

## Louvain School of Management

# Les effets sur le management collaboratif de l'implantation d'un système CRM et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques en PME.

Mémoire recherche réalisé par  
**Rodrigue Bodart et Christopher Long**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur  
**Anne Rousseau**

Année académique 2017-2018

**TOUTES LES ANNEXES**

# ANNEXES

## Annexe 1 : Guide d'entretien

**1. Introduction** (questions légèrement différentes en fonction du collaborateur en face de nous) : rappel du thème de notre mémoire et des sujets que nous allons aborder.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise ?

- En quelques mots, quel fut votre premier ressenti lors de l'implantation de votre logiciel CRM et du RSN interne dans votre entreprise (si fondateur)/dans l'entreprise dans laquelle vous travailler (si employé) ?
- Pouvez-vous nous rappeler lesquels vous utilisez ?

**2. Implantation d'un progiciel CRM** (questions identiques pour tous les collaborateurs)

### H1.1. Convivialité

*– Après l'implantation d'un logiciel CRM dans votre entreprise qui demande de travailler sur un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics par tous, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

[Si besoin, questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes de la « convivialité »]

### H2.1. Choix

*– Concernant cette implantation du logiciel CRM, quels inconvénients et avantages pouvez-vous mettre en avant au sujet de cet outil par rapport à la liberté donnée aux collaborateurs dans votre organisation de travail ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

*– Que pouvez-vous nous dire au sujet de l'engagement de chacun dans l'entreprise, y a-t-il un effet apporté par l'implantation du logiciel CRM ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

[Si besoin, questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes du « choix »]

### **H3.1. Confiance**

- *Maintenant que les collaborateurs travaillent avec un logiciel CRM, percevez-vous des différences entre l'époque où vous n'aviez pas ce support technologique et maintenant concernant les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

- *Trouvez-vous que l'implantation de ce CRM a un effet quelconque sur les valeurs prônées par l'entreprise dans laquelle vous travaillez, qui sont censées animer tous les collaborateurs ? Si oui, quels-sont ces effets perçus ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

[Si besoin, en rebondissant sur sa réponse : questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes de la « confiance »]

### **H4.1. Coopération**

- *Maintenant que tous les collaborateurs travaillent avec un logiciel CRM, quelles différences percevez-vous entre le temps où vous n'en utilisiez pas et aujourd'hui par rapport à l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

- [Si besoin, en rebondissant sur sa réponse : questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes de la « coopération »]

## **3. Implantation d'un RSN interne** (questions identiques pour tous les collaborateurs)

### **H1.2. Convivialité**

- *Après l'implantation d'un RSN interne dans votre entreprise qui, à la base, facilite les interactions sociales, la communication autour de sujets professionnels pour les améliorer, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

- *Voyez-vous quelques répercussions du à l'implantation de ce RSN interne sur les relations entre collaborateurs ? Si oui, lesquelles ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

[Si besoin, questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes de la « convivialité »]

### **H2.2. Choix**

– *Depuis qu'un RSN interne a été implanté dans votre société et que tous les collaborateurs ont la possibilité de l'utiliser, percevez-vous des changements quant à l'engagement de chacun des collaborateurs dans votre travail et envers l'entreprise ? Si oui, lesquels ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

– *Les collaborateurs ont-ils, désormais, une façon différente de s'organiser dans v travail ? Si oui, pouvez-vous nous expliquer ce que vous ressentez concernant cela ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

[Si besoin, en rebondissant sur ses réponses : questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes du « choix »]

### **H3.2. Confiance**

– *Maintenant que les collaborateurs ont un canal numérique sur lequel ils peuvent communiquer, trouvez-vous que le RSN interne peut avoir des effets quelconques sur les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

[Si besoin, en rebondissant sur sa réponse : questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant en dissimulant certains principes de la « confiance »]

– *Nous avons une petite question supplémentaire par rapport à une étude réalisée par l'ISG et BDO, dans celle-ci, les chercheurs mentionnent que certains employés ont peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), quel est votre avis par rapport à cela ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

### **H4.2. Coopération**

– *Désormais vu que tous les collaborateurs sont interconnectés sur un RSN interne qui vous permet de communiquer à des fins professionnels ou non, quels effets percevez-vous concernant l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

– *L'implantation de ce RSN interne a-t-elle des inconvénients ou des avantages concernant la coopération entre tous les collaborateurs ? Si oui, quels sont-ils ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

– *Nous avons deux petites questions subsidiaires par rapport à deux éléments que nos recherches scientifiques nous ont apportés. Premièrement, Bertrand Duperrin, un économiste, met en avant que même si le RSN interne rend un individu plus productif, au final ça ne veut pas dire que l'ensemble le sera. Il dit qu'il y a toujours des nœuds et des endroits où ça coince, qu'en pensez-vous ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

– *Deuxièmement, nous apprenons dans l'étude de l'ISG et BDO que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques, qu'en pensez-vous ?*

**Intervenant** : Développement de sa réponse.

## Annexe 2 : Ancien Guide d'entretien

**1. Introduction** (questions légèrement différentes en fonction du collaborateur en face de nous) : rappel du thème de notre mémoire et des sujets que nous allons aborder.

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise ?
- Si fondateur : Pourquoi avez-vous choisi de faire fonctionner votre business avec un management collaboratif? Si employé : Étiez-vous conscient qu'en choisissant de travailler dans cette entreprise vous alliez travailler sous un management dit collaboratif?
- En quelques mots, quel fut votre premier ressenti lors de l'implantation d'un logiciel CRM et d'un RSN interne dans votre entreprise (si fondateur)/dans l'entreprise dans laquelle vous travailler (si employé) ?

## **2. Implantation d'un progiciel CRM (questions identiques pour tous les collaborateurs)**

### **H1.1. Convivialité**

- Pensez-vous que cela pourrait avoir un impact sur l'ambiance de l'équipe de travail en général bien que l'entreprise dans laquelle vous travaillez prône la collaboration entre tous ?
- Est-ce que désormais le fait de travailler avec un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics sans nécessairement devoir passer par le contact humain engendre plus de plaisir qu'avant dans la réalisation des tâches à effectuer ?
- Est-ce que cet outil, tourné vers la clientèle pourrait être la source de certaines célébrations entre collaborateurs dans l'entreprise ? Par exemple : avoir un CRM augmente le fait de pouvoir célébrer chaque contrat bouclé. Est-ce qu'il existe un sentiment commun de réussite pour chaque contrat bouclé.

## **H2.1. Choix**

- Est-ce qu'un projet comme l'implantation d'un système CRM vient renforcer l'engagement des collaborateurs de travailler tous ensemble pour un but commun?
- Est-ce qu'un système CRM amène plus de liberté aux employés d'un point de vue organisationnel ?
- Pour vous, l'implantation d'un système CRM augmente le principe de coresponsabilité entre \_\_\_\_\_ les \_\_\_\_\_ employés ?
- Percevez-vous le progiciel CRM comme un outil pratique au moment où les collaborateurs doivent se partager ou s'entraider sur des tâches liées à des clients ?

## **H3.1. Confiance**

- Est-ce que vous trouvez qu'un système CRM peut avoir de l'importance pour la transmission des valeurs de l'entreprise censées animer les collaborateurs de celle-ci ?
- Trouvez-vous que les CRM renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Trouvez-vous que travailler sur un logiciel commun pour la gestion des clients apporte plus de sincérité et de transparence dans le contenu apporté par chacun ? Si oui, cela se reflète-t-il dans les relations humaines interentreprises ?
- Pensez-vous qu'un système CRM peut venir améliorer la proximité entre collaborateurs ? Le fait de pouvoir échanger et partager l'information des clients via un même logiciel favoriserait la proximité entre collaborateurs ?
- Pour vous, l'implantation d'un logiciel CRM permettrait à l'entreprise de constater la valeur ajoutée de ses membres ?

## **H4.1. Coopération**

- Pensez-vous que l'implantation d'un logiciel CRM peut vous faciliter vos tâches au quotidien ? Et est-ce que ce projet est vu comme une forme de soutien par les employés ?
- Est-ce que le fait de pouvoir rassembler et de partager l'information des clients permet aux employés de pouvoir libérer leur esprit de co-créativité (pourvoyeur d'idées \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ commentaires) ?
- Est-ce que le système CRM favorise le principe de complémentarité entre les

employés, c'est à dire est-ce qu'il est important pour un CRM d'avoir une diversité de profils et de talents afin d'améliorer les performances collectives ?

– Est-ce qu'un système CRM vient renforcer la transversalité entre les membres de l'entreprise ? c'est à dire la solidarité et l'esprit d'équipe au détriment d'une division du travail et un cloisonnement des fonctions.

### **3. Implantation d'un RSN interne (questions identiques pour tous les collaborateurs)**

#### **H1.2.Convivialité**

– Pensez-vous que désormais le fait de posséder un réseau social numérique interne où les collaborateurs sont connectés les uns aux autres influence de quelle manière qu'il soit l'ambiance au sein de l'organisation ?

– Prenez-vous plus de plaisir à travailler sachant qu'il y a maintenant cette source de divertissement en plus dans votre quotidien ?

– Vu que certaines informations privées (contenus partagés, photo, informations sur votre profil) sont stockées sur cet outil numérique. Quel est votre ressenti par rapport à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée engendré par les RSN internes ?

– Selon vous, l'implantation d'un RSN favorise-t-elle l'organisation d'événement entre collaborateurs pour se déconnecter du travail et se sentir appartenir à un groupe ?

#### **H2.2.Choix**

– Trouvez-vous que l'implantation d'un RSN est propice à l'engagement de chacun dans l'entreprise pour un but collectif ?

– Pensez-vous sûr qu'un collaborateur doit être responsable de ce qu'il dit sur les RSN interne, bien que ce soit un lieu interactif où l'on peut confondre divertissement et travail ? Cet endroit et ses caractéristiques ne risquent-ils pas de ne pas être assez pris au sérieux ?

– Trouvez-vous que désormais avec cet outil, il est plus pratique de se réallouer le travail au sein d'une équipe et de s'organiser comme bon vous semble (autant personnellement que collectivement) pour autant que les objectifs fixés au préalable soient atteints ? (flexibilité et liberté)

### **H3.2.Confiance**

- Selon vous, les RSN internes peuvent-ils être un bon outil pour partager sans cesse les valeurs, le sens, la finalité d'une entreprise afin de stimuler les employés animés par ces valeurs ?
- Trouvez-vous que les RSN renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Est-ce que vous pensez que les liens entre vous, la façon dont vous vous exprimez sur ce média numérique sont sincères et transparents ?
- Pensez-vous que l'implantation d'un RSN interne garantit une certaine proximité avec les autres collaborateurs dans laquelle on peut avoir confiance en échangeant nos idées, avis ? Selon l'étude de l'ISG et BDO, certaines personnes ont mentionné avoir peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), quel est votre avis par rapport à cela ?
- Selon vous, l'instauration des RSN interne est-elle un bon moyen dans une entreprise pour que la valeur ajoutée de ses membres soit reconnue ?

### **H4.2.Coopération**

- Est-ce qu'un outil comme RSN peut être vu comme un soutien psychologique ou technique facilitant le développement professionnel dans une société ? Est-ce que c'est un endroit où l'on se sent rassuré de partager ses avis ou commentaires ?
- Selon vous, un RSN favorise-t-il l'émergence d'idées nouvelles, la co-créativité et l'innovation ?
- Un RSN est-il propice à améliorer les performances collectives grâce aux échanges d'expérience et d'avis de plusieurs collaborateurs ayant des profils différents ? Bertrand Duperrin, un économiste, met en avant que même si ça rend un individu plus productif, au final ça ne veut pas dire que l'ensemble le sera. Il dit qu'il y a toujours des nœuds et des endroits où ça coince, qu'en pensez-vous ?
- Selon vous, un RSN vient-il renforcer les valeurs prônées par le management collaboratif exercées dans votre entreprise, c'est-à-dire une solidarité entre tous et une abolition des cloisonnements entre les fonctions de chacun ? On apprend toujours dans l'étude de l'ISG et BDO que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques, qu'en pensez-vous ?

## Annexe 3 : Grilles d'analyse

Système CRM	Entreprise n°1		Entreprise n°2		Entreprise n°3		Entreprise n°4		
4 piliers du Management Collaboratif	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	Analyse Horizontale
<b>1. Convivialité</b>									
1.1 Ambiance									Synthèse Convivialité
1.2 Plaisir									
1.3 Célébration									
1.4 Equilibre									
<b>2. Choix</b>									
2.1 Engagement									Synthèse Choix
2.2 Liberté									
2.3 Co-responsabilité									
2.4 Flexibilité									
<b>3. Confiance</b>									
3.1 Sens									Synthèse Confiance
3.2 Authenticité									
3.3 Proximité									
3.4 Valorisation									
<b>4. Coopération</b>									
4.1 Soutien									Synthèse Coopération
4.2 Co-créativité									
4.3 Complémentarité									
4.4 Transversalité									
Analyse verticale	Synthèse Entreprise 1		Synthèse Entreprise 2		Synthèse Entreprise 3		Synthèse Entreprise 4		Synthèse générale

RSN Interne	Entreprise n°1		Entreprise n°2		Entreprise n°3		Entreprise n°4		
4 piliers du Management Collaboratif	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	interview n°1 (nom de l'intervenant)	interview n°2 (nom de l'intervenant)	Analyse Horizontale
<b>1. Convivialité</b>									
1.1 Ambiance									Synthèse Convivialité
1.2 Plaisir									
1.3 Célébration									
1.4 Equilibre									
<b>2. Choix</b>									
2.1 Engagement									Synthèse Choix
2.2 Liberté									
2.3 Co-responsabilité									
2.4 Flexibilité									
<b>3. Confiance</b>									
3.1 Sens									Synthèse Confiance
3.2 Authenticité									
3.3 Proximité									
3.4 Valorisation									
<b>4. Coopération</b>									
4.1 Soutien									Synthèse Coopération
4.2 Co-créativité									
4.3 Complémentarité									
4.4 Transversalité									
Analyse verticale	Synthèse Entreprise 1		Synthèse Entreprise 2		Synthèse Entreprise 3		Synthèse Entreprise 4		Synthèse générale

## **Annexes supplémentaires : Retranscriptions des interviews**

### **Retranscription de l'interview de Xavier Vuyge (Pootsy)**

Rodrigue : Tout d'abord, bonjour Xavier.

Xavier : Bonjour.

Rodrigue : Nous sommes ici pour répondre à un questionnaire qualitatif pour notre mémoire, je dis notre parce que nous sommes deux étudiants de la LSM à travailler dessus, à savoir moi-même Rodrigue Bodart et mon ami Christopher Long qui n'a pas pu être là aujourd'hui.

Xavier : OK.

Rodrigue : Dans un premier temps si vous pouviez nous présenter votre rôle dans l'entreprise, ce que vous faites au quotidien ?

Xavier : Je m'appelle Xavier Vuyge, je suis dans le département commercial de la société Pootsy et ici on touche un peu à tout, comme moi je travaillais avant dans les agences titres-services, je connais un peu le milieu donc parfois j'aide un peu le marketing B2B dans le mailing ou des choses comme ça, mais sinon je suis plus là pour être une « salesman » dans la boîte.

Rodrigue : OK merci, j'ai juste oublié de vous demander si ça ne vous dérange pas qu'on enregistre cette interview ?

Xavier : Non pas de soucis.

Rodrigue : OK, pour qu'on puisse la référer dans notre mémoire.

Xavier : Je comprends tout à fait.

Rodrigue : Donc comme nous avons déjà pris contact et nous vous avons partagé notre problématique de mémoire, mais je vais tout de même la rappeler : « Quels sont les impacts d'une part, de l'implantation d'un système CRM et d'autre part, de l'utilisation des réseaux sociaux numériques sur le management collaboratif au sein d'une PME ? »

Xavier : Mmmh...

Rodrigue : Comme on vous l'avait expliqué, nous nous sommes basés sur les différents éléments qui composent cette problématique et en particulier votre entreprise devait correspondre à trois spécificités de notre problématique. À savoir : avoir un management collaboratif, avoir un logiciel CRM...

Xavier : Tout à fait.

Rodrigue : Et avoir un logiciel de réseaux sociaux numériques.

Xavier : Tout à fait.

Rodrigue : Pouvez-vous nous rappeler tout d'abord avec quel logiciel vous travaillez au niveau CRM et au niveau RSN ?

Xavier : Alors nous, avant on travaillait avec des tableaux « Excel » et plus du mail entre nous. Et depuis qu'on a implanté ça, pour le CRM on est sur « Hubspot », qui est un logiciel Internet et pour le réseau social qu'on utilise en interne, ça s'appelle « Slack ».

Rodrigue : OK, étiez-vous conscient qu'en choisissant de travailler dans cette entreprise vous alliez travailler sous un management dit collaboratif ?

Xavier : Heu oui, c'était, on va dire, dans la description de l'emploi, tout avait l'air très flexible, il y a un peu plus de dix personnes ici qui travaillent et c'est vraiment basé, on va dire, sur l'entre-aide, même le « homeworking », tant qu'on arrive à des résultats communs à tous, donc je m'attendais à quelque chose de très humain, très libéré d'esprit.

Rodrigue : Oui c'est ça, donc en quelques mots, quel fut votre premier ressenti lors de l'implantation d'un logiciel CRM et d'un RSN interne dans votre entreprise ?

Xavier : Mhhh (hésitation), comme ça mon ressenti ça a été... On aurait pu s'attendre au fait que ce soit difficile par exemple d'utiliser un CRM, mais ça ne l'était pas du tout au final ça a vraiment été un passage qui a simplifié les choses. Et le RSN interne, on va dire c'était plus sympa, plus facile que des mails, surtout pour des petites demandes à ses collègues sans devoir tout le temps se lever. Moi je trouvais ça vraiment facile d'utilisation même si au début il y avait peut-être une petite crainte.

Rodrigue : OK, maintenant nous allons avoir deux questionnaires assez indépendants, un pour le logiciel CRM et un pour le logiciel RSN. Cela va porter sur certains principes du management collaboratif. Ce sera les deux pour les mêmes, mais c'est une vision différente puisque ce sont deux logiciels indépendants et différents.

Xavier : OK.

Rodrigue : Donc, première question : Pensez-vous que cela pourrait avoir un impact sur l'ambiance de l'équipe de travail en général bien que l'entreprise dans laquelle vous travaillez prône la collaboration entre tous ?

Xavier : De l'implantation d'un CRM vous parlez ?

Rodrigue : Oui.

Xavier : Mhhh (hésitation). Je dirais par rapport à l'ambiance sur l'équipe de travail, je ne pense pas que ça ait vraiment un effet sur l'ambiance d'implanter un CRM (nous ça a plus) ce n'était pas vraiment le côté ambiance qui a été touché avec ça, je ne pense pas vraiment qu'il y ait eu un effet à ce niveau-là.

Rodrigue : OK. Est-ce que désormais le fait de travailler avec un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics sans nécessairement devoir passer par le contact humain engendre plus de plaisir qu'avant dans la réalisation des tâches à effectuer ?

Xavier : Mhhh (hésitation). Je dirais qu'il n'y a peut-être pas plus de plaisir qu'avant, mais c'est juste plus facile qu'avant. Pour cette question je dirais que ça dépend vraiment. Parfois on est plus dans une humeur journalière où on a envie de rester dans sa bulle sans devoir parler à quelqu'un d'autre, etc. Quand c'est une humeur journalière comme ça, utiliser un CRM, c'est pas mal, car on ne doit pas, par exemple prendre le téléphone ou se lever et aller parler directement à quelqu'un, alors qu'on préfère être comme ça dans sa bulle, donc plus de plaisir qu'avant à certain moment je pourrais dire oui.

Rodrigue : Est ce que cet outil, tourné vers la clientèle pourrait être la source de certaines célébrations entre collaborateurs dans l'entreprise ? Par exemple : avoir un CRM augmente le fait de pouvoir célébrer chaque contrat bouclé. Est-ce qu'il existe un sentiment commun de réussite pour chaque contrat bouclé ?

Xavier : Nous sur notre CRM à nous, on voit par exemple quand tous les contrats sont bouclés. Si vous voulez, notre CRM est relié (il y a moyen de le faire avec beaucoup de programmes) à notre réseau social interne, donc Slack. Par exemple à chaque fois qu'un contrat est bouclé, les gens qui ont accès (logiquement tout le monde, je pense) au channel commercial, vont voir qu'il y a un contrat bouclé et souvent si ce n'est pas le cas : bhé Julien qui est un des fondateurs va directement sur le RSN interne quel contrat vient d'être bouclé par X et donc c'est vrai qu'il y a un petit sentiment de célébration, car après tu reçois les félicitations de tout le reste de la boîte. C'est vrai que pour cette question, l'implantation d'un logiciel CRM fait que tout le monde le sait donc les félicitations tombent très vite alors qu'avant ça il fallait revenir un contrat signé le lundi matin au bureau ou bien téléphoner ou envoyer un SMS au manager qui lui n'aura peut-être pas le temps de téléphoner à tout le reste de la boîte pour le dire. C'est vrai qu'au niveau célébration de contrat par exemple, c'est un outil vachement pratique où l'on se sent plutôt valorisé et c'est très bien fait, car en plus on voit si on a mieux travaillé qu'avant par exemple.

Rodrigue : OK c'est très intéressant, maintenant selon le second principe, toujours par rapport à l'implantation du système CRM, est ce qu'il vient renforcer l'engagement des collaborateurs de travailler tous ensemble pour un but commun ?

Xavier : Mhhh

Rodrigue : Renforcer l'engagement des collaborateurs, c'est-à-dire ils viennent de leur propre gré.

Xavier : Bhé je pense qu'une des choses pour lesquelles les gens travaillent ici, c'est un peu les valeurs de la boîte qui sont très dynamiques, où il faut atteindre certains objectifs pour que la boîte puisse continuer à tourner parce qu'il y a énormément, comme dire, de travail encore à faire pour que la boîte soit au top donc il y a encore une bonne marge de progression et je pense que si tout le monde est là c'est pour atteindre ses objectifs la sinon qui pourraient être défaitistes partiraient et je trouve qu'en implantant le CRM, comme je vous l'ai dit où on peut voir les marges de progressions, c'est une source de motivation et le fait d'atteindre des objectifs est une des valeurs de la boîte donc je trouve que pour cette question le CRM répond bien à ces valeurs de la boîte et j'ai l'impression qu'il « n'y aura aucun frein à l'utiliser de la part de n'importe qui parce que tout le monde va vouloir être conformes à ces valeurs. Je pense que pour cette question, la réponse est vraiment positive.

Rodrigue : OK. Est-ce qu'un système CRM amène plus de liberté aux employés d'un point de vue organisationnel ? Est-ce qu'ils ont encore cette liberté d'organiser leur travail comme ils veulent pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?

Xavier : Là, je dirais plutôt oui et non. Un peu mitigé pour cette question, parce que... heuuu en fait ça dépend vraiment de la façon dont fonctionne la boîte. Chez nous, ce n'est pas vraiment écrit sur papier qu'il faut être minute par minute à jour sur le CRM. Par exemple, des fois, moi je me dis, je vais chez un client, le temps de faire la route, de rentrer, je me dis que je ferai le « débrief » le lendemain pour que tout le monde ait un avis. Mais c'est sûr que ça te laisse une certaine marge de progression... heuuu pardon... de liberté, mais c'est vrai que dans la logique des choses, on va dire, on ne peut pas trop reporter le travail à faire sur un CRM parce qu'il faut que ça soit tout le temps mise à jour. Donc au niveau de la liberté, il y en a dans une certaine mesure, mais moins, parce que... peut-être moins qu'avant parce qu'il faut... le CRM veut dire que tout le monde peut avoir toutes les informations sur tous les clients. Un exemple : si moi j'oublie de mettre quelque chose dans le CRM parce que demain je veux me faire un petit jour plus tranquille et qu'un autre employé va faire une démarche envers une entreprise, il va peut-être aller sur le CRM et voir qu'il n'y a rien eu et donc va se dire, « je vais appeler cette entreprise ». Mais en fait j'étais en contact avec l'entreprise hier par exemple. L'entreprise va me dire : « je viens d'avoir un de vos collègues hier ». Et donc ça crée une confusion dans la tête du client potentiel et il va se dire : « je me fais un peu harceler ». Au niveau liberté je dirais qu'il faut quand même s'y tenir. Ça demande une certaine rigueur, donc peut-être moins qu'avant de l'implantation.

