

L'appropriation du Réseau Social Interne : entre accessibilité technique et résistances organisationnelles

The Appropriation of the Internal Social Network: between technical accessibility and organizational resistance

Ayoub EL HADDADA, (Doctorant)

*Doctorant en sciences de l'information et de la communication
Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture
Faculté des lettres et des sciences humaines
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdelhakim MANSOUREDDINE, (Enseignant-chercheur)

*Doctorant en sciences de l'information et de la communication
Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture
Faculté des lettres et des sciences humaines
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des lettres et des sciences humaines -Rabat 3 Av. Ibn Batouta Université Mohammed V Maroc (Rabat) 1040 0537772015
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL HADDADA, A., & MANSOUREDDINE, A. (2025). L'appropriation du Réseau Social Interne : entre accessibilité technique et résistances organisationnelles. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(7), 298–310.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 07/01/2025

Accepted: 01/07/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 07 (2025)

L'appropriation du Réseau Social Interne : entre accessibilité technique et résistances organisationnelles

Résumé :

Cet article propose une analyse critique de l'utilisation du Réseau Social Interne (RSI) en tant qu'outil de communication interne dans les organisations. À travers une revue narrative de la littérature internationale et marocaine, il met en lumière un paradoxe central : bien que conçu pour favoriser la participation, la transversalité et l'engagement des salariés, le RSI demeure faiblement approprié dans de nombreux contextes professionnels. Présenté comme un levier d'adhésion, de transparence et de collaboration, il est souvent cantonné à un usage formel, descendant, ou même ignoré par une majorité de collaborateurs, en particulier dans les organisations marquées par une culture hiérarchique forte.

L'article explore les causes de ce décalage en identifiant trois catégories principales de freins à l'appropriation : des freins communicationnels, liés à l'absence de stratégie éditoriale, de ligne de ton, d'animation ou de reconnaissance des contributions ; des freins socio-organisationnels, liés à la verticalité des rapports hiérarchiques, à l'asymétrie de la parole ou à la faible implication managériale ; et des freins perceptifs, tenant à la méfiance, à la surcharge informationnelle, à une faible clarté sur les usages attendus, et à l'absence de formation spécifique.

Au-delà du constat, l'article propose un modèle théorique structurant ces freins en une grille d'analyse interconnectée, permettant de mieux comprendre leur interaction et leurs effets sur l'engagement réel des collaborateurs. Des recommandations opérationnelles sont formulées pour repositionner le RSI dans une stratégie intégrée de communication interne. Enfin, des perspectives de recherche sont ouvertes pour analyser plus finement les conditions d'usage du RSI dans les entreprises marocaines, encore peu investiguées dans la littérature.

Mots clés : Réseau Social Interne, Communication interne digitale, Appropriation organisationnelle.

JEL Classification : D83

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

This article offers a critical analysis of the use of Internal Social Networks (ISNs) as tools for internal communication within organisations. Based on a narrative review of international and Moroccan literature, it highlights a central paradox: while ISNs are designed to enhance employee engagement, collaboration, and cross-functional interaction, their actual appropriation remains limited in many organisations. Although frequently presented as drivers of participation, transparency, and openness, these platforms are often confined to top-down information delivery or are simply overlooked by the majority of employees, particularly in contexts marked by hierarchical organisational cultures.

The article explores the underlying causes of this gap between potential and practice, identifying three main categories of barriers to appropriation. Communication-related barriers include the absence of a clear editorial strategy, coherent tone, content planning, or recognition for contributions. Socio-organisational barriers are tied to hierarchical power structures, asymmetrical communication, and limited managerial involvement. Perceptual barriers refer to mistrust, information overload, lack of clarity regarding the platform's purpose, and insufficient training.

To move beyond a purely technocentric perspective, the article introduces a theoretical model that organises these interdependent barriers into a coherent analytical framework. This model offers insight into the dynamics that constrain meaningful engagement with ISNs and helps to explain why these tools, despite their technical sophistication, often fail to deliver on their communicative promise. Practical recommendations are proposed for integrating ISNs into a broader internal communication strategy. Finally, the article outlines avenues for future research, particularly in the Moroccan context, where studies on ISN usage remain scarce despite growing digitalisation efforts.

Keywords : Internal Social Networks, Digital internal communications, Organizational appropriation.

Classification JEL : D83

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

À l'heure où les organisations investissent considérablement dans leur transformation numérique, les canaux traditionnels de communication interne se voient progressivement complétés, et parfois même concurrencés, par des plateformes telles que les Réseaux Sociaux Internes (RSI). Ceux-ci sont souvent perçus comme des leviers d'engagement, de transparence et de transversalité dans les échanges. De nombreuses entreprises, en quête de performance collaborative, investissent dans ces outils avec l'espoir de fluidifier la circulation de l'information et de stimuler l'expression des collaborateurs (Leonardi & Treem, 2020 ; Galinon-Méléneq, 2010).

