

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Réflexion autour du télétravail et des réseaux sociaux internes

Auteur : Louis Hautenaue
Promoteur(s) : Déborah Horlait
Année académique 2021-2022
Master 60 : Information et communication

Table des matières

Introduction.....	3
Méthodologie.....	4
Le télétravail.....	5
1. Pourquoi le télétravail ?	5
2. La déspatialisation	6
3. Les points positifs du télétravail.....	7
4. Les points négatifs du télétravail.....	8
5. Les conséquences sur le management	9
6. Conclusion de la partie.....	10
Le télétravail en temps de Covid-19.....	11
1. Les points positifs du télétravail en temps de Covid.....	11
2. Les points négatifs du télétravail.....	13
3. L'importance du travail en présentiel	14
4. Conclusion de cette partie	14
Les réseaux sociaux internes.....	16
1. Source de connaissance et d'informations	16
2. Le management des RSE.....	17
3. La notion d'« engagement »	19
4. Les employés	20
5. Conclusion de la partie.....	21
Le bonheur au travail	22
1. Les apports d'un employé heureux.....	22
2. Les facteurs développant le bonheur au travail.....	23
3. Conclusion de la partie.....	23
Conclusion.....	24
Limites et difficultés rencontrées	26
Bibliographie	27

Introduction

Dans le cadre de ce travail de fin d'étude, nous avons décidé de nous intéresser à la question du télétravail et des réseaux sociaux d'entreprise. En effet, avec la pandémie du Covid-19 qui est survenue en mars 2020 et qui a duré près de deux ans, le télétravail s'est développé de manière importante car les citoyens étaient tenus de rester confiner dans leur foyer. Avant cela, la tendance du télétravail devenait déjà de plus en plus populaire mais a connu un « boum » durant la pandémie.

Etant donné que le télétravail est une pratique qui est amenée à perdurer dans les habitudes des entreprises et des leurs employés, nous avons trouvés intéressant de nous pencher sur ce sujet en explorant les points positifs, les points négatifs et les raisons pour lesquelles le télétravail est devenu si populaire.

Aussi, nous nous pencherons sur le sujet des réseaux sociaux d'entreprise qui, eux aussi, connaissent une popularité grandissante due à la grande place que prend internet au sein de notre société.

En mettant cette nouvelle pratique et cet outil en parallèle, nous sommes arrivés à un questionnement que nous trouvions pertinent et les liant tous deux qui est le suivant « dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? ». En effet, dans un monde où le sujet du bien-être au travail prends de plus en plus de place, il est important de nous pencher sur les aspects négatifs du télétravail et regarder en quoi les réseaux sociaux internes peuvent apporter une solution, ou non, face à ceux-ci. Nous avons trouvé ce questionnement pertinent car la réponse qui y sera apportée pourra être utile dans le futur au vu de l'importance que prennent le télétravail et la question d'épanouissement autour de celui-ci.

Méthodologie

Dans un premier temps, il est bon de signaler que pour réaliser ce travail, nous nous sommes entièrement basés sur des études et recherches réalisées au préalable que vous pouvez retrouver dans la bibliographie à la fin de ce document. Au vu des informations que nous avons récoltées aux cours de nos recherches, nous avons décidé de répartir ce travail en 4 parties distinctes :

- Dans un premier temps, nous aborderons le sujet du télétravail : ses aspects positifs, ses aspects négatifs et les raisons de sa popularité grandissante avant les événements liés à la pandémie du Covid-19.
- Ensuite, nous aborderons le sujet du télétravail en temps de Covid-19 avec, ici aussi, les points positifs et négatifs. Nous parlerons aussi de l'importance du travail en présentiel suite à ces deux années de pandémie.
- Après, nous aborderons le sujet des réseaux sociaux d'entreprises avec ses répercussions dans les entreprises, au niveau des employés et au niveau du management humain.
- Enfin, nous parlerons du bonheur au travail. En effet, vu que notre questionnement a comme fond l'épanouissement des travailleurs dans ce nouveau cadre qu'est le télétravail, il nous paraissait important d'évoquer ce sujet.

Nous terminerons ce travail en confrontant les informations que nous avons recueillies au travers de nos recherches afin de répondre à notre questionnement de départ qui est « dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? ». Nous veillerons aussi à pointer les limites et les difficultés rencontrées dans la réalisation de ce TFE.

Le télétravail

Le point de départ de ce travail est la pratique du télétravail. En effet, c'est le point de départ du questionnement que nous nous sommes posés au début de ce travail, à savoir « Dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? ». Comprendre le télétravail et ses répercussions, aussi bien positives et négatives, nous permet de poser un cadre à ce travail et d'en savoir plus sur la pratique étudiée ici.

Afin d'en savoir plus sur le télétravail, nous nous sommes basés sur la littérature francophone et en particulier sur les travaux de monsieur Taskin. Laurent Taskin est docteur en sciences économiques et de gestion et a beaucoup publié sur le sujet du télétravail et de la déspatialisation, concept directement lié au télétravail que nous ne manquerons pas d'aborder lors de ce travail.

Cette partie du travail sera divisée en 5 points : le concept de la déspatialisation, les raisons de l'existence du télétravail, ses points positifs, ses points négatifs et ses conséquences sur le management.

1. Pourquoi le télétravail ?

Les habitudes et envies des travailleurs évoluent avec le temps. C'est pourquoi le travail en fait tout autant. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'auparavant, les travailleurs avaient comme motivation principale l'argent. Cependant, de nos jours, la qualité de vie qu'offre le travail est ce que recherchent le plus les employés. Le télétravail est donc une représentation emblématique des changements qui surviennent dans le monde du travail car il nous interroge sur l'évolution de nos modes de vie ainsi que sur de nouvelles formes de recherche du bonheur au travail (Baudelot et Gollac, 2003).