Rodrigue : OK. Pour vous, l'implantation d'un système CRM augmente le principe de co-responsabilité entre les employés ?

Xavier : heu... Oui, ça, je suis sûr, je dirais même à 100 % parce qu'on est tous dans le même bateau et il faut que toute l'entreprise tourne et on est tous responsables du CRM, donc on est tous entre guillemets «co-responsable» des actions qui se passent sur le CRM. Donc quelqu'un qui va mettre une information totalement erronée sur le CRM, il doit avoir une certaine responsabilité pour ce qu'il met dessus, car c'est vraiment un outil de travail important. C'est là-dessus qu'il y a... les clients, c'est ce qui fait gagner de l'argent et c'est là-dessus qu'il y a toutes leurs informations pour gagner de l'argent. Donc oui... je pense que le principe de co-responsabilité a fort augmenté depuis le fait que l'on a un CRM. Ce n'est pas comme si, un employé nous appelle, un collègue nous appelle pour nous demander quelque chose, qu'on lui réponde quelque chose d'abstrait, on se déresponsabilise un peu alors que dans un CRM, il y a vraiment une responsabilité partagée. Qu'on soit n'importe qui dans la société.

Rodrigue : Percevez-vous le progiciel CRM comme un outil pratique au moment où les collaborateurs doivent se partager ou s'entraider sur des tâches liées à des clients ?

Xavier : heuu... Oui, oui totalement parce que c'est simple d'utilisation. Au pire quelqu'un qui ne l'a pas encore utilisé, il demande à un collègue et il comprend très vite. En tout cas, l'outil qu'on utilise est très intuitif et heu. Par exemple, moi qui suis en sales, heu... c'est vrai que je suis beaucoup dessus, mais un « marketer » va aussi peut-être avoir besoin de ça aussi. Même un développeur, si maintenant qu'on commence à... comment dire... personnaliser certaines applications pour des clients. Si un développeur a besoin de connaître les humeurs des clients, pour qu'il personnalise, il peut aussi rentrer sur le CRM, donc pour se partager des tâches, même moi pour aller un peu aider des marketings. Je vois un groupe de client, je vais regarder sur le CRM, c'est vraiment très simple pour se partager des tâches et s'entraider, c'est le top.

Rodrigue : OK super. Par rapport à notre troisième principe et toujours par rapport à l'implantation d'un CRM. Est-ce que vous trouvez qu'un système CRM peut avoir de l'importance pour la transmission des valeurs de l'entreprise censée animer les collaborateurs de celle-ci ?

Xavier : Bha oui, je répondrai un peu sur ce que j'ai dit tantôt. Heuu après ça dépend des valeurs de chaque société, mais avec celle d'ici, une des valeurs, c'est d'être dynamique et d'atteindre les objectifs communs où tout le monde les connaît. Et comme le fait qu'un CRM ait un suivi de ce qu'il se passe tous les mois, on peut dire qu'en terme financier et que l'objectif premier, c'est quand même qu'en collaborant tous ensemble, on arriverait à des bons résultats. Je trouve que ça reprend bien les valeurs de la société, en tout cas, chez nous.

Rodrigue : OK Merci. Trouvez-vous que les CRM renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Trouvez-vous que travailler sur un logiciel commun pour la gestion des clients apporte plus de sincérité et de transparence dans le contenu apporté par chacun ?

Xavier : Heuuu bah oui, je dirais oui. Parce qu'à partir du moment où tout le monde est sincère et je le pense, on ne peut pas dire quelque chose qui n'est pas transparent, authentique et sincère sur un CRM, c'est mettre des bâtons dans les roues pour ton collègue. Et ici, on n'est pas du tout dans une dynamique de... fin tout le monde est sur le même pied d'égalité : un stagiaire, il est aussi important que moi, donc personne ne se met des bâtons dans les roues. Donc heu..., je pense qu'utiliser un CRM, c'est vraiment synonyme de transparent et authentique avec ce qu'on dit dessus.

Rodrigue : Et au niveau des relations interentreprises, donc entre vos collègues, est-ce que vous pensez que ça peut vraiment apporter un plus au niveau de la sincérité, de la transparence ?

Xavier : En tout cas, je trouve que, le fait que tout le monde soit... En fait, utiliser un CRM, c'est vraiment... tout le monde s'applique à l'utiliser au mieux. Et en fait, ça se ressent même après. Parce que t'n'es même pas obligé de le dire, mais tu vas peut-être en croisant ton collègue qui a mis de l'information très précieuse sur un client ou qu'il va te donner un client par exemple, bah tu peux même lui dire « merci » en passant. Alors que normalement sur un CRM tout le monde balance ses informations et on peut croire qu'on perd un peu la notion de vraie relation humaine, mais au final, tout le monde est tellement, donnent tellement de la bonne information et se démènent pour bien faire que tu vas naturellement dire « merci », « très bien ce que tu as mis dessus », fin des petites phrases qui sont chaleureuses à entendre. Donc je pense que, même si on pourrait croire l'inverse, je crois qu'allier les deux, c'est finalement un bon fond pour les relations réelles, on va dire, humaine.

Rodrigue : Pensez-vous qu'un système CRM peut venir améliorer la proximité entre collaborateurs ? Le fait de pouvoir échanger et partager l'information des clients via un même logiciel favoriserait la proximité entre collaborateurs ?

Xavier : Oui, je viens d'un peu y répondre. C'est pareil, c'est le fait de voir que chacun s'implique sur le CRM pour bien faire les choses. Au final, ça rapproche dans un sens, on pourrait croire que non, mais on va être content de l'autre personne, car elle nous a amené de bonnes informations. Tandis que si elle nous l'avait fait par téléphone, elle aurait peut-être oublié quelque chose parce que tu es moins impliqué que devant ton outil de travail qui est ton ordinateur. Et au final, je crois que, ça fait plaisir de voir que tout le monde s'applique et

après ça se ressent aussi dans les relations parce que tout le monde fait bien son boulot, tout le monde à l'aire content. J'ai cette impression-là.

Rodrigue : Pour vous, l'implantation d'un logiciel CRM permettrait à l'entreprise de constater la valeur ajoutée de ses membres ?

Xavier : Totalemment parce qu'en tout cas, sur notre CRM, on voit qui à boucler des contrats ? On pourrait se dire, c'est qu'une personne qui a fait tout ça, parce que c'est lui qui a le nom à la fin. Mais en fait, il n'y a pas vraiment de fin puisqu'on voit l'historique en même temps et on peut voir que ce n'est pas une seule personne qui a réalisé l'ensemble de la procédure client. On voit vraiment que tous les collaborateurs sont valorisés parce que les noms sont affichés et donc on voit la valeur ajoutée de chacun. On pourrait se dire, celui qui a fait la première démarche le premier appelle, on ne le connaît pas... Mais finalement si. On peut voir qu'il y a eu plusieurs personnes entre le premier appel et la clôture du client 6 mois après, en passant par celui qui a contacté le client par e-mail. Donc on voit que tout le monde a une valeur ajoutée dans le même but. Et ça, je trouve ça vraiment bien fait.

Rodrigue : Est-ce que vous pensez qu'on peut se démarquer via le logiciel CRM des autres collègues ?

Xavier : Heuuu, je ne sais pas vraiment comment. mais j'ai l'impression que c'est une valeur ajoutée où l'on peut voir l'apport de chacun. Je ne pense pas que quelqu'un va plus se démarquer sauf si c'est toujours le même prénom qui revient dans la finition de contrat. Ce qui est intéressant, c'est qu'on peut mettre un commentaire. Donc on ne met pas juste : » un tel a fini ». Parce que si tu travailles en binôme et que c'est toi qui avec ta session, clôtures le contrat, on pourrait croire que c'est toi qui as tout fait. On peut toujours rajouter une note : « moi et un tel avons été faire signer..., ça s'est très bien passé, le client à l'aire heureux pour la suite »

Rodrigue : Passons maintenant à notre dernier principe du management collaboratif. Pensez-vous que l'implantation d'un logiciel CRM peut vous faciliter vos tâches au quotidien ? Et est-ce que ce projet est vu comme une forme de soutien par les employés ?

Xavier : Faciliter les tâches au quotidien, oui. En tout cas, car on est plus obligé d'envoyer un mail à son collègue pour savoir ce qui s'est passé par rapport au client. On a toute l'information directement, donc ça, c'est très bien. Et vue comme une forme de soutien, je ne sais pas trop ce que vous entendez par là ?

Rodrigue : Est-ce que le logiciel vient vraiment vous aidez dans votre travail au quotidien, « je vais plus devoir faire ça, ça évite des tâches administratives ? »

Xavier : Oui, complètement, c'est vrai que par rapport à avant, on travaillait beaucoup avec « Excel ». Donc il fallait à chaque fois modifier toute des lignes de tableau « Excel ». On pourrait croire que c'est facile parce que c'est à chaque fois une ligne, mais travailler sur « Excel », c'était beaucoup plus handicapant. Avoir un CRM, c'est vraiment avoir une aide, ça soutient les employés dans le sens où l'on doit plus faire des tâches ennuyeuses.

Rodrigue : OK. Est-ce que le fait de pouvoir rassembler et de partager l'information des clients permet aux employés de pouvoir libérer leur esprit de co-créativité (pourvoyeur d'idées et de commentaires) ?

Xavier : Heuuu... on suit une certaine logique, donc je n'ai pas l'impression qu'on crée quelque chose. Mais le fait d'avoir toute l'information, on peut d'une certaine manière co-créer. Si on observe sur le CRM une remarque d'un client de mauvaise humeur, on va alors lui envoyer un mail un peu plus personnalisé. C'est vrai que dans ce sens-là, c'est pratique pour créer des choses différentes en fonction des clients. Il y a donc un aspect co-créativité mais ce n'est peut-être pas l'endroit propice pour repenser une stratégie d'entreprise. Mais toutes les informations dessus sont bonnes à prendre pour créer quelque chose dans l'entreprise donc on ressent cet esprit-là de co-créativité.

Rodrigue : OK. Est-ce que le système CRM favorise le principe de complémentarité entre les employés, c'est à dire est-ce qu'il est important pour un CRM d'avoir une diversité de profils et de talents afin d'améliorer les performances collectives ?

Xavier : Heuuu... diversité des profils, je pense que tout est bon à prendre sur un CRM et tout est bon à prendre dans l'entreprise. Par exemple, le fait qu'on ait des gens du marketing qui travail un peu dans le CRM, c'est bien parce qu'ils ont une vision, une méthodologie différente, il pense différemment que des commerciaux. Donc ça, c'est bénéfique, car on retrouve une diversité dans les commentaires. Autre chose, rien que le profil féminin/masculin, c'est bien aussi, il y a une approche différente. Il y a certain client, on sait qu'ils vont préférer être en contact avec une fille, d'autre avec un garçon. Je dirais que ça favorise la complémentarité. Fin peut-être pas que ça la favorise, mais le fait d'en avoir est bénéfique pour l'entreprise. C'est vrai que si on compare avec avant l'implantation, il n'y a peut-être pas de réel changement. La complémentarité, on en a toujours besoin, qu'il y ai un CRM ou pas. C'est ça que je veux dire, mais elle est bien accueillie sur un CRM bien sûr.

Rodrigue : OK. Est-ce que, pour vous, un système CRM vient renforcer la transversalité entre les membres de l'entreprise ? c'est à dire la solidarité et l'esprit d'équipe au détriment d'une division du travail et un cloisonnement des fonctions.

Xavier : Mhhh, on pourrait croire qu'il y a que les commerciaux dessus, mais après je crois que ça dépend vraiment des entreprises, mais ici, n'importe qui qui veut regarder ce qu'il se passe sur le CRM, car il se dit que ça va être utile pour son travail à lui est le bienvenu. Même un développeur qui a besoin de personnaliser quelque chose peut venir. C'est aussi là qu'on voit les performances de ventes de l'entreprise donc tout le monde y est le bienvenu. Je pense donc que c'est en reflet avec la solidarité qu'on met en avant, l'esprit d'équipe. Quant à la division du travail, c'est vrai que par exemple le développeur va moins venir dessus, mais ce n'est pas à leur détriment vu que tout le monde y est le bienvenu. De plus, certaines viennent parfois donc ça reflète bien les valeurs et ce n'est pas au détriment ni en faveur d'un cloisonnement. Ça tend à s'ouvrir à tout le monde, surtout notre CRM qui est très intuitif.

Rodrigue : OK super merci pour cette réponse. Maintenant nous allons passer au logiciel RSN, donc l'implantation d'un logiciel numérique en interne.

Xavier : OK.

Rodrigue : Pensez-vous que désormais le fait de posséder un réseau social numérique interne où les collaborateurs sont connectés les uns aux autres influence de n'importe quelle manière l'ambiance au sein de l'organisation ?

Xavier : Mhhh, moi je dirais que oui, c'est en faveur d'une meilleure ambiance et convivialité. En fait c'est bête, mais il y a énormément de gens un peu timides et ça se ressentait avant qu'on ait « Slack ». Ça peut paraître cliché, mais par exemple il y a des développeurs qui sont plus dans leurs bulles et qui vont moins parler et le fait d'avoir un RSN fait qu'ils vont beaucoup plus s'exprimer et moi ça ne me dérange pas de parler dessus donc oui je pense que c'est en faveur, si on tire un bilan global, pour tous, de l'ambiance.

Rodrigue : Prenez-vous plus de plaisir à travailler sachant qu'il y a maintenant cette source de divertissement en plus dans votre quotidien ?

Xavier : Oui parce qu'on va dire qu'on a par exemple une chaîne sur laquelle on peut se déconnecter du monde professionnel et se raconter des blagues donc je pense que oui, ça amène un petit côté plaisir. Il ne faut pas hésiter à raconter des anecdotes dessus. En tout cas si l'on nourrit le fait que le RSN n'est pas qu'un côté professionnel, c'est un petit plus qui amène plus de plaisir. Par exemple celui qui est en pause et qui trouve une blague sur Internet peut la poster et ça va faire rire tout le monde et ce n'est vraiment pas mal à ce niveau-là.

Rodrigue : Vu que certaines informations privées (contenus partagés, photo, informations sur votre profil) sont stockées sur cet outil numérique. Quel est votre ressenti par rapport à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée engendré par les RSN internes ?

Xavier : Mhhh, nous sur notre logiciel on ne met pas tout, on a une photo, un surnom, des choses comme ça, notre date d'anniversaire, on ne poste pas naturellement des photos de familles ou des choses comme ça donc j'ai l'impression que nos données ne sont pas si importantes que ça. C'est vrai qu'il y a notre contenu qui est posté dessus, donc il ne faut pas non plus poster n'importe quoi, mais j'ai l'impression que ça ne pose pas de problème pour l'équilibre professionnel et vie privée, car on l'utilise avec une certaine mesure, on ne met pas tout ce qui se passe dans notre vie privée dessus.

Rodrigue : OK. Selon vous, l'implantation d'un RSN favorise-t-elle l'organisation d'événement entre collaborateurs pour se déconnecter du travail et se sentir intégrée au sein du groupe ?

Xavier : On dire que c'est plus facile d'utiliser ça pour organiser un team building par exemple que d'utiliser des mails qu'une personne envoie à chacun ou même pour célébrer une bonne journée en allant boire un verre après celle-ci, il suffit que quelqu'un poste l'idée dessus et tout le monde peut répondre. Donc oui, c'est plus facile qu'avant pour organiser des choses en tout cas.

Rodrigue : OK. Maintenant selon le deuxième principe du management collaboratif, trouvez-vous que l'implantation d'un RSN est propice à l'engagement de chacun dans l'entreprise pour un but collectif ?

Xavier : Hmmm, je dirais qu'on s'est tous engagé dans un but commun en respectant des valeurs. Est-ce que l'implantation de RSN fait changer ça ? Pour le coup, je ne dirais pas spécialement parce que le fait d'avoir un RSN ou non, il n'y a pas vraiment de valeurs perçues sur celui-ci à part le fait de mettre en avant le bien-être, etc.... Je dirais que pour ça, ça ne change pas grand-chose d'avoir un RSN ou pas, on s'est quand même engagé dans un but commun et on ne se rappelle pas sur le RSN les buts. Ça ne change rien ce point-ci.

Rodrigue : OK. Pensez-vous qu'un collaborateur doit être responsable de ce qu'il dit sur les RSN internes, bien que ce soit un lieu interactif où l'on peut confondre divertissement et travail ? Cet endroit et ses caractéristiques ne risquent-ils pas de ne pas être assez pris au sérieux ?

Xavier : Oui c'est sûr que sur un RSN il faut savoir se déconnecter du monde du travail, mais voilà, il faut quand même avoir un certain degré par rapport à ce qu'on dit et savoir prendre du recul. Je ne pense donc pas que contrairement à un CRM par exemple, je ne pense pas qu'il faut être responsable ou qu'il doit y avoir de la responsabilité sur ce qu'on dit évidemment sauf si on dit des grosses bêtises là-dessus, on sait que tout le monde le voit donc on doit être responsable de ses actes, mais je crois qu'il faut savoir faire la part des choses.

Par exemple un manager, même s'il est tout aussi important que les employés, il ne doit pas pouvoir réprimander un employé même s'il a mis quelque chose qui le déplaît lui dessus. Je ne pense pas qu'il faille vraiment tenir rigueur de ce qu'il se passe sur le RSN. Au niveau de la responsabilité, elle n'est pas aussi grande que sur un CRM, c'est aussi un endroit pour plus de fun. Si quelqu'un poste une idée déplaisante, ce n'est pas grave on passe à autre chose, il ne faut pas le confondre avec un outil trop professionnel non plus. C'est sûr que si quelqu'un nous demande un conseil en privé sur le RSN par rapport à un client, si on n'est pas sûr, autant lui dire d'aller vérifier sur le CRM, à côté de ça si on lui dit un truc pas à 100 % véridique, il ne faut pas non plus que ça soit source de conflit, comme ça demande d'être spontané il faut que ça implique de la déresponsabilisation comme ça, ça motive les gens à l'utiliser.

Rodrigue : Trouvez-vous que désormais avec cet outil, il est plus pratique de se réallouer le travail au sein d'une équipe et de s'organiser comme bon vous semble (autant personnellement que collectivement) pour autant que les objectifs fixés au préalable soient atteints ?

Xavier : Mhhh, ça je pense que oui, en tout cas pour la première question que vous m'avez dite, le fait de pouvoir se réallouer des choses (bah) on peut par exemple demander à quelqu'un de nous aider pour un point particulier ou pour une base de données par exemple, mais on sait qu'il faut une certaine flexibilité et liberté et donc qu'on ne peut jamais imposer à quelqu'un de faire quelque chose à l'instant t. On peut lui demander de faire quelque chose et si on sait qu'on a un objectif de, par exemple, signer ce contrat-ci ou qu'il faut finir une base de données clients pour la mettre dans notre programme, qui est commun, on peut s'organiser autour de celui-ci, et ça peut aussi permettre de répondre à celui qui nous demande de l'aide : « oui je vais le faire, mais pas tout de suite, dans x temps ou x heures ». Je pense que pour cela, c'est plus simple qu'avant, car on peut répondre au tac au tac « OK je le ferais ou pas, pour certaines raisons, et dans combien de temps ». Selon moi, c'est donc propice à une bonne liberté et flexibilité dans l'entreprise.

Rodrigue : OK, maintenant passons à notre troisième principe du management collaboratif. Selon vous, les RSN internes peuvent-ils être un bon outil pour partager sans cesse les valeurs, le sens, la finalité d'une entreprise afin de stimuler les employés animés par ces valeurs ?

Xavier : Je crois que les valeurs on les connaît déjà tous, qu'il y est un RSN ou pas. Après avec un RSN, si un manager veut les rappeler plus facilement, tout le monde les voit et il peut les poster dessus et tout le monde les verra. Si c'est des valeurs qui sont exprimées d'une

façon ludique par le manager qui s'en occupe ou même le CEO, ici c'est Amaury qui est vraiment à la même échelle que tout le monde, il peut le faire de manière ludique et ça va booster un peu tout le monde. Donc ça peut être un bon outil pour booster tout ça même si on connaît déjà tous les valeurs à la base, le fait qu'il y est un RSN peut permettre de les rappeler donc je pense que c'est bien pour cela.

Rodrigue : OK. Trouvez-vous que les RSN renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Est-ce que vous pensez que les liens entre vous, la façon dont vous vous exprimez sur ce média numérique sont sincères et transparents ?

Xavier : Ça, on ne sait pas vraiment le vérifier, comme je l'ai dit tantôt, si quelqu'un vous dit « non je ne peux pas vous aider pour certaines raisons » ou bien « je peux vous aider, mais dans X temps », tu ne sais pas vérifier, mais tu supposes que c'est vrai, car on part sur des valeurs où tout le monde se dit « on est sincère entre nous », mais peut être que le mec ne dit pas la vérité. Je ne sais pas trop répondre, ici nous tout le monde est sincère, mais je suppose que dans d'autres boîtes ça ne pourrait ne pas être le cas et un RSN pourrait être un endroit où on peut se débiter vite fait parce que c'est plus simple de le faire derrière un écran que de le faire en vrai. Cela peut donc tendre à des liens un peu faussés par rapport à la réalité. Ça ne m'étonnerait que vous ayez des réponses où des gens peuvent vous dire « j'ai l'impression que les gens sont différents en vrai que derrière leur écran », chez nous je ne pense pas que ça soit le cas, mais ça pourrait arriver dans d'autres sociétés.

Rodrigue : OK. Pensez-vous que l'implantation d'un RSN interne garantit une certaine proximité avec les autres collaborateurs dans laquelle on peut avoir confiance en échangeant nos idées, avis ?

Xavier : (Hésitation) je pense que ça garantie une proximité parce que comme je l'avais dit au tout début, il y a des gens qui ont envie d'avoir de la proximité avec les autres, mais ils ne le peuvent pas, car ils sont timides. Ça peut donc garantir une proximité, car même le fait de s'échanger des blagues de façon numérique, même si on ne voit pas l'autre rigoler (on se doute bien qu'il le fait), ça peut resserrer des liens numériquement parlant.

Rodrigue : OK. Selon l'étude de l'ISG et BDO, certaines personnes ont mentionné avoir peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), quel est votre avis par rapport à cela ?

Xavier : Cela je peux le comprendre, parce que je suppose que les réseaux sociaux internes peuvent être utilisés à bons escients comme à de mauvais escients. Je crois qu'il y a des dérives, ça ne me choquerait pas d'entendre des scandales sur le fait qu'un jour un employé puisse être licencié, car il a posté une blague de mauvais goût (peut-être avec de l'humour

noir) sur le réseau social. C'est des choses qui ne m'étonneraient pas donc je peux comprendre que certaines personnes n'ont pas confiance dans le fait de partager leurs avis et leur humour ou du contenu sur ce genre d'outil. Ça ne me choque pas ce que vous me dites en fait.

Rodrigue : OK. Selon vous, l'instauration des RSN interne est-elle un bon moyen dans une entreprise pour que la valeur ajoutée de ses membres soit reconnue ?

