peu coûteux.

Le questionnement sur les raisons profondes d'une telle situation a sans doute nourri ce travail qui s'est attaché à mettre en lumière la relation entre la faible utilisation de l'outil et le manque d'implication des managers quant à l'utilisation d'un réseau social d'entreprise ; Planet. La réalité du terrain vient mettre à mal cette idée ; en matière de réseau social d'entreprise à Plan Burkina, managers et personnels sont logés à la même enseigne. En effet, les managers autant que le personnel ont une connaissance et une utilisation similaire du RSE ; faible et irrégulière. Autrement dit, les managers ne sont pas à l'origine d'une incitation à la sous utilisation du RSE mais ils ne savent pas eux aussi comment il fonctionne et comment l'utiliser dans la pratique quotidienne. Dans certains cas, la connaissance et l'utilisation du RSE sont inexistantes ; le RSE passe pour un simple site internet, pas plus !

La cause de cette méconnaissance largement répandue découle de nombreux facteurs internes. Au nombre de ceux-ci, nous citerons : le manque d'une stratégie adaptée, la faiblesse de la culture du travail collaboratif, la faiblesse de la communication/promotion du RSE et l'insuffisance de la formation du personnel qui ne permettent pas de faire véritablement de cet outil un vecteur d'amélioration de l'activité quotidienne. A ce sujet, dans son étude sur les réseaux sociaux d'entreprise, plusieurs citée dans le présent document, Denis Monneuse affirme justement que : *' L'outil, en l'occurrence le RSE, produit un effet de levier : il accentue la culture de la collaboration et accélère certaines tendances préexistantes, mais n'est pas fondamentalement à l'origine d'une transformation profonde de la façon de travailler²⁷*

Cela rappelle justement que l'acquisition de l'outil n'est pas la fin en soi, c'est la volonté d'aller vers une transformation des habitudes et des pratiques en l'intégrant à côté des outils préexistants qui n'est pas toujours évidente. Comment améliore t-on la productivité sans une volonté réelle d'évaluer et de faire évoluer les pratiques actuelles ? Ce constat fait, et prenant en compte la flexibilité de Plan, des axes d'amélioration des pratiques actuelles afin de maximiser l'usage de Planet sont proposés. Ces axes vont de la

²⁷ Denis Monneuse,(2014), *Les notes de l'institut*

définition d'une stratégie RSE à la promotion de valeurs et des bénéfices du travail collaboratif en passant par la promotion de l'utilisation des outils du RSE pour des tâches spécifiques. Ces perspectives sont autant d'occasions de mieux adresser les objectifs attendus du RSE, de mieux prendre en compte les attentes particulières des utilisateurs évoluant dans un environnement technologique en perpétuelle évolution.

Bibliographie

- Breton P. (1997), L'utopie de la communication, *La découverte*, 71-72.
- Collin R. (2012), L'entreprise 2.0 en France en 2012 : mythe et réalité. *Institut de l'entreprise*, 35.
- Drucker P. (1974), Management Tasks, Responsibilities, Practices, *Routledge*, 19-20.
- Fanelli I. (2010), Guide Pratique des Réseaux Sociaux, *Dunod*, 32.
- Garnier A. et Hervier G. (2011), Le réseau social d'entreprise, *Lavoisier*, 31
- Gervais J. F. (2007), Web 2.0 – Les internautes au pouvoir Blogs, Réseaux sociaux, Partage de vidéos, Mashups... Ed. Dunod, 4
- Hernandez F. et ali. (2014), Réseaux sociaux d'entreprise. Le livre Blanc, *Alhena*, 13.
- Kiwi B. (2011), L'entreprise 2.0. Comprendre les nouveaux modes de travail collaboratif, *Revue de l'éditeur de réseaux sociaux d'entreprise*, 6
- Lavergne E. (2013), L'information 2.0 submerge l'entreprise et ses collaborateurs, *Synthèse des résultats de l'enquête Mindjet*, 21.
- Le Corre M. (2011), Les réseaux sociaux dans une stratégie de communication d'une grande entreprise, *Mémoire de master*, ESC-Brest.
- Marouf Z. (2011) Les réseaux sociaux numériques d'entreprises : Etats des lieux et raisons d'agir, *L'Harmattan*, 22
- Monneuse D. (2014), Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions. *Les notes de l'institut*, 19, 23, 46-47.
- O'Reilly T. (2005), What is web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software; *Web Squared: Web 2.0 Five Years On*, 4.
- Poinsot T. (2010), Du collaboratif au social: l'avènement de la conversation. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2 mars, 4.
- Stenger T. et Coutant A. (2010), Les réseaux sociaux numériques : des discours de

promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche, *Hermes* –
Journal of Language and Communication Studies n° 44, 12, octobre, 25.

Roux S. (2009), *Le travail collaboratif. Une innovation générique*, L'harmattan, 156

Webographie

<http://www.webmarketing-conseil.fr/classement-reseaux-sociaux/>, consulté le 13 Mai 2016

http://www.3org.com/news/culture_et_usages/rse-rso-nm-sexy-mais-attention-aux-fondamentaux/, consulté le 16 juin 2014

<http://www.chefdentreprise.com/thematique/vente-marketing-communication-1027/developpement-export-10121/Breves/Les-10-conseils-pour-que-la-gestion-des-e-mails-ne-devienn-pas-une-prise-de-tete-54828.htm>, consulté le 13 janvier 2014

http://www.mindjet.com/fr/press/releases/fr_2012-07-18_enquete/, consulté le 21 février 2014

<http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/usage-reseaux-sociaux-dans-entreprise.aspx>, consulté le 12 mars 2014