Il a donc été prouvé dans ce sens que la mise en place du télétravail améliorerait la qualité de vie des travailleurs (Planchard, Vaugic, 2020). En effet, il permet de réunir dans un même espace et dans un même temps toutes les relations sociales d'une personne pouvant être considérée comme

source de bonheur : les liens familiaux, amicaux ainsi que les contacts professionnels (via le télétravail lui-même). Aussi, les travailleurs ont des attentes que nous pouvons qualifier de qualitatives vis-à-vis de leur entreprise car ils souhaitent avoir de plus en plus de flexibilité dans leur horaire et organisation de travail. En conséquence, l'intérêt pour le télétravail n'a fait que croître (Randstad, 2001).

Enfin, des facteurs qui pouvaient auparavant freiner ou empêcher le développement du télétravail ont disparu du fait de l'évolution de l'environnement de la sphère travail. Par exemple, nous pouvons citer la disparition de la résistance syndicale, la réduction des coûts du matériel technique requis (clavier, écran, tour d'ordinateur, ...), une sécurité de l'information garantie par les systèmes de communication et un mouvement de globalisation et d'intégration européenne poussant le changement dans une même direction (Taskin, 2003).

2. La déspatialisation

Nous pouvons définir la déspatialisation comme désignant « *les effets psychologiques liés à l'éloignement physique du travailleur, dans le cadre d'une relation d'emploi, c'est-à-dire d'une relation de subordination* » (Taskin, 2010). Nous pouvons donc qualifier le télétravail de « travail déspatialisé car les employés se retrouvent à effectuer leurs tâches hors de l'enceinte physique de l'entreprise.

Comme effets pris en compte dans le cadre de la déspatialisation, nous pouvons principalement relever le sentiment d'isolement social que peuvent éprouver les employés. Aussi, la déspatialisation entraîne un changement radical dans la manière de contrôler le travail produit par les employés. En effet, les managers ont plus de mal à superviser leurs travailleurs du fait qu'ils ne soient plus dans la même pièce qu'eux. Nous détaillerons ce point plus en profondeur plus loin dans cette partie.

Le travail déspatialisé entraîne donc de nombreux changements dans la manière de travailler, aussi bien pour les employés que pour les managers. C'est pourquoi une re-régulation du télétravail est nécessaire dans le sens où la manière de travailler et de gérer une équipe en télétravail ne sera pas la

même que si elle travaillait dans des conditions traditionnelles (c'est-à-dire au bureau). Cette recontractualisation ne doit pas être seulement réalisée par les décideurs d'une organisation mais par toutes les parties prenantes du travail déspatialisé afin qu'elle ait un certain sens collectif. Ainsi, elle sera construite autour de motivations communes aux managers et travailleurs (Taskin, 2006). Nous parlerons aussi du contenu de cette recontractualisation plus loin.

3. Les points positifs du télétravail

Le télétravail comporte de nombreux points perçus comme positifs par les travailleurs. Une étude du centre hospitalier universitaire de Nice les a classés en 4 catégories : professionnels, personnels, environnementaux et financiers. Essayons de comprendre maintenant ce que comportent ces catégories.

- **Avantages professionnels** : il a été prouvé par cette même étude que les télétravailleurs exerçaient mieux leur métier car ils sont plus productifs, ont une meilleure concentration et ont un taux d'absentéisme inférieur aux travailleurs en présentiel.
- **Avantages personnels** : cette catégorie fait référence à la meilleure qualité de vie qu'offre le télétravail, sujet dont nous avons déjà discuté précédemment. En effet, les télétravailleurs sont moins stressés et moins fatigués (Planchard, Velagic, 2020). Cela peut être dû au fait qu'ils bénéficient de plus de flexibilité dans leur horaire de travail (Taskin, 2003). Ils sont aussi plus sereins et ont un meilleur état d'esprit.
- **Avantages environnementaux** : le télétravail permet aussi de ne pas se déplacer tous les jours sur son lieu de travail. Cela fait déjà économiser du temps et occasionne moins de stress aux employés (Taskin, 2003). Mais aussi, cela permet d'avoir des journées où les employés ne vont pas polluer dû à leur déplacement (Planchard, Velagic, 2020).

- **Avantages financiers** : revenons encore au fait que les télétravailleurs ne doivent pas se déplacer. Grâce à cela, ils économisent aussi de l'argent car ils ne doivent pas en dépenser en frais de transport (Planchard, Velagic, 2020).

4. Les points négatifs du télétravail

Au vu des nombreux points positifs que nous venons de citer dans le point précédent et des attentes des télétravailleurs, nous pourrions en venir à la conclusion facile que le télétravail serait souhaitable et souhaité. Cependant, nous avons remarqué durant nos lectures que le télétravail pouvait comporter des points négatifs majeurs.

L'étude du centre hospitalier de Nice a révélé deux points négatifs concernant le télétravail : celui socioprofessionnel et celui organisationnel. Penchons-nous sur ceux-ci afin d'en savoir plus.

- **Désavantage socioprofessionnel** : les télétravailleurs seraient stigmatisés par leurs collègues qui travaillent en présentiel. Ils auraient un regard négatif sur eux. Cette stigmatisation pourrait être ressentie par les travailleurs comme du jugement, voire de la jalousie.
- **Désavantage organisationnel** : le télétravail pourrait augmenter le temps de travail des employés. En effet, le télétravail pourrait être un instrument pervers utilisé par des managers mal attentionnés afin d'intensifier le travail des employés. Le télétravailleur verrait cette intensification du travail comme une conséquence du caractère flexible du télétravail alors que l'organisation chercherait à accroître la productivité journalière de ses travailleurs (Taskin, 2003).

Ces points négatifs ne sont pas observés dans toutes les organisations et chez tous les télétravailleurs. Cependant, nous pouvons les considérer

comme « préoccupant » (Planchard, Velagic, 2020) et sont donc à surveiller avec attention.

5. Les conséquences sur le management

Avec la déspecialisation et les points négatifs du télétravail que nous avons évoqué précédemment, le management des entreprises doit s'adapter à cette nouvelle manière de travailler. En effet, pour tirer un maximum de profit du télétravail, les organisations doivent prescrire au minimum les heures de travail et orienter leur management au niveau du résultat (Taskin, 2003).