Xavier : Mhhh... Pas forcément, en fait à la base je dirais non, mais ça dépend de l'utilisation qu'on en fait, si jamais il y a des gens qui l'utilisent dans le sens où par exemple, on voit qu'on a atteint tel objectif et qu'ils le disent directement après sur le réseau social alors oui, ça peut être bénéfique pour voir la plus-value, mais ça sera plus la plus-value, la valeur ajoutée du collectif qui va primer sur les RSN interne. Cependant, la plus-value des membres dans le global je dirais oui si le réseau social est bien utilisé par ceux qui ont envie de partager dessus bien sûr.

Rodrigue : OK merci. Passons maintenant à notre dernier principe du management collaboratif. Est-ce qu'un outil comme RSN peut être vu comme un soutien psychologique ou technique facilitant le développement professionnel dans une société ? Est-ce que c'est un endroit où l'on se sent rassuré de partager ses avis ou commentaires ?

Xavier : Nous dans la façon avec laquelle on l'utilise, je pense que tout le monde pourrait répondre comme moi, en tout cas chez Pootsy je pense que tout le monde est rassuré dessus, je crois que personne n'a de crainte à l'utiliser, comme vous m'avez dit dans l'enquête ISG/BDO ici je ne crois pas qu'il y aura des cas comme ça. On est tous sur la même longueur d'onde sur ce réseau social, après il y a peut-être des plus timides que d'autres qui vont beaucoup moins l'utiliser, peut-être qu'eux se sentiront moins rassurés, mais en tout crois je crois que chez nous, tout le monde se sent rassuré dessus.

Rodrigue : OK. Selon vous, un RSN favorise-t-il l'émergence d'idées nouvelles, la co-créativité et l'innovation ?

Xavier : Mhhh... Il y a trois choses sur le RSN : le fun et divertissement pour se « déconnecter », tout ce qui est organisation (planification de sortie, repas midi commun, covoiturage...) et l'aspect professionnel et technique ou si quelqu'un a besoin d'aide, il va demander contribution à tous : « est-ce que vous trouvez que c'est une bonne idée ? », « Est-ce que vous avez des idées à proposer pour mieux faire mon mail par exemple, des idées d'innovations pour une nouvelle campagne de pub ou comment attaquer un tel client par rapport à telles caractéristiques ? ». Sous-entendu avec l'expérience de chacun arriver faire des choses. Donc, je pense que oui, ça favorise vraiment l'émergence de nouvelles idées, car

en plus, en un clic, on s'adresse à tout le monde alors qu'avant sans RSN, on allait plus se tourner vers un collègue ayant le même rôle alors qu'il y a des filles en marketing qui peuvent s'y connaître en comportement du consommateur et apportent des bonnes idées. Alors oui selon moi ça favorise vraiment.

Rodrigue : OK top. Alors, un RSN est-il propice à améliorer les performances collectives grâce aux échanges d'expérience et d'avis de plusieurs collaborateurs ayant des profils différents ?

Xavier : Bah là je viens de répondre aussi en fait, c'est cela, pouvoir en un clic s'adresser à tous les départements et on aura même de l'aide d'un développeur, d'un « marketeur », d'un commercial, du CEO, tout le monde donnera son avis donc au final ça améliore les performances collectives, car tous les buts sont collectifs, donc pour moi ce que vous venez de dire est à 100 % vrai.

Rodrigue : OK. Dans la littérature, nous avons trouvé que selon Bertrand Duperrin, un économiste, même si ça rend un individu plus productif, au final ça ne veut pas dire que l'ensemble le sera. Il dit qu'il y a toujours des nœuds et des endroits où ça coince, qu'en pensez-vous ?

Xavier : Je comprends ce qu'il veut dire, je pense qu'il veut dire que si quelqu'un par exemple possède une bonne information, mais qu'il n'utilise pas le réseau social, on va passer à côté de celle-ci. Dans ce sens-là, je dirais que oui l'information peut se perdre, donc ça peut nuire à la collectivité à certain moment, mais à partir du moment où on implante un RSN ça demande que tout le monde l'utilise, donc ça ne devrait pas poser de problème et la collectivité sera récompensée.

Rodrigue : OK. Selon vous, un RSN vient-il renforcer les valeurs prônées par le management collaboratif exercées dans votre entreprise, c'est-à-dire une solidarité entre tous et une abolition des cloisonnements entre les fonctions de chacun ?

Xavier : Mhhh... En fait dans un réseau social interne, contrairement on va dire au CRM, où l'on ne voit pas qui a quel rôle exactement. Chez nous dans le RSN, il y a des « channels » (chaînes de discussion) qui sont ouverts à tous (où tout le monde reçoit une notification) et d'autres où les notifications vont être prioritaires à ceux qui exercent ce que le « channel » propose (exemple : développement - développeurs). Il y a donc toujours cet aspect de fonctions différentes, mais on peut s'entraider. Il n'y a pas juste un seul « channel » où tout le monde parle dessus, ça serait impossible niveau organisation et nombres de messages par jour. On est tous conscients d'avoir des fonctions différentes, mais on est tous conscients qu'on peut tous s'aider.

Rodrigue : OK. On apprend toujours dans l'étude de l'ISG et BDO que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques, qu'en pensez-vous ?

Xavier : Oui, il y a un retour des canaux hiérarchiques, car on sait que les RSN internes sont bien pour s'entraider tous, mais c'est aussi bien dans nos spécialités donc nous on a par exemple un « channel » que pour le commercial où les commerciaux vont avoir accès et on pourra s'aider là-dessus, mais évidemment si on a besoin d'aide d'autres personnes, on va demander de l'aide sur un autre « channel » plus général. Autre exemple, il y a trois fondateurs de Pootsy, même si on travaille de manière horizontale, on sait qu'il y a un « channel » où ils ne sont qu'à trois pour parler de choses par exemple : relatifs aux AG (c.-à-d. pas du ressort de tous même si tout le monde est mis au courant, car la transparence prime). On n'a donc pas besoin d'être tous concentrés sur la même chose en même temps. On pourrait dire qu'il y a une sorte de retour des canaux hiérarchiques, mais cela est-il bien ou mal ? Car même si on est sûr de l'horizontal et qu'il y a beaucoup de collaboration et d'entraide, on sait tous qu'on a des points forts qui sont nos spécificités correspondant à nos rôles dans l'entreprise. Il y a un donc un retour, mais ça ne me pose pas de problème, car on bosse quand même dans une optique de collaboratif. En résumé : Oui, mais ce n'est pas un défaut, car il y a quand même certains « channels » exploitables par tous pour l'entraide. Ce retour aux canaux hiérarchiques est-il négatif ? Je ne pense pas. Je ne sais pas si ça répond à la question.

Rodrigue : Oui parfaitement. Voilà, nous arrivons à la fin de notre interview, je vous remercie pour le temps que vous nous avez donné et nous vous ferons part des résultats qu'on aura pu ressortir de celle-ci.

Xavier : OK, vous m'aviez dit une heure je vois qu'on y est, vous avez vu juste. En tout cas, ça m'a fait plaisir de vous aider pour votre mémoire et j'espère que tout ce que je vous ai dit ici va pouvoir vous faire ressortir de choses bien et que vous allez pouvoir bien travailler avec ça. Ce fut avec plaisir.

Rodrigue : Le plaisir était pour nous.

Xavier : Merci d'avoir pensé à nous, on est passé par là avant aussi, aider des étudiants ne pose aucun problème.

Rodrigue : Un tout grand merci.

## **Retranscription de l'interview de Julien Renglet (Pootsy)**

Christopher : Bonjour Julien, merci de nous accueillir ici pour cette interview. Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter, expliquer votre rôle dans l'entreprise ?

Julien : Oui, Bonjour. Donc moi c'est Julien Renglet. Je suis co-fondateur de la start-up pootsy. On est 3 et mon rôle principal au jour le jour, c'est de gérer l'équipe commerciale et nos clients. Donc de faire en sorte que notre solution soit vendue par nos clients.

Christopher : OK

Julien : Et je rajoute, manager l'équipe commerciale, c'est à dire, faire en sorte que les commerciaux fassent bien leur travail, de la suivie, de les accompagner dans la stratégie, les propositions, les offres et les choses comme ça.

Christopher : OK. Et en quelques mots, quel a été votre premier ressenti quand vous avez commencé à utiliser un logiciel CRM et un logiciel tel qu'un réseau social en interne, donc « Slack » vous m'avez dit, dans votre entreprise ?

Julien : Donc nous, au début, on était les 3 fondateurs et on n'avait pas vu la nécessité d'utiliser un CRM comme « Hubspot » pour les commerciaux. Mais par contre, un outil comme « Slack », ça on a tout de suite mis en place, parce qu'étant trois, pas toujours au même endroit chacune des tâches très bien définies, on avait ce besoin, certain jour, on ne se voyait pas. Pouvoir communiquer, être au courant de savoir qui fait quoi, et des choses comme ça. Typiquement, on a mis ça en place quand on était que trois, les trois fondateurs, on avait mis un petit stand-up « supply » dans « Slack », qui tous les matins, entre 9 h et 9 h 30, un petit robot nous demandait quelles sont les 3 choses que l'on a faites la veille et quelles sont les 3 choses que l'on allait faire aujourd'hui et si un des autres fondateurs pouvait m'aider éventuellement sur l'un des sujets. Et donc c'est une histoire où chaque matin, chacun avait une vue très claire de ce que chacun avait fait. Pas du tout pour dire : « t'n'as pas bien fait ci ou t'as bien fait ça », mais plutôt pour dire « t'es coincé, là je peux t'aider, là on peut communiquer et ainsi de suite ». C'était plutôt pour avoir une vue plus transversale sur les différents postes. Et pour le CRM, on l'a mis par la suite quand la boîte a un peu plus grossi et qu'on a commencé à avoir une équipe commerciale. J'étais plus tout seul, car quand je travaillais tout seul, j'étais plus avec mes tableaux « Excel », mes notes. Mais à partir du moment où on était 3, il fallait un endroit où l'on mettait le « reporting », si quelqu'un était malade, on devait pouvoir avoir accès au mail qui avait été échangé avec le

client. On a donc vu que c'était plus pertinent dans la manière de travailler, mais également le côté un peu plus challenge entre les différents commerciaux.

Christopher : OK merci, donc maintenant Rodrigue va vous posez des questions par rapport au CRM, « Hubspot » comme vous avez chez vous.

Rodrigue : Par rapport à l'implantation de votre logiciel CRM, pensez-vous que cela pourrait avoir un impact sur l'ambiance de l'équipe de travail en général bien que l'entreprise dans laquelle vous travaillez prône la collaboration entre tous ?

Julien : Comme vous le dite, nous on est vraiment une start-up où chacun a un rôle très prédéfini, mais inévitablement, on doit s'entraider parce que, il n'y a pas un profil qui gère que le marketing, un qui gère que le commercial, donc on est assez multitâches. On a cette culture d'entreprise où l'on collabore énormément et on s'entraide. Mais on n'a pas vu spécialement d'ambiance positive ou négative. Déjà, c'est très important qu'il y ait une ambiance positive tous les jours, vu qu'on travaille beaucoup plus que dans une autre boîte, c'est indispensable. Mais on a vu qu'il y avait un petit côté challenge entre les commerciaux. Ils avaient une vue très claire sur qui vendait quoi, quel était le chiffre ce mois-ci... Donc il y avait un côté compétitivité, mais très sain. Et même moi, qui gère l'équipe commerciale, j'étais par moment en train de piloter et dire : « OK, toi t'as clôturé ça » et du coup, je vendais moins que mes commerciaux. Ça m'a donc mis un petit coup pour me dire « c'est moi qui dois être le premier là-dedans parce que je dois quand même bien leur montrer que je fais bien mon job ». Il y avait donc un côté compétitivité, mais très sain, pas du tout négatif sur l'ambiance.

Rodrigue : Est-ce que désormais le fait de travailler avec un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics sans nécessairement devoir passer par le contact humain engendre plus de plaisir qu'avant dans la réalisation des tâches à effectuer ?

Julien : Alors là, je pense que c'est très personnel parce que c'est un sujet sur lequel on parlait il y a pas longtemps. Mes deux associés, Amaury qui est à la base chef de projet et business analyste et Paul est Web Développeur. Donc ils ont des esprits très analytique, très structurer. Et à l'inverse, moi j'ai un esprit beaucoup plus créatif et qui se disperse un peu et donc moi j'ai un gros problème, sur la journée, si on ne fait que communiquer via un écran interposé sur un « channel » de chat entre guillemets et eux à l'inverse, on peut être très bien toute la journée dans un bureau et communiquer seulement via écran interposé. C'est vraiment personnel, alors ça n'a pas un impact positif ou négatif, c'est juste que par moment, on a besoin de concilier les deux. Si on est dans la même pièce et que l'on va discuter de sujet qu'un employé ne peut pas écouter, bah la conversation va commencer sur « Slack » et à un

moment, il y en a bien un ou deux ou trois qui va dire « mais attend, il faut qu'on aille en discuter de vive voix, c'est beaucoup plus pratique ». Donc ça, c'est un peu du cas par cas. Heu je pense que je me suis un peu éloigné de la question

Rodrigue : Oui, c'était est-ce que cela engendre plus de plaisir ?

Julien : Pfiou, oui et non. Plus de plaisir dans le sens où on a une vue beaucoup plus claire sur ce qu'il se passe dans les autres départements, donc typiquement, les développeurs qui ne savent pas ce qu'il se passe dans l'équipe marketing, bah là, ils ont une vue très claire dans le « channel » marketing de ce qu'il se passe. Alors, ça les valorise, ils ont l'impression d'être plus au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise, d'être plus impliquée dans la boîte, mais d'un autre sens, moi, en tant que chef d'entreprise, j'ai le sentiment que parfois ça fait perdre du temps aux gens. Tu vois, leurs tâches à eux, c'est de développer, chaque fois qu'il va y avoir une petite notification sur le « channel » marketing « Slack », ils vont arrêter ce qu'ils font, aller voir, puis réfléchir. Ça peut avoir un impact négatif. Nous on fait très attention, il y a des « channels » qui sont ouverts et d'autre qui sont fermés et on peut passer toute la journée à lire ce qu'il se passe, il faut donc savoir faire la part des choses. Il ne faut pas que ça ait un impact sur ta productivité de tous les jours.

Rodrigue : Est-ce que cet outil, le logiciel CRM, tourné vers la clientèle pourrait être la source de certaines célébrations entre collaborateurs dans l'entreprise ? On entend par célébration, est-ce que l'on peut célébrer quand on conclut un contrat, est-ce que le logiciel a un rôle à jouer le dedans ?

Julien : À l'heure actuelle, on ne le fait pas dans la boîte, parce qu'on est un peu sur un fil tendu où l'on a des objectifs à atteindre pour la rentabilité de l'entreprise et pour la pérennité de celle-ci. Donc on prenait plus focus sur ce résultat-là que celui de mois par mois, mais effectivement, dans « Hubspot », je reçois un rapport où je sais quel est le vendeur qui a le plus vendu, celui qui a perdu le plus de contrats, celui qui a fait le plus d'offres, qui en a converti le plus. Donc j'ai accès à cette information, je pourrais la valoriser, mais à l'heure actuelle, c'est un choix de ne pas le faire. Mais « Hubspot » a les outils pour jouer à ce petit jeu de compétitivité via une appli ou même un petit « Slackbot » qui dit « ton collègue a signé un tel. Toi, t'es à autant, tu dois te rattraper... » mais dans un côté de « gamification », très sain.

Rodrigue : Maintenant par rapport à notre deuxième point du management collaboratif, le choix. Est-ce qu'un projet comme l'implantation d'un système CRM vient renforcer l'engagement des collaborateurs de travailler tous ensemble pour un but commun ?

Julien : Je pense. Alors nous, ça fait 6-8 mois qu'on l'a installé donc je n'ai pas encore de retour sur le long terme, mais je pense, car il y a un côté très transparent, car en fait, tout le monde voit ce que tout le monde fait. Donc typiquement dans le logiciel « Hubspot », pour les commerciaux, tous les mails que tu envoies sont classés dans l'« Hubspot », donc tout le monde à une vue sur les mails : « OK, Christopher a été en contact avec tel client, il lui a envoyé tel mail, voilà ce que le client répond ». Il y a un côté aussi où c'est beaucoup plus motivant. Tu vois, si tu as une matinée où tu es un petit peu moins productif, t'as appelé 10 clients et sur du « cold call », il n'y en a aucun qui t'as répondu, psychologiquement, ce n'est pas facile. Il y a une chance sur deux que l'après-midi, tu te dis : « aujourd'hui ça ne sert à rien, je vais faire un peu autre chose et je vais les appeler demain ». Par contre si tu vois que ton collègue a déjà fait 20 calls et il en a converti 10, il y a aussi un côté où ça te pousse. Oui ça peut...

Christopher : ça peut renforcer l'engagement ?

Julien : Oui ça peut renforcer l'engagement, après il faut aussi, comme dit mon associé : « il y a toujours des pommes pourries », on a eu un commercial au tout début où je voyais bien que ça le gênait qu'on voie tout ce qui se passe. Après, moi je pars toujours du principe, c'est que t'as quelque chose à te reprocher. Et on voyait exactement combien de mail il avait fait, combien d'appels il avait faits. Lui, ça le gênait un peu. Mais bon, on a vite vu qu'au finale, il travaillait moins que ce qui était prévu. Donc bon, si la personne est de bonne volonté, ça va inévitablement accentuer la motivation. Et puis même, on est friand d'« analytics », t'as des petits rapports, t'as eu autant d'offres, t'en as converti autant. Tu passes ton deal avec le client. T'as contacté le client, on passe dans la phase, j'ai le rendez-vous, on a envoyé le contrat, la personne qui prend la décision est rentrée dans la boucle, on l'a gagné, on l'a perdu. Et donc il y a des cycles, et ça motive, je sais que j'ai envoyé telle offre, j'ai envie d'aller la mettre à jour dans le programme. Comme ça mon camembert, de j'ai fait autant d'offres, j'en ai converti autant, donc c'est très valorisant.

Rodrigue : Est-ce qu'un système CRM amène plus de liberté aux employés d'un point de vue organisationnel ?

Julien : ce n'est pas facile comme question parce que quand tu parles de liberté, c'est dans le sens où...

Rodrigue : Dans la façon de travailler, est-ce que le logiciel à un rôle le dedans ?

Christopher : Est-ce que ça leur met des bâtons dans les roues ?

Julien : Non, ça ne leur met pas des bâtons dans les roues, mais ça les oblige à se structurer. Au contraire, si c'est quelqu'un qui n'est pas du tout organisé, l'outil comme « Hubspot », vu

que tu dois tout reporter dedans, j'ai passé un coup de file à telle heure, voilà ce qu'il a été dit, on a envoyé un mail, il est directement logé, le client a répondu. Ça te permet d'avoir toutes tes informations dans une base de données. Donc tu sais tout ce qu'il s'est passé. Je pense que ça aide à structurer son travail, mais ça ne te donne pas la liberté de travailler. Le commercial qui te dit : « Écoute, moi j'ai ma manière de travailler, je ne veux pas travailler par ton outil », ce n'est pas possible parce que nous, on a ce besoin que tout doive être centralisé pour avoir une vue très claire d'où on en est par rapport au chiffre, et la rentabilité d'un employé. Parce qu'un commerciale qui a envoyé 9 sur le mois alors qu'il devrait en envoyer 100 et qu'il en a converti qu'une, c'est la catastrophe. Après, un, qui en a envoyé 10 et qui en a converti 9, je ne vais jamais lui courir derrière. Mais voilà, après chacun doit avoir sa motivation d'atteindre les objectifs, mais non, je ne vais pas dire que ça ne leur donne pas plus de liberté, mais ça va structurer leur travail.

Rodrigue : OK. Pour vous, l'implantation d'un système CRM augmente le principe de co-responsabilité entre les employés ?

Julien : Oui parce que chacun est responsable de ses comptes et donc ces personnes-là sont valorisées sur ces clients-là. Donc moi je gère mes clients, Christopher, il était commercial chez nous, gère ses clients et donc chacun est responsable de ces comptes-là. Il n'y a personne qui prend la main dessus, on fait des reviens en sale meeting où chacun dit voilà avec tel client j'en suis-là, j'ai fait comme ceci, il y a beaucoup de synergie et de partage, mais chacun est responsable de ses comptes et fait le suivi sur le long terme.

Rodrigue : OK. Percevez-vous le progiciel CRM comme un outil pratique au moment où les collaborateurs doivent se partager ou s'entraider sur des tâches liées à des clients ?

Julien : Oui bien que là c'est de notre faute, on ne l'utilise pas encore à 100 % parce que donc dans chaque fiche client, on peut par exemple comme dans « Facebook » ou autre, « Instagram », mentionner la personne en disant un tel et on reçoit un mail en disant, « Julien t'a mentionné sur tel compte » et donc je peux très bien dire, « voilà pour tel client j'ai besoin de faire une offre pour autant d'aide-ménagères, est-ce que quelqu'un a déjà fait ce type d'offre ? ». Et nous, on a moins cette culture d'aller répondre directement là-dedans, on répond directement dans le mail en fait ou sur « Slack », car en fait on a cet outil où on communique beaucoup plus facilement. On communique moins sur cet outil « Hubspot » alors qu'on peut, mais c'est parce qu'on a cet outil « Slack » qui nous le permet.

Rodrigue : OK. Maintenant par rapport à ce troisième principe, la confiance. Est-ce que vous trouvez qu'un système CRM peut avoir de l'importance pour la transmission des valeurs de l'entreprise censée animer les collaborateurs de celles-ci ?

Julien : Ça, ce n'est pas facile hein, tu peux répéter ?

Rodrigue : Est-ce que le système CRM peut avoir de l'importance pour la transmission des valeurs de l'entreprise ? La finalité, la... ?

Julien : Oui oui, mais après la finalité nous c'est l'éthique donc oui. En fait, quoiqu'on fasse dans la boîte, on essaye toujours de garder ces valeurs en tête et donc, dans l'utilisation, dans la manière dont on va gérer les clients on va garder ça en tête, mais ce n'est pas l'outil qui va faire que ça va être plus mis en avant ou pas.

Rodrigue : OK.

Julien : Bah ça c'est mon ressenti par rapport à notre boîte, après peut être que d'autres boîtes vont dire la même chose, je réfléchis aux anciennes boîtes où je suis passé... Oui, non, je ne vois moins ça comme ça.

Rodrigue : OK. Trouvez-vous que les CRM renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Trouvez-vous que travailler sur un logiciel commun pour la gestion des clients apporte plus de sincérité et de transparence dans le contenu apporté par chacun ?

Julien : Ici là je vais pas être objectif, mais oui, si le commercial ne fait pas bien son boulot et qu'il n'a pas forcément envie que ça se voie, il peut un peu reporter ce qu'il veut, on n'appelle pas le client derrière pour savoir si ça s'est vraiment passé comme ça. Après, c'est à double tranchant parce que le jour où quelqu'un va reprendre son compte, ou s'il n'est pas là et que quelqu'un doit faire le suivi. Mais non, les gens peuvent être malhonnêtes entre guillemets et reporter des mauvaises données, mais c'est pour ça qu'en parallèle on fait aussi des sales meetings toutes les semaines où là, tous les commerciaux et responsables de la boîte sont présents physiquement et on échange sur base de tout ce qui a été reporté dans le CRM pendant la semaine en fait. Donc, on garde quand même cette notion de réunion une fois par semaine assez rapide et où chacun mentionne ses cas et sur base de ce que moi j'ai lu sur ce qu'il s'est passé toute la semaine, je vais interagir et demander « voilà pourquoi à tel moment tu as fait ci ? On ne ferait pas plutôt ça ? » et on essaye de faire du soutien/suivi plutôt comme ça.