Les RSI se distinguent des outils classiques de communication par leur dimension participative : chaque salarié peut théoriquement publier, commenter, réagir, et prendre part à des discussions transversales sans barrière hiérarchique apparente. Cette horizontalité proclamée inscrit ces plateformes dans une logique d'ouverture, d'autonomie et d'intelligence collective. Cependant, cette promesse d'inclusion numérique rencontre dans la pratique plusieurs limites liées à la culture organisationnelle, au style de management et aux représentations sociales.

Par ailleurs, l'introduction de ces outils suppose une évolution des pratiques communicationnelles vers davantage de collaboration spontanée et d'interactivité, ce qui n'est pas toujours compatible avec les normes professionnelles dominantes ni avec les attentes implicites de performance. En effet, dans certains contextes, prendre la parole sur un RSI peut être perçu comme risqué ou inutile, voire contre-productif. Il ne suffit donc pas de fournir un outil pour que la parole circule : encore faut-il qu'elle soit perçue comme légitime, utile et sécurisée (Leonardi & Treem, 2020).

Les RSI ne sont pas uniquement des plateformes techniques ; ils relèvent aussi d'une logique symbolique et sociale. Ils traduisent des postures organisationnelles, des rapports de pouvoir, et reflètent les choix éditoriaux, les niveaux d'ouverture et les degrés de tolérance à la contradiction. Ainsi, leur adoption effective dépend non seulement de leur accessibilité technique, mais aussi de la capacité de l'organisation à en faire un espace de circulation horizontale de la parole. L'absence de gouvernance éditoriale, de formation ou d'animation, combinée à une faible reconnaissance des contributions collaboratives, limite considérablement leur ancrage dans les pratiques quotidiennes.

Si le RSI suscite un engouement croissant dans les discours managériaux, son appropriation effective reste plus complexe qu'il n'y paraît. Plusieurs études ont mis en évidence un décalage entre le potentiel communicationnel attribué à ces dispositifs et leur usage réel dans les organisations (Majchrzak et al., 2013 ; Riemer & Tavakoli, 2013). Ce paradoxe est particulièrement saillant dans les contextes organisationnels à forte hiérarchie culturelle, où les normes implicites de prise de parole, de visibilité et de légitimité contraignent fortement l'usage du RSI comme espace de dialogue. L'illusion d'un outil intuitif, simple d'accès et naturellement mobilisable, peut conduire à sous-estimer les conditions sociotechniques de sa mise en œuvre (Piment, 2018).

Au Maroc, bien que certaines entreprises aient intégré le RSI dans leurs outils de communication interne, son usage demeure encore marginal et peu institutionnalisé. Les recherches locales sur le sujet demeurent limitées. Celles qui existent abordent principalement le RSI sous l'angle de la gestion des connaissances, en insistant sur ses fonctions de capitalisation ou de diffusion du savoir (El Haddada & Mansoureddine, 2025). En revanche, son rôle comme dispositif de communication interne et les freins spécifiques à son appropriation dans les entreprises marocaines restent peu explorés. Cela laisse penser que les enjeux info-communicationnels du RSI sont souvent relégués au second plan par une lecture technocentrée de son déploiement.

De plus, dans les organisations marocaines, les logiques de contrôle, la verticalité des relations professionnelles et l'absence de culture du feedback peuvent constituer des freins puissants à l'utilisation active du RSI comme espace d'échange. Cette situation interroge les conditions d'émergence d'un véritable espace conversationnel interne, capable de favoriser l'expression et l'implication des collaborateurs. L'analyse des facteurs qui favorisent ou empêchent cette émergence s'avère donc essentielle pour toute tentative de déploiement stratégique du RSI. Elle permet aussi de mieux comprendre les écarts entre les discours et les pratiques, les intentions affichées par les directions et les usages réels par les salariés.

Ce constat soulève une problématique centrale : quels sont les freins à l'appropriation du Réseau Social Interne comme outil de communication interne, notamment dans un contexte organisationnel marocain ?

Pour y répondre, cet article propose une analyse théorique fondée sur une revue critique de la littérature. Il s'organise en trois temps : une première partie précise les fondements conceptuels liés au RSI en tant que dispositif info-communicationnel ; une deuxième partie examine les apports de la littérature internationale et marocaine sur ses usages en communication interne ; enfin, une troisième partie identifie et discute les principaux freins à son appropriation. L'article se conclut par une série de recommandations pratiques et de pistes de recherche pour une meilleure intégration du RSI dans les stratégies de communication interne au Maroc.