Aussi, du fait de cette distanciation du travail, la relation entre les employés et les cadres est amenée à changer. Par le biais du télétravail, les employés peuvent avoir l'impression (illusoire) d'échapper au contrôle des cadres. Comme cela, la relation évolue de « employé aux ordres du manager » à « employé au service du manager » (Rey, Sitnikoff, 2006). La logique de l'honneur est alors réactualisée dans la mesure où « les individus ont une conception exigeante des responsabilités sans attendre qu'une autorité quelconque les en ait chargé » (D'Iribarne, 1989).

Afin, de faire face à cette distanciation aussi bien physique que psychologique de l'autorité, il est important pour les entreprises d'organiser une nouvelle régulation. Cette régulation ne devrait seulement pas être le fruit des cadres mais devrait aussi être coconstruite avec des acteurs locaux. La régulation de cette nouvelle manière de travailler devrait avoir pour objet les motivations des parties prenantes, les modalités de développement du télétravail et les pratiques de gestions à mettre en place (Taskin, 2006). Le management humain y serait au centre.

Comme exemple concret d'évolution des pratiques de gestion, nous pouvons citer la mise en place de tactiques de socialisation (comme des réunions hebdomadaires) et l'importance de la transition du rôle des managers (de superviseur vers coach) car les employés travaillent à distance (Taskin, 2006). Enfin, il serait bon que les entreprises sensibilisent l'ensemble de leurs employés sur la question du télétravail pour réduire les préjugés autour de cette nouvelle pratique (Planchard, Velagic, 2020).

6. Conclusion de la partie

Au travers de cette partie, nous avons vu que le télétravail était une nouvelle manière de travailler répondant à une demande des employés quant à l'organisation de leur journée de travail qu'ils veulent de plus de flexibilité. Cette innovation amène avec elle une déspatialisation. En effet, le travailleur va se retrouver éloigner aussi bien physiquement que psychologiquement de son lieu de travail.

Le télétravail comporte beaucoup de points positifs qui font que les travailleurs considèrent que leur qualité de vie est améliorée. Cependant, le télétravail a ses inconvénients comme l'isolement social ou bien l'abus de pouvoir des organisations. C'est pourquoi il est important que les entreprises, avec les acteurs locaux, régulent le cadre autour du télétravail en agissant principalement sur le management humain.

Le télétravail en temps de Covid-19

Afin de répondre à notre questionnement de départ qui est : « Dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? », nous avons jugé opportun de nous intéresser à la situation de la pandémie du Covid-19. En effet, durant cette période, un grand nombre de travailleurs s'est vu être contraint de télétravailler dans le but de respecter les mesures sanitaires sans y avoir été préparé.

Cependant, dans ce cadre, nous considérerons ce type de télétravail comme du « télétravail contraint » car les employés étaient forcés de travailler depuis leur domicile à cause de ces mesures exceptionnelles.

Pour analyser ces situations, nous avons recueilli et analysé des articles, tous issus de la littérature francophone et paru durant l'année 2021. Nous avons aussi lu une étude la Moodfactory parue en avril 2020 sur l'avis des travailleurs concernant leur condition de travail lors du début de la pandémie liée au Covid-19. Suite à ces recherches, nous discuterons, dans ce travail, du télétravail en temps de pandémie en 3 points : les points positifs liés à cette situation, les points négatifs et l'importance du travail en présentiel.

1. Les points positifs du télétravail en temps de Covid

Dans un premier temps, nous pouvons déjà dire que, d'après l'enquête réalisée par Moodfactory, 82% des personnes travaillant depuis chez eux sont satisfaits de la manière dont leur entreprise les a traités durant la pandémie. Ce télétravail contraint ayant pour but principal de protéger les travailleurs contre le Covid-19, nous pouvons dire qu'il a été une réussite vis-à-vis de cet objectif car les travailleurs avaient la sensation qu'on prenait soin d'eux.

Aussi, selon une étude réalisée au Québec en 2021 (donc durant la pandémie), le télétravail aurait contribué favorablement à la vie des télétravailleurs ainsi qu'à leur accomplissement personnel et professionnel

(Truchon, 2021). En effet, une majorité d'entre eux (71%) ont avoué avoir atteint un meilleur équilibre entre le travail, leur famille et leur vie personnelle grâce à cette situation. Toutefois, l'état psychologique des travailleurs n'a pas été vérifié, avant ou après la pandémie. La santé mentale étant un sujet devenu incontournable au sein des entreprises, il est important de ne pas négliger cet aspect. Cependant, les résultats de cette étude montrent des résultats positifs quant aux apports du télétravail pour la santé mentale des travailleurs.

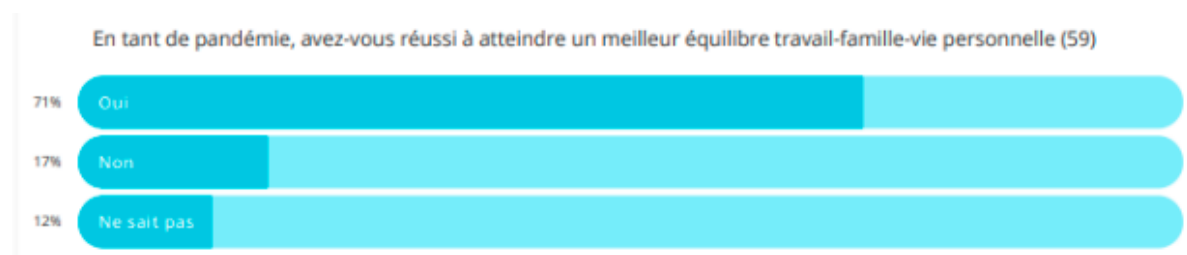


Fig. 1 : Question de l'enquête d'Audreyanne Truchon

Nous pouvons donc voir que la qualité de vie des travailleurs a augmenté avec le télétravail. En effet, ils n'ont plus besoin de se rendre au travail et donc, ce temps économisé dans les transports est dépensé en temps de qualité passé avec leurs proches. La pandémie, et donc le télétravail contraint, ont entraîné un changement radical dans la routine quotidienne des employés. Notre rapport au travail a changé durant cette période et la notion de bien-être est devenue encore plus importante. Selon « Revue Management », la notion de bien-être consisterait notamment à avoir un bon équilibre vie privée et vie personnelle. Au vu des résultats de la recherche menée par Audreyanne Truchon, nous pouvons alors dire que le télétravail contraint aura grandement participé au bien-être des télétravailleurs durant la pandémie.