Rodrigue : OK. Pensez-vous qu'un système CRM peut venir améliorer la proximité entre collaborateurs ? Le fait de pouvoir échanger et partager l'information des clients via un même logiciel favoriserait la proximité entre collaborateurs ?

Julien : Proximité pour les comptes, mais ça s'arrête là, c'est plus pour le partage d'informations. Le côté, moi j'ai traité tel client, j'ai été face à telle situation, qui l'a vécu ? comment tu l'as vécu ? Là je parle du CRM pour les commerciaux, c'est vraiment comme ça. Tu peux répéter pardon la... ?

Rodrigue : C'était par rapport à la proximité entre les collaborateurs. Comme vous parliez tout à l'heure du fait que chacun avait ses clients. Est-ce que dans le CRM on se tient à ça ou il y a encore des discussions ?

Julien : C'est assez objectif ce que vous dites, c'est que parfois on a des cas, si c'est un commercial junior, typiquement, à un moment ou un autre, il va se rendre compte que le client avec qui il était en discussion n'est pas si petit qu'il l'imaginait et qu'en fait c'est un gros acteur et là il va par exemple me remettre dans la boucle. Ce n'est pas sur le CRM qu'on va commencer à discuter de la synergie et de l'approche qu'on va avoir, ou que je reprends les infos que lui a déjà traitées donc effectivement il y a quand même ce côté de collaboration. Mais vu que chez nous, c'est un commercial par région, il y a moins ce côté synergie et autres, c'est plus un échange de cas particulier : Voilà comment j'ai géré tel client, mais il n'y a pas de synergie sur les mêmes comptes, on ne va pas s'entraider à part moi en tant que responsable qui accompagne chacun, mais on ne part pas du principe où le commercial Xavier va dire à Thomas « bah j'ai vu que pour tel compte tu as telle réunion, bah je le sens bien je vais venir avec toi » c'est chacun a ses comptes. Il y a aussi des principes de commissions donc c'est compliqué si chacun va sur chaque compte, etc....

Rodrigue : OK. Pour vous, l'implantation d'un logiciel CRM permettrait à l'entreprise de constater la valeur ajoutée de ses membres ?

Julien : Oui ce n'est pas faux parce qu'on voit concrètement qui fait quoi. On a une vue très claire. Comme je le disais tu reportes avec pour chaque commercial tu as vendu tel contrat pour ce mois-ci. Tu as une vue très claire sur qui a de la valeur ajoutée ou pas, mais là je me positionne vraiment comme un commercial qui ramène du fric. Après tu vas peut-être voir comme je le disais tout à l'heure, un commercial qui fait beaucoup d'autres, mais qui en convertit aucune, ce n'est pas pertinent non plus et un autre qui va en faire très peu, mais que va les convertir, tu ne vas jamais aller l'embêter même si tu te dis que l'autre pourrait travailler trois fois plus. Il faut atteindre des objectifs, donc là c'est du cas par cas.

Rodrigue : OK. Maintenant le dernier principe, la coopération. Pensez-vous que l'implantation d'un logiciel CRM peut vous faciliter vos tâches au quotidien ? Et est-ce que ce projet est vu comme une forme de soutien par les employés ?

Julien : Oui parce que du coup avec notre CRM à l'heure actuelle, il y a plein d'outils dedans où pour chaque compte on se crée du « reporting », des tâches, bah par exemple : j'ai eu un rendez-vous ce matin dans une agence, un client, on a fait la réunion, c'était déjà mis dans le CRM que j'avais une réunion prévue chez ce client-là à telle date et puis quand je sors du rendez-vous, je vais aller sur mon CRM, je vais aller faire un « reporting » de la réunion en

expliquant ce qu'il s'est passé, puis là d'un coup je vais me créer une tâche par exemple en disant voilà bah dans une semaine ou demain, je dois envoyer absolument un mail au client avec la présentation et les offres de prix et donc pour ça je crée la tâche et le lendemain matin bah je reçois un petit mail qui me dit « n'oubliez pas que vous devez faire ceci ». Donc il y a un outil de suivi, de tâche. Par contre on sait uploader les fichiers donc on pourrait que travailler par cet outil pour les commerciaux.

Rodrigue : Est-ce que le fait de pouvoir rassembler et de partager l'information des clients permet aux employés de pouvoir libérer leur esprit de co-créativité (pourvoyeur d'idées et de commentaires) ?

Julien : (Hésitation...) Tu peux répéter s'il te plaît ?

Rodrigue : OK. Est-ce que le fait de pouvoir rassembler et de partager l'information des clients permet aux employés de pouvoir libérer leur esprit de co-créativité ?

Julien : Mhhh... (réflexion)

Rodrigue : Ça peut ne pas se passer hein.

Julien : Non, mais je réfléchis, je n'ai pas la réponse parce que chez nous, chacun à ses comptes donc chacun reporte donc tu peux aller consulter ce que l'autre fait, mais c'est plus en mode veille. Donc voir « OK il a géré tel compte comme ça, si j'ai le même, je vais le gérer de la même manière ».

Rodrigue : OK.

Julien : Donc il n'y a pas ce côté où du coup je récupère les infos de l'autre que je peux m'approprier et que je ne vais pas devoir refaire ce travail-là et donc j'ai plus de temps pour faire de la créativité par exemple ! Donc nous on a moins à l'heure actuelle... Mais c'est le problème des start-up, on doit délivrer du résultat donc on a la tête dans le guidon et on a des cycles où entre trois à six mois on ne sort pas vraiment la tête et on ne se pose pas la question « est ce qu'il faut se remettre en question ou des choses comme ça, c'est faux en fait parce qu'on a tous les trois des CA et autres pour le faire, mais où dans ce cas-là tu es tellement dans ton objectif, ta rentabilité, on n'a pas le temps de se poser la question à l'heure actuelle, je vais gagner du temps avec tout l'outil et donc je vais pouvoir faire autre chose, de la création ou de la réflexion. Je ne sais pas si ça répond bien à la question.

Rodrigue : Oui oui. Est-ce que le système CRM favorise le principe de complémentarité entre les employés, c'est à dire est-ce qu'il est important pour un CRM d'avoir une diversité de profils et de talents afin d'améliorer les performances collectives ?

Julien : Oui, alors nous le CRM on l'utilise que pour les commerciaux donc je parle vraiment pour l'équipe commerciale, mais je fais le parallèle avec l'équipe de Dev qui a aussi un outil

comme « gira » qui crée tous les tickets, les bugs et autres où là eux il y a vraiment ce principe de tel développeur a des tâches, s'il y a une tâche où il est un peu coincé, ils vont regarder sur Internet s'il n'y a pas déjà quelque chose, mais à un moment ou à un autre, ils vont poser la question pour avoir un backup, une aide, ils s'entraident beaucoup. Dans l'équipe de développement, ça se fait beaucoup plus.

Rodrigue : OK.

Julien : Parce qu'ils travaillent tous entre guillemets sur le même projet tandis que chez nous, les commerciaux, on a chacun nos comptes et donc c'est plus des synergies, de l'échange d'information, mais pas cette entraide. Après moi de nouveau j'ai ce profil beaucoup plus « suivi » donc ça m'arrive d'aller avec les commerciaux pour clôturer en fait. Parce qu'ils me disent « voilà on est dans la phase réunion et offre, je sens qu'ils ont envie, mais je n'arrive pas à ce qu'ils me disent oui ou non ». Alors, je dis OK je vais venir avec toi et je vais t'accompagner pour ce côté de clôturer un compte.

Rodrigue : OK. Dernière question. Est-ce qu'un système CRM vient renforcer la transversalité entre les membres de l'entreprise ? c'est à dire la solidarité et l'esprit d'équipe au détriment d'une division du travail et un cloisonnement des fonctions.

Julien : Oui tout à fait parce que comme chez nous c'est très segmenté, il y a l'équipe Dev, commerciale, et puis il y a les autres, on a deux bureaux, physiquement ça arrive que les commerciaux ne voient pas l'équipe de Dev et donc l'avantage c'est qu'avec notre outil « Slack » il y a différent « channel » dont « random », « général » ou « bouffe » où il y a des messages chaque jour, donc tout le monde discute et ça remet tout le monde ensemble et comme je disais tout à l'heure, les développeurs ont une vue parfois sur ce qu'il se passe sur le marketing et des choses comme ça et donc ça leur permet de créer plus une appartenance à l'entreprise même si on ne se voit pas tous les jours, on ne communique pas ensemble et autres et puis ça crée une bonne ambiance parce que typiquement on a accueilli un nouveau stagiaire lundi, Florian, bien évidemment c'est marqué Florian a rejoint les « channels » et tout le monde lui souhaite la bienvenue. C'est parfois plus facile par écran interposé de commencer à discuter plus que dans la vraie vie alors que tu te croises à la machine à café donc ça accentue plus ces relations entre tout le monde. Puis il y en a bien un qui va lancer à 18 h « Ah ce soir il y a tel match, qui est partant ? » Et il y en a trois qui vont partir boire une bière et manger ensemble donc ça crée aussi plus de convivialité hors boulot et même entre les équipes.

Christopher : Donc maintenant, ça va être des questions par rapport au « Slack », donc par rapport à l'implantation d'un RSN. Par rapport à la convivialité, pensez-vous que désormais

le fait de posséder un réseau social numérique interne où les collaborateurs sont connectés les uns aux autres influence de n'importe quelle manière l'ambiance au sein de l'organisation ?

Julien : Oui, c'est beaucoup plus décontracté parce que comme je disais, on ne reste pas enfermé chacun avec son casque à passer sa journée dans ses tâches, il y a des « channels » où l'on communique sur des sujets sur tout et rien. À partir de 11 h il y en a toujours qui va demander ce qu'on va bouffer. Ça va donc amener un peu plus de convivialité, mais aussi rendre tout ça moins officiel parce qu'on a l'impression que c'est un Chat, je ne vais pas dire que c'est comme dans « Messenger » ou « Whatsapp », mais on mélange tout ça, vous avez votre « Imessage » qui est ouvert, vous avez « Slack », vos mails. Le mail c'est vers les clients ou même en interne, mais c'est très formel alors que le « Slack » ça renforce vraiment le côté convivial. Imaginons tu es en vacance, tu peux suivre via l'app tout ce qui se passe, ne passer à côté de rien si on regarde évidemment.

Christopher : OK. Et donc du coup, prenez-vous plus de plaisir à travailler sachant qu'il y a maintenant cette source de divertissement en plus dans votre quotidien ?

Julien : D'un point de vue employé, je trouve ça génial, car ça veut dire qu'ils sont tout le temps au courant de tout. Tandis que d'un point de vue fondateur, c'est plus compliqué, car ça veut dire que H24 tu as accès à tout ce qui se passe dans la boîte (qui bosse, qui ne bosse pas) et donc parfois ça devient un peu maladif, on ne peut pas s'empêcher de tout le temps regarder, mais ça c'est aussi l'envers du décor où nous sommes dans une société où tout le monde peut avoir accès à tout.

Christopher : OK. Et vu que certaines informations privées (contenus partagés, photo, informations sur votre profil) sont stockées sur cet outil numérique. Quel est votre ressenti par rapport à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée engendré par les RSN internes ?

Julien : Y a-t-il encore, de nos jours, une limite entre vie professionnelle et vie privée ? Là je me mets vraiment dans mon cas où même avant je n'étais pas patron de ma start-up, je travaillais dans une agence de stratégie mobile et j'avais un titre de manager et un contrat 38 h, évidemment je faisais beaucoup plus, parce que comme je disais comme avant tu ne t'arrêtes plus, par exemple le mec qui est en vacance, un de nos développeurs était en vacance deux semaines au Canada, de temps en temps il nous envoyait quand même une petite photo d'où il était et des trucs comme ça. Il répondait aussi parfois à des trucs auxquels on posait des questions. Cela empiète vraiment sur la vie privée, mais pour une start-up comme nous c'est indispensable. Quand on recrute les profils on le dit clairement, on ne les oblige pas à travailler tant, mais d'au moins d'avoir un suivi de ce qu'il se passe sur les RSN (si

responsable de tel truc pendant trois mois par exemple et qu'on a besoin d'une info, on ne demande pas une réponse dans les trois minutes, mais on veut avoir l'info).

Christopher : OK. Selon vous, l'implantation d'un RSN favorise-t-elle l'organisation d'événement entre collaborateurs pour se déconnecter du travail et se sentir intégrée au sein du groupe, que chacun se sente intégrer ?

Julien : Oui comme je le disais, on n'est pas tous physiquement aux mêmes endroits et donc ça permet cela, bah typiquement moi pendant deux semaines, j'ai interagi avec un stagiaire marketing que je n'avais vu et pendant deux semaines on a bossé ensemble par « Slack » et après quand on s'est vu, c'est comme si on se connaissait.

Christopher : OK merci, donc maintenant par rapport au principe du choix. Trouvez-vous que l'implantation d'un RSN est propice à l'engagement de chacun dans l'entreprise pour un but collectif ?

Julien : C'est du cas par cas de nouveau, une personne qui serait un peu effacée à la base, qui fait métro-boulot-dodo, elle va être un peu moins impliquée dessus, mais ça restera le même principe, on ne change pas le comportement des gens en intégrant quelque chose, on va juste les intégrer un petit peu plus.

Christopher : OK. Pensez-vous qu'un collaborateur doit être responsable de ce qu'il dit sur les RSN internes, bien que ce soit un lieu interactif où l'on peut confondre divertissement et travail ? Cet endroit et ses caractéristiques ne risquent-ils pas de ne pas être assez pris au sérieux ?

Julien : Bah c'est pour ça que nous même dans l'outil on a dissocié différents « channels », topics où on a les topics marketing, commerciaux, développement et autre puis il y a « fun » : « fun », bouffe, « random », fête ou autre. Donc, on dissocie vraiment les deux aussi pour que (chacun est assez grand aussi pour savoir, bah là c'est une conversation en interne « je vais être beaucoup plus structuré, plus formel » et à l'inverse dans les « channels random » c'est là où l'on publie tout et n'importe quoi, on a vu un truc marrant sur twitter, on veut le partager, des choses comme ça... Donc, les deux sont là, mais on les dissocie un peu quand même.

Christopher : OK. Donc il faut une certaine responsabilité sur les « channels » importants ?!

Julien : Voilà, car il y a quand même des outils qui sont liés à « Slack », typiquement on a un support pour les clients, quand les clients ont besoin d'aide, on va solliciter l'équipe de support dans le chat et cette info passe par un outil qui s'appelle « Kayako », mais on ne va pas rentrer dans les détails et bah automatiquement le message va être reporter sur « Slack » dans le « channel » support comme ça on est sûr que quelqu'un va le traiter. Donc là c'est des infos qui arrivent par le client donc il faut faire attention pour répondre.

Christopher : OK. Et trouvez-vous que désormais avec cet outil, il est plus pratique de se réallouer le travail au sein d'une équipe et de s'organiser comme bon vous semble (autant personnellement que collectivement) pour autant que les objectifs fixés au préalable soient atteints ?

Julien : Oui donc ça, c'est vrai puisque comme je le disais on a des outils qui sont liés, le CRM des développeurs, c'est « Girar » où ils vont créer tout ce qu'ils doivent faire, il y a aussi des tâches à faire, bah l'avantage c'est que « moi je vais prendre ce ticket, donc je dois faire telle fonctionnalité, il va la basculer de « todo » à « inprogress » et hop dans « Slack » on va voir que tel développeur est en train de faire telle tâche donc on sait même en temps réel qui fait quoi comme ça on ne se marche pas dessus et tout ça.

Christopher : Donc ça peut être un bon outil pour la réallocation du travail ?

Julien : Oui si c'est lié avec d'autres outils.

Christopher : OK, lié avec d'autres alors. Donc par rapport au principe de la confiance maintenant. Selon vous, les RSN internes peuvent-ils être un bon outil pour partager sans cesse les valeurs, le sens, la finalité d'une entreprise afin de stimuler les employés animés par ces valeurs ?

Julien : Oui, mais à mon avis dans des plus grosses structures par exemple avec quelqu'un qui va être responsable de cela comme maintenant la nouvelle mode des « happiness manager » et des choses comme ça où il y a des gens qui pour, mais nous on est une trop petite structure pour cela, il y a parfois quelqu'un qui va réanimer, typiquement un qui propose d'aller boire une bière le vendredi. Nous on a une culture d'entreprise où tous les vendredis on essaye d'aller manger ensemble, de découvrir un petit restau, donc nous c'est plus dans ce sens-là.

Christopher : OK. Trouvez-vous que les RSN renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Est-ce que vous pensez que les liens entre vous, la façon dont vous vous exprimez sur ce média numérique sont sincères et transparents ?

Julien : Chez nous je pense oui, car déjà on est une petite équipe, on se connaît tous donc c'est déjà le cas en dehors, en direct en face To face. Donc non c'est juste parfois c'est plus facile de se dire des trucs par écran interposé plutôt qu'en face à face, parfois ça permet de faire passer des messages plus facilement.

Christopher : OK. Pensez-vous que l'implantation d'un RSN interne garantit une certaine proximité avec les autres collaborateurs dans laquelle on peut avoir confiance en échangeant nos idées, avis ?

Julien : Oui, tout à fait puisque comme je disais, nous on a un « channel marketing » où il y a par moment des personnes qui sont là pour le marketing, mais ce n'est pas une priorité et du coup tout le monde a accès à ce « channel marketing » et les développeurs ne vont jamais intervenir dessus en disant : ah le post que vous avez fait là, ce n'est pas comme ça qu'il faut faire. Par contre l'autre jour, c'était la journée internationale de la femme de ménage et on était passé à côté et un développeur l'a dit « demain c'est la journée. » Et un marketing l'a vu et a automatiquement créé un post et le lendemain on l'avait publié. L'impulsion est venue de quelqu'un d'autre donc ça valorise le fait que tout le monde peut donner son avis ou des idées de manière plus ponctuelle.

Christopher : OK. À côté de ça on a vu une étude de de l'ISG et BDO, où certaines personnes ont mentionné avoir peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), quel est votre avis par rapport à cela ?

Julien : Voilà, ça à mon avis dans des plus grosses boîtes je penserais à faire attention à ce que j'écris dans les « channels publics », mais chez nous vu qu'on est une petite structure qui tourne entre 8 et 15 personnes, il y a vraiment le noyau des 5 là depuis le début où là il n'y a pas vraiment de filtre parce qu'on a mis les bases comme ça au départ.

Christopher : OK. Selon vous, l'instauration des RSN interne est-elle un bon moyen dans une entreprise pour que la valeur ajoutée de ses membres soit reconnue ?

Julien : Oui oui parce que là, par contre, comme on le disait, on a une vue transparente sur qui fait quoi (je ne vais pas dire qui dérive de la qualité, car on ne contrôle pas, mais) donc on voit qui avance vite qui est présente, on voit qui travaille ? On voit sur la journée en fonction de ce qu'on fait il y a des actions ou du fait qu'on soit connecté ou qu'on parle, ça prouve aussi que tu es présent. C'est comme quand on fait du télétravail de temps en temps, bah chacun chez soi ça permet que tout le monde soit connecté en même temps, on doit être tous connecté à la plateforme dès le matin quand la journée commence. On demande d'être présent à partir de 9 h et de se connecter, car c'est par là que toutes les informations passent.

Christopher : OK. Donc par rapport au dernier principe, coopération. Est-ce qu'un outil comme le RSN peut être vu comme un soutien psychologique ou technique facilitant le développement professionnel dans une société ? Est-ce que c'est un endroit où l'on se sent rassuré de partager ses avis ou commentaires ?

Julien : Oui je pense parce que c'est comme ce que je disais tout à l'heure, beaucoup plus facile d'écrire un message sur un chat ou sur une messagerie instantanée plutôt que parfois en tant qu'employé, allait dire à ton patron, « j'aimerais te donner mon avis sur ceux-ci, est-ce qu'on peut aller en discuter ou autres », c'est une démarche beaucoup plus formelle, plus

compliqué ou si on a une personnalité plus effacée « ah mon idée on va trouver ça nul » donc ils vont peut-être plus facilement le glisser dans le « Slack » en mode « comme ça je le glisse et on verra bien plutôt » que de devoir parler ouvertement. On le voit aussi dans le fait que parfois on a des personnes qui sont plus effacées en réunion et qui parleront moins et quand on demande des trucs sur « Slack » ils seront beaucoup plus réactifs.

Christopher : OK. Selon vous, un RSN favorise-t-il l'émergence d'idées nouvelles, la co-créativité et l'innovation ?

Julien : Oui, comme je le disais tout à l'heure, chacun a une vue sur tout, pas tous de tout, mais je reprends exemple du marketing, chacun donne des inputs grâce à ça donc oui ça donne des meilleures synergies, de la meilleure co-créativité.

Christopher : OK.

Julien : Et de plus, toutes les infos sont toutes au même endroit donc si j'ai un doute, je cherche quelque chose ou quoi, je sais qu'à priori je suis censé trouver la réponse vu qu'il y a déjà une eu discussion là-dessus sur « Slack ».

Christopher : Un RSN est-il propice à améliorer les performances collectives grâce aux échanges d'expérience et d'avis de plusieurs collaborateurs ayant des profils différents ?

Julien : Oui tout à fait, on en parlait dans une autre partie, mais par rapport aux commerciaux où justement j'ai eu tel client, donc je me suis retrouvé face à telles situations « comment toi tu as géré ? » bah j'ai un historique où je peux voir et bah OK il a fait comme ça donc je vais essayer la même chose.

Christopher : OK parce que nous en parallèle à cela, on a vu un économiste, Bertrand Duperrin, met en avant que même si ça rend un individu plus productif, au final ça ne veut pas dire que l'ensemble le sera. Il dit qu'il y a toujours des nœuds et des endroits où ça coince, qu'en pensez-vous ?

Julien : (Hésitation...) C'est comme pour tout en sortant de réunion on peut se dire « ah j'ai pensé à ceci, on se le dit verbalement, pas d'écrit rien, y'a une chance sur deux de l'oublier » pareil sur « Slack » un input donné peut passer à la trappe, mais il y a des traces donc on le voit et à un moment ou un autre quelqu'un va repasser dessus.

Christopher : OK. Dernière question. Selon vous, un RSN vient-il renforcer les valeurs prônées par le management collaboratif exercées dans votre entreprise, c'est-à-dire une solidarité entre tous et une abolition des cloisonnements entre les fonctions de chacun ?

Julien : Oui tout à fait, nous on a un management transversal plutôt que vers le haut donc on essaye vraiment d'abolir les notions de l'un est patron de l'autre, mais on sait qui est responsable de quoi. On a vraiment cette envie de valoriser chacun sur les différentes tâches

qu'il exécute et c'est vrai que le fait qu'on soit tous dans tous les « channels », qu'on discute, de tout, ensemble enlève un peu cette hiérarchie. Après inévitablement tu te doutes bien qu'il y a un « channel » qui s'appelle management où on est que les trois fondateurs et où on peut parler de tout, on a un autre financier, mais ça aussi c'est une question d'éthique, on ne peut pas non plus tout montrer tout le temps, tout raconter, car il y a des choses plus stratégiques ou quelque chose comme ça, typiquement avec les « invests »...

Christopher : OK. Ça reprend un peu ce que vous venez de dire là, mais on a vu dans l'étude de l'ISG et BDO que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques, qu'en pensez-vous ?

Julien : Bah justement, dans les plus grosses structures où en plus, chacun précise son pseudo, sa fonction « voilà mon titre » donc inévitablement, à partir du moment où chacun écrit son message, on sait qui a écrit quoi, les plus petites structures ça abolie qui est au supérieur ou non. Ça aide le côté entraide, partage d'informations, « n'oublie pas de faire ceci ou cela ».