2. Cadre conceptuel

2.1. Le Réseau Social Interne : définition et positionnement

Le Réseau Social Interne (RSI) désigne une plateforme numérique privée mise à disposition des employés d'une organisation, dans le but de faciliter la communication, le partage d'informations, la collaboration et la création de liens sociaux en interne (Benedetto-Meyer & Klein, 2017). Inspiré des réseaux sociaux grand public comme Facebook ou LinkedIn, le RSI en reprend certaines fonctionnalités, comme le fil d'actualité, la messagerie instantanée, les commentaires, les likes, les groupes thématiques ; tout en les adaptant à un environnement professionnel sécurisé.

Contrairement à l'intranet, dont l'usage reste essentiellement descendant et documentaire, le RSI s'inscrit dans une logique relationnelle. Il vise à créer des espaces d'échange, de contribution et de co-construction, dans une perspective de décloisonnement organisationnel. Il s'apparente à un dispositif transversal permettant de faciliter la circulation de l'information, de désiloter les services, et de renforcer l'adhésion à une culture commune.

2.2. Le RSI comme outil communication interne : une polyvalence fonctionnelle

Dans le champ de la communication interne, le RSI se distingue par sa polyvalence fonctionnelle. Il peut simultanément servir :

- à la diffusion d'informations officielles, émanant des directions ou des services supports ;
- à la valorisation des réussites collectives, événements internes, portraits collaborateurs ou annonces RH ;
- à la remontée terrain, via les commentaires ou les réactions aux publications ;
- à l'animation de communautés professionnelles (métier, site, filiale) ;
- au soutien du changement, en accompagnant des projets de transformation ou d'innovation.

Cette pluralité de fonctions positionne le RSI comme un outil hybride, à la croisée de l'éditorial, du collaboratif et du managérial. Il ne se limite pas à transmettre de l'information : il peut aussi produire du sens, renforcer le sentiment d'appartenance, et créer un espace de dialogue horizontal. En cela, il constitue un levier potentiel d'évolution des pratiques de communication interne, qui ont toujours été marquées par une logique descendante (Hamdi & El Abbadi 2020).

Cependant, cette promesse reste souvent inexploitée, notamment en raison de l'absence d'une stratégie éditoriale claire, de l'absence de ligne de ton cohérente, ou du désengagement des managers, censés pourtant jouer un rôle d'animateurs de proximité.

2.3. Le RSI comme outil communication interne : une polyvalence fonctionnelle

De nombreux discours managériaux présentent le RSI comme un outil "naturellement intuitif", facile à prendre en main, et donc supposément adopté rapidement par les collaborateurs. Cette vision accorde une place centrale à la technologie, en supposant qu'il suffit de rendre un outil accessible pour qu'il soit spontanément intégré dans les usages. Or, comme le soulignent Al-Mawali & Al-Busaidi (2022), la présence d'un RSI ne garantit en rien son usage actif ou pertinent. Une part importante des collaborateurs peuvent se connecter sans jamais interagir, commenter ou publier.

Leonardi & Treem (2020) rappellent que les "affordances" du RSI, visibilité, persistance, associativité, sont des potentiels d'action, mais pas des garanties de participation. Elles doivent être accompagnées de conditions d'appropriation socio-psychologiques favorables : culture d'entreprise collaborative, légitimité du canal, reconnaissance de la contribution, sécurité psychologique.

De plus, dans les environnements organisationnels marqués par une forte hiérarchie ou une faible culture de la transparence, l'expression publique dans un RSI peut générer une forme d'auto-censure, voire de méfiance (Wong et al., 2016). Le RSI, loin de libérer spontanément la parole, peut être perçu comme un canal à risque, où chaque mot est potentiellement surveillé ou jugé. Cette dimension psychosociale est encore peu prise en compte dans les politiques de déploiement, souvent réduites à l'achat d'un outil sans accompagnement du changement.

En somme, si le RSI est souvent présenté comme un levier d'innovation communicationnelle, son appropriation réelle dépend de nombreux paramètres dépassant la seule dimension technologique. Ces paramètres sont autant structurels que culturels, éditoriaux que perceptifs. La suite de cet article propose une analyse approfondie de ces freins, en s'appuyant sur une typologie structurante issue de la littérature.

3. Revue de littérature

L'étude du Réseau Social Interne (RSI) en tant qu'outil de communication interne mobilise une littérature encore relativement récente, mais en constante expansion. Les travaux existants, bien que hétérogènes dans leurs approches, convergent sur un point : le RSI représente une évolution majeure des dispositifs de communication organisationnelle, en introduisant des logiques interactives, transversales et contributives. Il ne s'agit plus seulement de transmettre une information descendante, mais de créer des espaces numériques de dialogue, de reconnaissance et de collaboration.

La présente revue de littérature vise à cartographier les principaux apports scientifiques sur la question, en distinguant deux niveaux d'analyse : d'une part, les travaux internationaux, qui ont largement théorisé les conditions d'appropriation du RSI, ses affordances, ses effets attendus et ses détournements ; d'autre part, les travaux marocains, encore peu nombreux mais essentiels pour saisir les spécificités locales de mise en œuvre et les résistances contextuelles. Ce double regard permet d'articuler les dimensions universelles du phénomène et ses ancrages socio-organisationnels propres aux entreprises marocaines.