2. Les points négatifs du télétravail

Le télétravail contraint a globalement été une réussite et a même permis un meilleur équilibre entre travail et vie de famille. Nous pouvons donc alors dire qu'il contribue au bien-être des travailleurs au niveau de la sphère privée. Cependant, nous pouvons remarquer certains points négatifs au niveau de l'épanouissement dans la sphère du travail dû à des problèmes liés au télétravail contraint.

Tout d'abord, nous pouvons pointer le fait d'amener le travail dans la sphère privée. Cela entraîne le problème de déconnexion psychologique face à son travail (Hansez, 2021). En effet, les télétravailleurs n'ont pas de réelle coupure dans leur journée entre vie privée et vie professionnelle car le monde du travail s'est invité dans leur foyer. Il y a aussi des problèmes de communication, notamment au niveau hiérarchique, c'est-à-dire que la ligne hiérarchique n'est pas toujours perçue comme disponible par les employés pour recevoir des informations ou donner des directives.

D'ailleurs, en ce qui concerne la communication, nous avons remarqué que les travailleurs préféreraient communiquer par vidéo-conférence pour maintenir un certain lien humain. Cependant, le moyen de communication le plus utilisé était les e-mails (Werbrouck, Van Leerberghe, Vanlierde, Horlait, Lambotte, 2020), ce qui peut sembler paradoxale. Cette observation peut, peut-être, être une cause au problème de communication ressenti par les travailleurs.

Aussi, dû au fait du caractère soudain du télétravail contraint, certains travailleurs ont constaté un manque de ressources, qu'elles soient intellectuelles ou physiques, face au télétravail. En effet, les travailleurs pouvaient avoir un manque de place chez eux pour télétravailler ou ne possédaient pas un matériel de qualité pour pouvoir exercer leur travail efficacement. 56% des télétravailleurs ont fait l'expérience de problèmes techniques durant la pandémie et 19% ne se jugent pas assez entraînés pour utiliser les outils du télétravail (Werbrouck, Van Leerberghe, Vanlierde, Horlait, Lambotte, 2021).

Enfin, les télétravailleurs ont subi davantage l'isolement social dans le cadre du télétravail contraint car ils n'ont plus vu leurs collègues et clients de façon régulière du jour au lendemain (Hansez, 2021).

Ce télétravail contraint a donc un lot de points négatifs, qu'il soit de l'ordre pratique (comme le problème de communication) ou d'un registre plus psychologique (comme l'isolement des télétravailleurs). Peut-être que ces défauts sont une explication au fait que 27% des télétravailleurs aient jugé ne pas pouvoir exécuter leur travail de manière efficace durant cette crise (Werbrouck, Van Leerberghe, Vanlierde, Horlait, Lambotte, 2021).

3. L'importance du travail en présentiel

Du fait de tous ces problèmes rencontrés lors du télétravail contraints, certains chercheurs, comme Laurent Taskin, invitent les managers à revaloriser le travail en présentiel. Selon lui, le présentiel est clé afin de fonder ce qui fait une réelle organisation : un collectif de travailleurs qui est bien plus qu'un réseau d'individus et la somme de leur contribution (Taskin, 2021). En effet, si le télétravail devenait la norme comme cela a été le cas durant la pandémie, les rencontres informelles se perdraient. Par rencontres informelles, nous entendons par là les discussions fortuites au détour d'un couloir ou encore les discussions non-relatives au travail. Ces pratiques font qu'un groupe s'unit, que les collègues se socialisent et collaborent mieux.

4. Conclusion de cette partie

Le télétravail contraint durant la pandémie liée Covid-19 a été un succès et a permis d'observer de nombreux aspects positifs comme un meilleur équilibre entre travail et vie de famille et une amélioration du bien-être du travailleur. Cependant, des points négatifs ont aussi pu être soulevés comme les problèmes de communication interne ou le manque de ressources des travailleurs pour supporter le télétravail. Enfin, grâce à la pandémie, nous avons pu constater l'importance du travail en présentiel.

Étant donné les opportunités que présente le télétravail mais aussi l'importance du travail en présentiel, il serait alors opportun que les entreprises envisagent un format hybride pour leurs employés où le temps de travail serait réparti entre le télétravail et le travail en présentiel (Hansez, 2021). Pour ce faire, le management, et en particulier le management

humain de chaque organisation, aura un rôle crucial à joué dans la reconnaissance des collectifs, du travail et des personnes (Taskin, 2021). En effet, le rôle de soutien des managers est important dans la mesure où ils motivent leur équipe et échangent avec ses membres, que ce soit en présentiel ou en distanciel. Il est aussi majeur que les entreprises s'assurent que leurs employés soient en mesure de fournir un travail efficace quand ils sont en télétravail en prévoyant des formations et du matériel mis à leur disposition.

Les réseaux sociaux internes

Afin de répondre à notre questionnement de départ qui est « dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? », il nous était primordial de nous pencher sur la question des réseaux sociaux d'entreprise. En effet, qu'apportent-ils aux travailleurs ? Quels sont leurs bienfaits ou encore quelles sont les barrières à leur installation ? Ces questions font partie de celles auxquelles nous tenterons de répondre au travers de cette partie du travail.

Afin d'en savoir plus sur les réseaux sociaux d'entreprise, nous nous sommes intéressés à ce qui avait été publié dans la littérature francophone. Cependant, nous n'avons pas trouvé beaucoup d'articles correspondant à ce sujet. C'est pourquoi, cette partie du travail a été réalisée, en majorité, à l'aide de travaux issus de la littérature anglophone.