Le premier truc pourquoi on a pris « Slack » c'est parce qu'à la base on avait des boucles infinies de mail en interne, donc en fait celui qui avait une idée pour telle chose l'envoyait à la boîte « mailing list » et toutes les personnes de la boîte le recevait et en fait on s'est vite rendu compte que les six ou 7 personnes de la boîte ouvraient le mail, donc ça prend 5 minutes puis quelqu'un va faire « reply to all », 5 minutes de nouveau de perdues et en fait, en une journée il y a eu 10 échanges de mails comme ça dans la même boucle et tu te dis que peut être tous les collaborateurs ont perdu 1 h sur la journée à lire, répondre et tout... Donc on s'est dit, c'est le début de la fin, car dans des boîtes au début il y a plein de questions et là tu es parti dans des boucles sans fin, tandis que « Slack » bah tu poses la question, tu mentionnes une personne, il va répondre, les autres le voient ou non et il y a moins ce jeu où tout s'entremêle.

Christopher : OK merci. Voilà nous avons fait le tour du questionnaire, merci pour vos réponses.

Julien : Je vous en prie, avec plaisir.

Christopher : Cela va nous être de grande utilité, je pense.

Julien : (Humour) j'espère que vous travaillez sur « Slack » pour vos échanges d'informations.

## **Retranscription de l'interview de Matthieu Doucet (Atelier Relief)**

Christopher : Bonjour Matthieu. Merci d'avoir accepté de faire cet entretien avec nous. Tout d'abord, première question, peux-tu, comme on a dit qu'on allait se tutoyer, peux-tu te présenter en quelques mots et nous expliquer ton rôle chez atelier relief ?

Matthieu : Donc heuuu. mon travail consiste en un travail de création. Je fais partie d'un atelier galerie qui s'occupe du médium de la photographie. Et qui donc, à partir de collaboration avec des photographes, on construit des installations qui s'apparente à des sculptures, une sorte de photographie sculpture. Et donc voilà, mon travail, c'est plus dans le domaine de la création, du design et aussi dans l'exécution, donc tout ce qui inaugure les œuvres d'art.

Christopher : OK et étais-tu conscient qu'en choisissant de travailler dans cette entreprise tu allais travailler sous un management dit collaboratif, celui dont on a parlé juste avant l'entretien ?

Matthieu : Alors oui, ça je le savais parce que vu c'est une petite structure, je savais déjà que par l'espace, on allait partager le même endroit et qu'on allait tout le temps être en contact.

Christopher : Et donc en quelques mots, quel a été ton ressenti quand tu es passé des feuilles « Excel » à « Odo » et quand vous avez choisi d'avoir un réseau social interne dans votre entreprise ?

Matthieu : Alors, moi ce que j'avais, c'est que je travaillais à l'époque avec « Excel ». Et donc je travaillais vraiment indépendamment du reste des autres personnes avec lesquelles je travaille. Du coup, comme j'étais assez méticuleux dans mon travail, je faisais mon tableau « Excel » et je préparais tout en fonction de mon organisation. Et le problème, c'est que du coup ça créait une dépendance des autres vis-à-vis de mon travail, ils étaient obligés de passer par moi pour pouvoir avancer dans le processus de boulot.

Christopher : OK. Donc Rodrigue va maintenant te poser des questions par rapport à l'implantation du logiciel CRM.

Rodrigue : Donc premièrement par rapport au logiciel CRM. Penses-tu que cela pourrait avoir une influence sur l'ambiance de l'équipe de travail en général bien que l'entreprise dans laquelle tu travailles prône la collaboration entre tous ?

Matthieu : Oui, je pense que oui parce que le fait de la façon dont on travaillait à l'époque, on était assez indépendant l'un de l'autre. Donc on devait constamment s'appeler, d'aller contacter la personne pour avoir des petits détails qui amenait finalement à certaines frustrations parce qu'on devait tout le temps s'appeler, on était tout le temps dépendant de

l'application de la personne sur le travail. Et maintenant, vu que tout est centré dans une seule structure, on a un coup d'œil sur l'ensemble du travail sans devoir passer par quelqu'un.

Rodrigue : OK super. Est-ce que désormais le fait de travailler avec un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics sans nécessairement devoir passer par le contact humain engendre plus de plaisir qu'avant dans la réalisation des tâches à effectuer ?

Matthieu : Heuu plus de plaisir, c'est un grand mot. Je dirais que ça simplifie les choses et le fait de simplifier les choses mène à un confort de travail, en tout cas, une sorte d'amélioration de notre travail, on est plus efficace. Mais de là à dire plaisir, je ne sais pas.

Rodrigue : OK. Est-ce que cet outil, tourné vers la clientèle pourrait être la source de certaines célébrations entre collaborateurs dans l'entreprise ? Par exemple : avoir un CRM augmente le fait de pouvoir célébrer chaque contrat bouclé. Est-ce qu'il existe un sentiment commun de réussite pour chaque contrat bouclé ?

Matthieu : Célébrer, c'est dans le sens heuuu...

Rodrigue : C'est dans un sens où, on va dire : « le fait que, sur un CRM, tout le monde va voir que cette personne a conclu le contrat avec cette personne », qu'on puisse organiser quelque chose afin de célébrer ça. Afin de resserrer les liens au sein de l'équipe.

Matthieu : Alors là, je dirais que ça n'impacte pas parce qu'étant donné qu'on est une petite structure, on a tous un regard sur l'ensemble des projets qu'on prend en charge et donc ce n'est pas via un logiciel qu'on prend conscience de ça. Vraiment, on est tous impliqués, c'est ce qui fait que notre structure est assez soudée, on participe tous au même projet. Il n'y a pas de division dans notre travail.

Rodrigue : OK par rapport maintenant au principe du choix. Est-ce qu'un projet comme l'implantation d'un système CRM vient renforcer l'engagement des collaborateurs de travailler tous ensemble pour un but commun ?

Matthieu : Mmmh... Faudrait que tu me répètes la question.

Rodrigue : Donc est-ce que ça vient renforcer l'engagement des collaborateurs ?

Matthieu : Le CRM ?

Rodrigue : Oui, est-ce que les gens sont plus engagés dans leur travail ?

Matthieu : Heuuu... Non pas forcément, il travaille de la même manière, du coup c'est de nouveau cette idée de centraliser qui améliore l'efficacité globale, mais ça ne va pas changer la manière dont les gens travaillent. Ça va simplifier la manière dont les gens travaillent collectivement plutôt, mais pas individuellement.

Rodrigue : OK. Est-ce qu'un système CRM amène plus de liberté aux employés d'un point de vue organisationnel ? Donc au niveau de tous les jours, est-ce qu'ils sont plus libres ?

Matthieu : Bah ça oui d'office, parce que vu qu'on ne dépend pas d'autres personnes qui sont dans l'ordre d'un processus d'un de nos projets, ça ne bloque jamais la chaîne. C'est ça qui est très fort, c'est que ça garde son inertie et non, moi je trouve que c'est un peu son atout. C'est qu'il n'y a pas de frein.

Rodrigue : OK, heu j'en étais où ? Pour vous, l'implantation d'un système CRM augmente le principe de co-responsabilité entre les employés ? Est-ce que vis-à-vis de tes collègues, tu te sens plus responsable du fait de mettre toute l'information sur un même logiciel ?

Matthieu : heu, c'est dur comme question. Est-ce que je me sens plus responsable ou pas ?

Rodrigue : Peut-être que d'autres personnes vont être amenées à utiliser ton information que tu mets sur le logiciel.

Matthieu : Dans ce sens-là, oui je dirais oui, mais dans l'optique ou dans mon travail, les erreurs se paient, donc par exemple si je vais faire (mon travail se base sur la découpe de photographie) lorsqu'on va découper la photo et que je fais une erreur là-dedans. Et bien, c'est une énorme erreur où l'on doit recommencer le processus et où l'on va devoir repayer tout le bazar. Donc non, je ne pense pas, car mon travail exige une énorme précision, la plus parfaite possible. Je ne dois pas faire d'erreur en fait. Donc heu je pense pas non.

Rodrigue : OK. Percevez-vous le progiciel CRM comme un outil pratique au moment où les collaborateurs doivent se partager ou s'entraider sur des tâches liées à des clients ?

Matthieu : Oui c'est méga efficace parce que du coup, on n'a même pas besoin d'être en communication direct, on peut le faire via le logiciel. Simplement, aller rechercher via la catégorie, ce qu'il a complété. Oui c'est ça en fait, ça amène une certaine indépendance dans le travail sans devoir passer par quelqu'un, oui.

Rodrigue : Par rapport maintenant au principe de confiance. Est-ce que vous trouvez qu'un système CRM peut avoir de l'importance pour la transmission des valeurs de l'entreprise censée animer les collaborateurs de celle-ci.

Mathieu : heu, ce serait plus dans quel sens ça ?

Rodrigue : Donc, au niveau des valeurs qu'une entreprise va prôner sur ses collaborateurs, est-ce que le CRM a un rôle à jouer là-dedans ?

Mathieu : heuum, non, je pense, pas. Non... j'ai du mal à l'argumenter celle-là.

Rodrigue : OK. Trouvez-vous que les CRM renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ? Trouvez-vous que travailler sur un logiciel commun pour la gestion des clients apporte plus de sincérité et de transparence dans le contenu apporté par chacun ?

Mathieu : Oui, ça c'est évident puisque du coup, on peut avoir très rapidement un regard

global sur le travail de quelqu'un donc travailler sur le même logiciel fait que l'on s'expose aussi au regard des autres. Donc oui, je pense en effet que.... du coup... Oui.

Rodrigue : OK. Pensez-vous qu'un système CRM peut venir améliorer la proximité entre collaborateurs. Le fait de pouvoir échanger et partager l'information des clients via un même logiciel favoriserait la proximité entre collaborateurs ?

Mathieu : là je ne pense pas. Dans le sens où, nous notre proximité dans le sens où l'on travaille tous dans le même espace unique non-stop ensemble. Je ne pense pas que c'est via un logiciel que notre proximité s'améliore. Non c'est... non.

Rodrigue : OK. Pour vous, l'implantation d'un logiciel CRM permettrait à l'entreprise de constater la valeur ajoutée de ses membres ?

Mathieu : Oui, comme je le disais tout à l'heure, le fait de travailler sur une même surface, on expose à chacun la partie du travail que nous on donne. Et donc du coup, je pense qu'en effet, ça permet de s'exposer par rapport à l'autre, à la valeur.

Rodrigue : Et ainsi être récompensé ?

Mathieu : Oui

Rodrigue : Pensez-vous que l'implantation d'un logiciel CRM peut vous faciliter vos tâches au quotidien ? Et est-ce que ce projet est vu comme une forme de soutien par les employés ?

Mathieu : C'est sûr que c'est un outil super efficace parce que du coup, on travaille, oui, plus efficacement et avec une meilleure communication entre nous. Donc oui, je pense que oui.

Rodrigue : OK. Est-ce que le fait de pouvoir rassembler et de partager l'information des clients permet aux employés de pouvoir libérer leur esprit de co-créativité ?

Mathieu : heu...

Rodrigue : Est-ce que le logiciel permet d'être plus créatif on va dire ?

Mathieu : Alors là, ça je ne pense pas parce que vu que je travaille déjà dans une partie créative, j'ai une autre vision de ce que c'est la créativité. Et elle est basée sur l'artistique, donc je ne pense pas que c'est le logiciel, qui me permet simplement d'organiser la manière dont je travaille, qui va venir améliorer ma créativité. Donc non je ne pense pas.

Rodrigue : Est-ce que le système CRM favorise le principe de complémentarité entre les employés, c'est à dire est-ce qu'il est important pour un CRM d'avoir une diversité de profils et de talents afin d'améliorer les performances collectives ?

Mathieu : Alors ça oui, parce que du coup, on se complète. C'est aussi simple que ça, c'est que via cet ensemble, ma partie va être complétée par une personne qui n'est pas spécialement dans mon champ. Donc oui, je pense que oui, ça crée une sorte d'unité dans le travail.

Rodrigue : OK. Est-ce qu'un système CRM vient renforcer la transversalité entre les membres de l'entreprise ? c'est à dire la solidarité et l'esprit d'équipe au détriment d'une division du travail et un cloisonnement des fonctions.

Mathieu : Heu là, on est plus dans la valeur de notre entreprise. Donc de nouveau je ne crois pas que c'est le logiciel qui fait transparaître ça parce que c'est la manière dont nous avons décidé de travailler transversalement.

Rodrigue : OK Merci, c'est tout pour les questions sur le CRM.

Christopher : On fait une petite pause ou on enchaîne directement sur la deuxième partie ?

Mathieu : Oui

Christopher : Donc voilà, après cette petite pause nous allons reprendre, on va parler maintenant de l'implantation d'un RSN interne, donc que tu m'as dit que vous aviez, en interne, « Facebook », « Instagram », « WhatsApp ».

Matthieu : Oui, ce sont les trois réseaux qu'on utilise

Christopher : Donc alors par rapport à la convivialité, penses-tu que désormais, le fait de posséder un RSN interne les collaborateurs sont connectés les uns aux autres, est ce que cela, ça a une influence de n'importe quelle manière au sein de l'organisation ?

Matthieu : Je pense que oui parce que le fait d'utiliser ça en dehors de nos heures de travail et bien ça fait qu'on est tout le temps en communication, on s'envoie des inspirations, etc., donc vu qu'on travaille dans le domaine de l'art,

Christopher : Mhhh

Matthieu : Donc oui je pense que ça nous rapproche dans un sens donc oui.

Christopher : OK. Et donc, du coup, est-ce que maintenant tu prends plus de plaisir à travailler sachant que maintenant, il y a ce réseau social qui est aussi un peu une source de divertissement supplémentaire dans une journée quotidienne de travail ?

Matthieu : Mhhh (hésitation), alors là je vais dire oui et aussi non.

Christopher : OK.

Matthieu : Oui dans le sens, évidemment ça (comment je pourrais dire ça), du coup le travail est un peu moins ordonné, ça apporte plus de liberté donc on se sent un peu moins sous la direction d'un travail, d'une chose à faire. Donc oui dans ce sens-là. Mais non dans le sens où justement quand on veut quitter cette atmosphère de travail, et qu'on veut passer des moments pour nous, c'est toujours là, donc finalement il y a un peu le travail qui rentre dans notre vie et il y a une espèce d'interconnexion entre les deux qui devient assez ambiguë. Donc oui dans le sens où au travail c'est utile et même en dehors aussi, mais non dans le sens où il y a un moment où l'on veut une certaine déconnexion avec notre travail.

Christopher : OK. Donc maintenant, vu que certaines informations privées (contenus partagés, photo, informations sur votre profil) sont stockées sur cet outil numérique. Quel est ton ressenti par rapport à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? Est-ce que pour toi, avoir maintenant un RSN interne a une influence sur cet équilibre ?

Matthieu : Bah oui évidemment, comme je l'ai un peu dit avant bah du coup, on fait rentrer notre travail dans notre vie privée et notre vie privée dans le travail donc il y a une sorte de limite qui était là à avant qui devient plus floue et qui s'estompe.

Christopher : Selon toi, l'implantation d'un RSN favorise-t-elle l'organisation d'événement entre collaborateurs pour se déconnecter du travail et se sentir intégrée au sein du groupe ?

Matthieu : Oui, ça, c'est sûr parce que via « WhatsApp » on a un groupe en commun et quand on décide de faire une activité en dehors, genre aller boire un verre ou quoique ce soit et bien, c'est via le RSN interne qu'on se joint tous, en fait on mélange tout dessus, ce n'est pas strictement le travail c'est aussi par rapport à nos relations et voilà.

Christopher : OK. Trouves-tu que l'implantation d'un RSN est propice à l'engagement de chacun dans l'entreprise pour un but collectif ? Est-ce que tout le monde est ce que ça a une influence sur l'engagement ?

Matthieu : Je n'ai pas très bien compris cette question.

Christopher : Est-ce que le fait d'avoir un RSN interne, maintenant, est ce que ça a un effet sur l'engagement de chacun pour l'entreprise ?

Matthieu : Oui je pense que oui, car vu que le travail nous reste plus en tête, on est finalement en train d'apporter quelque chose dès qu'on l'utilise, donc c'est hyper bénéfique pour l'engagement.

Christopher : OK. Penses-tu qu'un collaborateur doit être responsable de ce qu'il dit sur les RSN internes, bien que ce soit un lieu interactif où l'on peut confondre divertissement et travail ? Cet endroit et ses caractéristiques ne risquent-ils pas de ne pas être assez pris au sérieux ?

Matthieu : Oui, c'est par rapport au travail donc, je pense, c'est un sens. En tout cas par rapport à mon utilisation, je ne vais jamais parler de... c'est compliqué, je dirais que je l'utilise principalement de manière responsable (on le dit en même temps).

Christopher : OK. Trouves-tu que désormais avec cet outil, il est plus pratique de se réallouer le travail au sein d'une équipe et de s'organiser comme chacun le sent (autant personnellement que collectivement) pour autant que les objectifs fixés au préalable soient atteints ?

Matthieu : Oui, complètement car du coup, c'est presque par là qu'on se dispache nos tâches, on se dispache les projets en cours, donc je dirais oui.

Christopher : OK. Maintenant concernant la confiance, est-ce que selon toi, les RSN internes peuvent-ils être un bon outil pour partager sans cesse les valeurs, le sens, la finalité d'une entreprise afin de stimuler les employés animés par ces valeurs ?

Matthieu : Je dirais oui dans le sens où c'est souvent par la, donc le fait d'avoir une discussion groupée qu'on parle de sujets importants par rapport à la boîte, donc l'avenir, les projets, le ressenti des personnes par rapport à des projets, c'est une sorte de réunion constante.

Christopher : OK. Trouves-tu que les RSN renforcent l'authenticité des liens entre les collaborateurs ?

Matthieu : Oui ça je dirais oui.

Christopher : OK et est-ce que vous pensez que les liens entre vous, la façon dont vous vous exprimez sur ce média numérique sont sincères et transparents ?

Matthieu : Mhhh (hésitation), c'est une bonne question ça, dans le sens où ça touche à notre travail et que le travail c'est ce qui nous fait vivre, je pense qu'il y a toujours une part de préservation, donc une sorte de, pas bride, mais qu'on garde un certain contrôle du fait que si par contrôle on peut appeler ça.

Christopher : Oui, mais pour toi en général, les relations restent quand même authentiques entre vous ?

Matthieu : Oui

Christopher : Malgré qu'il y ait cette bride du monde professionnel ?

Matthieu : Oui, il y a toujours une notion de respect qui fait que... Fin, pour moi c'est authentique.

Christopher : Oui, je vois. Et penses-tu que l'implantation de ce genre de réseaux sociaux garantit une certaine proximité avec les autres collaborateurs dans laquelle on peut avoir confiance en échangeant nos idées, avis, etc. ?

Matthieu : Oui parce que ça révèle beaucoup plus la personne avec qui on travaille eh oui.

Christopher : J'ai une petite question subsidiaire pour celle-là, on a remarqué dans une étude de l'ISG et BDO, que certaines personnes ont mentionné avoir peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), quel est ton avis par rapport à cela ?

Matthieu : Oui je comprends tout à fait leur ressenti, mais je pense que du moment où on est quelqu'un d'authentique on ne revient pas sur sa parole donc je n'ai jamais émis de regret, par rapport à mon expérience personnelle, sur des choses que j'ai pu dire ou transmettre, donc

non. Mais je peux comprendre une autre chose, moi dans ma structure on est tous au même endroit, on se connaît bien, on est sur un même pied d'égalité, donc on a moins de rapport de hiérarchie..

Christopher : Oui c'est ça...

Matthieu : qui est souvent brisé dans les réseaux sociaux, car on est tous dans un même groupe et donc pour les autres structures d'entreprises, pas pour la mienne, ça peut être gênant, ça dépend du type d'entreprises.

Christopher : Oui, c'est ça, comme là on est dans du management collaboratif avec vous, on reste dans notre thème. Donc, maintenant, selon toi, l'instauration des RSN interne est-elle un bon moyen dans une entreprise pour que la valeur ajoutée de ses membres soit reconnue ? Est-ce qu'on peut la voir par le RSN interne ?

Matthieu : Je pense que oui parce que ça prouve le niveau d'engagement de quelqu'un, c'est qu'il ne travaille pas simplement pendant ses heures de travail, ça veut dire que par extension il pense à ça, il est vraiment dans l'idée de se dévouer, ça montre le degré de dévouement de quelqu'un, donc oui je pense que oui.

Christopher : OK. Donc maintenant, par rapport au dernier principe, celui de la coopération. Est-ce qu'un outil comme RSN peut être vu comme un soutien psychologique ou technique facilitant le développement professionnel dans une société ? Est-ce que c'est un endroit où l'on se sent rassuré de partager ses avis ou commentaires ?

Matthieu : Heuuu je ne dirais peut-être pas rassuré, mais en tout cas c'est une bonne manière de, en tout cas on a plus simple via les RSN a exprimé son opinion, mais je ne pense pas que ça soit une question de sécurité ou de... c'est plus une question du fait qu'on a moins peur de donner son avis, de mettre des propositions, ça nous expose davantage, ça nous donne plus de courage.

Christopher : OK parfait. Selon toi, un RSN favorise-t-il l'émergence d'idées nouvelles, la co-créativité et l'innovation ?

Matthieu : Alors là je dirais que oui parce que souvent, sur le lieu de travail, vu qu'on est chacun dédié à nos tâches, donc notre esprit est concentré là-dessus, tandis qu'une fois qu'on parle via les réseaux internes, alors la discussion devient globale, on ne pense plus à son type de travail, ce sont des discussions d'ensemble.

Christopher : OK, très bien. Un RSN est-il propice à améliorer les performances collectives grâce aux échanges d'expérience et d'avis de plusieurs collaborateurs ayant des profils différents ?

Matthieu : Tu sais me la répéter s'il te plait ?

Christopher : Oui, est-ce que le RSN est propice à améliorer les performances collectives, donc grâce en fait aux échanges sur le RSN interne, aux échanges d'expériences, d'avis de vous tous et vous avez tous des profils différents comme tu me l'as dit.

Matthieu : Oui, ça, je suis certain que ça va dans le sens de ce que je disais, c'est que au travail généralement bah, on essaye de moins donner son avis, de plus exécuter ce qu'on a à faire tandis qu'en dehors on vient donner une sorte d'avis, complément sur le travail et ce complément est un ajout parce qu'on va exposer des choses qu'on n'expose pas normalement sur le lieu de travail qui mettent la mentalité globale, du collectif a mieux, donc je dirais que oui.

Christopher : OK, j'ai une autre question subsidiaire, Bertrand Duperrin, un économiste, met en avant que même si ça rend un individu plus productif, au final ça ne veut pas dire que l'ensemble le sera. Il dit qu'il y a toujours des nœuds et des endroits où ça coince, qu'en pensez-vous ?

Matthieu : c'est sûr qu'en fonction du type de personne, il y a, mais ça, je pense que ça relève plus du degré d'engagement de la personne et donc de la question par rapport à l'authenticité..

Christopher : Oui c'est ça. Pour toi si tout le monde est engagé il n'y aurait pas de nœud en gros ?

Matthieu : Oui, je pense que le nœud est représenté par ces personnes qui ne sont pas... mais bonnes d'un côté quelqu'un qui peut bien travailler, ce n'est pas forcément quelqu'un qui est engagé dans les réseaux internes, peut-être que c'est quelqu'un où ce n'est pas simplement son truc, pas sa technologie ou sa manière de communiquer donc ça dépend vraiment de la personne.

Christopher : OK.

Matthieu : Mais en tout cas, aujourd'hui, je pense que c'est vrai que ça prouve peut-être un manque d'engagement d'une personne parce que c'est le monde dans lequel on vit...

Christopher : Oui.

