

Louvain School of Management

Les effets des réseaux sociaux numériques
internes et externes sur le management
collaboratif au sein des entreprises

Auteur : Engels Doryann
Promoteur(s) : Rousseau Anne
Année académique : 2018-2019

Tout d'abord, je tiens à adresser mes remerciements à ma promotrice, Madame Anne Rousseau, pour ces précieux conseils lors de la réalisation de mon mémoire

Ensuite, je tiens à remercier Damien Demunter, Quentin Guihon, Bruce Delloye, Solange Deflandre, Marra Callaert, François Bordes et Pascal Neyman pour m'avoir accordé de leurs temps pour répondre aux différentes questions de ma recherche.

Je remercie également les experts en management collaboratif de Cap innove et Hub.Brussels, Enrique Gonzalez et Virginie Smans, pour avoir échangé leurs idées et de m'avoir donné de bons conseils.

Enfin, je remercie chaleureusement mes parents pour leurs soutiens et notamment, ma compagne Elora Muller et sa maman Murielle Marichal pour la relecture de mon mémoire.

Table des matières

I.	Introduction	1
A.	Question de recherche	1
B.	Environnement actuel économique	2
C.	Motivation	3
II.	Partie théorique	5
A.	Réseau social numérique d'entreprise.....	6
1.	Contexte.....	6
2.	Définition.....	7
3.	Les réseaux sociaux numériques internes et externes	7
4.	Réseau social numérique externe	8
5.	Réseau social numérique externe : approfondissement.....	9
6.	Réseau social numérique interne	9
7.	Réseau social numérique en interne : approfondissement.....	10
B.	Management collaboratif.....	10
1.	Limite du management traditionnel.....	11
2.	Taylor et Fayol.....	11
3.	Manager et leader	13
4.	Contexte introduisant le management collaboratif	14
5.	Définition du management collaboratif.....	14
6.	Modèles liés au management collaboratif	16
7.	Théorie X et Y de Douglas McGregor	16
8.	Le modèle des « 4 C » (Les 4 piliers du management collaboratif) (Boyer, 2012) 18	
9.	Le paradigme de Laloux et Parker (2014).....	21
10.	Entreprise Libérée (Harvard Business review, 2015)	22
11.	Définition personnelle du management collaboratif	23
C.	PME/Grande entreprise	23
1.	Définition PME.....	23
2.	Choix des PME/Grande entreprise	24
D.	Modèle et hypothèse.....	25
1.	Modèle d'étude	25

E.	Schéma de mon modèle RSN interne.....	27
F.	Schéma de mon modèle de RSN externe.....	30
G.	Récapitulatif des hypothèses.....	32
III.	Partie empirique.....	33
A.	Méthodologie.....	34
1.	Echantillon.....	34
2.	Qualitative ou quantitative.....	37
3.	Prospection et guide d'entretien.....	38
4.	Description entreprise.....	40
IV.	Résultat.....	46
A.	Résultat vertical.....	46
1.	Brasserie Belgo Sapiens.....	46
2.	ActiveMe.....	48
3.	WeSmart.....	50
4.	Visuality.....	51
5.	Louis Delhaize.....	53
6.	Intys.....	55
7.	Police de Nivelles.....	56
B.	Résultat horizontal.....	58
C.	Analyse globale.....	66
V.	Discussion et recommandation.....	69
A.	Discussions.....	69
1.	Les limites.....	70
2.	Les biais.....	71
B.	Recommandation.....	71
C.	Conclusion.....	72
1.	Résumé de l'étude.....	72
2.	Apport à la littérature.....	74
3.	Suggestion pour de futures recherches.....	74

Bibliographie

Annexes

I. Introduction

A. Question de recherche

De plus en plus de publications (témoignages, livres, articles universitaires et articles de presse) remettent en question le fonctionnement du management traditionnel des organisations.

Ce fonctionnement hiérarchique en mode “contrôle/commande” fait l’objet d’innombrables critiques : des décisions imposées par les hauts placés, très politisé et peu transparent mais également manque de participation des employés, etc... Dans une logique d’opposition, tout système mis en place fait l’objet de remise en question pour le progrès. Ces différents signaux sont-ils simplement des critiques ou vit-on une véritable transformation de notre management?

La volonté organisationnelle de participer aux décisions et à la création d’applications digitales nous attirent à penser que nous vivons véritablement un changement dans le management actuel. Cela s’entend du côté des dirigeants, à celui des salariés, mais également de la ligne managériale. L’innovation n’est plus réservée uniquement au département recherche et développement, mais à l’ensemble de l’organisation. Or, l’innovation ne s’instrumentalise pas, il faut une participation considérable des salariés pour que cela se concrétise de manière optimale. Plusieurs articles et entreprises nous prouvent que l’innovation managériale est en cours d’installation dans un équilibre de bien-être/performance.

De plus, de nos jours, l’évolution des nouvelles technologies de l’information et de la communication prend de plus en plus de place dans le monde économique actuel et ces technologies peuvent aider à la transition vers ce nouveau management collaboratif.

Le contexte étant posé, voici la question de recherche :

“Quel est l’effet des réseaux sociaux numériques internes et externes sur le management collaboratif au sein des entreprises ?”

Ce mémoire sera divisé en trois parties. Tout d’abord, nous commencerons par une partie théorique. Celle-ci expliquera les différents concepts de la question de recherche qui sont les RSN (réseaux sociaux numériques) internes et externes, le management collaboratif et les

entreprises. Le but sera de trouver une définition claire et précise pour le reste du travail. Pour cela, une grande analyse de documents diversifiés sera nécessaire.

La deuxième partie sera la partie empirique. Elle représentera toutes les entreprises qui auront volontairement répondu à mes interviews et les différents résultats obtenus seront analysés.

Pour finir, une discussion et des analyses futures viendront clôturer ce mémoire.

B. Environnement actuel économique

Depuis quelques années, l'économie actuelle mondiale progresse mais de manière modérée. La reprise de l'économie, depuis la crise, a été entravée par différents conflits, tels que les conflits géopolitiques dans les différents pays, notamment pour notre pays la Belgique. Cependant, l'économie mondiale a quand même enregistré une légère croissance lors de ces 5 dernières années. Un énorme problème est lié à la situation de l'emploi, mais également à la faiblesse des salaires. Même si le taux de chômage ne fait que chuter dans les pays européens comme par exemple la Belgique, cela n'est pas suffisant. Dans certains pays mondiaux, comme l'Afrique du Nord et l'Asie de l'Ouest, le problème persiste. Pour finir, L'inflation mondiale est également un très grand problème. Certes l'inflation est modeste, mais elle peut recouvrir de nombreuses situations très différentes en fonction des pays. (Nation unis New York, 2015 ; Banque national de Belgique Eurosysteme,2019a)

Au niveau commerce international et financier, le prix des différentes matières premières, comme actuellement le pétrole, enregistre une hausse. C'est un problème qui durera encore pour les prochaines années. Cependant, les échanges commerciaux progressent même si depuis la crise, la reprise a été essentiellement lente.

Pour finir, les échanges commerciaux varient énormément en fonction des tensions géopolitiques dans certaines régions du monde. (Nation unis New York, 2015 ; Banque national de Belgique Eurosysteme,2019a)

Au niveau management, il y a eu énormément de changement en très peu de temps.

Plusieurs courants de pensée sont nés et se sont succédés. Chaque pensée se sont confrontées les unes aux autres mais se sont également complétées. Nous sommes passés de l'école classique à l'école moderne, en passant par l'école des relations humaines. (Jourdan R., (nd))

Pour conclure, nous sommes actuellement dans monde économique qui est en relance depuis

la crise financière de 2006. Le management est actuellement aussi dans un monde de changement vu que l'être humain devient de plus en plus important au sein de l'entreprise. De plus, les réseaux sociaux ont également fait apparaître de gros changements dans le monde économique actuel. C'est grâce à ces différentes analyses du monde actuel que mon sujet de mémoire s'est dirigé vers ces deux grands concepts qui sont le management collaboratif et le réseau social.

C. Motivation

Avant d'expliquer les différentes motivations, je dois résumer les gros concepts de ma question recherche qui sont le management collaboratif, les réseaux sociaux numériques internes, externes et les entreprises.

Tout d'abord, je vais expliquer mon choix par rapport au management collaboratif.

Mon choix de ce concept a été assez simple par le fait que j'ai toujours orienté mes études vers ce management. En première année master, j'avais choisi comme majeure "Innovation management" et lors de ce cours, nous avons énormément parlé de ce nouveau management. Celui-ci est une base très sérieuse pour l'innovation de nos jours. De plus, j'ai également parlé de ce concept dans mon cours d'entrepreneuriat de cette année. Le but étant de créer une mini entreprise, notre choix s'est donc tourné directement vers ce style de management.

Pour finir, de mon point de vue personnel, je pense également que ce type de management est le management du futur actuel car le bien-être du personnel est un atout majeur dans l'efficacité d'une entreprise. Le bien-être du personnel joue un rôle essentiel dans l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise.

Ensuite, parlons du concept des réseaux sociaux numériques.

A la base de mon mémoire, ce concept n'apparaissait pas dans mon sujet. Cependant, au fur et à mesure des textes scientifiques traités et de mon apprentissage dans la création de la mini entreprise du cours d'entrepreneuriat, j'ai remarqué que ce concept était vraiment primordial pour le management collaboratif. Dans notre mini-entreprise, nous avons utilisé tous les jours les réseaux sociaux, que ce soit en interne ou en externe, pour le développement de notre entreprise fictive. J'ai donc décidé d'apporter quelques modifications à mon mémoire pour ajouter ce concept.

De plus, au niveau des réseaux sociaux numériques externes, j'ai voulu orienter mon concept vers la coopération avec les clients et donc vers un concept de co-design, qui était la base mon premier sujet de mémoire. Nous savons tous que le client est "roi" donc je pense que d'orienter mon mémoire vers ce concept était obligatoire, selon moi, même si, le concept du co-design n'apparaît pas en toute lettre dans ma question. Je vais donc énormément orienter le concept réseaux sociaux externes vers ce concept.

Pour finir, je me suis orienté tout d'abord sur les PME pour plusieurs raisons.

Premièrement, après avoir eu l'occasion dans le cadre d'un cours de "gérer" une mini entreprise. J'ai remarqué que plus tard dans ma vie professionnelle, créer ma propre entreprise pourrait me tenter et donc me diriger vers ce style d'entreprise m'était naturel. Deuxièmement, nous parlons toujours des bienfaits des réseaux sociaux mais toujours au sein des grandes entreprises et je voulais analyser si ce bienfait était également perçu dans les petites et moyennes entreprises. Pour finir, le choix des PME m'a été suggéré par plusieurs personnes interrogées (Moray L.,2019 ; Gonzalez E.,2019) par le fait qu'ils sont plus facilement joignables pour répondre à différentes de mes questions.

Le choix d'étendre mon travail sur des plus grandes entreprises s'est fait grâce à l'opportunité d'interviewer le patron de l'entreprise Intys. Après cet interview, j'ai tout simplement remarqué que la pensée des PME et des grandes entreprises étaient assez différentes.

J'ai alors élargi ma question de recherche vers les grandes entreprises pour pouvoir faire une comparaison entre les idées des petits entrepreneurs et les CEO de grande entreprise.

II. Partie théorique

La partie théorique sera scindée en trois parties pour une meilleure compréhension des trois gros concepts de la question de recherche : le RSE interne et externe (également le Co-design), le management collaboratif et la PME/grande entreprise.

À la fin de chacune des parties, nous établirons la définition qui sera utilisée lors du mémoire et pour toutes les interviews. Ces définitions seront tirées d'analyses d'articles scientifiques, d'ouvrages managériaux et/ou économiques, d'articles de presse ou encore de professeurs universitaires.

Cette partie est primordiale pour le reste du mémoire et surtout pour une bonne compréhension de ma question de recherche qui est :

“Quel est l’effet des réseaux sociaux numériques internes et externes sur le management collaboratif au sein des PME ?”

A. Réseau social numérique d'entreprise

Pour ce premier chapitre de la partie théorique, le RSN sera l'élément essentiel.

Tout d'abord, nous allons dater l'apparition du RSN dans le monde économique.

Ensuite, nous allons expliquer, plus en détail, ce concept qui est divisé en deux sous-concepts : le RSN interne et le RSN externe. Pour finir, une définition finale sera donnée pour une bonne compréhension du concept.

1. Contexte

Les RSN sont assez récents, ils existent depuis seulement 30 ans et ont énormément évolués en très peu de temps. Ils sont apparus dans les années 90 grâce à la popularisation des fondements de l'internet moderne qui passe par le système du World Wide Web¹. Le Web 2.0 représente l'évolution du World Wide Web. (Alloing, 2012)

Sans vouloir proposer directement une définition du réseau social numérique (RSN), dans un premier temps, l'apparition de nouveaux systèmes d'évolution d'internet, définit sous le nom "Web 2.0", dans un deuxième temps, où la participation des usagers est centralisée. Rappelons que ce terme "Web 2.0" a été introduit par Tim O'reilly en 2014. (Millerand and All.,2010)

Dans sa dimension technique, le but de cette évolution est d'inciter les collaborateurs à partager entre eux une infinité d'informations par l'intermédiaire d'un(e) application/système tels que les wikis (Wikipédia), les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, Facebook) et des sites de partage de musiques et d'images (YouTube, Snapchat).

Le Web social est bien plus qu'une application de consultation d'informations. Elle permet de modifier et de produire une multitude de données qui sont très diversifiées. Selon Fayon (2018), l'utopie d'internet est réelle grâce à ce Web social, à savoir la mise en relation de milliers de personnes à l'échelle du globe. (Millerand and All.,2010)

¹ La « toile à l'échelle mondiale » du web

2. Définition

Nous allons, tout d'abord, définir le terme "réseau social" et puis le terme "réseau social numérique". Un réseaux social est un "Site internet qui permet aux internautes de se créer une page personnelle afin de partager et d'échanger des informations, des photos ou des vidéos avec leur communauté d'amis et leur réseau de connaissances."(Larousse, 2015)

Les réseaux sociaux numériques se développent dans un contexte dit de Web 2.0 qui « n'a pas de frontière clairement définie, mais plutôt un centre de gravité autour duquel circule un ensemble de pratiques et de principes » (Girard et Fallery).

Les RSN permettent de satisfaire trois objectifs : se socialiser, "réseauter" et pratiquer la navigation sociale. (Alloing,2012)

Après analyse des différentes définitions, nous pouvons retenir la définition de Stenger et Coutant (2010), qui semble la plus précise pour l'utilisation des différentes interviews. La définition qu'ils proposent est la suivante : « Les RSN constituent des services Web qui permettent aux individus :

1. De construire un profil public ou semi-public au sein d'un système ;
2. De gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien ;
3. De voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système, et ;
4. Fondent leur attractivité essentiellement sur les trois premiers points et non sur une activité particulière » (Stenger et Coutant, 2010)

3. Les réseaux sociaux numériques internes et externes

Il faut bien comprendre qu'il existe une multitude de réseaux sociaux numériques dans le monde actuel, et que chacun de ces réseaux transmettent énormément d'informations qui sont pertinentes ou pas à l'entreprise. De plus, il nous est permis de séparer ces réseaux sociaux numériques en deux catégories distinctes mais qui ont tout de même un lien entre elles. D'un côté, nous retrouvons le réseau social numérique interne (RSN Interne) et de l'autre côté, le

réseau social numérique externe (RSN Externe). Effectivement, le plus grand flux d'informations se déroule dans le RSN externe mais le tissu relationnel se trouve la plupart du temps dans le RSN interne. (Perelman,2012)

Néanmoins, il est important d'expliquer plus en détail ces deux concepts qui seront primordiaux pour la bonne compréhension du mémoire.

4. Réseau social numérique externe

Les réseaux sociaux numériques externes font référence aux parties prenantes externes de l'entreprise où la plus connue est la partie prenante "clients" mais elle fait également référence aux fournisseurs. Ce RSN externe englobe toutes les parties prenantes de l'aval à l'amont.

D'un côté, plusieurs auteurs ont déjà étudié l'évolution des relations entre l'entreprise et ses fournisseurs (Monczka et al, 2008 ; Nollet et Tchokogué, 2010 ; Mentzer et al., 2001 ; Sheth et Sharma, 1997). Cette évolution de collaboration a permis de créer un avantage concurrentiel par rapport aux différents concurrents selon différents auteurs. (Calvi, 2000 ; Dyer, 2000 ; Singh et Power, 2009). Cependant, très peu de travaux se sont intéressés sur les conséquences en matière d'organisation pour cette nouvelle collaboration développée. Même si plusieurs travaux en Supply Chain management (Christopher, 2005 ; El Ouardighi, 2008) insistent sur une gestion harmonieuse des flux d'informations. (Pardo, C., Portier, P., & Salle, R. (2016, Jun))

De l'autre côté, les travaux de Singh et Power (2009) prouvent clairement qu'une relation avec les clients est davantage concurrentiel pour l'entreprise.