Dans un premier temps, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) présentent de nombreux usages, comme collaborer, créer des synergies entre collaborateurs ou encore gérer les connaissances (Poinsot, Duport, Champoux, Japiot, 2010). Nous en parlerons ultérieurement dans ce travail. Aussi, les RSE présentent différentes fonctions. On peut en dénombrer 7 : la fonction conversationnelle, la fonction relationnelle, le partage documentaire, l'édition de contenus, le classement des ressources, la coproduction et la gestion de projet. Ces différentes fonctions seront plus ou moins privilégiées suivant le type de RSE souhaité par l'entreprise (Poinsot, Duport, Champoux, Japiot, 2010).

Intéressons-nous maintenant aux aspects importants liés à l'implantation de RSE.

1. Source de connaissance et d'informations

Précédemment, nous avons évoqué un usage des RSE : la gestion des connaissances. Les RSE permettent un plus grand partage de connaissances. En effet, ils s'écartent du dogme établi de « connaissance égal document » pour aller vers une situation où les experts peuvent échanger plus facilement

avec le reste de l'entreprise (Poinsot, Duport, Champoux, Japiot, 2010). Cette situation est devenue possible du fait que les RSE offrent différentes opportunités de commencer une conversation et, par extension, de rechercher ou communiquer de l'information auprès de ces contacts (Van Osch, Steinfield, Balogh). À titre d'exemple, un employé peut émettre une question en rapport à son travail sur le réseau social de son entreprise. De là, un autre travailleur, expert dans ce domaine, va pouvoir l'aider en réagissant à la publication initiale. Grâce à ce mode de fonctionnement, on permet un partage de connaissance plus facile et plus régulier. Cette plus-value des RSE pourrait être révolutionnaire au sein du monde de l'entreprise car elle permet aux connaissances, qui circulaient au sein de groupes ou de relations spécifiques dans les organisations, de circuler librement au travers de l'ensemble des travailleurs (Leonardi, 2017).

Cependant, il y a plusieurs obstacles pour créer ce système de partage et de libre circulation de la connaissance au sein d'une entreprise. Le premier est qu'il a besoin de la participation, active et passive, des employés. En effet, ils doivent se montrer à l'écoute en se tenant au courant des différents problèmes et questions publiés par les autres travailleurs et doivent avoir l'envie de partager leur connaissance avec leurs pairs. Cette motivation de contribuer au développement des connaissances de l'entreprise et des employés est essentielle. Aussi, le défi pour les organisations et les managers est de préserver cette connaissance au sein de l'entreprise et de ne pas la voir fuiter chez les autres, en particulier la concurrence.

2. Le management des RSE

Comme nous l'avons vu plus haut, le RSE peut devenir le principal moyen de s'informer et d'apprendre de nouvelles choses. Cependant, son implantation et sa gestion au quotidien demandent un investissement important de la part des managers d'une entreprise. Face à l'implantation d'un RSE, trois compromis clés ont été identifiés par messieurs Huang, Baptista et Galiers. Ceux-ci sont :

- **Univocalité et multivocalité** : avec l'implantation d'un RSE, l'organisation passe d'un mode de fonctionnement où une seule

source est légitimée pour représenter l'organisation et véhiculer ses messages à un mode de fonctionnement où de multiples opinions peuvent être échangées et débattues.

- **Portée et richesse** : dans le cadre d'un RSE, la portée d'un message sera accrue (le message atteindra un plus grand nombre d'employés). Cependant, sa richesse en sera diminuée. La richesse d'un message, selon Evans et Wuster, est la capacité qu'on peut avoir à personnaliser un message et le niveau d'interactivité lors de sa communication (Huang, Baptista, Galiers, 2012).
- **Une consommation contrôlée et des modes plus participatifs de développement rhétorique** : grâce aux RSE, le développement de la connaissance au sein de l'entreprise ne se transmet plus seulement de l'entreprise vers ses employés, mais est coconstruit avec l'aide des employés qui participent à ce développement (comme vu dans le point précédent).

Les managers et l'organisation doivent donc accepter, lors de l'implantation d'un RSE, qu'un plus grand nombre de personnes peuvent participer de manière active au développement de l'entreprise. Ce développement n'est plus unilatéral (des cadres vers les employés) mais est coproduit avec un plus grand nombre.

Afin de préserver cette participation productive de la part des employés, il convient de ne pas les noyer par une masse énorme de contenu. Il est dès lors important que les managers s'assurent que ce contenu reste pertinent. Il a été démontré que, si l'entreprise partage du contenu non-pertinent, il en résultait une utilisation du RSE non-productive et une baisse de motivation des employés à utiliser cet outil (Van Osh, Steinfield, Balogh).

Enfin, les managers sont encouragés à moins contrôler ce qu'il se passe sur le RSE et à, plutôt, adopter une attitude de soutien. Le contrôle est encouragé pour veiller à l'image de l'entreprise et prévenir des crises mais, selon une étude, une mise en retrait du manager dans sa fonction de « contrôleur » permettrait une création de valeur (comme vu dans le point précédent).

Au vu de ces constats, Nous pouvons donc observer que les managers et cadres doivent accepter de se mettre plus en retrait afin de tirer le plein potentiel du RSE. Ils permettront ainsi à un plus grand nombre d'employés de s'exprimer librement et apporter leur expertise. *In fine*, chaque expertise apporte de la valeur et de la connaissance à l'entreprise. Cette notion de multivocalité est donc très importante. Cependant, les managers doivent garder leur rôle de soutien au RSE afin de garder les employés motivés à utiliser le RSE.

3. La notion d'« engagement »

Les RSE bénéficient donc mutuellement aux entreprises et aux employés. Les employés peuvent notamment acquérir plus de connaissance grâce aux discussions ouvertes avec d'autres travailleurs. Aussi, l'utilisation des RSE augmente l'« engagement » des employés envers leur entreprise. Dans le cadre de ce travail, l'engagement est vu comme le fait qu'un employé va se retrouver dans son entreprise et la soutenir. Selon une étude réalisée chez l'industrie Bosch, au plus il y avait d'employé utilisant le RSE de l'entreprise, au plus il y avait d'employé « engagé » envers l'entreprise (Haddud, Dugger, Gill, 2016).