Matthieu : Voilà.

Christopher : OK. Selon toi, un RSN vient-il renforcer les valeurs prônées par le management collaboratif exercées dans votre entreprise, c'est-à-dire une solidarité entre tous et une abolition des cloisonnements entre les fonctions de chacun (ou le fait qu'il n'y ait plus de hiérarchie par exemple aussi) ?

Matthieu : Oui parce que vue qu'on communique sur ce qu'on a appliqué, on a une sorte de vision sur le travail de chacun et ça mélange un peu tout donc il y a une sorte de sentiment de

travail collectif. Ce n'est plus, je fais ma partie et je travaille dessus, c'est plus... Donc oui je pense que ça va dans le sens des valeurs de la société oui.

Christopher : OK. Là on a une dernière question subsidiaire aussi par rapport à l'étude de l'ISG et de BDO citée tantôt, dans cette étude, ils disent que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques. Donc là chez Atelier Relief on est dans une société où c'est complètement horizontal et une étude dit qu'à travers les RSN internes la hiérarchie se reforme, qu'en penses-tu ?

Matthieu : Alors là... Ce que je pense par rapport à ça.

Christopher : Ce sont des conclusions d'une étude... Pour ça qu'on aimerait avoir des avis là-dessus.

Matthieu : Personnellement je ne le ressens pas, mais.... C'est compliqué, je ne vais pas essayer de me projeter, personnellement je ne le ressens pas.

Christopher : OK ça va, bah c'était la dernière question de l'interview, en tout cas merci beaucoup d'avoir participé ;

Matthieu : Avec plaisir.

Christopher : Merci en tout cas.

## **Retranscription de l'interview de Morgane Allard (Atelier Relief)**

Christopher : Bonjour Morgane, merci de nous recevoir

Morgane : Bonjour

Christopher : Tout d'abord, est-ce que tu peux nous présenter et nous expliquer ton rôle au sein d'Atelier Relief ?

Morgane : Je m'appelle Morgane, je travaille une fois par semaine à l'Atelier en tant que créatrice de Relief.

Christopher : OK. Qu'as-tu ressenti, comme tu m'as dit que tu étais depuis le début quand vous avez décidé d'implanter les deux outils numériques dans l'entreprise ?

Morgane : On voit une évolution dans le travail et puis aussi dans l'organisation, maintenant c'est beaucoup plus facile quand on doit créer une œuvre, on reprend un fichier et c'est plus facile après pour leur reproduire en fait et puis même pour l'information, pour des recherches aussi.

Christopher : OK, donc informations et facilité ?

Morgane : Oui c'est ça.

Christopher : OK. Maintenant je vais te poser des questions par rapport aux RSN internes. Après l'implantation d'un RSN interne dans Atelier Relief qui, à la base, facilite les interactions sociales, la communication autour de sujets professionnels pour les améliorer, quels effets perçois-tu d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Morgane : Bah c'est-à-dire qu'on est un peu au courant de tout ce qu'il se passe... On sait ce que l'on doit faire quand on arrive au boulot, on n'est pas perdu, c'est important d'avoir cette communication, aussi, même pour le bien de l'entente entre tout le monde.

Christopher : OK. Donc tu penses que ça a une influence sur l'entente ?

Morgane : Oui ça peut avoir de l'influence.

Christopher : positive tu penses ?

Morgane : Oui très positive.

Christopher : OK et est-ce que par exemple tu ressens que cet outil sur lequel vous communiquer peut avoir des répercussions sur les vraies relations humaines entre vous ? Amélioration, détérioration... ?

Morgane : Bah non, je pense que ça les améliore parce que quand il y a de la communication, c'est un peu comme dans tout, on a tendance à dire ce qui va, ce qui ne va pas, au moins... Après on peut donner notre avis, et puis je pense que les avis comptent beaucoup et on n'est pas fermé à la discussion.

Christopher : OK. Et est-ce que tu penses que tu pourrais y voir une source de plaisir à utiliser ce genre d'outil pour communiquer ? Plus de plaisir à aller faire son travail par exemple ?

Morgane : Je pense que oui, mais ici à l'atelier relief, c'est un cadre assez chouette et il y a aussi une entente déjà de base, mais oui ça renforce.

Christopher : OK.

Morgane : Non je pense que ce n'est pas négatif d'avoir ces outils-là.

Christopher : OK. Et depuis qu'un RSN interne a été implanté dans Atelier Relief et que tous les collaborateurs ont la possibilité de l'utiliser, perçois-vous des changements quant à l'engagement de chacun des collaborateurs dans votre travail et envers l'entreprise ? Si oui, lesquels, plus engagés, moins engagés, pas d'effet ?

Morgane : (Hésitation) bah... Oui (hésitation)

Rodrigue : Au niveau des motivations, peut être que ça change quelque chose ? Je ne sais pas ? Le fait de discuter sur un RSN, ce qu'il se passe là-dessus, peut-être que ça améliore ou... ?

Morgane : Oui, ça améliore, je ne pense pas qu'il y ait de détériorations par rapport à avoir des informations en plus, et puis là on sait ce qu'il en est et puis on se dit, ah oui bah j'aimerais travailler plus là-dessus, parce que ça m'intéresse un peu plus.

Christopher : OK, donc ça pourrait jouer un peu sur l'organisation du travail aussi ?

Morgane : Oui c'est ça, ça peut jouer sur l'organisation.

Christopher : OK. Et, est-ce que le fait d'organiser son travail via cela est ce que ça vous permet d'être un peu plus libre aussi ? Le fait de ne pas devoir travailler sous pression par exemple, vous savez du coup ce que vous avez à faire et vous le faites à votre rythme, ça peut jouer là-dessus ?

Morgane : Oui.

Christopher : OK.

Morgane : Après je pense qu'il faut aussi avoir à un moment un peu, faire un check-up de ce qu'il se passe aussi, pas forcément que dans le réseau, on peut aussi en parler et dire voilà ce qu'il y a à faire ou pas dans la société... En fait c'est bien, quand t'as déjà qui sont à l'étranger par exemple donc voilà on montre le travail qu'on fait et quand on évolue dans le travail, comme ils ne sont pas là et que tu es tout seul bah tu envoies et tu as des répercussions « ah oui, non, moi je préfère l'autre version... » et puis parfois ça aide aussi dans le travail, dans tout ça, dans l'organisation. De toute façon c'est important d'avoir aussi une sorte de programme, de RSN qui va...

Christopher : Un peu encadrer tout ça ?

Morgane : Oui voilà, c'est ça, encadré tout ça.

Christopher : OK. Maintenant que les collaborateurs ont un canal numérique sur lequel ils peuvent communiquer, trouvez-vous que le RSN interne peut avoir des effets quelconques sur les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ? Donc par rapport à la confiance par exemple qu'il y a entre vous, est-ce que ça peut avoir un effet là-dessus d'utiliser un RSN ?

Morgane : Bah oui...

Christopher : Et tu verrais ça dans quel sens ?

Morgane : Dans quel sens comment ?

Christopher : Quel effet ça pourrait avoir sur la confiance entre vous ?

Morgane : Bah qu'on ne doit pas... Je ne sais pas trop comment expliquer parce que déjà, il y a déjà une confiance qui s'établit au premier point...

Christopher : Oui...

Morgane : Comme on est une petite société aussi, bah directement, on s'allie fort donc je pense que là, il y a moyen que ça puisse avoir un impact et tout ça là-dessus, mais dans notre cas..

Christopher : la confiance est déjà là au préalable fortement ?

Morgane : oui c'est ça elle est fortement présente, mais je pense que d'en société ça pourrait jouer là-dessus.

Christopher : Oui, OK parce qu'on avait une question subsidiaire sur base d'articles et de recherches scientifiques où les chercheurs mentionnent que certains employés ont peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), mais tu as répondu en disant que ça dépendait de la structure de l'entreprise, etc.

Morgane : Oui.

Christopher : Et désormais vu que tous les collaborateurs sont interconnectés sur un RSN interne qui vous permet de communiquer à des fins professionnels ou non, quels effets perçois-tu concernant l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ?

Morgane : De manière générale oui parce que même ce qui est bien ici à l'Atelier Relief c'est qu'on n'est pas là avec son projet et on ne parle pas à personne... on va se poser des questions, « Ah oui qu'est-ce que tu penserais si ? Viens regarder mon travail, qu'est-ce que tu modifierais ? » c'est toujours un travail de groupe...

Christopher : OK oui

Morgane : c'est ça qui est bien, on ne fait pas un tableau où on dit c'est mon tableau, c'est moi qui l'aie fait, c'est celui de tout le monde, chacun a mis un peu sa patte

Christopher : Oui c'est vraiment du collectif au final.

Morgane : Oui c'est collectif, c'est le signe de l'Atelier Relief.

Christopher : Et même pour la création, même pour les idées, est-ce que ça passe aussi par le RSN ?

Morgane : Oui les idées oui

Christopher : Est-ce que vous vous envoyez des idées, des « inspis » via le RSN ?

Morgane : C'est ça oui, parfois en plus il y a des idées qui ne nous viennent pas directement et un peu avoir une idée directement et dire « Ah oui ça serait bien d'utiliser tels matériaux.. Où voilà. Tel forme », même quand on n'y arrive pas, c'est..

Christopher : Quelqu'un d'autre qui le fait quoi ?

Morgane : Oui voilà quelqu'un d'autre qui reprend le flambeau, puis on revient un peu là-dessus.

Christopher : OK. J'ai une dernière question, comme ici chez Atelier Relief vous êtes vraiment horizontales tu m'avais dit dans la structure entre vous..

Morgane : Oui.

Christopher : Nous on avait vu dans une étude de l'ISG et BDO que certains employés ont l'impression que finalement, en utilisant les réseaux sociaux, il y a un retour des canaux hiérarchiques, on revoit bien qui est le patron, etc.... Ça représente un peu en blocage alors qu'on est censé être tous sur le même pied d'égalité sur les RSN interne, je voulais savoir ce que tu pensais par rapport à ça ?

Morgane : Par rapport à Instagram ?

Christopher : Par exemple ou n'importe lequel que vous utilisez pour parler en groupe.

Morgane : Bah après il y a toujours le patron qui est dessus et qui va un peu recadrer si jamais ça part un peu dans tous les sens. En fait on a Farid qui est notre patron, le fondateur d'Atelier Relief, puis il y en a un qui travaille en France et c'est lui qui se charge de trouver des clients, mais en même temps il a aussi son mot à dire donc quand on fait quelque chose, il intervient quand même en disant par exemple qu'il trouve qu'on va un peu trop loin dans les créations et parfois on nous recadre un petit peu, mais il n'y a pas une sorte de patron comme ça qui vient te casser, c'est toujours avec des explications, pourquoi ce n'est pas ou c'est comme ça... Je ne sais pas trop si je réponds bien à la question.

Christopher : Oui super, maintenant on va faire une petite pause comme prévu et puis on va passer aux questions sur le CRM.

Rodrigue : Donc, par rapport maintenant au logiciel CRM, vous m'avez dit que vous utilisez le logiciel « Odoo ». Et on va commencer par la première question : après l'implantation d'un logiciel CRM dans votre entreprise, qui demande de travailler sur un logiciel numérique où toute l'information est accessible en quelques clics par tous, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Morgane : Heuuu par rapport à la convivialité, je ne pense pas que ça doit avoir un impact sur la convivialité, mais plus au niveau pratique que... les informations sont plus facile à rechercher. Après peut-être que ça peut avoir un impact sur la convivialité parce qu'il y a moins de stress alors de dire « hein, mais t'as mis où ce fichier ? » donc heu c'est bien d'avoir quelque chose qui est bien en place, mise en place.

Rodrigue : OK et pensez-vous que cela peut améliorer l'ambiance de l'équipe, le fait de partager cette information au sein de... De faciliter cette gestion d'information ?

Morgane : bah je pense qu'il y a moins de tension quand quelque chose est bien classé donc on ne perd pas de temps à venir chercher les informations.

Rodrigue : c'est un gain de temps pour vous ?

Morgane : Oui, c'est un gain de temps. Oui, je dirais.

Rodrigue : Et percevez-vous du plaisir à utiliser ce logiciel ?

Morgane : Heuu... plaisir je ne sais pas, mais après, c'est un peu machinal...

Christopher : oui c'est ça.

Morgane : machinal ?

Rodrigue : Oui le fait que vous devez à chaque fois répertorier l'information sur le CRM, ça vous demande un peu une certaine rigueur ?

Morgane : Oui oui, parce qu'il faut que tout le monde ait la même rigueur, c'est ça qui est plus compliqué à faire. Mais heu, après ça revient un peu dans ce qu'on avait parlé avant. S'il y a cette communication, il n'y a pas lieu d'être de... Je pense que c'est... Heuuu...

Rodrigue : OK. Mhhh... Concernant, donc par rapport à la deuxième question : Concernant l'implantation du logiciel CRM, quels inconvénients et avantages peuvent-vous mettre en avant au sujet de cet outil, par rapport (bruit de moto) par rapport à la... par rapport à la liberté donnée dans votre organisation de travail ? Donc les inconvénients et les avantages par rapport à la liberté dans votre travail ? Est-ce que ça vous aide au quotidien, dans la gestion de ce que vous faites au quotidien ? Est-ce que ce logiciel vient vous aidez dans...

Morgane : oui dans la gestion. Heu. Oui ça rejoint un peu ce que j'avais dit un peu avant.

Rodrigue : Oui.

Morgane : Que ça, ça... c'est une question pratique. Après les inconvénients, c'est peut-être de mal les classés et ça.

Rodrigue : Oui.

Morgane : C'est plus compliqué, mais après ça c'est une question de rigueur comme on a dit. Mais... Je ne sais pas si j'ai bien répondu à cette question-là.

Rodrigue : Oui, mais par rapport à la liberté.

Morgane : liberté de...

Rodrigue : Liberté dans le travail de tous les jours, est-ce que ça va... heu, je ne sais pas, est-ce que ça vous permet d'organiser, mieux organiser votre travail au quotidien ?

Morgane : Oui, oui parce que tu gagnes du temps.

Rodrigue : OK et percevez-vous une certaine forme de l'amélioration de l'engagement ou... oui de l'engagement des collaborateurs grâce à ce logiciel ?

Morgane : oui parce qu'il faut une certaine discipline, je pense. Et si quelqu'un n'est pas assez dans, impliqué dans la société va faire quelque chose de complètement... Il ne va pas faire attention. C'est aussi une question, il faut faire attention aussi à ce que les autres comprennent à bien classer les choses et puis qu'on arrive à trouver facilement l'information. S'il n'y a pas ça, à un moment, c'est ça, tu perds du temps, c'est un fichier que t'as perdu. T'es là : « mince, il faut que je refasse ». Et puis, ça crée des tensions et donc heu.

Christopher : OK

Morgane : Après dans... le..., heu, non c'est bon.

Rodrigue : OK. Est-ce que vous percevez une certaine responsabilité entre vous, du fait par exemple de mettre de l'information et qu'après, elle peut être utilisée par d'autre personne ?

Morgane : Oui parce que si on part. Si je décide de partir demain, la personne qui doit me remplacer doit trouver ces informations. Et s'il ne connaît pas très bien l'atelier relief, au début, on va lui dire : « regarde dans ce dossier-là » c'est plus facile pour lui, par après, c'est aussi penser aux futurs utilisateurs.

Christopher : Oui c'est clair.

Morgane : penser aux futurs utilisateurs.

Rodrigue : OK. Donc par rapport maintenant à la confiance, percevez-vous des différences entre l'époque où vous n'aviez pas ce support technologique et maintenant concernant les valeurs morales, affectives ou professionnelles d'un collaborateur qu'il peut avoir envers l'entreprise ?

Morgane : Heuuu...

Rodrigue : Par rapport aux valeurs de l'entreprise, est-ce que vous percevez au niveau du logiciel...

Morgane : Oui.

Rodrigue : Est-ce que vous retrouvez les valeurs dedans ou est-ce que vous ne les retrouvez pas ? Ou bien, vous en retrouvez certaines et pas d'autres ?

Morgane : après au niveau de la convivialité, ça n'a jamais vraiment changé. Après, peut-être qu'au niveau de la production, c'est peut-être plus facile maintenant, parce qu'avant, c'était presque un casse-tête et maintenant depuis qu'il y a ce programme qui a été mis en place, et bien, c'est plus facile aussi, mais je pense que c'est... en fait on voit une évolution dans l'atelier relief qu'on commence un peu à grandir et à mûrir dans la société. Donc maintenant, on a quelque chose qui est bien mis en place et ça ne part pas dans tous les sens comme avant. Et là maintenant, on commence à... je pense que même maintenant on doit encore avoir un peu de rigueur, mais ça évolue et c'est ça qui est bien et on voit même au niveau du travail que l'Atelier Relief évolue même quand on va à des vernissages.

Christopher : OK.

Rodrigue : OK. Donc pour vous, ce serait plus par rapport aux valeurs professionnelles que..

Morgane : Oui professionnel.

Rodrigue : Que morale et affective ?

Morgane : Oui.

Christopher : OK.

Rodrigue : OK. Heu oui, on va passer à la prochaine. Par rapport à la coopération, quelles différences percevez-vous entre le temps où vous n'en utilisiez pas et aujourd'hui par rapport à l'interaction entre les collaborateurs, la façon d'interagir, de travailler ensemble ?

Morgane : Bah on va dire à son partenaire, oui il faut que tu regardes dans ce fichier-là. Si je dois regarder quelque chose, il va me dire... C'est-à-dire qu'on peut travailler en parallèle en même temps aussi et heu, par exemple, je dois lui envoyer quelque chose et donc peux travailler à deux et plus facilement aussi. Oui je pense que ça a un réel impact sur, au niveau des interactions, c'est ça ?

Rodrigue : Oui, c'est ça.

Morgane : Au niveau des interactions avec les collègues, on peut travailler à deux. Et puis même les informations sont... c'est ça.

Rodrigue : Est-ce que pour vous, vous pensez que sur le logiciel, il y a besoin d'avoir une certaine complémentarité au niveau des utilisateurs ?

Morgane : dans quel sens ?

Rodrigue : la complémentarité par rapport au fait d'avoir une personne qui est...

Christopher : qui a un domaine de prédilection différent que le tien

Rodrigue : C'est par exemple : peut-être que toi tu es plus spécialisé dans quelque chose et par exemple Matthieu est plus spécialisé dans quelque chose, est-ce que cette complémentarité se ressent sur le logiciel et est-ce que ça vient aidé le partage d'information, le fait que chacun a des expériences différentes ?

Morgane : Heuuu oui.

Rodrigue : Est-ce que vous vous complétez ?

Morgane : Oui, je pense qu'on se complète. Après, heu, moi c'est un peu dur, je suis là qu'une seule fois par semaine donc heu, quand j'arrive, comme je ne suis pas là non plus tous les jours, et bien, on va m'expliquer, je vais vite comprendre ce que je dois faire et puis après moi je vais être dans la « créa » et après Matthieu va reprendre mon travail et va le peaufiner. Donc ça...

Christopher : OK.

Morgane : Je pense que c'est...

Rodrigue : Vous apportez une aide.

Morgane : Oui, ça apporte une aide. Oui.

Rodrigue : OK, parfait c'est bon pour moi. Un grand merci

Christopher : Merci.

## Retranscription de l'interview de Jérôme Herman (Damnet)

Rodrigue : Bonjour Monsieur Herman.

Jérôme : Bonjour.

Rodrigue : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise.

Jérôme : D'accord, donc je suis le directeur général de Damnet, ça fait 6 ans que j'occupe cette place-là et avant j'avais une place de technicien dans l'équipe. La personne qui a fondé l'entreprise est partie et j'ai repris la gestion à ce moment-là. Aujourd'hui ma place c'est quoi ? Bah c'est géré tous les aspects financiers, les outils qu'ils soient informatiques ou non qu'on utilise en interne et faire évoluer l'entreprise.

Rodrigue : OK, super. Par rapport au CRM que vous utilisez et aux réseaux sociaux numériques que vous utilisez, à quel moment les avez-vous implantés ?

Jérôme : Alors heu... Donc, l'entreprise a été créée en 2001 moi je suis arrivé en 2005 pour vous donner une idée..

Rodrigue : D'accord

Jérôme : Donc le premier outil qu'on a installé c'était un CRM qui s'appelait « Hélink », qui est devenu d'ailleurs maintenant mhhh... Ça a été repris... Il s'appelle « Efficacy » maintenant  
Christopher : OK.

Jérôme : Et ça, on a dû l'installer vers 2007 quelque chose comme ça, c'est quelque chose qui nous a aidés, justement au début ça nous servait essentiellement de base de données client, on n'allait pas extrêmement loin avec l'outil. Puis peut-être un an ou deux ans plus tard on a mis en place un ERP donc ça par contre, ça nous a beaucoup aidés à nous développer puisqu'on a pu partir, à partir de ce moment-là, vers le fait que chaque personne de l'équipe pouvait générer des devis, pouvait heur faire le suivi avec le client, on gérait tout ce qui était facturation de manière centralisée, on avait le lien avec la comptabilité, etc.... Donc ça, ç'a été vraiment l'outil qui nous a fait le plus évolué d'un point de vue commercial si je puis dire.

Christopher : Oui.

Jérôme : Heumm... Et alors ces deux outils-là on était migré dans un seul qui s'appelle « Odoo », il y a deux ans et demi. Donc maintenant on utilise cet outil-là. En parallèle de ça, par rapport à la question des réseaux sociaux numérique, on utilise Office 365 essentiellement puisque c'est un de nos outils qu'on vend le plus également et dans Office 365 on utilise « TEAMS » et « Yammer » est plus là pour le côté un peu fun, mais il est très peu utilisé par l'équipe en fait.

Rodrigue : OK. Nous allons commencer avec les questions sur les RSN alors.

Christopher : Donc ce sont vraiment des questions où il faut un peu réfléchir ce que ça a changé le fait d'implanter cet outil numérique.

Christopher : La première question est : après l'implantation d'un RSN interne dans votre entreprise qui, à la base, facilite les interactions sociales, la communication autour de sujets professionnels pour les améliorer, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Jérôme : Bah chez nous, ça marche très difficilement.

Christopher : OK.

Jérôme : Ce n'est pas un truc qui a fait bouger les choses. C'est marrant parce qu'on a une équipe d'informaticiens, mais ils sont plutôt réfractaires aux réseaux sociaux.

Christopher : OK oui.

Jérôme : Donc il y en a beaucoup qui ne sont pas sur Facebook par exemple, Twitter, etc... Et donc, mhhh, en fait il y a un peu deux groupes, il y a un groupe qui va sur le réseau social, ils échangent et ils s'envoient des petits trucs fun, il y a de la convivialité qui s'installe, c'est un groupe qui est plutôt minoritaire. Et à côté de ça, il y a une majorité qui en fait ne va même pas dessus ou ne participe absolument pas quoi ? Donc mitigé sur l'approche RSN chez nous en tout cas.

Christopher : OK. Et est-ce que vous voyez quelconques répercussions de l'implantation de ce RSN interne, par exemple sur le groupe qui ne les utilise pas, sur le fait que les relations ont peut-être été dégradées ou améliorées ?

Jérôme : Non pas spécialement, nous on travaille sous forme coopérative donc ça veut dire que chaque travailleur peut devenir associé avec un principe de participation qui est « une personne une voix », donc en fonction du capital amené par chacun, chacun dispose d'une voix. Donc on a des logiques participatives assez fortes, on se réunit toutes les semaines, on a une logique de cohésion d'équipe et de rencontre régulière malgré qu'on peut être toute la semaine sur la route. Ce qui fait que, mhhh je ne sais pas ça ne passe pas par ce biais-là, après ce qui est marrant c'est qu'à côté de ça, je sais que dans certaines équipes ils se sont construit un groupe « WhatsApp » sur le côté.