Sheth et al. (2009) et Piercy (2009) expliquent qu'une meilleure collaboration entre entreprise et clients qui soutiennent l'innovation vers une solution et une meilleure collaboration avec les fournisseurs améliorent l'outsourcing². (Pardo, C., Portier, P., & Salle, R. (2016, Jun))

Les RSN externes sont représentés par différents réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, Snapchat et autres pour toucher les clients.

Pour toucher les fournisseurs, ils sont encore différents. Ils se rapprochent très fortement de ceux des RSN internes, ceux-ci seront expliqués ci-dessous. (Chérigny, 2012 ; Perelman, 2012).

² Externalisation

En conclusion, le flux d'information circulant sur les RSN externes permet de fidéliser les clients, attirer de nouveaux clients, écouter les avis, ou encore, le plus important, la co-crédation avec les clients mais également avec les fournisseurs pour des idées d'outsourcing et de cocrédation.

5. Réseau social numérique externe : approfondissement

Dans le cadre du mémoire, il était nécessaire d'approfondir ce concept pour une meilleure compréhension et pour utiliser cet approfondissement au sein des entreprises qui seront interrogées. Dans ce mémoire, le but principal sera de savoir si les RSN externes ont un effet positif sur le co-design³. Le co-design étant "une technique de marketing collaboratif ou de crowdsourcing par laquelle on sollicite les consommateurs internautes à participer à la création de nouveaux modèles pour une marque" (Définition marketing, 2011). Il sera donc beaucoup plus orienté vers la partie prenante "clients" que "fournisseurs".

Le but sera de savoir si les différentes entreprises ont pu voir une augmentation de clients et de fidélisation grâce à ces RSN externes et si ceux-ci leur ont permis de créer un nouveau produit/service et donc parler plus précisément de co-design. Bien évidemment, ces RSN externes ont un effet positif sur les grandes entreprises avec énormément de moyens. Mais cela est-il la même chose pour des PME avec moins de moyen ? Le RSN externe sera plus lié à deux piliers du management collaboratif qui sont : la coopération et la confiance. Ces deux piliers seront analysés des deux côtés visés : entreprise et client.

La définition utilisée pour les interviews sera que le RSN externe représente tous les réseaux sociaux utilisés pour prendre contact avec les clients dans le but d'améliorer l'activité de l'entreprise.

6. Réseau social numérique interne

Le RSN interne n'est ni à confondre avec les grands réseaux sociaux publics tels que Facebook, Twitter, ni avec les réseaux sociaux utilisés pour la communication externe tels que Viadeo, Instagram..., ni avec les réseaux sociaux de types professionnels tels que LinkedIn. (Imhoff, 2018)

³ Co création

Le RSN interne est un réseau social spécifique mis en place par l'entreprise et dont l'usage se fait exclusivement au sein de l'entreprise dans le but d'améliorer la communication en interne. La plupart des réseaux sociaux se font à partir de l'intranet, tels que Yammer, Chatter, Asana, Azendoo, Beezy, Evernote, Ibm connection clouds, Tive, Moodle (pour l'université), ou encore l'utilisation des plateformes publiques comme Google plus mais en accès privé pour l'entreprise. Cette option est souvent utilisée dans les PME car ceux-ci ont peu de moyen financier. De plus, cette solution de Google+ leur permet d'utiliser les autres logiciels tels que Google drive, Hangouts...) Mais pour des raisons de sécurité, les entreprises développent de plus en plus leur propre réseau. Cependant, plusieurs entreprises utilisent les réseaux sociaux grand public comme RSN interne tels que la messagerie de Facebook ou encore WhatsApp. (Imhoff, 2018)

Pour finir, avec le choix du RSN interne, toutes les parties prenantes en interne peuvent utiliser ce logiciel pour le partage d'informations.

7. Réseau social numérique en interne : approfondissement

Le RSN interne représente alors toutes les parties prenantes en interne de l'entreprise donc l'ensemble des "employés". Pour la suite de la partie du mémoire, qui sera la partie empirique, le choix de la définition du RSN interne est celle de Garnier et Hervier (2011) qui est : Les RSE (synonyme de RSN interne) sont « l'ensemble des individus qui prennent part à une activité d'un business et dont on matérialise dans le numérique les interactions sociales autour de cette activité afin de l'améliorer ». (Garnier & Hervier, 2011, p.50)

Cette définition sera utilisée pour les différentes interviews et sera utilisée pour la lier au management collaboratif.

B. Management collaboratif

Après avoir développé le premier chapitre qui est la définition précise du RSN interne externe, le management collaboratif sera le concept central de ce chapitre. Tout d'abord, une explication rapide sur le changement dans lequel nous vivons et sur le management traditionnel. Il est important de réexpliquer le management traditionnel pour expliquer pourquoi le management change. Ensuite, je présenterai les différentes définitions liées au management collaboratif

grâce aux différents ouvrages et travaux scientifiques. Pour finir, j'expliquerai le choix de la définition qui sera choisie pour le reste du mémoire.

1. Limite du management traditionnel

Le management est « l'art de diriger des individus afin d'obtenir une performance satisfaisante en termes de rendement, de productivité et de synergie des moyens matériels et des ressources humaines. » (Larousse, 2016)

Il s'agit de mettre en place différentes actions coopératives entre les employés avec un objectif commun au niveau performance, production, bien-être et innovation. Cela s'accomplit par des échanges collectifs et individuels (entretiens, séminaires, réunions), mais aussi par des outils (budgets, tableaux de bord, procédures) et des relations hiérarchiques. Le management hiérarchique traditionnel en mode "commande/contrôle", forme à la fin du XIXème et au début du XXème dans l'industrie, fait l'objet de nombreuses critiques à cause de son manque de participation et de sa faible agilité. Il ne faut pas omettre que ce style de management correspondait correctement à cette époque. Le management, en tant qu'acte social, est en lien direct avec la société et donc en son fonctionnement, ses aspirations et ses valeurs.

Les évolutions sociologiques et les contraintes de complexité tendent à modifier le rôle du management. Initialement le management est une expression de contrôle dans le cadre de la relation "commande/contrôle", il est devenu, par la suite, une fonction structurante et constituante de l'organisation. Actuellement, avec les nombreuses évolutions, le management tend encore à se modifier. (Hamel,2007 ; Autissier and all,2017)

2. Taylor et Fayol

Dans les années 1880, d'un côté, Taylor a intronisé l'organisation scientifique du travail (OST) avec une grande division du travail. De l'autre côté, Henry Fayol définit le management en cinq objectifs :

1. Prévoir ;
2. Organiser ;
3. Commander ;
4. Coordonner ;
5. Contrôler.

Cette définition du management correspond parfaitement au management traditionnel du mode "commande/contrôle". Le manager est celui qui décrit ce qui doit être fait et ensuite contrôle si cela a été fait de manière optimale. Le manager est vu comme une tour de contrôle.

Cependant, le manager d'aujourd'hui est un véritable "noyau" de connexion entre les employés permettant le pilotage, la production et l'innovation, tout en veillant au bien-être des individus. Le rôle initial du manager s'est donc complexifié au fur et à mesure des années. Le management est constitué de plusieurs facettes : économique, opérationnel et humain. (Autissier and all,2017/2103;)

Cette évolution s'explique par la diminution des quatre principes du taylorisme que sont la prévisibilité de l'activité, la hiérarchisation des circuits d'informations, la durée des cycles économiques et la causalité simple de la motivation. Progressivement, la perception du management se transforme.

- Le principe de prévisibilité

La mondialisation, les phénomènes de crise et l'incertitude des marchés financiers bousculent ce principe et limitent les prévisions.

Le manager est une personne qui trouve des solutions aux différents mouvements et non plus celui qui instruit une trajectoire stable.

- Le principe de hiérarchisation des circuits d'information

Dans le principe taylorien, le manager est l'agent d'informations de l'entreprise. Désormais, le développement des technologies de l'information tels que l'intranet, réseaux sociaux, e-mail...et la diminution des niveaux hiérarchiques se traduisent par des communications de plus en plus transversales, hors des circuits hiérarchiques.

- Le principe de causalité de la motivation

Selon le modèle d'Abraham Maslow (1943), le salarié est motivé si l'entreprise satisfait ses besoins. Depuis que les littératures comportementales (*behaviorism de James G. March et Gregory Bateson*) ont montré que les comportements étaient la combinaison d'éléments rationnels et affectifs. Le manager ne peut plus appliquer la même règle pour l'ensemble des individus, mais les traiter de manière individuelle.

- Le principe de cycles économiques lents

Dans une entreprise, il existe deux types de cycles économiques :

Le cycle de production et le cycle du changement. Au cours du XXème siècle, les différents cycles étaient relativement lents, d'une durée de trois à cinq ans. De plus, les cycles de production étaient stables et connus à l'avance. Actuellement, avec les différentes technologies et les demandes des clients de plus en plus spécifiques ; les cycles économiques sont beaucoup plus courts. Le manager doit être prêt au changement à tout moment, il devient l'agent du changement. (Autissier and all,2017)

3. Manager et leader

L'évolution du manager remet en question une autre distinction importante entre leader et manager. Dans la plupart des littératures, il y a une distinction entre management et leadership. Le leader est celui qui a la capacité d'influencer, d'embarquer les personnes dans la réalisation d'un but commun. Un manager est celui qui est responsable d'un département ou d'une fonction au sein d'une entreprise. Son but est de diriger une équipe et de l'influencer dans un but commun. On remarque que la distinction est donc de plus en plus compliquée car leurs missions en sont très similaires. (Autissier and all,2017)

Un modèle est créé pour prouver que leurs missions sont très semblables, ce modèle est appelé "Modèle de la double boucle manager/leader". Il permet de remplir à la fois sa mission de gestionnaire mais également de leader.

Et pour cause tout manager a en charge :

- L'organisation de l'activité ;
- Le contrôle de cette activité ;
- L'animation des collaborateurs ;
- La mise en œuvre du changement ;
- La prise de décisions
- La délégation des activités, des tâches et des responsabilités de ses équipes ;
- Le pilotage de la performance en termes d'efficience (moindre coûts) et d'efficacité (réalisation de la stratégie) (Autissier and all,2017)

Double boucle du manager/leader

LEAD ERSH IP	Décision	Organisation	M AN AG EM EN T
	Délégation	Animation	
	Pilotage de la performance	Contrôle	
	Changement		

4. Contexte introduisant le management collaboratif

Chaque modèle de management (organisation du travail) est le résultat de la société dans laquelle nous vivons. De ce fait, les pensées actuelles influencent les modèles d'organisation que nous connaissons (Laloux, 2014). En se basant sur les écrits d'Abraham Maslow (1954), mais plus particulièrement sur la pyramide des besoins, Laloux nous expliquent que nous sommes actuellement au dernier stade de cette pyramide, "l'accomplissement de soi". Cela se voit dans les changements structurels des organisations, qui est défini par un passage d'une pyramide hiérarchique verticale classique à une structure beaucoup plus horizontale.

La première prônant l'autonomie des membres et une culture forte comme une source de motivation, la seconde mettant l'accent sur l'authenticité. (LaLoux,2014) De plus, Imhoff (2017) explique également que nous vivons dans une période de changement où les relations de travail se redéfinissent vers une plus grande horizontalité. Effectivement, Imhoff (2017) nous explique que les multinationales, mais également les PME, sont en train d'évoluer d'un modèle hiérarchique, où l'individualité prédomine la collectivité, à un modèle organisationnel qui se repose sur des logiques plus collectives comme la co-construction qui est mise de plus en plus en avant. Il nous apprend également que « ce passage des logiques individuelles aux logiques collectives est accéléré par le développement fulgurant des outils numériques dans les entreprises (Internet, mail, réseau social interne et externe, chat, outils mobiles, applications, etc.) » (Imhoff, 2017, p.93).

Cette évolution du management est accompagnée de nouvelles pratiques à travers l'usage du terme en "co", à savoir : "co-design, co-développement, co-construction, etc." (Imhoff, 2017, p.93).

5. Définition du management collaboratif

À ce jour, il n'existe pas une définition unique du management collaboratif.

En effet, il existe beaucoup de visions différentes pour définir ce terme que ce soit par des économistes, des chercheurs ou encore des directeurs d'entreprises.

C'est pourquoi vous trouverez ci-dessous, la majorité des définitions qui expliquent les grands axes de ce concept.

Auteurs	Définition management collaboratif
Thievel (2017)	Le management collaboratif est « une approche presque « philosophique » où l'implication des deux parties et le partage de valeurs communes s'unissent pour lutter contre les représentations obsolètes et laissent place à l'autonomie et à l'expression des talents ». « Il est important », dit-il « de traduire nos valeurs dans nos comportements afin qu'elles fassent sens et génèrent un lien de qualité dans notre collaboration ».
Isaac Getz (2009)	Le management collaboratif “se réfère aux entreprises qui mettent en place un nouveau management horizontal et non hiérarchique favorisant l'initiative, la liberté et la responsabilisation des collaborateurs. “
Montiel (2014)	Le management collaboratif “se rapporte à une organisation qui repose sur la confiance, la convivialité aussi, où chacun joue un rôle moteur et se sent personnellement impliqué, où tous se vivent comme complémentaires au service d'un projet commun, mais que tous peuvent contribuer à réinventer.”

JDN (2019)	<p>Le management participatif (participative management en anglais) “vise à améliorer le rendement des employés d'une entreprise en les invitant à s'investir dans la vie entrepreneuriale ainsi que dans les prises de décisions. Ce type de management fonde sa Doctrine sur un mode délégitif.</p> <p>Concrètement, cela signifie que toutes les décisions prises au sein de l'entreprise requièrent un consensus entre les divers collaborateurs concernés qu'ils soient cadres dirigeants, cadres ou employés. » (Journal du net, 2014)</p>
------------	--

6. Modèles liés au management collaboratif

Après analyse des différentes définitions de ce concept, chaque auteur s'approprie le terme “management collaboratif” en fonction de ce que devrait être ce concept dit “nouveau”. Nous constatons au travers des littératures managériales et scientifiques que différents chercheurs mettent en avant une multitude de modèles sur lesquels s'appuie le management collaboratif. Ces différents modèles ont bien entendu des similitudes comme par exemple l'intelligence collective, “l'humano centrisme” ou encore la tendance à l'horizontale et plus à la verticale. Il est essentiel de citer que certains chercheurs et auteurs (Laloux, 2014 ; Boyer, 2012 ; Gilbert & al., 2017 ; Getz & Carney, 2012) n'utilisent pas les mêmes termes pour des significations presque identiques. Malgré tout, la plupart des auteurs mentionnent la théorie de McGregor comme la base du concept de management collaboratif.

7. Théorie X et Y de Douglas McGregor

La théorie managériale de Douglas McGregor est assez simple, il identifia deux sortes de management résultant des convictions de leurs dirigeants.

- 1) La théorie X : la plupart des êtres humains n'aiment pas le travail, ils sont paresseux mais ils y sont contraints
- 2) La théorie Y : elle est le contraire à la théorie X, les êtres humains aiment le travail. Ils désirent progresser dans leurs responsabilités et ils désirent s'accomplir personnellement. (Labie, 2013)

La théorie X se fonde sur 3 hypothèses. Tout d'abord, l'individu éprouve une aversion totale pour le travail. Ensuite, la deuxième hypothèse est fortement liée à la première, c'est le fait que comme les individus n'aiment pas le travail, ils doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanctions si l'on veut apercevoir de réel effort envers les objectifs de l'organisation. Pour finir, troisième hypothèse, l'individu préfère éviter les responsabilités, être dirigé et a relativement peu d'ambition.

La théorie Y se fonde sur 4 hypothèses. Comme dit ci-dessus, la théorie Y suppose que l'individu consent des efforts intellectuels et/ou physiques naturellement, qu'il soit capable de s'auto-contrôler et de prendre des initiatives.

La première hypothèse est que l'individu n'éprouve pas d'aversion pour le travail. Le travail est une source de motivation et de satisfaction.

La deuxième hypothèse est le fait que l'homme peut s'auto-diriger et s'auto-contrôler. Il n'est pas obligatoire d'avoir une menace externe pour réaliser son travail correctement et efficacement.

La troisième hypothèse est liée à la récompense associée à la réalisation des différents objectifs. La meilleure récompense n'est pas toujours de manière monétaire mais peut être liée à la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi.

La quatrième hypothèse est que l'individu recherche toujours à avoir des responsabilités et non pas de les éviter comme énoncé dans la théorie X.