Ces deux données (RSE et engagement) sont donc corrélées. Alors, pour stimuler l'utilisation des RSE et augmenter l'engagement, il faut s'assurer que le RSE soit interactif (comme énoncé plus haut). Cette interactivité permettra de créer des liens et relations entre employés et favorisera la compréhension mutuelle. En permettant à ces travailleurs de collaborer et communiquer entre eux, les RSE favorisent un certain sens de communauté au sein de l'entreprise et construisent un lien d'attachement plus profond envers l'entreprise (Ewing, Men, O'Neil, 2019).

Seulement, il ne faut pas tomber dans certains pièges qui atténueraient les bénéfices des RSE en ce qui concerne l'« engagement ». En effet, nous pouvons relever certaines barrières comme les différences culturelles ou bien de langage. Si les employés ne parlent pas la même langue, il sera difficile pour eux de communiquer ou de collaborer. Un groupe d'employés ne parlant pas la même langue que le reste de l'entreprise va rester

silencieux et donc devenir invisible et non-représenté dans le RSE. Cela peut conduire, *in fine*, à l'isolement du groupe par rapport à l'organisation (cela peut s'appliquer aussi à un seul employé) (Van Osh, Steinfield, Balog).

Aussi, il est important que le RSE ne se répartisse pas en sous-groupe. En effet, si l'entreprise est répartie en petits groupes (par exemple une équipe par produit), ceux-ci vont s'organiser en interne et avoir leur propre dynamique (qui différerait de la dynamique globale de l'entreprise). Au lieu de réunir et de créer ce sentiment de cohésion globale, cela diviserait l'entreprise en petites communautés.

Enfin, les employés doivent voir que le RSE est plus qu'une extension à leurs outils de travail existant et ne pas craindre de communiquer sur celui-ci. En effet, si les utilisateurs n'ont pas envie de communiquer sur le RSE de peur d'avoir un désaccord avec un supérieur, le RSE sera seulement utilisé comme un outil informatique de plus. Il est alors important d'instaurer un climat de confiance et d'expliquer aux travailleurs toutes les fonctions du RSE. Cela permettra de l'utiliser au mieux et d'en tirer tout son potentiel.

Dès lors, le rôle de soutien que doit endosser le manager (vu au point précédent) devient encore plus important car il doit s'assurer qu'aucun employé ne soit laissé pour compte pour des raisons qui leur sont propres. Aussi, il doit garantir et susciter une bonne communication entre tous les utilisateurs pour éviter de créer des sous-groupes ou d'instaurer un climat hostile à la communication.

4. Les employés

La bonne utilisation des RSE peut se voir être confronté à des obstacles liés à la nature des employés. Par exemple, les différentes générations d'utilisateurs ou la nature du travail de l'employé peut-être un obstacle (Ewing, Men, O'Neil, 2019). En effet, si l'utilisateur fait partie des anciens de l'entreprise ou s'il n'a pas souvent été amené à travailler avec un ordinateur, il pourrait avoir des difficultés à utiliser correctement le RSE.

Dès lors, il paraît important que les entreprises s'assurent que leurs employés sachent utiliser correctement leur RSE en assurant des programmes

de formation et d'entraînement à l'utilisation du RSE comme nous le recommandons une étude menée chez Bosch. Cela permettrait de surmonter les deux obstacles cités plus haut et, ainsi, éviter d'isoler certains utilisateurs qui ne peuvent expérimenter dans la chose. Selon cette même étude chez Bosch, les caractéristiques d'un employé utilisant le plus souvent les RSE sont l'esprit d'entreprise, la communication et la disponibilité au changement.

5. Conclusion de la partie

Les réseaux sociaux d'entreprise peuvent entraîner de nombreux bénéfices. Dans cette partie, nous avons souligné l'importance de la communication entre l'ensemble des employés afin d'exploiter le potentiel des RSE. Correctement utilisés, les RSE permettent un plus grand partage de connaissance et d'information au sein de l'entreprise et engendrent un plus grand « engagement » des utilisateurs envers leur entreprise.

Afin d'implanter correctement un RSE au sein d'une entreprise, il est important que les cadres et managers renoncent en partie à leur contrôle sur leurs employés et privilégient un rôle de soutien afin de s'assurer que tous les utilisateurs se sentent libres d'utiliser le RSE, que personne ne soit exclu de ce dernier et que le RSE reste une zone propice à la productivité des employés. Aussi, il est conseillé que les employés suivent une formation préalable afin d'avoir toutes les connaissances en mains pour utiliser au mieux le RSE. Il est important qu'ils adoptent une attitude active sur le réseau social afin de partager avec leurs collègues et d'apporter leur connaissance et expertise au groupe.

Le bonheur au travail

Comme dernier point mais pas des moindres, nous allons aborder le bonheur au travail. En effet, il nous paraissait important d'aborder ce sujet car le but de ce travail est d'observer ce que peut apporter les réseaux sociaux internes à la pratique du télétravail et, d'ainsi, améliorer le bonheur des employés.

Pour cela nous avons analysé des études sur le bonheur au travail de la littérature anglophone et francophone. Que ce soit pour l'un ou pour l'autre, les études en sont arrivées à la même conclusion qui est que le bonheur dans la sphère professionnelle est devenu un facteur central pour les employés et que les entreprises ne doivent pas laisser cette donnée de côté.

Cette partie du travail sera divisée en 2 parties : les apports d'un employé heureux et les facteurs développant le bonheur au travail.

1. Les apports d'un employé heureux

Toutes les recherches que nous avons lues dans le cadre de ce travail démontrent qu'un employé heureux est une plus-value pour l'entreprise en plus d'être bénéfique pour le travailleur lui-même. En effet, un employé heureux aura tendance à être plus productif dans son travail et à essayer des méthodes innovantes dans sa réalisation afin d'être plus efficace et de s'économiser du temps (Gupta, 2012). Aussi, madame Awada nous dit dans ses travaux que des travailleurs professionnellement épanouis réduisent les chances de turnover pour les entreprises. Ceux-ci auront aussi une plus grande volonté de participer à des activités de groupe.