3.1. Travaux internationaux sur les Réseaux Sociaux Internes et la communication interne

La littérature internationale reconnaît au Réseau Social Interne (RSI) un fort potentiel de transformation de la communication interne, dans une optique de modernisation, de

décloisonnement organisationnel et de participation. Plusieurs chercheurs soulignent que les RSI permettent de passer d'une logique descendante et institutionnelle à une communication plus horizontale, continue et contributive (Leonardi et Treem, 2020 ; Mettler & Winter, 2021). Du point de vue théorique, les travaux fondés sur les modèles d'affordance (Majchrzak et al., 2013 ; Treem & Leonardi, 2012) mettent en évidence quatre caractéristiques fondamentales des RSI :

- Visibilité : chaque publication, réaction ou commentaire est public et traçable ;
- Persistance : les contenus restent accessibles dans le temps ;
- Éditorialisabilité : les utilisateurs peuvent produire et modifier leur propre contenu ;
- Associativité : les liens entre personnes, groupes ou contenus peuvent être explicités et explorés.

Ces caractéristiques, bien que techniquement neutres, ont des implications organisationnelles majeures. Elles peuvent stimuler la transparence, la collaboration et l'innovation. Mais elles peuvent aussi générer des formes de stress numérique, de censure implicite, ou de conformisme communicationnel (van Zoonen et al., 2017). L'utilisation du RSI est donc fortement conditionné par le climat de confiance, la légitimité de la parole et la reconnaissance des interactions internes.

Les études empiriques confirment cette tension. Al-Mawali & Al-Busaidi (2022), à partir d'une analyse de l'usage des réseaux sociaux interne dans une entreprise de télécommunications, montrent que la majorité des collaborateurs adoptent une posture de consultation passive : peu publient, encore moins interagissent de manière significative. L'outil est perçu comme utile, mais son usage reste souvent formel et encadré, sans véritable dynamique d'échange. L'apparente "présence connectée" ne reflète pas un engagement réel, notamment en l'absence de confiance et de reconnaissance.

Dans une étude de cas conduite par Wong et al. (2016), l'adoption du RSI est étroitement corrélée avec la qualité du climat social dans l'entreprise : là où la parole est libre et reconnue, le RSI devient un espace vivant ; en revanche, dans les environnements formels ou hiérarchisés, il est perçu comme un outil de surveillance.

En somme, la littérature internationale insiste sur le potentiel fonctionnel du RSI, mais en souligne également les conditions d'activation : une politique éditoriale claire, une animation régulière, un soutien managérial actif, et une reconnaissance explicite des contributions.

3.2. Travaux marocains sur les Réseaux Sociaux Internes et la communication interne

La littérature marocaine sur le RSI en tant qu'outil de communication interne reste encore émergente. La majorité des travaux traitent soit de manière générale de la digitalisation de la communication interne, soit du RSI en tant qu'outil de gestion des connaissances (El Haddada & Mansoureddine, 2025). La dimension communicationnelle au sens strict, stratégie éditoriale, animation, réception par les salariés, est rarement explorée.

Hamdi & El Abbadi (2020) mettent en lumière le caractère encore très vertical et institutionnel de la communication interne au Maroc. Les outils numériques sont souvent perçus comme des canaux de diffusion, et non comme des espaces d'interaction. L'information circule du haut vers le bas, rarement dans l'autre sens, et la parole des collaborateurs reste peu valorisée.

À travers une étude de cas exploratoire menée dans une compagnie d'assurance marocaine, Elkam & Faridi (2022) identifient plusieurs freins à l'appropriation des plateformes sociales internes : absence de formation, manque d'animation éditoriale, infrastructures techniques limitées, et surtout réticence culturelle à s'exprimer publiquement dans un environnement perçu comme potentiellement surveillé. Leur étude montre que, même en présence d'un outil collaboratif interne, les usages restent faibles, les contenus rares, et l'outil est souvent perçu par les collaborateurs comme un canal administratif parmi d'autres, sans réelle valeur ajoutée sociale.

D'autres recherches pointent également l'absence de stratégie claire dans l'usage des plateformes numériques internes. Bennani (2023), dans une revue portant sur l'impact des réseaux sociaux sur le management stratégique au Maroc, souligne que la majorité des entreprises ne font pas la distinction entre les réseaux sociaux internes et les outils de type WhatsApp ou intranet. Le RSI, quand il existe, n'est ni institutionnalisé, ni intégré à la politique de communication RH.

Enfin, la culture hiérarchique, très présente dans les organisations marocaines, constitue un frein majeur à l'émergence de logiques participatives. La prise de parole publique, même dans un espace restreint, est souvent perçue comme risquée, en l'absence de garanties de protection ou de reconnaissance.