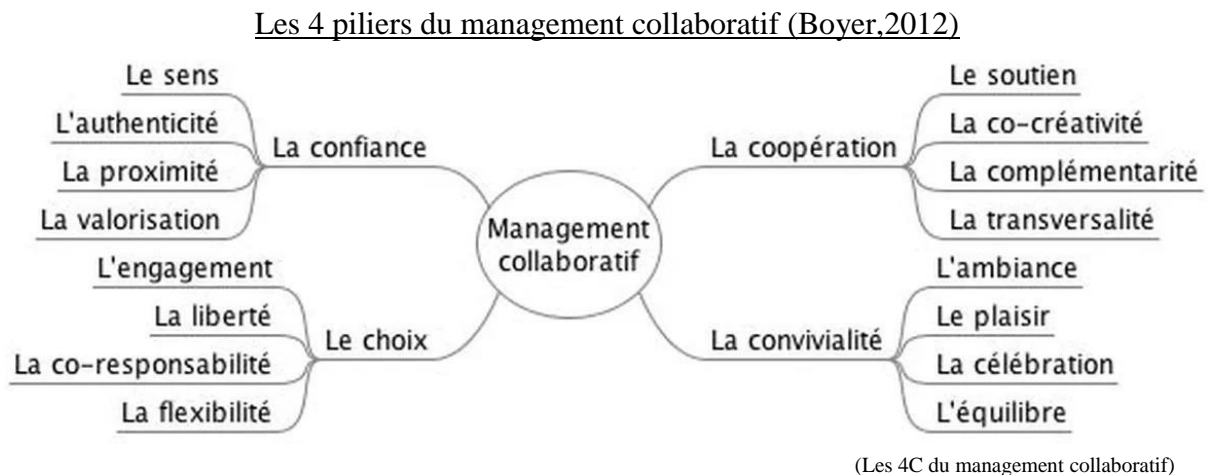
Pour ce type de management, l'organisation doit procéder à un regroupement des tâches, à une décentralisation et à une délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation personnelle de chaque individu. (Labie,2013)

Apport de la théorie

Il résulte que le seul responsable de la motivation du personnel est la direction. Celle-ci doit trouver la manière adéquate pour motiver son personnel. La théorie Y renvoie le problème à l'entreprise, que la théorie X renvoie le problème à l'individu, qui est le seul responsable aux mauvais résultats car ceux-ci ne tolèrent pas le travail. (Labie,2013)

8. Le modèle des « 4 C » (Les 4 piliers du management collaboratif) (Boyer, 2012)

Le modèle des “4C” proposé par Francis Boyer (2012) met en avant que le management collaboratif soit défini par 4 grands piliers qui sont : le choix, la convivialité, la coopération et la confiance. Tous ces piliers sont tout simplement des grands principes de vie, exposés par le Schéma ci-dessous.



Selon Boyer (2012), le management collaboratif repose donc sur 4 piliers. Certains sont une réponse aux limites du management traditionnel (confiance et convivialité), d'autres sont un alignement aux systèmes, attentes et valeurs actuelles (coopération et choix).

Nous développons ci-dessous les 4 piliers et leurs différents principes qui les sous-entendent.

a) La confiance

La confiance “est une croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d’une personne qui fait que l’on est incapable d’imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison.”(Boyer,2012)

4 principes favorisant la confiance :

- **Le sens** : Ce terme peut se définir comme la culture de l’entreprise vers laquelle chaque individu doit s’orienter. Elle doit représenter les valeurs, la raison d’être de l’entreprise, les normes, etc... L’engagement d’une personne envers une entreprise dépend des valeurs de celle-ci. Mobiliser par le sens est de motiver une personne par la finalité plutôt que par l’activité.

- **L'authenticité** : La transparence et la sincérité sont des points très importants dans la relation personnel/manager. Elle contribue à améliorer la confiance au sein de l'entreprise. La méfiance est le résultat d'un doute de l'information ou de la véracité d'un problème. Dans tous ces cas, il est important d'instaurer un système de valeurs qui prône l'honnêteté.
- **La proximité** : La confiance repose sur l'efficacité des échanges entre les personnes concernées. Il faut donc avoir une certaine proximité pour que celle-ci se fasse de manière simple, rapide et efficace. Cela suppose d'être proche de ses équipes
- **La valorisation** : la valorisation réside dans le fait que les entreprises doivent savoir constater les valeurs ajoutées de ses différents membres (Boyer, 2012)

b) Le choix

Le choix est défini comme la liberté donnée aux individus. La liberté de s'engager volontairement aux différentes responsabilités en assumant bien évidemment les différentes conséquences.

4 principes favorisant le choix :

- **L'engagement** : Un bon niveau de niveau de collaboration repose sur le choix des individus à s'impliquer totalement pour l'entreprise. C'est avec cette condition qu'un contrat doit être signé et revisité tout au long de la collaboration.
- **La liberté** : la liberté est traduite par la latitude laissée aux employés pour atteindre leurs résultats. La liberté doit faire l'objet d'une négociation préalable.
- **La coresponsabilité** : Même si la collaboration est prônée, les différentes parties doivent assumer leur responsabilité, qu'elle soit positive ou négative.
- **La flexibilité** : Le mode d'organisation des différentes entreprises doit être revu. L'innovation ne se fait que par l'expérimentation, il doit donc laisser une certaine flexibilité aux salariés. (Boyer, 2012)

c) La coopération

La coopération se définit comme l'envie d'une personne de travailler conjointement avec d'autres personnes.

4 principes favorisant la coopération :

- **Le soutien** : Le soutien de l'entreprise envers ses salariés est extrêmement important. Cela permet aux salariés de se sentir rassurés et cela facilite également le développement professionnel.
- **La co-créativité** : La co-créativité consiste à laisser tous les salariés émettre des nouvelles idées d'amélioration, quels que soient son statut et son métier. L'innovation vient très rarement d'une seule personne, c'est les idées générales qui créent l'innovation.
- **La complémentarité** : La diversité du personnel pour un projet ne peut qu'enrichir les différentes personnes. L'addition de la somme des talents individuels optimise la performance collective.
- **La transversalité** : La transversalité consiste à faire tomber les différentes barrières, qu'elle soit horizontale (entre fonction) ou verticale (entre niveaux hiérarchiques), dans le but d'améliorer l'esprit d'équipe et la solidarité. (Boyer, 2012)

d) La convivialité

La convivialité représente l'atmosphère positive entre les différentes personnes de l'entreprise.

4 principes favorisant la convivialité

- **L'ambiance** : L'ambiance est définie par l'atmosphère de travail qui est influencé par les différentes normes et valeurs de l'entreprise. Mais également définie par les conditions de travail et les infrastructures de l'entreprise. Le but étant de créer un bon climat de travail
- **Le plaisir** : Au-delà de l'ambiance de travail, le plaisir a également une place importante dans le management collaboratif. Il s'agit de se concentrer sur ce que l'employé aime faire (talent) et ce qu'il sait faire (compétence).
- **La célébration** : L'organisation de différents événements au sein de l'entreprise (anniversaire, projet fini, etc.) permet de renforcer l'appartenance à l'entreprise.

- **L'équilibre** : Le bien-être d'un employé s'obtient lorsque celui-ci a trouvé un équilibre entre le travail et sa vie privée. (Boyer,2012)

9. Le paradigme de Laloux et Parker (2014)

Nelson Parker et Frédéric Laloux décrivent dans leurs ouvrages "Reinventing Organizations" (2014) plusieurs paradigmes qui correspondent à l'évolution du monde. Le paradigme est défini comme "un ensemble d'observations, de questions, de méthodologie et d'interprétation des acquis de la science" (Kuhn T.,1962). Chaque paradigme instaure une nouvelle définition du monde et de nouveaux modes d'organisation. Jusqu'à présent, Frédéric Laloux et Nelson Parker ont défini 4 grands paradigmes qui mènent vers l'émergence d'un cinquième paradigme actuel. Chaque paradigme est défini par une couleur et une caractéristique principale.

Nous allons maintenant définir brièvement les 4 premiers paradigmes avant d'expliquer le cinquième paradigme qui est pour mon sujet le plus important.

- **Le paradigme impulsivité/rouge** : il se définit par le pouvoir et la domination d'un chef de groupe sur le reste de l'entreprise.
- **Le paradigme conformisme/ambre** : il est fondé sur quatre principes qui sont encore utilisés dans les systèmes religieux, militaire, ... : l'ordre, la morale, la stabilité et la prévisibilité.
- **Le paradigme réussite/orange** : ce paradigme se définit sous quatre angles : le matérialisme, l'efficacité, la recherche de la solution la plus rentable et la compréhension scientifique.
- **Le paradigme pluralisme/vert** : il est fondé sur l'harmonie, l'appartenance et l'égalité. Cela sous-entend la justice, le consensus, la communauté et la coopération.
- **Le paradigme évolution/opale** : ce paradigme implique une évolution radicale par rapport aux paradigmes précédents. Les quatre premiers paradigmes sont fondés sur des logiques de peur et de rareté. Le paradigme opale est fondé sur l'abondance et la confiance. Si le symbole est le loup pour le paradigme impulsivité/rouge, l'armée pour le conformisme/ ambre, la machine pour la réussite/orange, la famille pour le pluralisme/vert, celui du paradigme évolution/opale est l'organisme vivant. Cette façon de penser apporte trois avancées majeures : l'auto-organisation (**self management**) des équipes et des individus qui ont leur fonctionnement autonome. La prise en compte de toutes leurs facettes(**wholeness**), la force, la raison, la détermination, la vulnérabilité,

l'intuition et l'émotion. Une raison d'être évolutionnaire (**evolutionary purpose**), cela est accessible en se mettant à l'écoute de l'organisation, ce qu'elle veut devenir et servir. Les managers détachent leur identité de leur ego.

Le passage d'un paradigme à un autre s'est fortement accéléré ces dernières années et actuellement cohabitent ensemble. Chaque paradigme correspond à des enjeux et des situations différentes. Chaque paradigme correspond à un niveau supérieur de complexité. Actuellement, le paradigme évolution/opale correspond au monde économique actuel mais ce paradigme atteindra aussi un jour ces limites. (Laloux and Nelson, 2014 ; Chêne ,2014 ; Ledoux, 2017)

10. **Entreprise Libérée (Harvard Business review, 2015)**

Quelle que soit l'activité ou le domaine d'une entreprise, les entreprises libérées ont sept points en commun.

- ❖ **Le bien-être** : l'entreprise libérée transmet l'idée que l'engagement et l'autonomie sont très importants pour une bonne pérennité de l'entreprise.
- ❖ **Leader charismatique** : le meilleur exemple pour prouver qu'une entreprise partage une vision libérée doit se faire par un leader charismatique et humble. Il doit incarner une vision positive et la partager à ses collaborateurs.
- ❖ **Les valeurs** : l'entreprise libérée veut partager un ensemble de valeur entre collaborateurs. Cela représente la culture de l'entreprise et cela doit rester tout au long de son existence.
- ❖ **Contrôle** : une entreprise libérée se définit comme une réduction du système de contrôle. Cela permet de laisser plus de temps au manager pour ses propres tâches et cela permet de laisser plus libres les employés.
- ❖ **L'autonomie** : l'entreprise libérée permet de laisser plus d'autonomie aux employés, donc plus de confiance. La véritable autonomie comporte 3 composantes :
 - L'auto-contrôle : toute personne est capable de s'auto-contrôler
 - L'auto-direction : toute équipe est capable de gérer son projet tant qu'il suit les valeurs de l'entreprise.
 - L'auto-organisation : la manière de gérer son travail avec ses différentes responsabilités peut se faire de manière autonome, tout en respectant la culture de l'entreprise.

- ❖ **La subsidiarité** : la subsidiarité se définit comme la façon dont les décisions sont prises par les entités les plus touchés par cette action.
- ❖ **L'horizontalité** : l'entreprise libérée se définit comme un management horizontal et pas vertical. Tout le monde est au même niveau, tout le monde peut apporter des idées nouvelles. (Harvard Business Review, 2015 ; Ledoux ;2017 ; Peters, 1993)

11. Définition personnelle du management collaboratif

Après l'analyse des différentes définitions du management collaboratif et des différents modèles cités ci-dessus. Je choisis de synthétiser cette masse d'informations en une définition claire et précise pour la bonne compréhension de ce travail.

Le management collaboratif est une pensée managériale, qui se repose sur quatre principes : le choix, la convivialité, la coopération et la confiance, caractérisés par un management non hiérarchique et horizontal, tout en mettant au centre de l'attention l'être humain et où l'intelligence collective est favorisée. (Boyer,2012 ; Laloux et Parker,2014 ; Getz,2012 ; Thievel,2015 ; Harvard Business Review,2015)

Voici la définition qui sera utilisée plus tard dans la partie "empirique et résultat". Elle sera également utilisée pour les différents interviews.

C. PME/Grande entreprise

Après la définition des deux premiers chapitres qui sont le RSN interne, externe et le management collaboratif, ce chapitre sera principalement ciblé sur la PME.

Cette partie sera divisée en deux, la première étant la définition d'une PME par rapport à la législation belge et européenne. La seconde est l'explication du choix des PME.

1. Définition PME

Selon la commission européenne, les PME sont des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaire qui ne doit pas dépasser les 50 millions d'euro annuels et où le total du bilan ne doit pas excéder les 43 millions d'euros. (Recommandation de la Commission du 6 mai 2003). (Eurostat,2019)

Pour mon travail, je ne vais pas me conformer à la définition européenne mais à la définition belge. Depuis la transposition de la Directive 2013/34/UE en droit belge, la définition d'une PME a un peu changé. Le seuil relatif au chiffre d'affaire a augmenté depuis la loi du 18 décembre 2015.

Les seuils pour les petites et grandes sociétés.

Effectif du personnel	50 personnes
Chiffre d'affaires	9 000 000 euros
Total du bilan	4 500 000 euros

(Banque national de Belgique eurosystème,2019)

En effet, si deux des trois critères sont dépassés, ou si l'entreprise est cotée en bourse, elle ne sera plus considérée comme une PME. Je la considérerai comme une grande entreprise pour la comparaison entre les deux entreprises.

2. Choix des PME/Grande entreprise

Le choix des PME s'est fait grâce à plusieurs critères. La Belgique compte plus de 850 000 PME, soit plus de 99% des entreprises belges. Elles représentent également plus de 70% des emplois en Belgique. Ces différents chiffres prouvent que "les PME constituent le cœur de notre économie", Willy Borsus. (Trends tendance,2017) De plus, le management collaboratif est plus souvent présent dans des structures inférieures à 200 personnes (Boyer,2012). Pour finir, selon Laloux (2014) plus le nombre d'employés est grand au plus le management collaboratif est difficile à appliquer.

De plus, comme cité plus haut, j'ai décidé d'élargir ma question de recherche pour tout simplement comparer les pensées des petits entrepreneurs et les CEO de plus grandes entreprises.

D. Modèle et hypothèse

Après l'analyse des différentes définitions de la question de recherche. Cette partie va expliquer notre modèle d'étude qui sera utilisé lors de la partie empirique. Ensuite, cette partie expliquera nos différentes hypothèses. Pour finir, cette partie expliquera mon choix entre une analyse qualitative ou quantitative.

1. Modèle d'étude

Pour une parfaite construction de mon modèle, je dois clarifier la question de recherche et la méthodologie pour y répondre.

Tout d'abord, je dois trouver plusieurs entreprises (PME ou non) qui utilisent le concept de management collaboratif au sein de son entreprise. Ensuite, je dois vérifier si ces entreprises utilisent également un réseau social interne et un réseau social externe pour toucher les consommateurs. L'objectif de ma question de recherche est de vérifier l'efficacité de ces deux réseaux sur le management collaboratif. Pour cela, j'ai utilisé la définition de Boyer (2012) et de ces "4C". De plus, j'ai également voulu cibler une certaine partie des "4C" de Boyer (2012) pour l'analyse des réseaux sociaux externe.

En conclusion, mon modèle sera divisé en deux parties. Tout d'abord, l'analyse des réseaux sociaux internes sur le management collaboratif, plus précisément sur les "4C" qui sont la convivialité, le choix, la coopération et la confiance. Ensuite, l'analyse des réseaux sociaux externes sur le management collaboratif, plus précisément sur deux piliers des "4C" qui sont la coopération et la confiance. J'ai également rajouté une hypothèse qui sera liée à l'effet des RSN externes sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Pour l'élaboration de mes hypothèses, j'ai analysé différents articles scientifiques tels que Pralong (2017), Boyer (2012), Getz (2009), Laloux (2014), Fallery (2016) ...Mais également de différents articles de presse de l'Écho. Leurs idées peuvent se contredire pour un effet positif ou négatif des réseaux sociaux internes sur les 4 concepts de Boyer (2012) : la confiance, le choix, la coopération et la convivialité.