Nous pouvons relier ce dernier point positif à ce qui a été observé dans la partie des réseaux sociaux des entreprises. Si les utilisateurs sont heureux et épanouis, alors ils auront peut-être cette volonté de participer aux échanges entre employés sur les RSE et partager leurs connaissances avec leurs collègues. Quoi qu'il en soit, si les entreprises gardent leurs travailleurs heureux, ils en ressentiront directement les effets bénéfiques.

2. Les facteurs développant le bonheur au travail

Le bonheur dans la sphère professionnelle peut être influencé par l'organisation elle-même mais aussi par des facteurs sociaux et personnels (Tasnim, 2016). En ce qui concerne les facteurs sociaux et personnels, nous pouvons citer comme exemple l'amitié, la communication et la compassion qu'il peut exister entre les employés d'une même entreprise (Awada, 2020). L'entreprise n'a pas d'emprise sur ces facteurs.

Pour ce qui est de l'influence de l'organisation, les managers ont un rôle très important à jouer pour favoriser le bonheur des employés sur leur lieu de travail. En effet, les entreprises peuvent créer un cadre propice à l'émergence du bonheur et bien-être de leurs salariés en veillant à développer le concept de la psychologie positive (Rahmi, 2018). Nous pouvons, là aussi, faire un lien avec les RSE où il est important que les managers s'assurent d'y développer un endroit propice au partage et à la cohésion de groupe.

Aussi, il est nécessaire qu'un programme global focalisé sur le bonheur des travailleurs soit développé et implanté afin de préserver et faire perdurer l'épanouissement des employés dans l'entreprise.

3. Conclusion de la partie

Lors de cette partie, nous avons pu observer qu'il est considérable que chaque acteur soit conscient des bienfaits qu'apporte l'épanouissement au travail. Ce bonheur peut être provoqué par les employés eux-mêmes en entretenant de bonnes relations professionnelles et amicales avec leur collègue. Cependant, les entreprises elle-même peuvent grandement influencer sur le bonheur professionnel au sein de leur organisation en créant des espaces propices son développement. Là, nous avons créé des liens avec les RSE en montrant que ces réseaux sociaux interne pour être un outil favorisant l'épanouissement des travailleurs si il est bien géré par les managers.

Les décideurs de ces organisations ont donc certains défis à relever concernant ce sujet mais le jeu en vaut la chandelle car ils tireront de nombreux bénéfices suite à l'épanouissement de leurs employés.

Conclusion

Lorsque nous avons commencé ce travail, nous nous sommes posé une question qui était : « Dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? ». Pour y répondre, nous avons mené des recherches dans la littérature (anglophone et francophone) qui nous était disponible. Cette recherche s'est divisée en 4 axes : le télétravail, le télétravail en temps de Covid-19, les réseaux sociaux d'entreprise et le bonheur au travail. Nous allons maintenant tenter de répondre à notre question sur base des informations que nous avons réunies. Tout d'abord, nous avons pu observer qu'au travers du télétravail, les employés arrivait à obtenir une meilleure qualité de vie, notamment de par le caractère flexible des horaires qu'offre le télétravail. Cependant, cette nouvelle comporte aussi des points négatifs. En effet, les télétravailleurs peuvent se sentir isolés à cause de la déspecialisation du travail et de la jalousie que peuvent ressentir leur collègue en présentiel à leur égard.

Aussi, le télétravail contraint (en temps de Covid-19) a permis d'appuyer les points forts qu'offrait de cette pratique. Cependant, la soudaineté de la pandémie et l'urgence qu'a été de travailler depuis son domicile ont montré que le télétravail contraint pouvait entraîner des problèmes de communication. Aussi, nous pouvions aussi observer que certains travailleurs avaient un manque de préparation, que ce soit au niveau du matériel pour supporter le télétravail, ou au niveau des compétences pour utiliser ces nouveaux outils.

Dans cette situation du télétravail, les réseaux sociaux d'entreprises peuvent être une solution contre les problèmes d'isolement et de communication occasionnés par le télétravail. En effet, si les RSE sont bien gérés par les managers, ils peuvent être un endroit où les utilisateurs peuvent librement échanger, collaborer et s'entraider. Si une entreprise organise efficacement son RSE et qu'elle y crée un environnement propice à l'échange, les répercussions seront aussi bien positives pour les employés que pour l'organisation. En effet, la réduction de l'isolement des travailleurs et la création de lien avec leurs collègues peut amener un épanouissement de

l'employé dans son environnement de travail. Comme nous l'avons vu, un employé épanoui est un employé plus productif.

Donc, en plus des multiples plus-values qu'apportent le télétravail et les RSE, les travailleurs pourraient être plus épanouis en utilisant ces réseaux sociaux internes dans le cadre du travail déspatialisé pour pallier à ces problèmes de communication entre collègues. Cependant, tout cela requiert des aménagements spécifiques au sein de l'entreprise (aussi bien pour le télétravail que les RSE). Le rôle du manager doit évoluer vers une position de coaching du fait qu'il aura moins de contrôle sur ses employés. Cette prise de recul est essentielle afin que les employés puissent travailler librement depuis chez eux et qu'ils puissent se sentir à l'aise de communiquer sur le RSE sans crainte de répressions. Cependant, ils doivent veiller à ce que personne ne se sente isolé par rapport au reste de l'entreprise. Cet isolement peut être dû, comme dit précédemment, au télétravail mais aussi à un manque de communication sur le RSE pour des raisons propres à l'utilisateur.

Enfin, ces nouvelles pratiques peuvent apporter beaucoup dans la qualité et l'équilibre de vie des télétravailleurs. Cependant, il est très important de garder un minimum de travail en présentiel qui est la garantie de préserver ces relations informelles entre collègues et une cohésion de groupe au sein de l'entreprise. C'est pourquoi un format hybride entre télétravail et travail en présentiel est recommandé.