3.3. Eléments de comparaison : entre injonctions globales et réalités locales

L'analyse croisée de la littérature internationale et marocaine révèle un décalage profond entre les injonctions globales à la communication participative et les réalités organisationnelles locales :

Table 1 : Écarts contextuels dans l'appropriation du RSI

Dimension	Contexte international	Contexte marocain
Objectifs assignés au RSI	Dialogue, co-construction, engagement	Diffusion, affichage, modernisation formelle
Posture des salariés	Usage actif conditionné par la culture managériale	Passivité forte, crainte de la parole visible
Gouvernance éditoriale	Présente, animée, parfois décentralisée	Absente ou centralisée au service communication
Reconnaissance des contributions	Prise en compte dans les politiques RH	Rare, non formalisée
Culture managériale	Pluralité des styles, ouverture croissante	Hiérarchie forte, communication descendante
État des infrastructures	Généralement matures	Inégal selon les secteurs

Source : Auteurs

Ce tableau illustre que les barrières à l'adoption du RSI ne relèvent pas uniquement de l'outil ou de sa complexité technique. Elles sont également ancrées dans des dynamiques communicationnelles, culturelles et managériales.

Si les organisations marocaines souhaitent tirer parti du RSI comme outil de communication interne, elles devront dépasser la simple acquisition technologique. Il faut l'inscrire dans une dynamique plus profonde : donner du sens à son usage, reconnaître les collaborateurs qui y participent et installer un climat de confiance. Cela implique une réflexion sur la posture de l'émetteur, la place accordée à la parole du salarié, et les représentations de ce qu'est une "communication efficace" dans un contexte professionnel.

4. Analyse des freins de l'appropriation du RSI

Malgré leur simplicité d'usage apparente et leur intégration croissante dans les environnements de travail, les Réseaux Sociaux Internes (RSI) souffrent d'un taux d'adoption réel très inférieur aux attentes. Les données empiriques comme les observations de terrain démontrent que l'usage actif du RSI reste marginal, souvent cantonné à quelques services ou à une population restreinte de collaborateurs. Plusieurs facteurs, communicationnels, organisationnels et perceptifs, contribuent à ce phénomène.

4.1. Freins communicationnels : l'absence d'animation et de stratégie éditoriale

L'un des freins majeurs à l'appropriation du RSI tient à l'absence d'une stratégie éditoriale claire. Dans de nombreuses organisations, le RSI est perçu comme une extension technique de

l'intranet ou de la messagerie, sans ligne éditoriale, ni charte de publication, ni vision sur les contenus à produire. Résultat : la plateforme devient un espace vide ou mal alimenté, où seules les communications descendantes officielles sont relayées, sans susciter d'interactions réelles (Al-Mawali & Al-Busaidi, 2022).

Le manque d'un calendrier éditorial et d'animation régulière est également un facteur bloquant. Dans les rares cas où l'outil est utilisé, d'une manière active, il repose souvent sur l'initiative de quelques individus volontaires ou de communicants isolés. Or, en l'absence de soutien explicite de la direction ou d'une organisation collective (rédacteurs internes, relais de terrain, comité éditorial), la dynamique s'essouffle rapidement.

Enfin, l'absence de reconnaissance des contributions joue un rôle déterminant : dans un contexte où la production de contenu interne n'est ni valorisée ni considérée dans les évaluations, peu de collaborateurs prennent l'initiative de publier ou de commenter.

4.2. Freins socio-organisationnels : culture hiérarchique et asymétrie de parole

Au-delà des logiques communicationnelles, les RSI se confrontent à des freins énormes liés à la culture organisationnelle. Dans les environnements très hiérarchisés, ce qui est le cas dans la majorité des entreprises marocaines (Hamdi & El Abbadi 2020 ; El Haddada & Mansoureddine, 2025), l'expression publique sur une plateforme interne est perçue comme risquée. Les salariés préfèrent rester neutres que de commenter ou critiquer une information émise par la direction, de peur d'être mal perçus.

Cette asymétrie de parole se traduit également par un sentiment de non-légitimité : beaucoup de collaborateurs ne se sentent pas "autorisés" à communiquer. Le RSI devient alors un outil de la direction et non un espace collectif. Cette tension est renforcée par le fait que les managers intermédiaires, censés être les premiers animateurs du lien interne, restent peu impliqués. Leur propre rapport à la communication reste fonctionnel et peu tourné vers le participatif.

De plus, les structures formelles de pouvoir tendent à se reproduire sur les espaces numériques : les publications les plus visibles sont celles des directions, les interactions sont filtrées ou strictement modérées, ce qui nourrit un sentiment de surveillance.

4.3. Freins perceptifs : entre surcharge et ambivalence

Un autre frein, souvent sous-estimé, relève de la perception du RSI par les salariés. Dans de nombreux cas, l'outil est vu comme une contrainte supplémentaire, un "canal de plus" dans un environnement déjà saturé de mails, d'invitations à des réunions, de notifications. L'infobésité engendre un rejet implicite, ou une mise à distance de l'outil (van Zoonen et al., 2021).