Pour l'élaboration de mes différentes hypothèses, j'ai donc décidé d'utiliser les réponses de deux intervenants qui sont Smans Virginie (Hub. Brussel) et Gonzalez Enrique (Cap Innove). Ce sont deux personnes qui travaillent dans des incubateurs de PME, Bruxelles et Brabant Wallon.

a) **Cap Innove**

Cap Innove est un incubateur du brabant wallon situé à Nivelles et qui fait partie de l'ULB. Cap Innove est une entreprise qui soutient la création et le développement d'entreprises depuis 35 ans. Le taux de pérennité des projets suivis par Cap Innove s'élève à 82%. Cap Innove étant un programme d'accompagnement individuel ou collectif soit par forme d'atelier ou tout simplement par coaching spécialisé. La réussite de Cap Innove se fait grâce à deux éléments clés. Premièrement, son expertise en entrepreneuriat est très perfectionnée. Il y a plus de 30 coachs spécialisés dans tous les domaines de création d'une entreprise. Cela regroupe la finance, la création d'un business model, marketing, ... Deuxièmement, son réseau dynamique et complémentaire. Cela regroupe les banques, les juristes et les conseillers en demande de subsides. Cap Innove permet également une aide sur l'amélioration de l'entreprise que ce soit pour le management, la finance ou encore le commercial. Cap Innove permet également d'internationaliser l'entreprise. L'entreprise permet de rentrer dans le réseau "Enterprise Europe Network"(EEN). Ce réseau est un des plus grands réseaux européens dans l'innovation au sein des PME. De plus, Cap Innove prône l'économie circulaire. Celui-ci étant reconnu comme future croissance par le cabinet McKinsey est en réalité un bon moyen d'utiliser de manière plus efficace leurs ressources. Cap Innove propose d'aider gratuitement les entreprises qui développent cette idée dite circulaire que ce soit pour le court, moyen ou long terme pour le financement et pour un certain type d'accompagnement. Cap Innove permet donc aux PME d'avoir un soutien lors de leur création mais également un endroit physique avec des bureaux que chacun peut louer. (Cap Innove, 2019) Intervenant : Enrique Gonzalez

b) **Hub. Brussels**

Hub.Brussels est née d'une fusion de trois entreprises : Atrium, Bruxelles Invest & Export et d'Impulse. Cela a permis d'allier les experts des trois entreprises et de créer une certaine complémentarité. L'approche multisectorielle d'Impulse se voit améliorée par l'ancrage local et la connaissance locale d'Atrium. Tout cela est ensuite valorisé par la connaissance internationale de Bruxelles Invest & Export. Cela a permis à Hub.Brussels d'améliorer leur processus d'accompagnement, pour qu'il soit plus intuitif, complet et personnalisé.

Hub.Brussels est donc un accompagnement sur mesure, des logiciels gratuits, des réseaux très larges et faciliter les décisions de l'entreprise. Hub.Brussels regroupe plus de 300 collaborateurs dans le but de soutenir et de créer les entreprises de demain au sein de Bruxelles. Comme mentionné ci-dessus pour Cap Innove, Hub.Brussels a une très grande expertise en entrepreneuriat. Il y a plus d'une 300 coachs spécialisés dans tous les domaines et dans le monde entier pour la création d'une entreprise. Cela regroupe la finance, la création d'un business model, marketing, ... Deuxièmement, Son réseau dynamique et complémentaire. Cela regroupe les banques, les juristes et les conseillers en demande de subsides. Hub.Brussels permet également, comme Cap Innove, une aide sur l'amélioration de l'entreprise que ce soit pour le management, la finance ou encore le commercial. (Hub.Brussels, 2019)

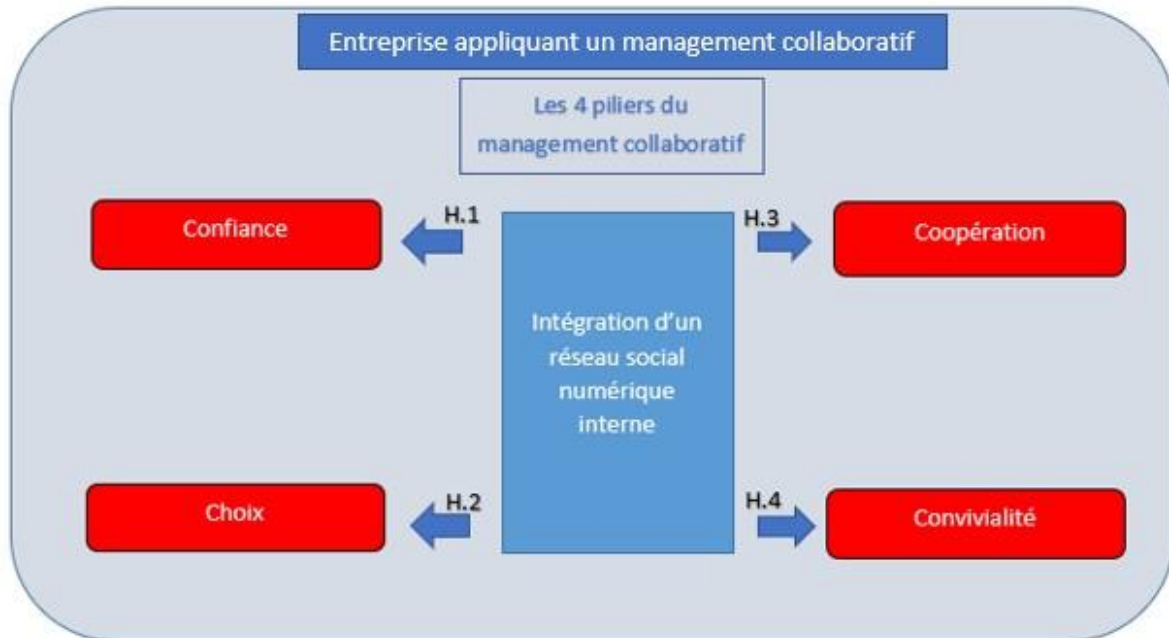
Intervenant : Virginie Smans

Virginie Smans a plusieurs tâches en sein de l'entreprise. Sa tâche principale consiste à coordonner le programme d'accélération pour les start-ups Greenlab.Brussels. Elle est également en tâche de la communication de Greentech.Brussel et elle s'occupe également de certaines tâches liées aux clusters en économie circulaire. Elle est donc en permanence en contact avec de jeunes entrepreneurs de start-ups durables et éco-responsables.

Mon choix d'élaborer mes hypothèses avec leurs réponses est toute simple car leur travail est d'aider les PME. Ils ont donc une vision assez globale de mes différents concepts.

E. Schéma de mon modèle RSN interne

Au niveau de mes hypothèses du RSN interne, j'ai tout simplement appliqué 4 hypothèses qui correspondent aux "4C" de Boyer (2012). Ensuite, chaque hypothèse sera définie sous 4 concepts qui sont les 4 sous-concepts de la définition de Boyer (2012). Le sens, l'authenticité, la proximité et la valorisation seront utilisés pour la confiance. L'engagement, la liberté, la coresponsabilité et la flexibilité seront utilisés pour le choix. Le soutien, la co-créativité, la complémentarité et la transversalité seront utilisés pour la coopération. L'ambiance, le plaisir, la célébration et l'équilibre seront utilisés pour la convivialité.



Ma première hypothèse est donc celle liée à la confiance. Elle sera analysée dans le sens large grâce à ces 4 sous-concepts qui sont le sens, l'authenticité, la proximité et la valorisation. Concernant ce concept, ces deux intervenants ne trouvent pas que les RSN interne ont un effet positif ou négatif sur le sens, l'authenticité et la valorisation. Cela s'acquiert avec le travail et non par l'introduction d'un RSN interne. Cependant, cela peut être utile concernant la proximité mais selon eux, cela ne sera pas effet significatif. J'ai donc décidé d'émettre une hypothèse de neutralité pour le concept de confiance.

H1 : L'insertion d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur la confiance.

Ma deuxième hypothèse sera celle liée au choix. Elle sera étudiée sous les 4 concepts qui sont l'engagement, la liberté, la coresponsabilité et la flexibilité. Après analyse de mes 2 interviews (Hub.Brussels et cap innove), leurs résultats étaient assez similaires. Que ce soit pour l'engagement et la liberté, les RSN n'auront pas un effet quelconque. Au niveau de la flexibilité, l'intervenant de Hub.Brussels pense qu'il n'y aura pas vraiment d'effet et celui de Cap Innove pense que les RSN auront un effet sur la flexibilité mais qu'elle ne sera pas significative. Pour finir, pour le concept de coresponsabilité il peut y avoir une amélioration de manière

significative. J'ai donc décidé d'inclure une hypothèse de neutralité pour l'effet des RSN sur le choix.

H2 : L'insertion d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur le choix.

Ma troisième hypothèse sera celle liée à la coopérativité. Elle sera définie sous 4 concepts qui sont le soutien, la co-créativité, la complémentarité et la transversalité. Concernant le sous-concept de soutien, mes deux intervenants ne pensent pas que les RSN ont un effet quelconque concernant ce sous-concept. Par contre, les sous-concepts concernant le co-créativité/la complémentarité/ la transversalité, ils émettent un effet très positif des RSN car cela permet de mettre en collaboration beaucoup de personnes en très peu de temps. J'ai donc décidé d'émettre une hypothèse de positivité pour le concept de coopérativité.

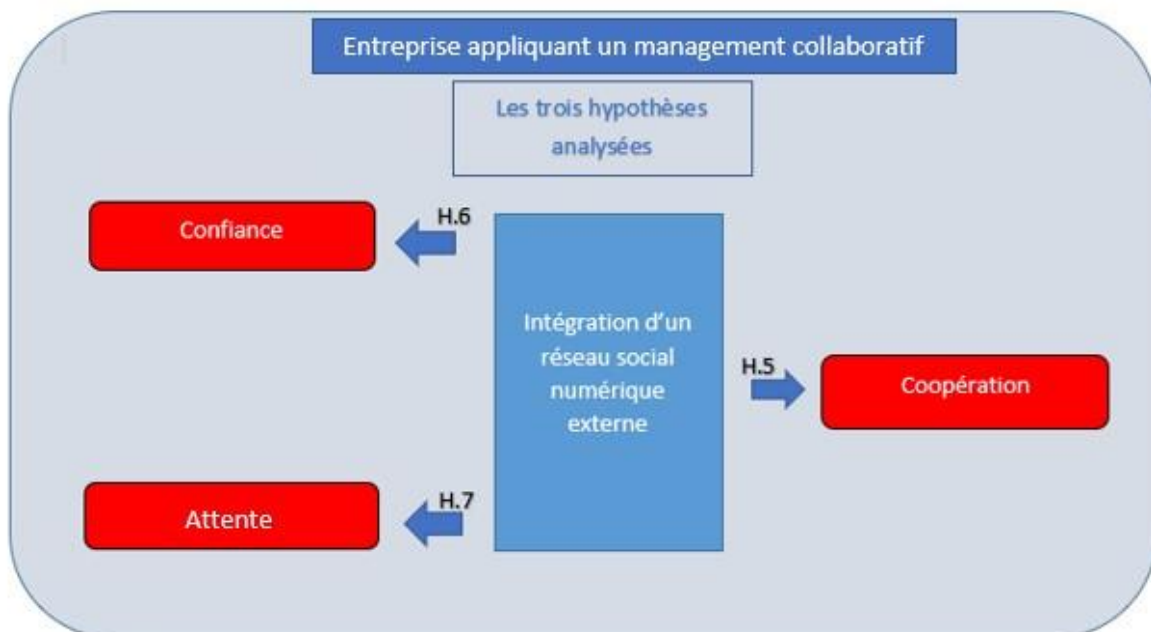
H3 : L'insertion d'un RSN interne a un effet positif sur la coopérativité.

Pour finir, la dernière hypothèse liée au RSN interne sera liée à la convivialité. Après analyse des réponses de mes deux intervenants, leurs réponses étant parfaitement similaires. Selon eux, les RSN auront plus d'effet négatifs sur la convivialité en général. Tout simplement par le fait que les RSN retirent le côté humain. Pour améliorer la convivialité il faut absolument mettre en avant ce point. Bien évidemment, les RSN retirent ce côté "réel" car les personnes peuvent se cacher derrière leur écran. Ils évoquent tous les deux le problème des réseaux sociaux tels que Facebook avec les "hackers" qui pourrait être le même problème au sein d'une entreprise. J'ai donc décidé d'émettre une hypothèse de négativité pour la convivialité.

H4 : L'insertion d'un RSN interne a un effet négatif sur la convivialité.

F. Schéma de mon modèle de RSN externe.

Pour mes différentes hypothèses liées au RSN externe, j'ai utilisé 2 concepts des "4C" de Boyer (2012). Ce sont celles liées à la coopérativité et la confiance. De plus, j'ai décidé d'également y ajouter une hypothèse qui sera liée au chiffre d'affaire de l'entreprise. Au niveau externe, j'ai également décidé de n'utiliser que deux sous-concepts pour l'analyse de la confiance. J'ai choisi d'utiliser l'authenticité et la proximité. Pour l'hypothèse de la coopération, j'ai décidé de m'appuyer exclusivement sur la co-créativité car cela était la base de ma toute première question de recherche de mon mémoire. Pour finir, j'ai décidé d'analyser l'effet des RSN externe sur le chiffre d'affaire de l'entreprise. Bien entendu, l'effet sera positif mais je voulais aller plus loin dans l'analyse. Le but est de savoir si les RSN externe ont eu l'effet attendu par les différentes entreprises interrogées.



Ma première hypothèse du RSN externe est liée à la confiance. Elle sera définie sous 2 angles qui sont l'authenticité et la proximité. Les deux intervenants ont été assez clairs et pertinents concernant ces deux points. Il y aura forcément un effet positif des RSN externe concernant l'authenticité et la proximité. Cependant, l'intervenant de Cap Innove a voulu séparer cette question en deux. Il y aura d'office un effet plus considérable pour les grandes entreprises par le fait qu'il y a un département désigné pour la communication. L'effet sera moindre mais tout

de même positif pour les PME, l'effet sera moindre parce qu'il n'y a pas de personne désignée pour accomplir cette tâche par manque de temps et d'argent.

H.6: L'insertion d'un RSN externe a un effet positif sur la confiance.

Ma deuxième hypothèse du RSN externe est liée à la coopération et plus précisément sur la cocreativité. Les deux intervenants ont été assez clairs également pour ce concept. L'effet sera d'office positif par le fait que les RSN externe permettent de toucher un plus grand nombre de personnes et donc d'avoir un plus grand nombre de réponses. Ils ont juste précisé que les réseaux tels que Facebook n'était pas le plus adapté pour ce genre d'étude mais que le principe de mail était le plus concret.

H.5: L'insertion d'un RSN externe a un effet positif sur la coopération.

Pour finir, la dernière hypothèse est liée à l'effet attendu des RSN externes sur leurs chiffres d'affaires. L'idée de mes intervenants restera la même pour cette hypothèse également. L'effet des RSN externes auront un effet positif par le fait qu'ils touchent pour des clients grâce à ces réseaux. J'ai donc décidé d'inclure une hypothèse de positivité.

H.7: L'insertion d'un RSN externe a répondu aux attentes des entreprises.

G. Récapitulatif des hypothèses

RSN INTERNE
H.1: L'insertion d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur la confiance.
H.2: L'insertion d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur le choix.
H.3: L'insertion d'un RSN interne a un effet positif sur la coopération.
H.4: L'insertion d'un RSN interne a un effet négatif sur la convivialité.
RSN EXTERNE
H.5: L'insertion d'un RSN externe a un effet positif sur la coopération
H.6: L'insertion d'un RSN externe a un effet positif sur la confiance
H.7: L'insertion d'un RSN externe a répondu aux attentes des entreprises sur le chiffre d'affaire.

III. Partie empirique

Dans cette partie du mémoire, je vais expliquer tout d'abord la méthodologie utilisée. Ensuite j'analyserai les différents intervenants de manière individuelle. Après, je ferai une comparaison entre les PME et les plus grandes entreprises. Pour finir, j'élaborerai une analyse globale des différents résultats. Dans le but de répondre à toutes les hypothèses émises par rapport à la question de recherche.

A. Méthodologie

Dans cette première partie, je vais expliquer l'entièreté de la méthodologie. Tout d'abord, j'expliquerai mon choix de mes échantillons. Ensuite, la méthode d'étude que j'ai décidé de suivre entre qualitative et quantitative. Après, l'explication de la démarche suivie pour interroger les intervenants. Ensuite, je présenterai mon guide d'entretien. Pour finir, j'expliquerai en quelques mots les différentes entreprises interrogées.

1. Echantillon

Tout d'abord, j'ai choisi de contacter différentes entreprises qui utilisent le management collaboratif au sein de leur système. Ce management peut être utilisé depuis le début de leur création ou des entreprises qui ont changé leur management vers un management collaboratif. Le premier critère de sélection étant donc l'utilisation d'un management collaboratif. En effet, comme mes différentes hypothèses se reposent sur les "4C" de Boyer (2012), il n'y a aucun intérêt d'interroger des entreprises qui utilisent un management beaucoup plus hiérarchisé.