Christopher : OK, ils utilisent un autre réseau hors professionnel

Jérôme : Oui et donc je trouve que toute cette difficulté est entrée... En fait les habitudes personnelles qu'ont les personnes aujourd'hui parce qu'ils ont un smartphone, ils ont des habitudes avec leurs amis, etc., et donc il y a une portabilité de cette question d'habitude de réseaux sociaux qui se fait en entreprise, mais les outils d'entreprise ne sont pas nécessairement fonctionnels.

Christopher : OK.

Jérôme : Par exemple à titre perso, je fais partie du réseau entreprendre qui aide des projets à se lancer et au sein de ce réseau, ils ont mis en place le réseau « Workplace by Facebook », je ne vais jamais dessus.

Christopher : OK.

Jérôme : Parce que finalement, à force d'avoir différents réseaux, faut aller se connecter à tout, etc., fin voilà.

Rodrigue : Du coup il y en a trop.

Jérôme : Oui.

Christopher : OK. Percevez-vous, avec cette implantation de ces RSN, des changements quant à l'engagement de chacun des collaborateurs dans votre travail et envers l'entreprise ? Si oui, lesquels ?

Jérôme : Non, pas du tout.

Christopher : Est ce que les collaborateurs ont désormais, une façon différente de s'organiser dans le travail ? Par exemple, se réallouer certaine tâche via ces RSN, ou quelque chose comme ça.

Jérôme : Là peut-être plus avec Teams, car c'est moins réseaux sociaux, mais plus un outil de travail, donc au niveau de Teams tous les aspects recherche, développement de produits, etc., on passe par Teams justement pour centraliser l'information par projet et pour pouvoir la traiter vraiment par groupe et par projet donc là ça permet de faire certaines interactions, mais encore une fois, c'est quelque chose qui n'est pas nécessairement facile, je trouve que les habitudes ont la vie dure en entreprise et, bêtement dans un partage de fichier, les gens ont plus le réflexe de faire ça que de passer par un autre outil même s'il apporte d'autres avantages en terme collaboratif, etc...

Christopher : Oui oui.

Jérôme : Mhhh... et donc, j'ai envie de dire, c'est plus une question de relancer régulièrement pour que ces outils soient utilisés

Christopher : Clairement

Jérôme : Ce n'est pas simple, parce que ce n'est pas la première fois, je n'en ai pas parlé, mais juste avant on avait mis un intranet en « sharepoint » il y a de ça 5, 6 ans et qui n'a jamais pris non plus et on a essayé d'apprendre de nos erreurs : il faut qu'il y ait une vraie finalité et un vrai intérêt à utiliser l'outil pour qu'il soit utilisé.

Christopher : Mhhh...

Jérôme : Donc on a vraiment travaillé de ça en remettant en place Teams et malgré tout, faut turbiner pour que ça prenne quoi...

Christopher : OK. Et maintenant que les collaborateurs ont un canal numérique sur lequel ils peuvent communiquer, trouvez-vous que le RSN interne peut avoir des effets quelconques sur les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ? Plus tourné vers la confiance, par exemple on parler tantôt d'un groupe minoritaire qui n'aime pas les réseaux sociaux, est-ce du fait qu'ils n'ont pas confiance parler là-dessus ?

Jérôme : Pour les RSN externes à l'entreprise, c'est certainement ça.

Christopher : Mais en interne ?

Jérôme : Je ne pense pas, maintenant la question c'est simplement, du fait qu'ils n'ont en pas l'habitude en dehors... en fait je pense qu'il y a aussi quelque chose de générationnel, c'est peut-être plus facile avec des plus jeunes personnes que des personnes plus âgées, fines quoique... le plus adepte c'est le plus âgé de l'équipe.

Christopher : Ah oui OK

(rire collectif)

Jérôme : Donc je dis ça et en même temps... oui je ne sais pas donc franchement, je n'ai pas vraiment de réponse à cette question.

Rodrigue : Cela dépend d'une personne à l'autre ?

Jérôme : Oui. C'est très variable en fait.

Christopher : OK. Ici j'ai une petite question subsidiaire parce qu'on a cherché beaucoup de littérature, dans une étude réalisée par l'ISG et le cabinet BDO, les chercheurs mentionnent que certains employés ont peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), quel est votre avis par rapport à cela ?

Jérôme : C'est une possibilité, bon maintenant, je pense que nous, on essaye vraiment de travailler sur justement, une question de confiance, par exemple on a fait tous 4J de formations cette année en communication non violente, etc.... Donc il y a un vrai travail de fond qui est fait pour que chacun puisse s'exprimer. Alors je ne dis pas que ce n'est pas possible, mais en tout ce n'est pas dans la culture d'entreprise chez nous.

Christopher : Oui parce que cette étude est vraiment générale en fait, c'est pour ça que comme nous nous concentrons sur le management collaboratif, on aimerait bien avoir des avis d'entreprises qui sont avec du management collaboratif par rapport à cette étude qui est faite sur par exemple des MNE qui se disent on va utiliser un RSN interne, mais finalement, la culture derrière ne suit pas et ça ne « matche » pas vraiment.

Jérôme : Mais après ces outils-là sont vraiment intéressants quand on a des équipes éclatées, nous on a un endroit où l'on se retrouve toutes les semaines ici, etc., par exemple par contre avec mon conseil d'administration, j'ai mis en place un site « sharepoint » et là ça marche beaucoup mieux comme j'ai des personnes externes qui sont toutes à des endroits différents, etc. ça permet très facilement de se reconnecter, d'être à un point commun et d'y partager la formation dont on a besoin, donc c'est.. , je pense, ça dépend aussi du fonctionnement et de l'utilité que ça apporte, donc je pense que c'est la finalité qu'on donne à l'outil qui va faire que ça fonctionne ou pas aussi.

Christopher : MhMh

Jérôme : Et donc le réseau purement social en termes d'échange de petites infos, etc. ça a du mal à prendre parce que je pense qu'aussi certains n'y trouvent pas d'intérêt quoi...

Christopher : OK. Désormais vu que tous les collaborateurs sont interconnectés sur un RSN interne qui vous permet de communiquer à des fins professionnels ou non, quels effets percevez-vous concernant l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ? Même en termes de co-création, coopération...

Jérôme : Non pas chez nous.

Christopher : OK, pas chez vous.

Jérôme : Oui ça passe par nos lieux de décisions habituels, etc....

Christopher : Très peu sur le RSN ?

Jérôme : Oui ça ne passe pas par là.

Christopher : Donc plutôt dans des vraies réunions ?

Jérôme : Oui, en fait je me dis que pour que ce genre de réseaux prennent et qu'on fasse évoluer, il faut qu'il y ait une rupture complète par rapport aux outils qu'on a maintenant en fait. Donc, en fait, il faudrait qu'on n'ait plus de mails, parce que sinon on doit tout « checker » (mails, RSN, outils bazar...) donc à un moment, on n'a juste pas envie de devoir suivre tout ça et donc pour qu'à un moment donné ça fonctionne mieux, je pense qu'il faudrait se dire bah OK, on n'a pas plus de mails alors, plus de fichiers partagés sur un réseau, et on ne travaille qu'avec des outils collaboratifs. Si on déplace ces outils et qu'on les change complètement, l'approche en effet pour l'utilisateur final est différente parce que c'est ça qu'il utilise, c'est ça qui lui est utile. Aujourd'hui on ne peut pas se passer des e-mails malheureusement.

Christopher : Donc ici, on avait une autre question subsidiaire, même deux, aussi par rapport à la littérature qu'on a vu. Ça, c'est vraiment pour nous aider à analyser subjectivement les résultats par après. Donc il y a un économiste qui s'appelle Bertrand Duperrin, qui met en

avant que même si le RSN interne rend par exemple des individus plus productifs parce qu'ils vont retrouver plus vite des informations, qu'aller demander à son collègue, par la parole. Au final, ça va rendre un individu plus productif, mais pas toute la chaîne parce que selon lui, il y a des nœuds où ça coince sur les réseaux sociaux internes. Je ne sais pas ce que vous en pensez par rapport à ça ?

Jérôme : Je suis d'accord avec cette question-là. Pour moi, on ne peut pas tout régler avec des outils. De manière générale, enfaite, parce que ça, c'est souvent des réflexions qui arrivent : « tien, il y a un truc qui ne va pas » et on va mettre tel outil en place pour répondre à ce truc qui va pas. Sauf que dans la pratique, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. Et qu'on puisse mettre tous les outils qu'on veut, à un moment donné, ce n'est pas ça qui va faire que ça va fonctionner ou pas. C'est aussi une question de volonté des gens à utiliser l'outil. Donc je pense qu'il faut mieux travailler sur les relations, les vrais en tout cas, à notre taille d'entreprise, on est 32 ici. Moi, je ne parle pas d'une multinationale.

Christopher : Nous avons une dernière question par rapport aux RSN internes, je sais qu'ici on est dans du collaboratif où tout est très horizontal en termes de hiérarchie, et l'étude de l'ISG et BDO mentionne aussi que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques à cause des RSN internes, qu'en pensez-vous ?

Jérôme : Chez nous pas de fonction écrite ni rien donc non je n'ai pas ce sentiment chez nous en tout cas.

Christopher : Oui, cela dépend des RSN utilisés.

Christopher : Donc voilà, ça c'était pour les questions sur le RSN interne et Rodrigue va continuer avec le CRM alors.

Rodrigue : Pour les questions suivantes, il faut avoir en tête le passage d'avant un CRM et après un CRM.

Jérôme : Pour qu'on soit juste bien d'accord sur CRM, qu'est-ce que vous mettez derrière ?

Rodrigue : On voit ça comme un système qui vient aider la gestion des informations des clients.

Jérôme : OK

Rodrigue : Et aussi, pour nous, plus un côté interne qui vient aider le personnel à gérer cette information dans le travail de tous les jours.

Christopher : Récupérer facilement les informations, etc..

Jérôme : OK ça va.

Rodrigue : Donc, après l'implantation d'un logiciel CRM dans votre entreprise qui demande de travailler sur un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics par

tous, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Jérôme : Ça ne va pas être facile pour moi, parce que là, on remonte 10 ans en arrière. Donc je vais essayer de répondre tel qu'à l'époque, je...

Rodrigue : Ou peut-être, vous pouvez penser grâce à votre expérience, ce que ça peut amener.

Jérôme : Sur la convivialité... (moment de réflexion) sur la convivialité... pas facile comme question.

Christopher : Après c'est possible qu'il n'y ait...

Jérôme : Je n'ai pas l'impression que ça se joue à ce niveau-là. Ça a clairement joué par rapport à notre organisation et par rapport à notre capacité de réponse au client, ça oui. Mais sur la convivialité, je n'ai pas l'impression que ça est un outil qui peut apporter par rapport à la convivialité.

Rodrigue : Et est-ce qu'individuellement, vous pensez qu'un CRM peut apporter du plaisir aux employés face à la facilité de gestion des données ?

Christopher : Vu que ça leur facilite un peu la vie, est-ce que c'est plus plaisant de travailler avec ça qu'un ancien système ?

Jérôme : Oui sans doute, et je peux parler aussi de la migration. Donc d'un côté oui. Un outil, ça veut aussi dire des contraintes parce que pour qu'il fonctionne bien, il faut que l'encodage soit correct, il faut que les informations qu'on y retrouve soient correctes, etc.... Et ça, c'est un travail de tous les jours. Donc d'un côté oui, parce que des outils qui évoluent, ici on est passé d'un ancien CRM/ERP qui n'était pas très convivial à quelque chose d'un peu plus « clique », facile à utiliser et donc ça a apporté un plus. Mais bon, maintenant, ça fait 2 ans et demi qu'on l'utilise. Donc tout ce qui ressort aujourd'hui, c'est les défauts de l'outil. Donc, dire que les gens prennent du plaisir à l'utiliser, je pense qu'on ne peut pas dire ça. C'est un outil de travail, ce n'est pas une question de plaisir. Mais c'est sûr qu'on est attentif à faire que ça soit le moins lourd possible à utiliser et que ça apporte dans le quotidien. Mais j'ai l'impression qu'au niveau général, les gens ont plus tendance à voir les trucs qui coincent que ce que ça leur donne comme possibilité.

Rodrigue : OK. Concernant cette implantation du logiciel CRM, quels inconvénients et avantages pouvez-vous mettre en avant au sujet de cet outil par rapport à la liberté donnée aux collaborateurs dans votre organisation de travail ? On fait référence à l'engagement des personnes.

Christopher : Ou même dans leur organisation de travail par exemple.

Jérôme : Nous c'est fondamental dans le travail parce que si on a une demande d'intervention technique d'un client, on doit systématiquement encoder dans cet outil et donc ça permet de faire un suivi des clients, ça permet d'organiser son travail, ça permet de ne rien oublier aussi, etc.... Donc je pense que ça a beaucoup d'avantages. J'ai perdu le fil de la question

Rodrigue : c'était par rapport aux avantages et aux inconvénients.

Jérôme : ah oui, avantages et inconvénients dans le travail quotidien, c'est ça ?

Rodrigue : Oui c'est ça.

Jérôme : Donc avantage, c'est un peu tout ce que je viens de dire. Inconvénient, c'est la rigueur, j'en parlais juste avant, mais la rigueur d'encodage, le fait de le faire quotidiennement. Les inconvénients c'est quand il y a des petits bugs, que ça ne marche pas comme on voudrait, etc.... Mhhh... Donc ça, c'est des inconvénients par rapport au travail aussi. Et un inconvénient, c'est le temps aussi que ça peut prendre parce que du coup, ça fait un travail qui est plus administratif, on le sent quand il faut l'encoder et ça, c'est quelque chose qui est parfois plus rébarbatif. Mais bon, ça fait gagner du temps de l'autre côté.

Rodrigue : Oui oui, OK. Maintenant que les collaborateurs travaillent avec un logiciel CRM, percevez-vous des différences entre l'époque où vous n'aviez pas ce support technologique et maintenant concernant les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?

Jérôme : Peut-être que ça leur donne confiance aussi dans le fonctionnement de l'entreprise parce que le CRM, l'ERP dans notre cas aussi, amène quand même une certaine rigueur, amène des statistiques, amène des informations. Et donc, on sait savoir au jour le jour, à la semaine, au mois, où on en est, comment les choses se passent, etc.... La manière dont on l'utilise, ça va nous permettre pas mal de transparence et donc ça permet à chacun de voir comment l'entreprise évolue. Ce qui fait que quand ça va moins bien ou que ça va bien, tout le monde est au courant, ça permet de... ça a un impact sur la morale, je pense. Donc ça, c'est par rapport à ce qu'on tire du logiciel, ce n'est pas par rapport au fait de l'utiliser tous les jours.

Rodrigue : OK. Trouvez-vous que l'implantation de ce CRM a un effet quelconque sur les valeurs prônées par l'entreprise dans laquelle vous travaillez, qui sont censées animer tous les collaborateurs ?

Jérôme : je pense, ce que je viens de dire.

Rodrigue et Christopher : Oui c'est ça.

Jérôme : Toutes les valeurs professionnalisme, rigueur, etc. Là-dessus, ça apporte beaucoup.

Rodrigue : OK. Quelles différences percevez-vous entre le temps où vous n'en utilisiez pas et aujourd'hui par rapport à l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ?

Jérôme :, Mhhh (réflexion), je réfléchis bien, parce qu'il y a deux choses qui viennent se percuter. Non seulement il y a l'outil, mais aussi, on est beaucoup plus nombreux qu'à l'époque. Et en même temps, c'est l'outil qui nous a permis de nous développer donc il y a plusieurs choses qui se percutent à ce niveau-là. Mais j'ai l'impression que ce qui change justement, c'est que... admettons que quelqu'un parte en vacance parce que c'est la période, bah l'autre peut facilement reprendre le travail parce qu'il va retrouver toutes les infos, tout ce qui a été entamé et traité. Donc il y a un aspect fluidité dans le travail et de perception du client par rapport au travail qui a été effectué. Je pense que c'est un plus par rapport à avant. Voilà, essentiellement ça.

Rodrigue et Christopher : OK

Christopher : Donc ça serait pour vous, par rapport à la coopération de l'équipe, un outil qui va un peu la favoriser ?

Jérôme : Oui, je pense que ça aide vraiment à travailler ensemble. Pour moi, c'est vraiment l'impression que ça me donne, un outil qui nous permet de travailler ensemble, mais ce n'est pas un outil qui va nous servir en termes de cohésion d'équipe ou en terme, d'envie de travailler ensemble. Il n'y a rien à faire, je pense que ce genre de chose continue par passé par les liens humains, les rencontres, etc....

Christopher : OK, on a fait le tour du guide d'entretien, c'était bref, mais les réponses étaient riches je trouve. On va pouvoir bien analyser ça.

Rodrigue et Christopher : Merci beaucoup en tout cas.

## **Retranscription de l'interview de Pierre Dermine (MKKM)**

Rodrigue : Tout d'abord bonjour, pouvez-vous vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise ?

Pierre : Donc moi c'est Pierre Dermine, j'ai rejoint l'entreprise lors de sa fondation en août 2016 donc c'est devenu une SPRL le 28 août, je suis graphiste de l'équipe, mais je suis aussi un peu le commercial, mais je suis surtout « community manager ». J'ai fait une formation de graphiste et de WEB design. Aujourd'hui je pratique surtout les visuels, les montages, les vidéos et j'ai le contact client parce que maintenant j'ai le statut d'« account manager ».

Rodrigue : OK. En quelques mots, quel fut votre premier ressenti lors de l'implantation de votre logiciel CRM et du RSN ? Mais pardon, pouvez-vous, d'abord nous rappeler avec quel outil vous travaillez ?

Pierre : Donc moi je travaille pour discuter avec l'équipe avec « WhatsApp » où nous avons un groupe en commun avec tous les membres de l'équipe, que ce soit même les stagiaires et les membres de l'équipe et on utilise « Slack » pas pour discuter avec les gens de la société, mais quand on a besoin d'une info ou d'une aide si quelqu'un a une expertise au sein du « Buzzynest » (espace de co-working où plusieurs entreprises évoluent). Et pour tout ce qui est outil de facturation et aussi gestion du programme, emploi du temps, la « todo list » à faire, on utilise « Odo ».

Rodrigue : OK et est-ce que vous avez ressenti un changement durant l'implantation de ces logiciels ?

Pierre : Alors « WhatsApp », on a surtout.. , on a utilisé dès le début « Whatsapp », donc moi quand je suis arrivé « WhatsApp » était déjà présent dans l'équipe, donc dès le début, dès le premier jour, « WhatsApp » a été créé. Donc directement, on a fait en sorte qu'il y ait une communication constante à disposition pour tout le monde, pour toute l'équipe et, « Odo », par contre, est arrivé un peu plus tard, mais il est arrivé assez vite... allé je dirais un mois après la création de l'entreprise pour vraiment s'occuper de la facturation parce qu'il fallait vraiment un outil pour gérer la facturation, pour bien.. Pour qu'il y ait une facilité pour les clients ainsi que pour nous.

Rodrigue : OK. Maintenant, Christopher va continuer avec le questionnaire sur le RSN interne.

Pierre : OK.

Christopher : Donc pour les RSN, après l'implantation du « WhatsApp » en interne dans votre entreprise ou même du « Slack ». Donc ces RSN qui facilitent les interactions sociales, est-ce

que vous percevez un effet de cette implantation sur la convivialité entre les collaborateurs de chez MKKM ?

Pierre : Oui beaucoup, parce qu'on ne parle pas seulement sur le groupe en journée, mais on parle aussi le soir et les weekends donc heu... Par exemple, je prends un exemple avec les matchs de foot là, par exemple il y avait un match le samedi, et bah ça nous arrivait d'envoyer des messages sur le groupe le samedi pour discuter du match, pour débattre. Donc même en dehors du travail, on continue à débattre sur « WhatsApp » dans le groupe, et c'est toujours plus convivial, même chose quand on a une question ou un avis, si on demande un avis sur une publication qui va sortir ou un client et bien, on va demander l'avis aux autres, voir ce qu'ils en pensent et donc c'est un moyen d'échange facile, même les weekends quoi.

Christopher : OK. Et donc ça, c'est un peu. Fin, vous voyez des répercussions sur les vraies relations du coup en les utilisant ?

Pierre : Oui, on remarque qu'il y a ce côté plus proche avec nos collègues, les stagiaires ont fait la remarque aussi qu'ils aimaient bien ce principe « WhatsApp », que ça permettait d'avoir vraiment un lien, un accès direct pour nous parler au lieu d'envoyer un mail qui est beaucoup plus long à répondre en général un mail... Allé « WhatsApp » c'est un peu comme « Messenger », en général c'est très rapide. Le groupe reste assez professionnel, c'est très bien.

Christopher : OK. Et depuis que ce RSN interne a été implanté dans votre société et que tous les collaborateurs ont la possibilité de l'utiliser, est-ce que vous percevez des changements quant à l'engagement de chacun des collaborateurs dans son travail et envers l'entreprise ? Si oui, lesquels percevez-vous ?

Pierre : Oui, je dirais surtout qu'il y a un côté moins strict qui est installé, il y a plus de fun en fait. Parce que, allé, avec ce genre de chose, il y a moyen de partager des images, des GIF sur ce genre de groupe et parfois ça part en délire, on envoie des GIF « humour » donc heu... Je dirais que ça a changé un peu la donne dans le sens où il y a plus de... le mot « fun » c'est le bon mot, plus de joie, de fun en général au sein de l'équipe quoi.

Christopher : OK. Et est-ce que ça permet donc aux collaborateurs de MKKM de s'organiser dans son travail d'une façon différente on va dire ? Par exemple dans l'exécution des tâches ou la réallocation des tâches ou autre ?

Pierre : Oui, ça permet de faire passer un message plus facilement déjà. Heuuu si par exemple c'est des mails, on ne regarde pas spécialement tout de suite.

Christopher : Mhhh...

Pierre : Tandis qu'un « WhatsApp », c'est quelque chose qu'on voit plus directement dans ses notifications donc on le lit plus facilement qu'un mail donc du coup oui, pour donner des tâches je dirais c'est bien, mais ce n'est pas le mieux.

Christopher : OK. Maintenant que les collaborateurs ont un canal numérique sur lequel ils peuvent communiquer, trouvez-vous que le RSN interne peut avoir des effets quelconques sur les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?

Pierre : Ça donne un aspect beaucoup plus proche.

Christopher : OK...

Pierre : Donc un aspect plus direct et beaucoup plus proche surtout, j'ai pas mal de mes clients qui ne me contactent même plus par mails, mais par « WhatsApp ». Donc une fois qu'ils ont mon numéro, ils savent avoir mon « WhatsApp », donc ils me répondent par là ou me demandent quelque chose par là. Il y a ce côté beaucoup plus proche, proximité plus directe qui est là et donc oui.

Christopher : Et par rapport à la confiance là-dessus, l'utilisation de ces RSN internes, la confiance en les utiliser, par exemple, on avait remarqué qu'il y avait une étude de l'ISG et du cabinet BDO qui disait que certains employés ont peur de ce qu'elles disent, car les écrits restent (pas les paroles), on ne sait jamais dire quelque chose de professionnel qui peut être mal interprété après ou de choses comme ça. Quel est votre avis par rapport à cela ?

Pierre : Je pense que c'est plutôt le problème de « Facebook » parce que sur « Facebook » on étale un peu notre vie, mais ça dépend quel programme hein, le « WhatsApp », pour moi, on n'étale pas notre vie sur « WhatsApp », on a juste des images et pas un mur privé, c'est vraiment juste de la conversation donc il n'y a pas des choses qui sont publiques. Donc dans ce cas-là, pour moi « WhatsApp » n'est pas le problème, « Slack » non plus. Pour moi le cas qui est cité ici c'est plus Facebook et c'est vrai que bon moi, j'ai pas mal de clients qui me rajoute par eux-mêmes sur Facebook. Est-ce que oui ou non ça me dérange d'étaler ma vie à eux, car c'est des clients à moi ? Bah voilà maintenant Facebook permet de bloquer, que des publications soient visibles pour certaines personnes et voilà donc c'est pour ça aussi à être utilisé quoi...