De plus, les RSI sont souvent présentés comme des outils "collaboratifs" ou "ouverts" sans que cela se traduise concrètement dans les pratiques : la dichotomie entre le discours et l'expérience vécue cultive la méfiance. Les collaborateurs ne perçoivent pas la valeur ajoutée du RSI par rapport aux outils qu'ils utilisent déjà (WhatsApp, Teams, mails, etc.), surtout si aucun bénéfice direct n'en découle pour eux.

Enfin, l'absence de formation à l'usage du RSI est problématique. On attend des salariés qu'ils interagissent, publient, relaient... sans leur donner les clés pour le faire avec aisance, ni même clarifier ce qui est attendu d'eux. Le RSI devient ainsi un outil flou, potentiellement intrusif, rarement perçu comme un espace d'expression légitime.

Tableau 2 : Typologie des freins à l'appropriation du RSI et leurs manifestations

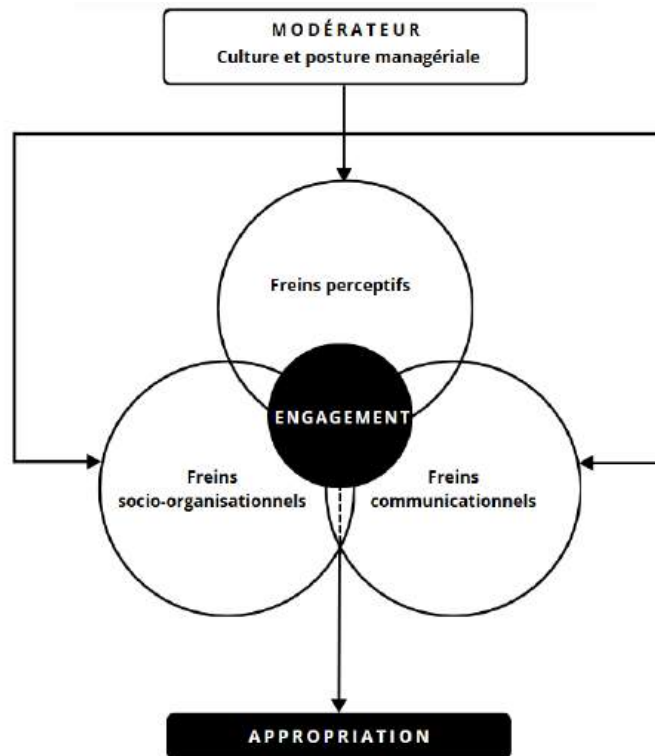
Type de freins	Manifestations observées
Communicationnels	Pas de ligne éditoriale, absence d'animation, contenu descendant, pas de valorisation
Organisationnels	Culture hiérarchique forte, peur du jugement, asymétrie de la parole
Perceptifs	Surcharge, méfiance, absence de formation, faible clarté sur l'utilité

Source : Auteurs

Ces trois types de freins interagissent entre eux et structurent les conditions d'émergence ou de blocage d'un RSI. Leur articulation constitue une grille de lecture pertinente pour analyser les usages réels du RSI dans les organisations et comprendre pourquoi certains dispositifs, bien que techniquement aboutis, peinent à produire les effets attendus en matière de communication interne.

Pour synthétiser cette approche, la figure suivante propose un modèle théorique de l'appropriation du RSI comme outil de communication interne.

Figure 1 : Modèle théorique de l'appropriation du RSI



Source : Auteurs

Ce modèle repose sur les trois grandes catégories de freins identifiés dans la littérature : communicationnels, socio-organisationnels et perceptifs. Ces freins influencent le niveau d'engagement collaboratif des salariés sur le RSI, lequel constitue une variable intermédiaire essentielle dans le processus d'appropriation. La culture managériale y joue un rôle modérateur en renforçant ou en atténuant l'effet de ces freins sur l'engagement.

5. Discussion

Les travaux mobilisés dans cet article, ainsi que l'analyse des freins observés dans les organisations, s'articulent autour d'un constat central : le Réseau Social Interne (RSI), loin d'être un simple canal de communication ou un outil technologique neutre, agit comme un révélateur des dynamiques culturelles, relationnelles et managériales de l'organisation. Ce n'est pas parce qu'un outil est techniquement simple à utiliser qu'il est socialement approprié. Ce n'est pas parce qu'il est installé qu'il est vivant.

Dans les discours, le RSI est souvent présenté comme un levier d'ouverture, de transparence et de participation. Il incarne les valeurs de collaboration et de décloisonnement. Mais dans les pratiques, il est fréquemment utilisé comme un intranet : un espace de diffusion descendante, où peu de salariés osent s'exprimer, et où la parole spontanée est marginale, voire suspecte. Ce décalage entre l'idéal d'usage et la réalité constitue le cœur du problème.