Ensuite, les entreprises que je vais interroger doit obligatoirement avoir mis en place un logiciel de réseau social en interne et en externe. Ce point est extrêmement important car cela va me permettre de répondre clairement à ma question. Le but étant d'interroger des personnes haut placées de l'entreprise pour pouvoir parler clairement des différents résultats obtenus dans l'utilisation de ces réseaux.

Enfin, pour la recherche d'entreprise concernant les PME, je me suis longuement interrogé sur la taille de PME à interroger. Mais également sur le secteur à interroger que ce soit pour les PME et les grandes entreprises.

Premièrement, Concernant la taille de l'entreprise, j'ai suivi la règle de loi Belges qui est de ne pas dépasser les 50 collaborateurs. J'ai également émis une contrainte qui est de ne pas être en dessous de 5 collaborateurs. Ce choix est simple pour pouvoir émettre un management collaboratif et un réseau interne, il faut un certain nombre pour être sûr d'avoir un management collaboratif et un réseau interne au sein de l'entreprise

Deuxièmement, concernant le secteur d'activité, le but étant d'étudier l'effet des réseaux sur le management. Je n'ai donc pas mis de contrainte concernant le secteur d'activité interrogé. Mon but étant de trouver des entreprises avec des secteurs d'activité différents pour avoir des avis assez différents.

Pour la recherche de ces entreprises, j'utilise plusieurs stratégies. Tout d'abord, j'essaye d'en trouver grâce aux différents articles scientifiques, analyses mais également les différents articles de presse qu'émettent les entreprises belges parlant de management collaboratif. De plus, j'ai cherché dans mon propre réseau professionnel, très développé lors de ma formation universitaire et de mon stage en entreprise. Pour finir, je me suis entouré de 2 experts qui sont tous des incubateurs et qui ont pu me donner de précieux contacts pour la recherche d'entreprises, comme Enrique Gonzalez de Cap Innove (incubateur Brabant Wallon), ou encore Virginie Smans (incubateur Bruxelles). L'ensemble de ces stratégies m'a permis de trouver un nombre nécessaire de contacts concernant le thème de la question de recherche.

En respectant tous nos critères pour correspondre le plus possible à ma question de recherche, j'ai eu la chance d'interroger les 7 entreprises suivantes : j'ai divisé le tableau en deux, tout d'abord j'annoncerai les PME et ensuite les grandes entreprises :

PME

	Exerçant un management collaboratif	Implantation d'un RSN interne	Implantation d'un RSN externe	Secteur d'activité	Intervenant
Brasserie Belgo sapiens	Oui	Oui (WhatsApp)	Oui	Agroalimentaire	Damien Demunter
WeSmart	Oui	Oui (WhatsApp)	Oui	Technologies et services de l'information	Bruce Delloye
ActiveMe	Oui	Oui (Slack/Asana)	Oui	Technologies et services de l'information	Quentin Guihon

Visuality	Oui	Oui (Slack/kanban)	Oui	Études et conseil	Réunion entreprise (tous les collaborateurs)
-----------	-----	-----------------------	-----	-------------------	---

Grande entreprise

	Exerçant un management collaboratif	Implantation d'un RSN interne	Implantation d'un RSN externe	Secteur d'activité	Intervenant
Intys	Oui	Oui (tous les services cloud)	Oui	Service aux entreprises	François Bordes
Louis Delhaize	Oui	Oui (tous les services cloud)	Oui	Agroaliment aire	Solange Deflandre
Zone de Police de Nivelles	Oui	Oui (Yammer, intranet)	Oui	Service à la population	-Chef de Corps -Amaury Snyers -Vanessa Bayon-Vicente

2. Qualitative ou quantitative

Pour répondre à ma question de recherche, deux options étaient possibles. D'un côté, la méthode qualitative, et de l'autre côté la méthode quantitative. Ces deux méthodes ont leurs avantages et inconvénients qui sont repris ci-dessous dans le tableau comparatif (Minichiello et al, 1990).

Tableau comparatif méthode qualitative/quantitative

	Qualitative	Quantitative
Conceptual	Concerned with understanding human behaviour from the informant's perspective Assumes a dynamic and negotiated reality	Concerned with discovering facts about social phenomena Assumes a fixed and measurable reality
Methodological	Data are collected through participant observation and interviews Data are analysed by themes from descriptions by informants Data are reported in the language of the informant	Data are collected through measuring things Data are analysed through numerical comparisons and statistical inferences Data are reported through statistical analyses
<i>Source: Adapted from Minichiello et al. (1990, p. 5)</i>		

A la création de mon mémoire, j'avais tout de suite comme idée d'utiliser la méthode quantitative car j'étais plus enclin à utiliser cette méthode par le fait que j'ai eu énormément de cours de statistique et que je me sentais capable d'utiliser cette méthode parfaitement. De plus, lors de mon parcours universitaire, j'ai eu la possibilité d'utiliser différents logiciels capables d'analyser un grand nombre d'information tels que le logiciel "R". Cependant après quelques réflexions, je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup de contraintes avec cette méthode. Je me suis donc dirigé vers une méthode qualitative pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la raison principale est les différentes contraintes pour répondre parfaitement à ma question de recherche. Je devais obligatoirement trouver des entreprises qui utilisent un management collaboratif et surtout un réseau social interne. Celle-ci a été la plus compliquée

puisque toutes les PME ont inséré un RSN interne au sein de leur système. De plus, il y avait également une difficulté de disponibilité des différents collaborateurs. Enfin, la complexité de nos critères a augmenté la difficulté à trouver des entreprises.

Enfin, le manque de temps et d'information, la réalisation d'une étude quantitative est définie comme un grand échantillon représentatif. Tout d'abord, nous ne connaissons pas le nombre d'entreprises belges qui utilisent un management collaboratif et un réseau social en interne. Ce qui montre notre manque d'information. Concernant le temps, je n'ai pas eu le temps nécessaire pour la prospection qui correspond à la recherche d'entreprise, rentrer en contact avec celles-ci, leur transmettre mon questionnaire, attendre leurs réponses et enfin analyser les différentes réponses.

En conclusion, j'ai décidé d'appliquer la méthode qualitative pour ses différentes raisons. De plus, le management collaboratif ne peut pas être quantifiable selon moi.

3. Prospection et guide d'entretien

Premièrement, après mes différentes stratégies de recherche d'entreprises qui sont la recherche par article, par mon réseau professionnel et par l'aide de mes deux experts de Cap Innove et de Hub.Brussels.

Deuxièmement, j'envoyais un mail à tous mes précieux contacts pour être sûr d'interroger des entreprises qui utilisent un réseau social en interne et en externe et qu'ils pratiquaient bien un management collaboratif au sein de leur entreprise.

Troisièmement, après m'être assuré de mes principales contraintes, je commençais mon interview par deux questions principales qui sont :

- 1) Que pensez-vous du management collaboratif ? Est-il le futur du management actuel ?
- 2) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises ? (Que ce soit en interne et en externe)

De là, nous commençons à discuter de mes trois principales contraintes. Je leur demandais également d'expliquer dans leurs propres mots ce qu'est le management collaboratif et les RSN interne et externe et si je me rendais compte qu'elle n'était pas assez claire. Je me suis autorisé à leur présenter mes propres définitions qui sont :

- Le management collaboratif est une pensée managériale, qui se repose sur quatre principes : le choix, la convivialité, la coopération et la confiance, caractérisés par un management non hiérarchique et horizontal, tout en mettant au centre de l'attention l'être humain et où l'intelligence collective est favorisée. (Boyer,2012 ; Laloux et Parker,2014 ; Getz,2012 ; Thievel,2015 ; Harvard Business Review,2015)
- Le RSN externe représente tous les réseaux sociaux utilisés pour prendre contact avec les clients dans le but d'améliorer l'activité de l'entreprise.
- Les RSE (synonyme de RSN interne) sont « l'ensemble des individus qui prennent part à une activité d'un business et dont on matérialise dans le numérique les interactions sociales autour de cette activité afin de l'améliorer ». (Garnier & Hervier, 2011, p.50)

Dans le but d'être sur la même compréhension du sujet.

Pour finir, je continuais mon interview par 7 sous questions qui sont en parallèle à mes 7 hypothèses de mon mémoire. Lors de l'interview, il m'était souvent nécessaire de préciser mes questions pour avoir les réponses que j'attendais. Tout cela pour avoir une réponse claire pour l'analyse de ces résultats. Voici les 7 sous- questions :

- 1) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix des employés au sein d'une entreprise ?
- 2) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein d'une entreprise ?
- 3) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein d'une entreprise ?
- 4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?
- 5) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes sont un bon moyen pour faire de la cocréativité avec les consommateurs ?
- 6) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes ont un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers la PME ?
- 7) Les réseaux sociaux externes correspondent ils à vos attentes ?

4. Description entreprise

a) Brasserie Belgo Sapiens

La brasserie Belgo Sapiens Brewers est une brasserie créée le 18 février 2015 par Monsieur Damien Demunter basée à Nivelles. Actuellement, cette brasserie a une large gamme de 7 bières. Elle a évolué au fur et à mesure puisqu'elle ne commercialisait que seulement quatre bières à son existence : Colonel Arch, P'tit Granit, Polarius et la Blanche de Thines. Dès son existence, la brasserie Belgo Sapiens Brewers a insisté sur l'utilisation des nouveaux réseaux de communication pour se faire connaître du grand public : page Facebook, Instagram et twitter. Même si la brasserie est ancrée dans un patrimoine local et régional, elle est définitivement tournée vers l'international. L'avantage concurrentiel de cette brasserie est faite grâce à son packaging peu commun dans le monde des micro-brasseries. Ce packaging est la canette métallique. Ce packaging est beaucoup plus léger et plus recyclable que le verre. La vitesse de refroidissement est plus rapide et son transport est beaucoup plus simple. Même si ce packaging apporte un avantage concurrentiel, la brasserie est restée fidèle avec le patrimoine belge de packaging : la bouteille de 330 ml, la bouteille de 750 ml et le fut en 20 et 30 l. Comme dit le patron Damien Demunter : "le renouveau et les traditions ne sont pas incompatibles".

Fin 2017, la brasserie décide créer une toute nouvelle gamme de produit qui est la gamme "Cheval Godet" en triple et en double. Cette gamme de produit rapproche encore plus la microbrasserie au niveau local car celle-ci reprend le nom du cheval qui fait partie de la

ménagerie des Géant de Nivelles. Ce rapprochement fort à la culture locale est faite tout simplement car la première gamme est plutôt une gamme à “l’américaine”. Pour se rapprocher encore plus du local, mi 2018. La brasserie Belgo Sapiens Brewers a créé une bière à base de jus de raisin de Nivelles, sous le nom de Cheval Godet Solarius. Parce qu’effectivement cette nouvelle bière fait référence au cépage Solaris produit aux vignobles de la ferme du Chapitre de Baulers.

Fin 2018, la brasserie Belgo Sapiens vient de passer son premier gros partenariat avec la brasserie Québécoise de Brasseur de Monde. Ceux-ci produiront la gamme Cheval Godet dans leurs installations. (Brasserie Belgo Sapiens, 2019)

Intervenant : Damien Demunter

Monsieur Demunter étant le patron de la brasserie Belgo Sapiens.

b) ActiveMe

ActiveMe a été fondée en 2011 par Quentin Pringiers et est localisée à Louvain-la-Neuve. La première étape a été consacrée au développement de la publicité sur des jeux sous le label PlayMe. Très rapidement le PDG s’est entouré de partenaires efficaces, tels que le leader Prime Sense. Celui-ci étant un leader dans le domaine des capteurs et des caméras 3D. Grâce à ces différentes collaborations, ActiveMe propose désormais différents services sur différents marchés tels que le marketing, les intégrations industrielles, les équipements d’entreprise, ...

Depuis l’introduction du marché informatique, ActiveMe s’est spécialisé dans le développement de solutions innovantes pour les agences événementielles et les agences de média souhaitant offrir à leurs clients une nouvelle expérience de marque. Le but étant de fournir des solutions personnalisées aux différents clients par rapport à l’ère de la numérisation.

L’approche d’ActiveMe ne se limite pas à la conception d’un support numérique pour le client. IL assure un suivi pas à pas le processus complet de la réalisation d’un produit interactif. ActiveMe fournit des jeux, des applications et des installations spécifiques et faciles à utiliser, avec un support technique, professionnel et créatif.

ActiveMe est une équipe 13 personnes expérimentées qui travaillent chaque jour pour fournir les meilleures solutions à ses clients. ActiveMe travaille en partenariat avec plusieurs fournisseurs pour tester à l’avance les différents prototypes, pour ensuite les proposer aux différents clients. (ActiveMe, 2019)

Intervenant : Quentin Guihon

c) WeSmart

WeSmart est une entreprise qui crée des solutions de plate-forme ouverte de gestion de la consommation d’énergie des entreprises. Tout cela grâce à la technologie du cloud pour connecter plusieurs capteurs et compteurs, le logiciel créé par WeSmart traite les différentes données et offre un affichage global, propre et convivial. En un clic, les développeurs peuvent

facilement créer un projet IOT sur leur propre plate-forme et se connecter avec les capteurs IPA. L'API offre également la gestion de donnée et l'analyse prédictive. La mission principale de WeSmart est d'engager les entreprises dans l'énergie intelligente, donc l'environnement, en fournissant une plate-forme IOT à un stade avancé d'apprentissage de la machine et de l'intelligence artificielle pour un monde plus écologique. Bien évidemment, WeSmart propose des services sur mesure pour la demande de chaque entreprise.

WeSmart fonctionne en trois grandes étapes. Tout d'abord, il est nécessaire de mettre en place les différents capteurs. Ensuite, grâce à ces différents capteurs, le logiciel permet de recueillir toutes les informations en temps réel et d'avoir un accès direct à la consommation d'énergie de l'entreprise. Pour finir, le but est de valoriser ces données grâce aux différents algorithmes d'intelligence artificielle.

WeSmart propose différentes fonctionnalités. Bien évidemment, la fonctionnalité principale étant l'intelligence artificielle pour prédire et optimiser les données. Une fonctionnalité très appréciée est le tableau de bord personnalisé qui permet de regrouper en un seul endroit toute les données nécessaires à l'entreprise. Le rapport intelligent permettra de résumer l'entièreté des données en une simple phrase. L'alerte intelligente est comme son nom l'indique une alerte envoyée à différents employés en fonction de leur consommation d'énergie. Voici les fonctionnalités les plus appréciées des clients. Bien évidemment, il y a énormément d'autres fonctionnalités telles que la gestion des capteurs, l'analyse des données, le service client, la configuration optimale, ... (WeSmart, 2019)

Intervenant : Bruce Delloye

d) **Visuality**

Visuality est une entreprise visée sur le visuel comme son nom l'indique. Leur objectif est de générer un changement positif. Visuality crée un impact en racontant une histoire, en partageant des connaissances pour les personnes et pour le processus de leurs clients. Leur but est de prendre en compte tous leurs besoins uniques.

Visuality favorise les pensées positives et durables dans le monde. C'est pourquoi la plupart de leurs clients sont des personnes qui travaillent sur des projets révolutionnaires et innovants. Ils remettent en question le statu quo pour tirer le meilleur profit de leurs clients. Ils abordent chaque projet de manière collaborative, amusante et flexible.

Visuality favorise donc un changement bénéfique sur les sociétés durables grâce à l'aide visuelle. En tant que professionnels, conseillers et experts visuels, ils offrent des enregistrements graphiques, des narrations visuelles et des services de facilité visuelles. Ils facilitent la création d'ateliers créatifs pour des organisations et donnent des formations sur le sujet de la pensée visuelle comme un outil professionnel mais également personnel. (Visuality, 2019)

Intervenants :

Marra Callaert : Founder

Sven Retoré : Partner

Teresa Vetter : Graphic designer

Maria Foulqué Garcia: Illustrator and visual practitioner

Norma Nardi: Illustrator and visual practitioner

Ela Jakubek-Grootjans : Account and project manager

e) **Louis Delhaize**

Louis Delhaize est une société familiale de distribution belge créée en 1875 par Louis Delhaize développant les enseignes de commerce alimentaire en Belgique, France et Luxembourg. Louis Delhaize avait 2 frères qui ont fondé, de leur côté, Delhaize tandis que Louis, lui, a fondé sa propre entreprise seul. À l'origine, les magasins Louis Delhaize n'étaient présents qu'en Belgique. Par après, l'entreprise s'est développée petit à petit, notamment en France.

À partir de 1965, l'entreprise devient un groupe et crée dans la foulée de nouvelles chaînes de magasins, notamment Cora, Match et Smatch.