Limites et difficultés rencontrées

Lors de ce travail, nous avons rencontré quelques difficultés. Tout d'abord, notre questionnaire de départ a été sujet à quelques modifications. Au départ, nous voulions nous concentrer sur l'isolement généré par le télétravail en temps de covid. Cependant, au fur et à mesure de nos recherches, nous nous sommes aperçus que l'isolement était un aspect certes très important, mais parmi d'autres points qui méritaient d'être abordés. C'est pourquoi, après mures réflexion, nous avons décidé de nous orienter sur l'ensemble des apports des RSE face aux problèmes du télétravail (ce qui nous a permis de ne pas nous focaliser sur une seule période qui aurait été la pandémie).

Aussi, il a été difficile de nous focaliser sur des thèmes précis, tellement le sujet méritait de plus amples recherches. Par exemple, nous n'avons pas abordé l'apport des réseaux sociaux du grand public (comme Facebook, Instagram, Twitter, ...) en situation de télétravail. Nous n'avons aussi fait qu'effleurer les dérives des entreprises en ce qui concerne le télétravail.

En ce qui concerne les limites de ce travail, nous aurions voulu réalisé une série d'interviews portant sur l'avis des télétravailleurs quant à l'apport des RSE dans leur travail au quotidien. Cependant la nature de ce travail ne nous a pas laissé le temps de les réaliser.

Aussi, le nombre d'articles concernant ce thème est faramineux. Dans le cadre de ce travail, nous n'en avons consulté qu'une partie infime. Il serait alors bon de compléter ce travail avec des travaux auxquels nous n'avons pas eu accès par problème de langue ou car il était difficile d'y avoir accès.

Enfin, il est bon de dire que ce travail concerne principalement un seul type de télétravailleur : ceux qui travaillent depuis leur foyer. Tous n'offient pas depuis leur maison ou appartement et cela pourrait être le fruit d'un prochain travail. Ce sujet est vaste et en constant changement car le monde du travail évolue rapidement. C'est pourquoi il est important de produire des recherches régulièrement pour nous tenir à jour.

Bibliographie

- Awada, N. (2020). Happiness in the workplace. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8.
- Boboc, A. , Gire, F. , Rosanvallon J. (2015). Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication d'entreprise ? *Sociologies pratiques*, 1 (30). 19-32.
- Camhi, K. (2021). Qualité de vie au travail à l'ère du Covid. Ep.2. *Le MédiaBlogd du Coaching*. Consulté le 20/05/2022.
<https://mediablog-coaching.com/recherche-developpement/qualite-de-vie-au-travail-a-lere-du-covid/>
- De Terwangne, C., Karen, R. (2011). *Le droit du travail à l'ère du numérique : les technologies de l'information et de la communication dans les relations de travail*. Limal: Anthemis.
- Ewing, M., Rita, L., O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees : insights from internal communication managers. *Insights from Internal Communication Managers*.
- Feuvrier, M-P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management Prospective Ed.*, 2 (68). 164-182.
- Frimousse, S., Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question de Management*, 31. 151-206.
- Guillemin, M. (2018). Le bonheur au travail : qu'en disent les scientifiques ? *Environ Risque Santé*, 17 (5).
- Haddud, A., Dugger, J., Gill, G. (2016). Exploring the impact of internal social media usage on employee engagement.
- Hansez, I. (2021) Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire. *Regards Economique*.
- Huang, J., Baptista, J., Galliers, R. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations : the impact of social media on internal communication.
- Leonardi, P. (2017). The social media revolution : sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*.

- Poinso, T., Duport, F., Champloix, S., Japiot, G. (2010). Du collaboratif au social: l'avènement de la conversation. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 47. 26-37.
- Rahmi, F. (2018). Happiness at workplace. *International Conference of Mental Health, Neuroscience and Cyberpsychology*
- Rey, C. , Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions Economiques*, 34.
- Roudaut, K., Jullien, N. (2010). Les usages des réseaux sociaux numériques en entreprise: des registres privés et professionnels ... individualisés.
- Van Osch, W., Steinfield, C., Balogh, B. Entreprise social media : challenges and opportunities for organizational communication and collaboration.
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflète et perspectives de la vie économique*, 1. 81-94.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions Economiques*, 34.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. *Enjeu de gestion*, 3 (202). 61-76.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards Economiques*, 63, 13-19.
- Truchon, A. (2021). L'influence du Covid-19 sur l'appréciation du télétravail par les travailleurs. *Université du Québec en Outaouais*.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, Vol 82, pp. 1-39.
- Velagic, Z., Planchard, JH. (2020). Evaluation de l'impact psychologique du télétravail. *Références en santé au travail*, n°161, pp. 49-58.

- Werbrouck, K., Van Leerberghe, E., Vanlierde, L., Horlait, D., Lambotte, F. (2021). *Internal communication experience of employees & management during the Covid-19 crisis.*

Résumé : Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés au télétravail et aux réseaux sociaux d'entreprises. La question de départ y était : « dans quelle mesure les réseaux sociaux d'entreprise peuvent améliorer l'expérience du télétravail ? ». Pour y répondre, nous avons divisé notre analyse en 4 étapes : le télétravail, le télétravail durant la pandémie, les réseaux sociaux d'entreprise et le bonheur au travail. Au cours de ces recherches, nous avons constaté que les RSE pouvaient apporter une plus grande cohésion entre les employés s'ils étaient bien exploités. Ils pouvaient aussi pallier les problèmes de communications causés par le télétravail. De plus, nous avons remarqué l'importance du rôle du manager dans la gestion des employés car ces derniers obtenaient plus de pouvoir et d'autonomie au travers des RSE et du télétravail. Il est alors important de poser un nouveau cadre et de le maintenir. Cependant, les managers doivent évoluer d'un rôle de contrôle vers un rôle de coaching.

Mots-clefs : télétravail, réseaux sociaux d'entreprise, bonheur au travail.