Plusieurs paradoxes émergent de cette tension :

- Paradoxe d'ouverture : le RSI est censé favoriser l'expression libre, mais il fonctionne dans des environnements où la parole est contrôlée et hiérarchisée.
- Paradoxe de simplicité : l'outil est conçu pour être intuitif, mais son appropriation suppose des compétences communicationnelles, une confiance institutionnelle et une légitimité symbolique.
- Paradoxe de l'animation : les organisations veulent un outil "participatif", mais n'y investissent ni en ressources humaines, ni en stratégie éditoriale, ni en reconnaissance managériale.

Ces paradoxes ne sont pas uniquement technologiques, ils sont profondément socio-organisationnels. Le RSI ne se contente pas de transmettre des messages, il met en scène les rapports de pouvoir, les cultures de la parole, et les lignes de fracture entre intentions affichées et pratiques effectives.

Ce que révèle l'analyse, c'est que le RSI ne fonctionne pas en vase clos. Son succès dépend de la manière dont l'organisation :

- structure ses circuits d'information et de validation ;
- positionne la parole des salariés dans sa culture interne ;
- valorise ou pénalise les prises d'initiatives spontanées ;
- associe (ou non) le management intermédiaire à l'animation de ces espaces.

En cela, le RSI peut devenir un outil de régulation symbolique : un instrument au service de la communication, masqué derrière un vernis de participation. Il peut également, s'il est bien intégré, devenir un véritable dispositif relationnel : un catalyseur de communautés internes, d'innovation collective et de circulation d'intelligence organisationnelle.

Mais ce basculement ne peut advenir sans un changement de posture de la part des directions et des RH. Il suppose :

- une reconnaissance de la complexité communicationnelle ;
- une acceptation du désordre et de la co-construction ;
- une volonté politique de transformer la relation interne.

Dans le contexte marocain, cette transition heurte frontalement des logiques culturelles ancrées : la prédominance du formel, le respect vertical de l'autorité, et la prudence dans l'expression. Autant d'éléments qui nécessitent un réel accompagnement du changement, au-delà d'un simple déploiement technique.

6. Recommandations pratiques et perspectives de recherche

L'analyse des freins à l'appropriation du Réseau Social Interne (RSI) en tant qu'outil de communication interne met en lumière plusieurs leviers d'action susceptibles d'en améliorer l'efficacité et la légitimité au sein des organisations.

6.1. Recommandations pratiques

Premièrement, il apparaît essentiel de renforcer la dimension stratégique du RSI. Cela suppose de l'inscrire dans une politique globale de communication interne, en définissant une ligne éditoriale claire, des objectifs explicites (information, engagement, reconnaissance) et des indicateurs qualitatifs de performance.

Deuxièmement, l'implication du management constitue un facteur déterminant. En tant que relais de proximité et figures d'autorité, les managers doivent être formés, accompagnés et encouragés à contribuer activement à l'animation du RSI. Leur comportement envoie un signal symbolique fort : leur absence renforce la perception d'un outil inutile ou uniquement descendant.

Troisièmement, il est recommandé de mettre en place des mécanismes de reconnaissance formelle des contributions : mention dans les newsletters internes, valorisation lors

d'événements RH, intégration dans les évaluations de performance, etc. Cette reconnaissance permet de légitimer la parole des collaborateurs et de renforcer leur engagement.

Quatrièmement, une attention particulière doit être portée à la formation des utilisateurs. Il ne suffit pas de mettre l'outil à disposition : encore faut-il que chacun en comprenne les usages attendus, les règles implicites, et les bénéfices individuels et collectifs associés à son utilisation. Enfin, le RSI ne peut fonctionner efficacement que s'il est adapté aux dynamiques culturelles propres à chaque organisation. Plutôt que d'imiter des modèles de gouvernance issus de contextes étrangers, il est important de développer des stratégies progressives, contextualisées, prenant en compte les représentations locales du pouvoir, de la parole et du collectif. En outre, les organisations doivent veiller à renforcer leur infrastructure technologique. Un RSI ne peut être efficace que s'il est facilement accessible, ergonomique et intégré aux outils existants. Les investissements dans la modernisation des systèmes d'information, la sécurisation des plateformes et l'amélioration de l'expérience utilisateur sont donc essentiels pour soutenir l'usage quotidien des réseaux sociaux internes.

Enfin, il est crucial d'adapter les démarches d'adoption des RSI au contexte culturel spécifique de l'organisation. Plutôt que de transposer des modèles internationaux de manière uniforme, il convient de concevoir des stratégies sur-mesure, tenant compte des dynamiques hiérarchiques locales, des styles de communication privilégiés et des résistances potentielles. Le développement progressif de communautés de pratique internes, soutenues par des animateurs identifiés et formés, pourrait constituer une approche pragmatique pour introduire les RSI tout en respectant les sensibilités organisationnelles.