En 1985, le groupe Louis Delhaize fonde Delfood. Delfood est un compartiment de l'entreprise spécialisé dans la vente en tant que grossiste. Cette filiale approvisionne les vendeurs indépendants, qui vendront à leur tour aux consommateurs. Louis Delhaize, au contraire, fournit lui-même les produits aux consommateurs finaux.

Début 2015, le groupe Louis Delhaize s'associe en partenariat avec le groupe Carrefour. Ce partenariat à l'achat porte sur une centaine de produits alimentaires. Louis Delhaize possède un partenariat avec Texaco pour implanter un commerce de proximité, notamment sur les autoroutes, afin de faire face à la concurrence. En effet, Carrefour et Delhaize ont déjà leur propre partenariat auprès de divers pétroliers.

Récemment, le Groupe a créé un système de vente en ligne nommé « Wink ». Ce système consiste à permettre au client de faire ses courses en ligne et de se faire livrer où et quand il le souhaite. Encore une fois, ce système a été mis en place pour faire face à la concurrence et à un monde en perpétuelle évolution. En effet, avec l'avènement d'internet, les commandes en ligne ont connu une croissance exponentielle, on a constaté un chiffre d'affaire de 3 milliards d'euros et plus de 6 millions de ménage utilisent déjà ce système.

A l'heure actuelle, le groupe Delhaize réalise un chiffre d'affaire de 11 milliards d'euros et emploie plus de 43 000 personnes. (Louis Delhaize, 2019)

Solange Delfandre : directrice de communication au sein de Louis Delhaize

f) **Intys**

Intys est une entreprise de consulting depuis 2007. Ils conçoivent et mettent en place des tactiques opérationnelles qui accompagnent les entreprises de la vision de la stratégie à la mise

en œuvre. Intys consulting fait partie du groupe d'Intys Partners. C'est un groupe motivé qui répond aux exigences du marché en mutation.

Les différents consultants sont expérimentés, diplômés de haute école ou université et surtout qui ont une bonne compréhension de l'entreprise et un esprit qui est axé sur la résolution des problèmes. Tous les consultants sont encouragés à prendre des initiatives. Chaque employé est formé selon "L'Intys Way" qui représente 3 piliers : "ISolv, Idev et Ishare".

ISolv est une méthode qui est basée sur 8 étapes, de la clarification du problème à la leçon apprise. Cette méthodologie est tirée de la philosophie Lean, Prince2 et Agile. Il s'agit tout simplement de se poser les bonnes questions dans un premier temps pour pouvoir émettre une résolution correcte.

Idev est leur méthode de formation continue et de certification du groupe Intys. Cela représente plus de 1200 heures par an. Le but étant de développer leurs connaissances et leur savoir-faire en fonction de leur besoin.

Ishare étant les logiciels utilisés par Intys pour le partage d'information au sein du groupe tels que Intys Lab, IShare 2.0 et tous les outils de collaboration de MS Office. L'utilité de ces logiciels est le partage d'informations et donc le partage de savoir-faire.

Intys consulting s'assure des trouver des solutions sur mesure et agit comme un extracteur d'information axé sur la technologie, les développements de service et les tendances du marché. (Intys, 2019)

Intervenant : François Bordes

g) Police de Nivelles

La zone de police de Nivelles-Genappe a fait son apparition en 1996 après la fusion de la gendarmerie et de la zone de police communale. Cette fusion avait quelques problèmes de management car d'un côté, la police communale fonctionnait grâce aux moyens communaux et la gendarmerie par les moyens fédéraux.

Après résolutions de ces problèmes, les missions de la police Nivelles-Genappe se regroupent en 3 catégories.

- Fonctionnalités de base : assurer les 7 fonctionnalités de base de la police de proximité
- Ordre public : le maintien de l'ordre public
- Choix stratégiques fédéraux : ce point regroupe tous les choix de la police fédérale sur le bien-être de la population locale qu'elle soit positive ou négative.

Pour une meilleure organisation, le service de police séparera l'entité en 4 sous-groupes qui sont : la direction de qualité, la direction des opérations, la direction des ressources matérielles et la direction des ressources humaines. Depuis maintenant 3 ans, la police est managée par un management collaboratif. (Police de Nivelles, 2019) Intervenants :

- Snyers Amaury - Bayon-Vicente Vanessa
- Chef de corps : Neyman P.

IV. Résultat

La partie résultat va être séparée en 4 chapitres. Tout d'abord, je vais discuter des résultats de manière individuelle de chaque entreprise. Ensuite, je vais discuter des résultats de manière horizontale en regroupant d'un côté les PME et de l'autre les grandes entreprises. Après, j'analyserai la comparaison des résultats horizontaux. Pour finir, je réaliserai une conclusion globale de tous les résultats.

A. Résultat vertical

Pour une bonne compréhension de mes différents tableaux, je vais utiliser différents symboles pour qu'ils soient clairs et instantanés lors de la lecture. Je représenterai par un (+) si c'est positif, un (-) si c'est négatif, un (0) si neutre et un (/) si le thème n'est pas abordé. Lors de l'analyse, je scinderai les résultats en 5 parties qui sont : le choix, la convivialité, la coopération et la confiance pour le RSN externe. La dernière partie représentera le RSN externe.

1. Brasserie Belgo Sapiens

- Implantation d'un RSN interne

1) Le choix

L'implantation d'un réseau social au sein de l'entreprise, WhatsApp concernant la brasserie Belgo Sapiens, a eu quelques effets mais pas significatifs. Comme Damien Demunter l'a précisé, ils ne sont que 5 dans leur entreprise. La plupart des discussions se font encore de manière directe. Selon lui, le RSN interne a eu un effet positif sur la flexibilité de ses employés. Cependant, les trois autres principes qui sont l'engagement, la liberté et la co-responsabilité n'ont pas été modifiés grâce au réseau social. Il n'y a pas eu de réel effet sur ces points. (Interview Belgo Sapiens, 2019)

2) La convivialité

L'implantation d'un RSN interne au sein de l'entreprise concernant le thème de la convivialité est plutôt positif. L'ambiance et la célébration ont été améliorées de manière positive. Il y a un échange non professionnel entre les employés qui permet d'améliorer cette ambiance. Pour le sujet de l'ambiance, il y a un calendrier collaboratif qui permet d'indiquer lors qu'il y a un anniversaire ou la réussite d'un gros projet. Cela permet de féliciter la personne en question lors de la pause de midi. Cependant, concernant l'équilibre, l'effet est plutôt négatif par le fait qu'il peut y avoir des discussions professionnelles le weekend. Pour finir, le thème concernant le

plaisir n'a pas réellement eu d'effet lors de l'implantation d'un RSN interne. (Interview Belgo Sapiens, 2019)

3) La coopération

L'implantation d'un réseau social interne a eu un effet sur 3 principes de la coopération qui sont la complémentarité, la transversalité et la co-créativité. Il permet à tout le monde de s'exprimer plus librement et surtout plus rapidement. Il permet surtout de partager des informations entre les employés de l'entreprise. Cependant, concernant le principe de soutien, Damien Demunter n'a vu aucun effet réel. (Interview Belgo Sapiens, 2019) 4)

La confiance

L'implantation d'un RSN interne au sein de l'entreprise Belgo Sapiens n'a pas eu de réel effet sur les 4 principes de la confiance qui sont la proximité, le sens, l'authenticité et la valorisation.

L'effet n'était ni négatif ni positif. Le contact humain étant mis énormément en avant.

(Interview Belgo Sapiens, 2019)

- Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un réseau externe au sein de la Brasserie n'a pas eu de réel effet sur la confiance des clients. Le patron de la Brasserie n'a pas vu de changement concernant ce point. Concernant la coopérativité, la brasserie n'a jamais pensé à créer un produit en commun avec un client. Concernant l'attente des RSN externes, il trouve qu'il n'a pas atteint du tout son objectif par le fait qu'il faut énormément de temps pour s'en occuper et que personne n'est désignée à cette effet au sein de l'entreprise. Ils attendent un meilleur retour concernant ces RSN externes. (Interview Belgo Sapiens, 2019)

- Récapitulatif

-

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	0	L'ambiance	+
La liberté	0	La célébration	+
La coresponsabilité	0	L'équilibre	-
La flexibilité	+	Le plaisir	0

Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	0
La transversalité	+	La proximité	0
Le soutien	0	L'authenticité	0
La co-créativité	+	La valorisation	0

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
0	/	-

2. ActiveMe

● Implantation d'un RSN interne

1) Le choix

L'implantation d'un réseau social interne dans ActiveMe, Slack et Asana, ont eu un effet positif sur le principe de liberté concernant le choix. Cela a permis de leur laisser une certaine liberté au sein de leur travail, tout en diminuant la surveillance. Pour le principe de flexibilité et de coresponsabilité je n'ai pas aperçu de réel effet parce que c'est une petite entreprise et que le contact humain est encore très présent. (Interview ActiveMe, 2019) 2) La convivialité

L'implantation d'un RSN interne a eu un effet positif sur l'ambiance de travail car il y a énormément plus de discussions sur ce logiciel qu'elles soient professionnelles ou pas. Concernant le principe de célébration et de plaisir, il n'a pas eu de réel effet. Cependant, il a eu un effet négatif sur l'équilibre entre la vie privée et professionnel. (Interview ActiveMe, 2019)

3) La coopération

L'implantation d'un RSN interne a eu un effet positif sur la plupart des principes de la coopération comme la transversalité, la co-créativité et la complémentarité. Le RSN interne a permis de centraliser les données en un logiciel. Il est donc beaucoup plus facile de retrouver des informations. (Interview ActiveMe, 2019) 4) La confiance

L'implantation d'un réseau social interne n'a pas eu de réel effet sur les principes de la confiance. L'entreprise ActiveMe est une petite entreprise avec moins de 10 employés donc le contact humain est très présent. Le RSN interne n'est pas utilisé à cet effet comme monsieur

Guihon me l'a présenté. (Interview ActiveMe, 2019)

- Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un RSN externe au sein de l'entreprise a permis d'améliorer la coopérativité et la confiance des clients. L'entreprise est beaucoup plus réactive à la demande des clients grâce à ces réseaux. De plus, cela a permis de perfectionner leur produit grâce à la demande des clients. Concernant le point de l'attente, il y a un manque de temps concernant la bonne utilisation de ces réseaux. C'est une des raisons que ça ne répond pas à aux différentes attentes.

(Interview ActiveMe, 2019) ● Récapitulatif

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	/	L'ambiance	+
La liberté	+	La célébration	0
La coresponsabilité	0	L'équilibre	-
La flexibilité	0	Le plaisir	0
Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	0
La transversalité	+	La proximité	0
Le soutien	/	L'authenticité	0
La co-créativité	+	La valorisation	0

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
+	+	-

3. WeSmart

- Implantation d'un RSN interne

1) Le choix

L'implantation d'un réseau social interne au sein de WeSmart, Messenger et WhatsApp dans ce cas, a eu un effet positif sur deux principes qui sont la liberté et la flexibilité mais pas de manière significative puisque l'entreprise est encore assez petite. Chaque semaine des réunions sont organisées pour discuter des différents programmes de chacun. Cela est encore possible vu le nombre d'employés (14). Pour les principes d'engagement et de coresponsabilité, il n'y a pas eu d'effet réel. (Interview WeSmart, 2019) 2) La convivialité

L'implantation d'un réseau social n'est pas eue d'effet sur la convivialité. Comme cité cidessus, l'entreprise mise énormément sur le contact humain et les réseaux sociaux sont vraiment utilisés pour l'aspect professionnel. Même s'il est possible que certains discutent de manière non professionnelle sur d'autres réseaux. (Interview WeSmart, 2019) 3) La coopération

Les réseaux sociaux implantés au sein de WeSmart ont comme premier objectif le partage d'informations et le rapprochement des employés concernant les différents projets. Tous les principes cités pour la coopération ont eu un effet positif grâce aux réseaux sociaux en interne. Cela regroupe la transversalité, la complémentarité, la co-créativité et le soutien. (Interview WeSmart, 2019)

4) La confiance

L'implantation d'un RSN interne a eu un effet positif sur deux principes qui sont la proximité et l'authenticité. Cependant les principes de sens et de valorisation n'ont pas réellement reçu d'impact. De plus, la confiance s'acquiert au fur et à mesure de la vie dans l'entreprise. Les réseaux sociaux peuvent avoir un effet mais il sera minime. (Interview WeSmart, 2019)

- Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un RSN externe a eu des effets directs sur la confiance mais également sur la coopérativité puisque WeSmart crée des solutions sur mesures pour chaque entreprise. Le RSN externe permet de se contacter de manière plus rapide et donc de trouver une solution adaptée et plus rapide. Cependant, l'attente est plutôt négative par le fait qu'il y a un manque d'engagement de leur part et surtout un manque de temps. (Interview WeSmart, 2019) ●

Récapitulatif

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	0	L'ambiance	0
La liberté	+	La célébration	0
La coresponsabilité	0	L'équilibre	0
La flexibilité	+	Le plaisir	0
Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	0
La transversalité	+	La proximité	+
Le soutien	+	L'authenticité	+
La co-créativité	+	La valorisation	0

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
+	+	-

4. **Visuality**

- Implantation d'un RSN interne

1) Le choix

L'implantation d'un RSN interne au sein de Visuality, Slack et Kanban ont eu un effet positif sur le principe de flexibilité au sein de l'entreprise. Les employés sont beaucoup plus flexibles mais également plus libres pour l'accès aux données. Cependant concernant les principes de co-responsabilité et d'engagement, Visuality n'a pas vu de réel changement. Ces principes sont ancrés dans la culture de l'entreprise donc les réseaux n'ont eu aucun effet. (Interview Visuality, 2019)

2) La convivialité

Au niveau du thème de la convivialité, l'implantation d'un RSN interne a eu effet sur seulement un paramètre qui est celui de l'ambiance. Dans l'entreprise, même si le contact humain est privilégié, le personnel est énormément en déplacement donc l'implantation d'un RSN interne a permis de garder une certaine ambiance lors des déplacements de plusieurs employés. Bien évidemment, nous devons laisser une certaine liberté aux employés pour le bon effet de ce réseau. Concernant l'équilibre, cela a plus un effet négatif car il faut savoir "couper" l'accès à ce réseau de manière privée. Ce qui peut être compliqué pour certains employés. (Interview Visuality, 2019)

3) La coopération

L'implantation d'un RSN interne a eu un énorme effet pour le partage d'information, la transversalité des informations également. Quand j'ai assisté à la réunion, 5 minutes après, il y avait déjà une synthèse de la réunion sur le logiciel Slack pour les personnes absentes. (Interview Visuality, 2019)

4) La confiance

Concernant les principes d'authenticité et de proximité, le RSN interne a eu un effet positif par le fait que tout le monde se trouve au même niveau donc de manière assez horizontale. Le partage d'informations permet également une certaine authenticité. Cependant, il n'y a pas eu de réel effet sur les principes de sens et de valorisation. (Interview Visuality, 2019)

- Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un RSN externe a permis à l'entreprise Visuality d'améliorer la confiance de ses clients. Concernant le principe de coopération, il n'y a pas eu de réel changement. Pour finir, ces réseaux n'ont pas répondu à leur attente par manque de temps. Actuellement, ils sont en charge de créer un plan marketing. (Interview Visuality, 2019) ● Récapitulatif

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	0	L'ambiance	+
La liberté	+	La célébration	0
La coresponsabilité	0	L'équilibre	-
La flexibilité	+	Le plaisir	0

Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	0
La transversalité	+	La proximité	+
Le soutien	/	L'authenticité	+
La co-créativité	+	La valorisation	0

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
+	/	-

5. Louis Delhaize

- Implantation d'un RSN interne

1) Le choix

L'implantation des différents logiciels concernant les réseaux sociaux internes au sein de Louis Delhaize a eu un réel effet positif sur les principes du choix. Les RSN ont eu un réel impact sur la liberté et la flexibilité des différents employés. Cela a permis également d'améliorer la coresponsabilité de chacun. Vu le nombre de personnes au sein de l'entreprise, les RSN internes sont devenus vitaux pour l'organisation. (Interview Louis Delhaize, 2019) 2) La convivialité

L'implantation des RSN internes a permis d'améliorer les principes de plaisir, d'ambiance et de célébration par le simple fait que ces réseaux permettent aux employés de discuter entre eux de manière professionnelle mais également de manière privée. Notre but est de leur laisser une certaine liberté. Louis Delhaize a donc diminué leur système de surveillance. (Interview Louis Delhaize, 2019)

3) La coopération

L'implantation d'un RSN interne est extrêmement bénéfique pour l'entreprise car il permet un échange d'informations extrêmement nécessaire pour la réalisation de tous les projets. Lors d'un projet, énormément de personnes de différents départements sont en collaboration et ces réseaux ont rendu plus simple cet effet. (Interview Louis Delhaize, 2019) 4) La confiance

L'implantation des RSN internes a un effet positif sur les principes de confiance par le fait que tout le monde se sent plus responsabilisé et plus ouvert pour donner leurs différents avis. Les

employés se sentent plus écoutés et donc valorisés d'une certaine manière. (Interview Louis Delhaize, 2019)

- Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un RSN externe a été très bénéfique pour Louis Delhaize car cela a permis d'améliorer la confiance des clients. Cela a pu servir pour la création de nouveaux produits avec de nouveaux goûts. De plus, ces réseaux permettent de toucher un plus grand nombre de personnes. (Interview Louis Delhaize, 2019) ● Récapitulatif

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	+	L'ambiance	+
La liberté	+	La célébration	+
La coresponsabilité	+	L'équilibre	-
La flexibilité	+	Le plaisir	+
Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	+
La transversalité	+	La proximité	+
Le soutien	+	L'authenticité	+
La co-créativité	+	La valorisation	+

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
+	+	+

6. Intys

- Implantation d'un RSN interne

- 1) Le choix

L'implantation de tous ces réseaux internes à un effet bénéfique pour l'entreprise Intys concernant le choix. Tous les employés se sentent beaucoup engagés envers l'entreprise par le fait qu'ils soient beaucoup libres et flexibles. Ils se sentent également beaucoup plus responsables. Chacun des employés a une certaine responsabilité. Cela permet de les engager fortement à la mission de l'entreprise. (Interview Intys, 2019) 2) La convivialité

L'implantation d'un RSN interne a permis d'améliorer la convivialité. Comme me l'a dit François Bordes, ces RSN internes sont une complémentarité/ une extension de la convivialité réelle. Cela permet de rapprocher les employés entre eux. (Interview Intys, 2019) 3) La coopération

L'implantation a eu un effet positif sur les principes de coopération car tous les documents sont visibles par tous les employés. Cela permet également une meilleure complémentarité lors de la réalisation d'un projet. Cela augmente fortement la transversalité entre tous les départements de l'entreprise. (Interview Intys, 2019) 4) La confiance

L'implantation d'un RSN interne est également positif pour tous les principes de la confiance. Les RSN internes sont également une sorte d'extension de la réalité. Cela a permis de rapprocher tous les employés. Cela a permis également de valoriser tous les employés.