Christopher : OK. Désormais vu que tous les collaborateurs sont interconnectés sur un RSN interne qui vous permet de communiquer à des fins professionnels ou non, quels effets percevez-vous concernant l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ? Donc par rapport à la coopération entre tout le monde, quel effet percevez-vous ?

Pierre : Mhhh, il est bon de savoir que dans l'équipe, tout le monde est sur le groupe « WhatsApp », tout le monde utilise le groupe « WhatsApp », mais il y en a toujours certains qui l'utilisent moins que d'autres, il y en a toujours qui sont plus actifs que d'autres, par exemple : Maha et moi on est hyperactif sur ce groupe-là donc on l'utilise beaucoup, je dirais même plus Maha que moi, tandis que d'autres ne disent jamais rien, mais ils lisent, ils lisent et dès qu'ils ont besoin de quelque chose ils savent qu'ils peuvent demander des choses donc ils participent à un moment donner ou à un autre, mais, heuuu... Voilà je ne sais pas si je réponde bien à la question.

Christopher : Oui oui, et est-ce qu'en termes de, par exemple, cocréation, échange d'idées pour faire vraiment évoluer le business, est-ce que ça passe aussi par là ?

Pierre : Échange d'idées d'office, création un peu moins, mais échange d'idées pour avoir des avis, des choses comme ça oui, mais pour la création beaucoup moins.

Christopher : OK. Donc maintenant, j'ai deux petites questions subsidiaires, toujours par rapport à des études que nous avons été voir dans notre recherche littéraire, donc nous avons remarqué qu'un économiste qui s'appelle Bertrand Duperrin mettait en avant que même si le RSN interne rend un individu plus productif, au final ça ne veut pas dire que l'ensemble le sera. Il dit qu'il y a toujours des nœuds et des endroits où ça coince sur ces RSN internes, qu'en pensez-vous ?

Pierre : Il peut y avoir parfois conflits d'intérêts.

Christopher : OK.

Pierre : Mhhh... Allé, par exemple, il peut quand même arrivé qu'il y ait un manque de communication entre plusieurs personnes donc quelqu'un qui peut dire quelque chose sur le groupe et que l'autre n'était au final pas au courant de cette histoire parce que peut-être qu'il était en jour de congé, absent, et donc ils se passent des choses hors « WhatsApp » qui se redisent par la suite sur « WhatsApp » donc il peut y avoir parfois conflits d'intérêts, mais voilà c'est quand même rare et de nouveau pour moi ça dépend du réseau...

Christopher : Mhhh...

Pierre : Ça dépend du réseau, ça dépend de l'équipe, il y a des équipes de travail qui ne sont pas du tout connectées, il y a des gens qui sont beaucoup moins connectés. Ici, dans le digital, on est hyper connecté donc évidemment on réagit beaucoup plus sur les réseaux que d'autres.

Christopher : Oui, maintenant, j'avais une dernière question, toujours par rapport à l'étude de l'ISG et BDO, là ils mentionnent dans leur étude que certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques dû à l'utilisation de RSN interne, qu'en pensez-vous ? Donc une structure qui redevient verticale.

Pierre : Oui, bon nous par exemple, ce n'est pas une obligation évidemment d'interagir avec les autres, c'est à peu près une obligation d'être sur le groupe pour pouvoir voir un peu ce qu'il se passe, on ne demande pas d'activer les notifications et de lire toutes les deux minutes les messages qui défilent, mais heumm voilà on sait taguer la personne pour qu'elle voie le message et qu'elle le lise, mais voilà, ce n'est pas une obligation de participer, mais il faut que les gens soient dessus pour suivre tout ce qu'il se passe. C'est un peu le moyen de communication en dehors des journées de travail. C'est quand même important qu'elles soient présentes en général quoi.

Christopher : OK. Très bien, donc maintenant Rodrigue va passer au questionnaire sur le CRM, donc ça sera un peu le même style de question.

Pierre : Donc, CRM, notre « Odoo » ?

Rodrigue : Oui c'est bien ça.

Pierre : Je suis peut-être un peu moins bien placé pour répondre aux questions, ça sera peut-être Matthieu, mais je pense que ça ira.

Rodrigue : Oui oui.

Rodrigue : Donc première question, après l'implantation d'un logiciel CRM dans votre entreprise qui demande de travailler sur un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics par tous, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Pierre : Alors, déjà, la facilité et l'organisation du travail. Donc ça apporte beaucoup de facilité entre nous et le client, surtout au niveau des factures, c'est un mail qui s'envoie automatiquement, c'est très clair, il y a un lien, on clique, on paie les factures... Donc c'est cet aspect facile qui va ressortir.

Rodrigue : Est-ce que vous percevez ça comme une source de plaisir, au quotidien ?

Pierre : Oui parce que ça fait gagner énormément de temps, de temps de travail, vu qu'on automatise tout et on peut passer ce temps à faire autres choses, parfois plus importantes.

Rodrigue : OK et est-ce que vous percevez une amélioration au niveau de l'ambiance dans l'équipe grâce à ce type de logiciel ?

Pierre : Bah la personne en charge de t'occuper des factures, ici c'est Matthieu, heuum... Bah oui je me souviens qu'au début ça l'emmerdait un peu toutes ces histoires d'envoyer des factures, chaque fois faire le mail, préparer la facture, la mettre dans le mail, l'envoyer au client puis après le client qui téléphone pour demander comment faire pour payer la facture ou justifier telle facture. Maintenant c'est beaucoup plus facile avec « Odoo » parce que tout

est automatisé et il y a vraiment le détail précis de chaque facture donc c'est plus facile pour Mathieu du coup sa bonne humeur est plus présente on va dire.

Rodrigue : OK. Maintenant, concernant cette implantation du logiciel CRM, quels inconvénients et avantages pouvez-vous mettre en avant au sujet de cet outil par rapport à la liberté donnée aux collaborateurs dans votre organisation de travail ?

Pierre : Mhhh... avantages, inconvénients... Inconvénients c'est que... Je dirais que, en tout cas pour « Odo » , oui c'est un outil hyper maniable qui permet de faire beaucoup de chose, mais il y a encore certains points pas encore réellement possibles, je ne sais pas dire lesquels parce que c'est Mathieu qui a fait la remarque... Donc il y a encore des outils qu'on aimerait bien qu'ils soient plus accessibles où on peut plus, plus exploité. Et les avantages, simplement le mot comme je disais tantôt « facilité » et « gain de temps » quoi.

Rodrigue : OK et percevez-vous une amélioration au niveau de l'engagement des collaborateurs via l'implantation de ce logiciel ?

Pierre : Oui, je ne serais pas justifié, mais je dis oui.

Rodrigue : OK. Pensez-vous que via cette implantation que vous avez une meilleure gestion de votre emploi du temps ou du travail fait au quotidien ?

Pierre : Heumm, pour l'emploi de temps, en fait, on n'utilise pas tout à fait « Odo » au début, on utilisait « Odo » pour notre emploi du temps en fait, on avait un parcours par colonne, la liste de clients et lequel on devait commencer à travailler pour le deadline, pour respecter le bon deadline. Aujourd'hui on n'utilise plus, chacun à sa méthode de travail pour son organisation de travail, mais je disais qu'avant, c'était bien pratique effectivement pour la gestion du temps, le principe des colonnes qu'on avait créées.

Rodrigue : En tout cas le CRM le permettait ?

Pierre : Le CRM le permettait et c'était bien pratique, c'est juste qu'on a changé notre méthode de travail et que le système qu'on avait avant n'est plus faisable maintenant. Mais je pense que si on adaptait avec le nouveau système, on pourrait de nouveau le réutiliser et effectivement gagner du temps.

Rodrigue : parfait. Par rapport à l'information que vous mettez sur le CRM est-ce que vous vous sentez responsable vis-à-vis des autres qui pourraient réutiliser ce qu'il y a dessus ?

Pierre : Oui, tout à fait.

Rodrigue : OK. Maintenant que les collaborateurs travaillent avec un logiciel CRM, percevez-vous des différences entre l'époque où vous n'aviez pas ce support technologique et maintenant concernant les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?

Pierre : Principalement professionnel je dirais, oui oui. Comparé à avant, déjà le gain de temps que ça prenait et puis bhé, on ne passait pas par un outil professionnel pour envoyer des factures aux clients donc maintenant le côté professionnel est clairement au rendez-vous et les clients sont assez satisfaits de notre méthode de facturation.

Rodrigue : OK et à travers ce logiciel est ce qu'on peut reconnaître les valeurs de votre entreprise, que vous prônez entre les collaborateurs ?

Pierre : Bah la valeur je dirais, la valeur professionnelle ressort parce qu'on utilise un outil professionnel qui est très structuré, c'est très clair et c'est facile à utiliser, mais sinon pour le reste pas vraiment, il n'y a pas vraiment autre chose qui sont mises en avant par ce programme.

Christopher : OK.

Rodrigue : OK. Au niveau de la coopération, percevez-vous des différences entre le temps où vous n'en utilisiez pas et aujourd'hui par rapport à l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ?

Pierre : Ça, je ne sais pas vraiment répondre parce que je ne m'occupe pas de cet aspect-là, c'est plus Mathieu qui pourrait répondre.

Christopher : OK, on arrive donc au bout du questionnaire, merci en tout cas.

Pierre : OK, j'espère que Maha aura plus ou moins les mêmes réponses

Christopher : En soit si des effets différents sont perçus c'est très bien aussi.

Pierre : OK, elle sera peut-être mieux répondre pour ce questionnaire-là, pour « WhatsApp » ça sera pareil à mon avis.

Christopher : OK ça va, merci beaucoup

Pierre : Oui de rien.

## **Retranscription de l'interview de Maha Karim (MKKM)**

Christopher : Bonjour, Maha, est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre rôle dans l'entreprise MKKM ?

Maha : Oui, alors, moi je suis la fondatrice de la société et j'ai créé la société il y a deux ans. Et mon rôle est de veiller au bon fonctionnement des équipes et que tout se passe bien avec les clients ! J'ai deux rôles en particulier : un rôle de management où je chapeaute l'équipe et un rôle de formateur où je vais dans les entreprises donner des formations.

Christopher : OK et quel fut votre premier ressenti lorsque vous avez implanté ou même décidé d'implanter le « WhatsApp » en interne dans votre entreprise et le logiciel CRM « Odoo » ?

Maha : C'était pour répondre à des besoins. « WhatsApp », le premier besoin, c'est de faire passer des communications groupées rapidement, un souci de rapidité, vu qu'on travaille sur les réseaux sociaux. Et « Odoo », c'est plus dans une optique d'optimisation.

Christopher : OK. Donc maintenant Rodrigue va passer sur le questionnaire du logiciel CRM, « Odoo » dans votre cas.

Maha : Oui.

Rodrigue : Donc première question, après l'implantation d'un logiciel CRM dans votre entreprise qui demande de travailler sur un outil numérique où toute l'information est accessible en quelques clics par tous, quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Maha : Alors, « Odoo », nous on l'utilise beaucoup pour tout ce qui est facturation, etc. Donc dans le module comptable. On l'utilisait aussi pour la gestion du temps à un moment donné. Pour répondre à la question, pour la personne qui s'occupe de ça, au lieu de mettre 3 jours, elle passe un jour. Donc elle est plus de temps avec nous.

Rodrigue : OK. Et percevez-vous une source de plaisir à travers ce logiciel à savoir, dans la façon de travailler ?

Maha : C'est très facile à utiliser. On gagne beaucoup de temps, c'est un vrai plaisir. Il y a beaucoup de choses qui sont automatisées. Ça roule, il n'y a pas de soucis avec.

Rodrigue : OK.

Christopher : Et donc tout ça, ça se répercute un peu sur l'ambiance de travail, on va dire, qui est plus...

Maha : chaleureuse ?

Christopher : Oui chaleureuse.

Maha : Oui une grosse charge de travail qui est principalement administrative, ce n'est pas épanouissant pour l'équipe.

Christopher : OK.

Rodrigue : OK. Donc deuxième question, concernant cette implantation du logiciel CRM, quels inconvénients et avantages peuvent vous mettre en avant au sujet de cet outil par rapport à la liberté donnée aux collaborateurs dans votre organisation de travail ? Donc dans le travail de tous les jours, est-ce que vous percevez une certaine liberté ?

Maha : Des inconvénients, je n'en vois pas vraiment aujourd'hui, à part si on veut faire certains changements techniques dedans, bah là, il faut faire appel de nouveau à la société, etc. on n'est pas libre de le faire et ça a des coûts. Et tout ça découle de la liberté qu'on peut avoir, comment l'utiliser ou pas, mais ça n'a pas vraiment d'inconvénient au quotidien.

Rodrigue : OK. Et est-ce que vous percevez, on va dire, une différence dans l'engagement des collaborateurs qui utilisent ce logiciel ?

Maha : Non pas forcément, parce que l'engagement des collaborateurs ne dépend pas du logiciel. Mais heu, mais c'est vraiment un outil qui permet d'optimiser notre temps, de gagner du temps et d'être plus productif sur notre corps business.

Rodrigue : OK. Et, une autre question là-dessus, par rapport aux employés qui mettent de l'information sur le logiciel, pensez-vous qu'on peut se sentir responsable, fin les gens se sentent plus responsable entre eux du fait de mettre de l'information sur le logiciel ?

Maha : Oui bien sûr, on responsabilise parce que c'est un outil qui devient un peu plus officiel, le fait de rentrer des données là-dessus.

Rodrigue : OK. Maintenant que les collaborateurs travaillent avec un logiciel CRM, percevez-vous des différences entre l'époque où vous n'aviez pas ce support technologique et maintenant concernant les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?

Maha : heu, ça donne un côté... c'est la société qui se professionnalise beaucoup plus. Mais on l'a très rapidement mis en place, on est resté très peu de temps sans, je pense qu'on est resté deux mois sans. Et après, on l'a directement mis en place.

Rodrigue : OK, et trouvez-vous que l'implantation de ce CRM a un effet quelconque sur les valeurs prônées par l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?

Maha : Non, ça aurait pu donner l'esprit de moins de liberté, plus de rigidité, mais non, honnêtement, ça va, comme l'ambiance... Mais ça peut, dans le premier cadre, ça peut donner cette impression qu'on impose de faire certaines choses, mais c'est comme, personne n'aime le changement. Ça prend un mois et puis ça passe, et puis on s'adapte.

Rodrigue : OK. Maintenant que tous les collaborateurs travaillent avec un logiciel CRM, quelles différences percevez-vous entre le temps où vous n'en utilisiez pas et aujourd'hui par rapport à l'interaction entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble ?

Maha : Elle est plus optimale, et il faut savoir qu'on a..., on l'a utilisé beaucoup pour la gestion

de temps. Et on a grâce à des outils comme « Odoo », on a évacué les choses qui prenaient beaucoup de temps à certaines personnes et on s'est concentré sur les forces de chacun pour être plus productif.

Rodrigue : OK

Maha : Je ne sais pas si c'est clair.

Rodrigue et Christopher : Oui oui, c'est bon.

Rodrigue : bah voilà, pour moi c'est tout.

Christopher : OK moi je vais passer à l'implantation du réseau social numérique interne donc « WhatsApp ».

Maha : Oui

Christopher : Donc par rapport à la convivialité, est-ce que après l'implantation de « WhatsApp » dans votre entreprise, donc à la base, qui facilite les interactions sociales et la communication autour des sujets professionnels ou non ? Quels effets percevez-vous d'une telle implantation sur la convivialité entre les collaborateurs ?

Maha : Ça, « WhatsApp », ça a vraiment un très bon impact.

Christopher : OK

Maha : Parce que ça permet de partager du professionnel, mais c'est essentiellement de l'entraide et des non-professionnels. C'est heu... Oui le weekend, c'est d'autre chose qui permette d'adoucir et de renforcer les liens.

Christopher : Est-ce que ça a des répercussions entre les collaborateurs, on va dire, les relations réelles, donc plus à travers le réseau social numérique ? Est-ce que ça se ressent, renforce les liens ?

Maha : Oui oui bien sûr, ça renforce les liens. On sait quasiment, ce que chacun fait le weekend. C'est des sujets de discussion qui viennent le lundi matin, c'est ça qui est chouette.

Christopher : OK. Concernant la confiance que chacun a envers les réseaux sociaux parce qu'on avait vu avec un peu tous les scandales qui avait déjà eu comme quoi toutes les entreprises qui vendent ces réseaux sociaux ou qui les proposent au grand public, donc ils gardent les informations, est-ce que vous ressentez que ça peut menacer un certain équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

Maha : le fait d'utiliser ce réseau ?

Christopher : Oui par exemple.

Maha : Non parce que, on est déjà dans un état d'esprit où je pense que tout le monde qui vient travailler ici, ça fait plaisir. Et tout le monde est assez responsable et libre. Chacun est responsable de ses clients si quelqu'un doit partir plus tôt un jour ou quoi.. Tout est... Fin non, je pense, pas.

Christopher : OK. Depuis que « WhatsApp » a été implanté dans votre société et que tous les collaborateurs ont la possibilité de l'utiliser, percevez-vous des changements quand à l'engagement de chacun des collaborateurs dans la façon d'organiser son travail ou même envers l'entreprise ?

Maha : Les liens sont un peu plus fort, je donne un exemple très concret : ce weekend, il y a eu un petit bug sur une des pages de quelqu'un et bon moi, j'ai vu qu'à 8 heures du matin. Entre

7 heures et 8 heures, il y avait déjà eu des échanges entre deux, trois personnes pour s'aider. Donc heu c'est plutôt très positif et ça consolide les liens.

Christopher : OK. Et est-ce que les collaborateurs ont désormais une façon différente d'organiser leur travail ?

Maha : Oui, mais ça s'est due au mélange de l'implantation d'« Odoo » et du « Whatsapp », où « Whatsapp » vient plutôt sur les conseils, « Odoo » vient plutôt sur des choses factuelles.

Christopher : OK. Maintenant que tous les collaborateurs ont ce canal numérique sur lequel ils

peuvent communiquer, trouvez-vous que le RSN interne puisse avoir des effets quelconques sur les valeurs morales, affectives ou professionnelles qu'un collaborateur peut avoir envers l'entreprise ou les autres collaborateurs ?

Maha : Vous voulez dire quoi par là ?

Christopher : Bah, les valeurs prônées par votre entreprise, est-ce que l'implantation du RSN interne peut avoir un effet là-dessus, que ça soit positif, négatif, neutre ?

Maha : Oui, mais je pense que c'est vraiment positif. Il faut savoir dans le recrutement, on demande, on essaye de recruter les personnes qui ont exactement les mêmes valeurs. Donc sur le « WhatsApp », on n'est pas des gens qui sont totalement différents non plus quoi ?

Christopher : Oui.

Maha : Et je pense que si on avait quelqu'un de totalement différent, qui avait des avis toujours totalement différents, ça n'irait pas. Là, déjà dans le recrutement.

Christopher : OK. Ici j'ai une petite question supplémentaire parce qu'on a fait pas mal de questions littéraires sur ces outils. Et il y a une étude de l'ISG et du cabinet BDO, qui mentionne que certains employés en utilisant les réseaux sociaux en interne, ont un peu une crainte de les utiliser parce qu'ils disent que les écrits restent et pas les paroles. Donc par exemple, quelque chose qu'ils vont vouloir régler spontanément pour régler un souci par exemple, va être peut-être mal interprété parce qu'ils ont fait une erreur dans leur réflexion, donc il y a une petite crainte qui s'installe. Je ne sais pas ce que vous pensez par rapport à ça ?

Maha : Oui, ça, je pense que c'est tout à fait normal, mais je pense aussi que c'est plus valable

dans les plus grandes structures que les structures comme nous, une dizaine de personnes.

Parce que j'ai travaillé dans une grande structure et je faisais très attention à mes écrits.

Christopher : OK

Maha : Même dans les mails. Là où dans une petite structure, je fais attention. Mais on se connaît, on se parle.

Christopher : OK. Désormais, vu que tous les collaborateurs sont interconnectés sur le « WhatsApp », qui vous permet de communiquer à des fins professionnelles ou non, quels effets percevez-vous entre les collaborateurs et la façon d'interagir, de travailler ensemble par exemple ?

Maha : C'est très positif, ils s'échangent plutôt des bonnes pratiques. Et ils s'entraident aussi.

Christopher : Il y a beaucoup d'entraide ?

Maha : Oui

Christopher : Et en termes de cocréation on va dire, est-ce que ça fonctionne aussi par-là, par ce canal ?

Maha : Co-création, vous voulez dire quoi par là ?

Christopher : On va dire échange d'idées, tout ce qui va faire évoluer le business en fait.

Maha : Oui oui tout à fait, parce que si quelqu'un a une idée, on la reprend et on la met en place, mais on la retient.

Christopher : Donc en plus des tables de conversations, c'est aussi un outil sur lequel tout ça va...

Maha : C'est un outil qui est vraiment là pour l'entraide, pour les conseils et en dehors pour le

loisir entre guillemets.

Christopher : OK. Et est-ce que vous percevez des inconvénients concernant la coopération

entre les collaborateurs sur « WhatsApp » ? Est-ce que « WhatsApp » peut être source de quelques inconvénients ?

Maha : Toujours comme partout et ce que vous avez évoqué, que si on écrit, comme c'est un écrit, si on s'aide de « smiley », ça peut faire passer des émotions et on ne sait jamais comment interpréter les choses. C'est juste ça qui peut parfois, mais bon c'est très rare. Mais si un moment, quelqu'un va dire quelque chose, peut-être qu'on ne va pas le comprendre et on va

répondre autre chose, mais bon voilà, ça, c'est les écrits.

Christopher : OK. Donc ici, j'avais une autre question subsidiaire par rapport à un économiste qui s'appelle Bertrand Duperrin, qui met en avant que même si, « WhatsApp » peut rendre un individu plus productif, parce que par exemple, il va retrouver une information qu'il avait besoin pour effectuer une tâche, il dit qu'au final, ça ne veut pas dire que l'ensemble de la société sera plus productive et qu'il y a toujours des nœuds où ça peut coïncider sur les réseaux sociaux. On voulait juste savoir votre avis à propos de ça ?

Maha : Ah mais je suis tout à fait d'accord.

Christopher : OK. OK et une dernière question qui est aussi une question subsidiaire. Donc par rapport à la même étude que j'ai dite tantôt, du cabinet BDO et de l'ISG,

Maha : Oui

Christopher : Ils mentionnent que certains employés ont l'impression que finalement, on va dire les fondateurs d'entreprise ou quoi installent un réseau social interne pour essayer d'aplatir les structures, rendre un peu le business plus horizontal où tout le monde a de l'importance, et ils remarquent que l'implantation de ces réseaux sociaux interne peuvent parfois remettre un peu de hiérarchie, donc de structure verticale, donc qui va se faire ressentir à travers l'utilisation ces réseaux, je ne sais pas ce que vous pouvez penser par rapport à

ça ?

Maha : Heu, ça ne se ressent pas encore chez nous, mais du moment où les rôles de chacun sont bien définis. C'est clair, je pense que ça dépend plutôt de l'attitude des gens, ce n'est pas...

Christopher : c'est l'attitude des gens qui va primer sur le fait d'utiliser plus.

Maha : Oui plus, oui beaucoup plus.

Christopher : OK, bah on en a fini pour le petit questionnaire.

Maha : Merci

Christopher et Rodrigue : Merci à vous.