Ces recommandations, fondées sur l'analyse de la littérature existante et adaptées aux réalités du contexte marocain, visent à offrir des leviers opérationnels pour les entreprises souhaitant tirer parti des RSI dans leur démarche de gestion des connaissances.

6.2. Perspectives de la recherche

Les résultats de cette étude appellent plusieurs prolongements théoriques et empiriques. D'une part, il serait pertinent de conduire des enquêtes qualitatives et quantitatives sur la réception des RSI par les collaborateurs marocains, en croisant les profils sociodémographiques, les types d'organisations et les cultures managériales.

D'autre part, des études longitudinales permettraient d'observer l'évolution de l'appropriation du RSI dans le temps, ainsi que son impact sur la qualité de la communication interne, le sentiment d'appartenance ou l'engagement au travail.

Enfin, une exploration comparative entre différents secteurs d'activité (industrie, services, secteur public, entreprises multinationales) offrirait une meilleure compréhension des conditions d'émergence ou d'échec d'une culture participative via les outils numériques internes

7. Conclusion

Cet article s'est attaché à analyser l'usage du Réseau Social Interne (RSI) en tant qu'outil de communication interne, en croisant les apports de la littérature internationale avec les spécificités du contexte marocain, et en mettant en évidence les freins qui entravent l'appropriation réelle par les collaborateurs.

Si les RSI sont de plus en plus présents dans les environnements numériques de travail, leur potentiel communicationnel reste largement sous-exploité. Loin de la promesse d'un espace d'échange ouvert, participatif et transversal, ils se transforment souvent en canaux institutionnels peu investis, déconnectés des dynamiques relationnelles quotidiennes. Ce décalage entre promesse fonctionnelle et usage effectif s'explique non par une défaillance

technologique, mais par un ensemble de facteurs communicationnels, organisationnels et culturels, trop souvent négligés lors de leur déploiement.

L'étude montre que l'appropriation du RSI ne peut se limiter à sa mise en place technique. Elle suppose une véritable transformation de la posture managériale, une redéfinition de la place de la parole dans l'organisation, ainsi qu'un travail sur la légitimité symbolique des contributions internes. Le RSI, en tant que média interne, ne produit de valeur que s'il est animé et reconnu. À défaut, il devient un outil de plus, sans effet, sur la qualité de la communication interne.

Dans le contexte marocain, où les structures hiérarchiques sont souvent fortes, et où la parole professionnelle reste régulée par des normes de respect, de prudence et de loyauté, l'adoption du RSI nécessite un accompagnement culturel de fond. L'enjeu n'est pas seulement de former des utilisateurs, mais de transformer les représentations de la parole interne, de cultiver les conditions de la confiance, et d'inventer de nouveaux espaces de dialogue authentique.

En somme, cette réflexion invite à considérer le RSI non comme un simple outil, mais comme un révélateur de la maturité relationnelle des organisations. En cela, il constitue un objet de recherche fécond pour questionner la manière dont les entreprises marocaines conçoivent, organisent et valorisent la parole de leurs salariés à l'ère digitale.

Références :

- (1). Al-Mawali, H., & Al-Busaidi, K. A. (2022). Knowledge Sharing Through Enterprise Social Media in a Telecommunications Context. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1–20.
- (2). Benedetto-Meyer, M. et Klein, N. (2017). Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques. *Sociologies pratiques*, 34(1), 29-38.
- (3). De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126
- (4). El Haddada, A., & Mansoureddine, A. (2025). Réseaux sociaux internes et gestion des connaissances au Maroc : revue critique de la littérature et perspectives de recherche. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(6), 356–366.
- (5). ELKAM , K. et FARIDI , M. 2022. La digitalisation de la communication interne : Quelle contribution à la Performance au Travail ?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3, 7 (juill. 2022).
- (6). Galinon-Méléneq, B. (2010). Réseaux sociaux d'entreprise et DRH : nouveaux outils pour de nouveaux enjeux ? *Communication & Organisation*, (37), 41–52.
- (7). Hamdi, M., & El Abbadi, A. (2020). La communication interne dans l'administration publique au Maroc : Simple et pourtant... *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 2(4), 1–9.
- (8). Hélène Piment. Analyse du dispositif info-communicationnel formé par un réseau social d'entreprise : quelle communication, pour quel travail ?. *Sciences de l'information et de la communication*. Université de Lyon, 2018. Français.
- (9). Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral Visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41(12), 1601-1625.
- (10). Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55.

- (11). Riemer, K., & Tavakoli, A. (2013). The Role of Social Media in the Enterprise: A Pathway to a New Organizational Nervous System? *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(3), 197–216.
- (12). Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication Yearbook*, 36, 143–189.
- (13). van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegthart, R. (2017). Understanding the consequences of public social media use for work. *European Management Journal*, 35(5), 595–605.