(Interview Intys, 2019)

- Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un RSN externe est extrêmement importante pour l'image de l'entreprise. Elle a permis de toucher un plus grand nombre d'entreprises. Elle permet également d'améliorer la confiance des différents clients. (Interview Intys, 2019)

- Récapitulatif

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	+	L'ambiance	+
La liberté	+	La célébration	+
La coresponsabilité	+	L'équilibre	+
La flexibilité	+	Le plaisir	+
Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	+
La transversalité	+	La proximité	+
Le soutien	+	L'authenticité	+
La co-créativité	+	La valorisation	+

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
+	/	+

7. Police de Nivelles

- Implantation d'un RSN interne

1) Le choix

L'implantation d'un RSN interne au sein de la police, Yammer et intranet, a permis d'améliorer deux principes : celui de la liberté et de la flexibilité. Concernant les principes d'engagement et de coresponsabilité, ces deux principes étaient déjà fortement ancrés dans l'entreprise avant l'apparition des RSN internes. Il n'y a pas eu de réel impact sur ces deux principes. (Interview Police de Nivelles, 2019)

2) La convivialité

Au niveau des principes de la convivialité, l'ambiance et le plaisir ils étaient déjà très élevés avant l'apparition des RSN interne. Il y a peut-être un effet positif mais il n'est pas significatif.

Cependant, ils n'ont pas observé de réel impact sur les principes de célébration et d'équilibre. (Interview Police de Nivelles, 2019)

3) La coopération

L'implantation d'un RSN interne a eu un réel impact sur la complémentarité des différents départements au sein de la police mais également sur la transversalité des informations divulguées. Cependant, il n'y a pas eu de réel impact sur le soutien. Cela se fait encore par le contact humain. (Interview Police de Nivelles, 2019) 4) La confiance

L'implantation d'un RSN interne au sein de la police a permis d'améliorer la proximité entre tous les employés. Cela a permis de casser les barrières hiérarchiques. Cela a permis également d'améliorer l'authenticité au sein de la police. (Interview Police de Nivelles, 2019) •

Implantation d'un RSN externe

L'implantation d'un RSN externe a eu un impact très bénéfique car la police peut maintenant rentrer en contact beaucoup plus rapidement avec les citoyens. Ces réseaux permettent de rappeler l'importance de la sécurité dans la vie de tous les jours. Il est également très utilisé pour les campagnes de prévention. (Interview Police de Nivelles, 2019)

- Récapitulatif

RSN interne

Choix		Convivialité	
L'engagement	0	L'ambiance	+
La liberté	+	La célébration	0
La coresponsabilité	0	L'équilibre	0
La flexibilité	+	Le plaisir	+
Coopération		Confiance	
La complémentarité	+	Le sens	0
La transversalité	+	La proximité	+
Le soutien	0	L'authenticité	+

La co-créativité	/	La valorisation	0
------------------	---	-----------------	---

RSN externe

La confiance	La coopération	L'attente des RSN externe
+	/	+

B. Résultat horizontal

Concernant la partie du regroupement des données, elle sera faite en deux parties. D'un côté j'analyse le résultat des PME et de l'autre des grandes entreprises.

- Implantation d'un RSN interne

- 1) Le choix

- ❖ PME

	Brasserie Belgo Sapiens	WeSmart	ActiveMe	Visuality	Donnée globale
L'engagement	0	0	/	0	0
La liberté	0	+	+	+	+
La coresponsabilité	0	0	0	0	0
La flexibilité	+	+	0	+	+

Pour le pilier du choix, je constate que les effets des RSN internes sur le principe de choix est assez mitigé malgré une légère supériorité d'effet neutre par rapport aux effets positifs.

En effet -, la plupart des intervenants n'ont pas remarqué un réel effet des RSN internes sur le choix qui peut être défini comme la liberté donnée aux différents individus de l'entreprise (Boyer,2012).

Tout d'abord, concernant le principe de l'engagement, tous les intervenants ont clairement mis en avant le non-effet du RSN interne sur l'engagement d'un individu. Le degré d'engagement correspond au comportement des individus et non l'un RSN interne.

Ensuite, le principe de coresponsabilité a reçu les mêmes réponses. Tous les intervenants ont clairement mis en avant le non effet des RSN interne concernant la co-responsabilité. La plupart des intervenants ont mis en avant que la co-responsabilité se fait dans la culture même de l'entreprise et non par l'introduction d'un réseau interne.

Concernant, le principe de liberté, la brasserie Belgo Sapiens n'a pas vu de réel effet car tous les employés pouvaient déjà gérer leur travail comme il le souhaitait. Par contre, WeSmart/ActiveMe et Visuality ont aperçu un effet positif sur le principe de liberté par le fait qu'il sera beaucoup plus rapide d'informer les collaborateurs de l'avancement du travail.

Finalement, tous les collaborateurs sont d'accord pour affirmer un effet positif du RSN interne sur la flexibilité sauf ActiveMe. La flexibilité étant de laisser une certaine flexibilité aux employés pour pouvoir s'exprimer librement.

❖ Grande entreprise

	Louis Delhaize	Intys	Police de Nivelles	Donnée globale
L'engagement	+	+	0	0/+
La liberté	+	+	+	+
La coresponsabilité	+	+	0	+

La flexibilité	+	+	+	+
----------------	---	---	---	---

Tout d'abord, tous les collaborateurs sont d'accord pour énoncer le bienfait des RSN internes sur la liberté et sur la flexibilité. Ces RSN internes ont permis aux différents employés d'être plus libres dans leur façon de travailler et ça leur a permis également de pouvoir s'exprimer plus ouvertement donc d'améliorer la flexibilité de chacun.

Ensuite, concernant le principe de l'engagement et de la coresponsabilité, Louis Delhaize et Intys énoncent l'effet positif des RSN internes sur ces deux principes. Le premier, l'engagement, est fortement lié aux principes de liberté et flexibilité. Si les employés sont plus libres et plus flexibles, il est normal qu'ils soient plus engagés envers leur travail. De plus, la possibilité de leur octroyer des responsabilités a permis également l'amélioration de l'engagement. Cependant la Police de Nivelles n'a pas vu réellement de changement concernant l'engagement des employés depuis l'introduction d'un RSN interne. De plus, concernant le principe de coresponsabilité, il n'y a pas eu de réelle amélioration par le fait qu'avant l'introduction d'un RSN interne chaque employé était déjà assez responsabilisé.

2) La convivialité

❖ PME

	Brasserie Belgo Sapiens	WeSmart	ActiveMe	Visuality	Donnée globale
L'ambiance	+	0	+	+	+
La célébration	+	0	0	0	0
L'équilibre	-	0	-	-	-
Le plaisir	0	0	0	0	0

Comme je peux le voir ci-dessus, l'effet des RSN internes sur la convivialité est très mitigé même s'il y a une très légère supériorité concernant l'effet neutre. La convivialité étant définie comme l'atmosphère entre les différents individus de l'entreprise (Boyer,2012). La plupart des

intervenants ont émis comme réponse que vu la taille de leur entreprise le contact “humain” était encore énormément privilégié.

D’abord, tous les intervenants sont d’accord d’affirmer l’effet neutre des RSN internes sur le principe de plaisir par la simple conclusion que l’aspect humain est fortement privilégié. J’ai constaté le même résultat concernant le principe de célébration. Sauf pour la Brasserie Belgo Sapiens qui a un calendrier collaboratif avec les grands événements de l’entreprise. Ce qui permet de célébrer les différents événements entre les individus.

Ensuite, concernant le principe de l’ambiance, tous les intervenants sont d’accord pour émettre l’effet positif des RSN internes sur l’ambiance au travail. Les RSN internes permettent aux employés d’échanger énormément d’informations entre eux même si elles ne sont pas toujours professionnelles. Cependant, WeSmart n’a pas vu de réel changement car le contact humain est encore fort présent.

Pour finir, l’effet des RSN internes sur l’équilibre est plutôt négatif par le fait que des employés utilisent encore ces réseaux après les heures de travail. Il n’y a donc pas encore la véritable barrière entre la vie professionnelle et la vie privée ;

❖ Grande entreprise

	Louis Delhaize	Intys	Police de Nivelles	Donnée globale
L’ambiance	+	+	+	+
La célébration	+	+	0	+
L’équilibre	-	+	0	0
Le plaisir	+	+	+	+

Tous les intervenants sont d’accord pour confirmer l’effet positif des RSN internes sur l’ambiance et le plaisir des individus. La plupart des individus parlaient d’une certaine complémentarité entre la convivialité offline et la convivialité online. Ces deux points sont différents mais le contact humain peut être prolongé grâce au partage de la convivialité online.

Ensuite, concernant le principe de célébration, ils étaient d'accord d'énoncer un effet positif par le fait qu'ils pouvaient célébrer plus facilement vu le nombre élevé d'employé. Cependant, la Police de Nivelles n'a pas vu de réel changement depuis l'introduction d'un RSN interne.

Pour finir, le principe de l'équilibre est le plus mitigé par le fait que j'ai reçu exactement le même nombre de réponses pour les trois choix qui sont positif, neutre et négatif. L'équilibre étant défini comme le bien-être d'un employé lorsque celui-ci trouve un équilibre entre le travail et sa vie privée. (Boyer, 2012) D'un côté, Louis Delhaize énonce le fait que la création d'un RSN interne a un effet négatif par le fait que les employés ont du mal à séparer vie privée et vie professionnel. De l'autre côté, Intys énonce le contraire. Pour finir, la police de Nivelles énonce n'avoir vu aucun changement.

3) La coopération

❖ PME

	Brasserie Belgo Sapiens	WeSmart	ActiveMe	Visuality	Donnée globale
La complémentarité	+	+	+	+	+
La transversalité	+	+	+	+	+
Le soutien	0	+	/	/	0
La co-créativité	+	+	+	+	+

En regardant l'effet des RSN interne sur la coopération, je peux affirmer une tendance plutôt positive. La coopération étant définie comme l'envie d'une personne de travailler conjointement avec d'autres personnes (Boyer, 2012).

Tout d'abord, tous les intervenants constatent l'effet positif pour les principes de complémentarité, transversalité et co-créativité. Chacun des intervenants ont émis le but premier des RSN internes étant d'améliorer la coopération entre les employés grâce au partage d'informations.

Pour finir, le soutien n'a pas ressenti de réel effet de l'intégration d'un RSN interne. Le soutien étant défini comme le soutien des employés entre eux. Dans les PME, le contact humain étant encore fort présent. L'intégration d'un RSN interne n'a pas eu de réel effet.

❖ Grande entreprise

	Louis Delhaize	Intys	Police de Nivelles	Donnée globale
La complémentarité	+	+	+	+
La transversalité	+	+	+	+
Le soutien	+	+	0	+
La co-créativité	+	+	/	+

Concernant, les différents principes de la coopération, tous les intervenants des grandes entreprises ont affirmé un effet positif. La transversalité, la co-créativité et la complémentarité étant des principes vitaux pour la survie des entreprises. Le monde économique actuel est tellement en changement que le partage d'informations est primordial. Le principe de soutien étant devenu extrêmement important par le fait que chaque employé soutenu donne de meilleure performance même si la Police de Nivelles n'a pas vu de réel changement.

4) La confiance

❖ PME

	Brasserie Belgo Sapiens	WeSmart	ActiveMe	Visuality	Donnée globale
Le sens	0	0	0	0	0
La proximité	0	+	0	+	0/+
L'authenticité	0	+	0	+	0/+
La valorisation	0	0	0	0	0

Au sujet de la confiance, qui consiste tout simplement “à une croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d’une personne qui fait que l’on est incapable d’imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison.”(Boyer,2012) L’effet des RSN internes est assez neutre dans la globalité.

Tout d’abord, les principes de sens et de valorisation n’ont pas reçu un effet quelconque grâce au RSN interne. Tous les intervenants mettent en valeur le contact humain qui est la véritable raison du non-effet des RSN sur ces deux principes.

Pour finir, concernant le principe de proximité et de l'authenticité, la Brasserie Belgo Sapiens et ActiveMe ne voient pas de réel changement qui vient également du fait du rapport humain. Cependant, WeSmart et Visuality, ont remarqué un effet positif sur l'authenticité et la proximité par le fait qu’ils sont énormément en déplacement. Les RSN internes permettent de rester soudés et de partager l'information.

❖ Grande entreprise

	Louis Delhaize	Intys	Police de Nivelles	Donnée globale
Le sens	+	+	0	+
La proximité	+	+	+	+

L'authenticité	+	+	+	+
La valorisation	+	+	0	+

Au sujet des 4 principes de la confiance, les RSN internes ont eu un effet positif pour Intys et Louis Delhaize. Vu le nombre d'employés, le RSN interne a un effet très important sur la confiance de chaque individu.

Cependant, la Police de Nivelles n'a pas aperçu de réel changement pour le principe de valorisation et de sens. Cependant, ils ont également aperçu un effet positif pour la proximité et l'authenticité.

- Implantation d'un RSN externe

❖ PME

	Brasserie Belgo Sapiens	WeSmart	ActiveMe	Visuality	Donnée globale
La confiance	0	+	+	+	+
La coopération	/	+	+	/	+
L'attente	-	-	-	-	-

L'implantation d'un RSN externe est assez mitigé, d'un côté, nous avons une supériorité d'effets positifs pour la coopération et la confiance. De l'autre côté, nous n'avons que des effets négatifs pour les attentes.

Tout d'abord, la plupart des intervenants ont aperçu un effet positif concernant la confiance des clients par rapport à l'entreprise et également pour la coopération.

Finalement, l'attente a littéralement eu un effet négatif par le fait que les PME n'ont pas l'argent et le temps de s'en occuper.

❖ Grande entreprise

	Louis Delhaize	Intys	Police de Nivelles	Donnée globale
La confiance	+	+	+	+
La coopération	+	/	/	+
L'attente	+	+	+	+

En regardant, les résultats ci-dessus, je peux affirmer que les RSN externes n'ont eu que des effets positifs sur les 3 hypothèses qui sont la confiance, la coopération et l'attente.

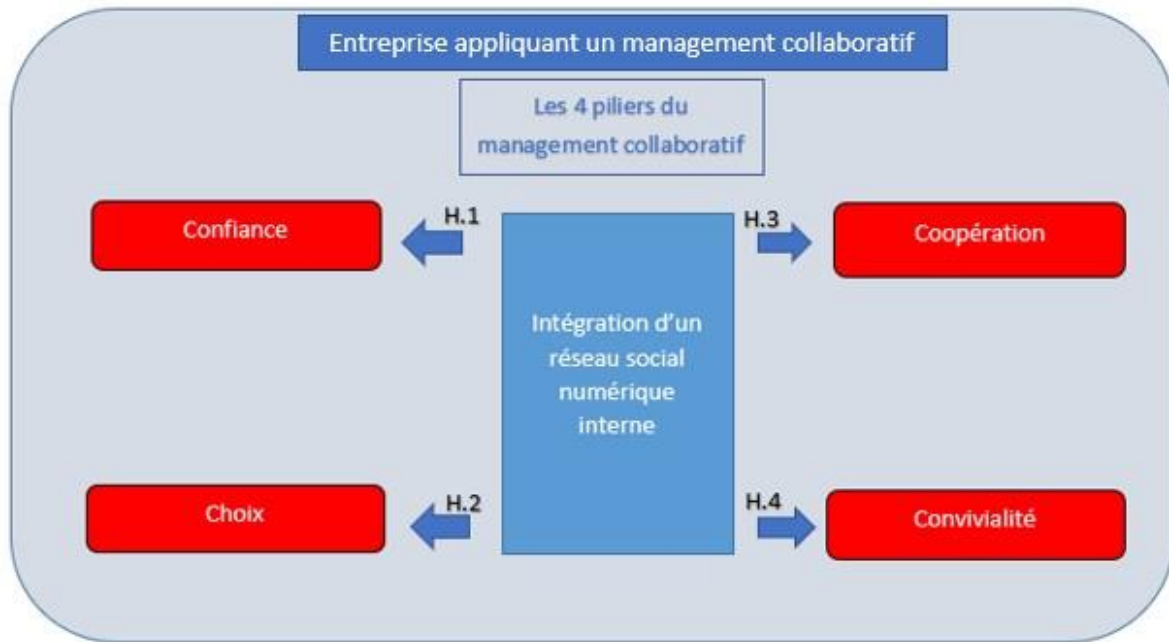
C. Analyse globale

Tout d'abord, j'ai effectué une analyse verticale pour chaque intervenant que ce soit pour les PME et les grandes entreprises. Ensuite j'ai effectué une analyse horizontale pour ressortir les similitudes ou pas. Cette dernière analyse a permis de répondre à mes différentes hypothèses de ma question de recherche.

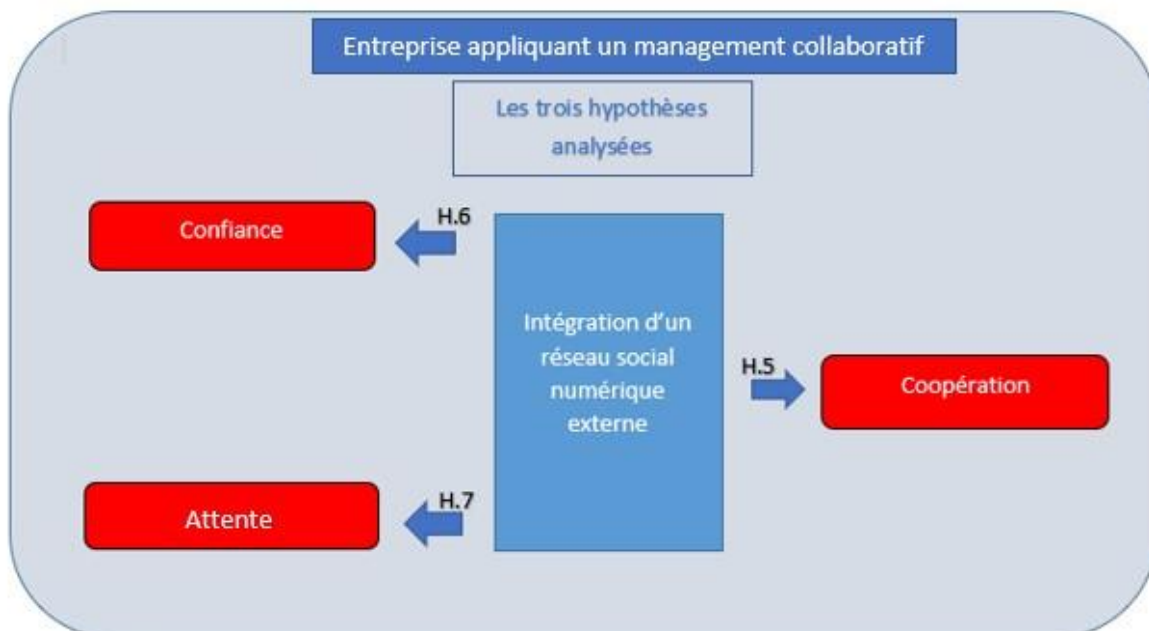
Ma question de recherche étant : *“L'effet des réseaux sociaux numérique interne et externe sur le management collaboratif au sein des entreprises ?”*

Maintenant je vais rappeler mes deux schémas d'hypothèses et ensuite j'expliquerai le rejet ou non de mes hypothèses.

Implantation d'un RSN interne au sein d'une entreprise



Implantation d'un RSN externe au sein d'une entreprise



Hypothèse	Rejet (R) — Non-Rejet (NR) des hypothèses + Explications	
	PME	Grande entreprise
RSN INTERNE		
H.1: L'insertion d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur la confiance.	NR H.1: Après l'analyse complète de mes résultats. Je ne rejette pas l'hypothèse 1 par le fait que les PME n'ont pas aperçu de réel changement concernant la confiance même s'il peut avoir un très léger effet positif sur la proximité et l'authenticité.	R H.1: Concernant les grandes entreprises, je peux rejeter l'hypothèse 1 par le fait que chaque intervenant a aperçu un effet positif sur tous les principes sauf la police qui n'a pas aperçu de réel effet sur le sens et la valorisation.
H.2: L'insertion d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur le choix.	NR H.2: Je ne rejette pas l'hypothèse 2 car tous les intervenants n'ont pas vu de réel effet sur le choix même s'il y a un léger effet positif sur la liberté et la flexibilité.	R H.2: Pour les grandes entreprises, je rejette l'hypothèse car tous les intervenants ont aperçu un effet positif sur les principes de choix.
H.3: L'insertion d'un RSN interne a un effet positif sur la coopérativité.	NR H.3: Je ne rejette pas l'hypothèse car toutes les PME ont vu un vrai effet positif. Même si le principe de soutien n'a pas eu de réel effet.	NR H.3: Concernant les grandes entreprises, tous les principes ont eu un effet positif. Je ne rejette donc pas l'hypothèse.
H.4: L'insertion d'un RSN interne a un effet négatif sur la convivialité.	R H.4: Je rejette l'hypothèse 4 car les PME n'ont pas remarqué de réel changement avec l'apparition d'un RSN interne. De plus, l'ambiance a eu un léger effet positif	R H.4: Je rejette également l'hypothèse pour les grandes entreprises car tous les principes ont aperçu un effet positif.
RSN EXTERNE		

H.5: L'insertion d'un RSN externe a un effet positif sur la coopérativité	NR H.5: Que ce soit pour les PME ou les grandes entreprises, les RSN externes ont un effet positif sur la coopérativité des entreprises avec leurs clients. Je ne rejette donc pas l'hypothèse 5.	
H.6: L'insertion d'un RSN externe a un effet positif sur la confiance	NR H.6: Je ne rejette pas l'hypothèse 6 car les RSN externes ont eu un réel effet sur la confiance des clients envers l'entreprise. Ces réseaux ont permis d'améliorer l'image de l'entreprise.	
H.7: L'insertion d'un RSN externe a répondu aux attentes des entreprises.	R H.7: Je rejette l'hypothèse 7 pour les PME car tous les intervenants ne sont pas convaincus des attentes des RSN externes	NR H.7: Je ne rejette pas l'hypothèse car tous les intervenant sont très convaincu des RSN externes.

À la suite de l'analyse des résultats, je peux répondre à ma question de recherche : *“L'effet des réseaux sociaux numériques internes et externes sur le management collaboratif au sein des entreprises ?”* Les effets sont très variés que ce soit entre les intervenants des PME mais également de la comparaison entre les PME et les grandes entreprises comme nous pouvons le remarquer par le tableau ci-dessus. Dans le prochain chapitre, je vais développer la partie recommandation et discussion.

V. Discussion et recommandation

Cette partie du mémoire se divise en deux parties. La première partie, je discute de résultats obtenus lors de l'étude pour en sortir les différentes limites et biais propres à ma façon d'interviewer les différents intervenants. La deuxième partie, je discute des recommandations concernant l'implantation d'un RSN interne et externe au sein des entreprises, basées également sur les résultats obtenus.

A. Discussions

Grâce à l'élaboration d'une synthèse générale, je peux voir les différents effets perçus par les collaborateurs sur le management collaboratif au sein de leur entreprise de l'implantation d'un réseau social numérique interne et externe.

En effet, l'implantation d'un RSN interne et externe au sein des grandes entreprises a toujours eu un effet positif sur tous les principes du management collaboratif en interne mais également en externe.

Parallèlement, l'implantation d'un RSN interne au sein des PME a des effets positifs sur la coopération ; elle a des effets positifs, neutres et également négatifs sur la convivialité ; elle laisse percevoir des effets neutres et positifs pour la confiance et le choix. L'implantation d'un RSN externe au sien des PME a des effets positifs sur la confiance et la coopération des clients mais un effet négatif sur les attentes des entreprises.

Cependant, j'ai repéré plusieurs limites et biais lors de la réalisation de mon travail.

1. Les limites

Tout d'abord, tous les résultats obtenus lors de ma recherche ne sont pas extrapolables par le fait qu'il est difficile de savoir de combien de collaborateurs j'ai besoin d'interviewer pour savoir si j'ai un échantillon représentatif ou non. En effet, c'est le principal inconvénient d'une étude qualitative. Je ne peux pas généraliser les résultats vu le nombre de personnes interviewées.

Ensuite, comme j'ai choisi d'effectuer une étude qualitative, je ne peux pas confirmer de conclusion sur les effets d'un logiciel RSN interne et externe. Je ne peux donc pas affirmer que l'introduction d'un réseau social numérique interne est propice pour le développement d'un management collaboratif mais également sur le RSN externe sur les principes de confiance, coopération et sur les différentes attentes.

De plus, je ne peux confirmer si un logiciel en particulier est plus performant qu'un autre car la plupart des entreprises utilise des logiciels différents même si le logiciel Slack est souvent ressorti pour les RSN internes.

En outre, une autre limite à mon étude est que je n'ai pas toujours l'occasion d'interroger plusieurs personnes de la même entreprise pour y percevoir des effets différents ou non.

Pour finir, lors de mes interviews, j'avais tous les intervenants en même temps. Il y a donc une possibilité que les employés n'osaient pas parler des effets négatifs de ce réseau face à leur direction.

2. Les biais

Lors de la réalisation de mon mémoire, j'ai pu apercevoir deux biais.

Premièrement, un biais psychologique qui peut être propre à la méthode que j'ai choisie : la méthode qualitative. En effet, j'ai remarqué très peu d'effets négatifs, voire pas du tout, lors de la réalisation de ma synthèse horizontale. Selon moi, cela peut être expliqué par le temps et l'argent dépensés par l'entreprise pour l'intégration de tels systèmes au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, un biais qui peut être lié à mon guide d'entretien. Lors de la réalisation de mes différents interviews, j'ai décidé de la modifier pour qu'elle soit plus ouverte. J'ai tout simplement moins mis l'accent sur les sous-principes des "4 C" de Boyer (2012). J'ai également défini plus clairement le principe de coopération avec les clients concernant mon hypothèse 6.

B. Recommandation

Dans cette partie, je veux faire ressortir les points importants de mon étude sur l'influence de l'implantation de ces deux logiciels, RSN interne et externe.

Tout d'abord, j'ai pu constater qu'il n'y a pas eu de réel effet négatif sur l'implantation d'un RSN interne sur le management collaboratif. Je pense également qu'il y a certain effet neutre qui pourrait devenir positif. Comme me l'a dit l'intervenant de WeSmart, l'intégration d'un RSN interne prend du temps et de l'argent. Ma première recommandation serait tout simplement de former tous les employés d'une entreprise pour utiliser de la manière la plus efficace ces différents logiciels.

Ensuite, j'ai remarqué un second ralentissement de ces logiciels internes. Plusieurs employés ont encore une certaine crainte concernant la liberté d'expression. Il y a une peur de conserver

toutes les discussions. Ma recommandation serait donc d'expliquer tous les bienfaits de ces logiciels et de créer une charte de travail concernant ces logiciels internes.

De plus, je recommanderais un horaire prédéfini pour l'utilisation de ces logiciels. J'ai remarqué qu'il y avait plusieurs fois un effet négatif sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il serait peut-être judicieux d'inclure une interdiction d'utiliser ces logiciels après les heures de travail.

Pour finir, j'ai remarqué un effet négatif sur les attentes concernant les RSN externes pour les PME. La raison étant tout simplement le temps et l'argent. Il serait peut-être plus judicieux d'utiliser un peu plus d'argent sur ce point pour apercevoir les bienfaits.

En conclusion, je suis convaincu des effets positifs que peuvent avoir ces logiciels au sein des entreprises.

C. Conclusion

Dans ce dernier chapitre de mon mémoire, ce chapitre est divisé en trois parties. Tout d'abord, je résume brièvement mon étude. Ensuite, j'explique ce que cette étude apporte à la littérature existante en mettant en avant nos résultats obtenus. Pour finir, j'émets quelques pistes pour des travaux futurs concernant le management collaboratif et les réseaux sociaux numériques.

1. Résumé de l'étude

Dès le début de ma recherche, j'ai choisi de m'intéresser au management collaboratif et plus particulièrement au co-design avec les clients. Pour étendre ma recherche, j'ai décidé d'étudier deux outils de gestion qui sont les réseaux sociaux numériques internes et externes pour faire ressortir leur influence sur le management collaboratif. De plus, lors de la réalisation de mon mémoire, j'ai constaté une forte différence entre les PME et les grandes entreprises. J'ai donc décidé de faire une comparaison entre ces deux concepts concernant l'influence des RSN internes et externes sur le management collaboratif.

Premièrement, j'ai approfondi les gros concepts de ma question recherche, le management collaboratif, le RSN interne, le RSN externe ainsi que le concept de PME par rapport à la loi

belge pour le classement des entreprises entre PME et grande entreprise. L'approfondissement de ces concepts s'est fait grâce à la large littérature existante. Cela a permis de les lier à mon étude empirique.

Deuxièmement, grâce à la littérature et à deux experts (Cap innove et Hub. Brussels), j'ai pu émettre mes différentes hypothèses pour répondre à ma question de recherche. Ensuite, j'ai pris contact avec les entreprises qui correspondaient aux différents critères de la méthodologie. Pour finir, j'ai créé mon guide d'entretien, même si celui-ci a changé au fur et à mesure de mes interviews.

Troisièmement, la partie empirique, je me suis entretenu avec les 7 entreprises pour faire ressortir les effets perçus par l'implantation d'un RSN interne et externe sur le management collaboratif. La partie empirique s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, j'ai procédé à une analyse verticale. Ce qui a permis de faire une synthèse pour chaque entreprise distincte. Dans un deuxième temps, j'ai procédé à une analyse horizontale pour répondre à ma question de recherche.

Dans cette synthèse finale, d'un côté, l'implantation d'un RSN interne a un effet positif sur la convivialité, le choix, la coopération et la confiance pour les grandes entreprises. L'implantation d'un RSN externe a également un effet positif sur la coopération et la confiance des clients envers l'entreprise. De plus ces RSN externes répondent aux attentes des grandes entreprises. De l'autre côté, concernant les PME, l'implantation d'un RSN interne a des effets positifs sur la coopération. Elle a des effets positifs, neutres et également négatifs sur la convivialité. Elle laisse percevoir des effets neutres et positifs pour la confiance et le choix. L'implantation d'un RSN externe au sein des PME a des effets positifs sur la confiance et la coopération des clients mais un effet négatif sur les attentes des entreprises.

Pour finir, ces résultats ont clairement des limites et des biais qui sont exprimés et discutés mais malgré cela, je recommande fortement l'implantation de tel logiciel pour les entreprises utilisant un management collaboratif.

2. Apport à la littérature

La plupart des études existantes analysent les impacts des différents NTIC qu'une entreprise sur le management de manière générale. Pour mon étude, j'ai décidé d'étudier l'effet des RSN internes sur les principes du management collaboratif qui sont la coopération, le choix, la convivialité et la confiance. De plus, la plupart des articles existants émettent tous les bienfaits des RSN externes. Pour cette étude, j'ai décidé d'aller plus loin en demandant aux intervenants si ces RSN externes répondaient à leurs attentes.

Cette étude est très intéressante vu que certaines hypothèses de départ ont été rejetées et les effets perçus par les intervenants interviewés ont été très enrichissants. L'énorme différence de notre étude par rapport aux autres études est que j'ai interrogé des entreprises qui exercent tous un management collaboratif.

Mon objectif étant d'apporter un nouveau document concernant l'implantation de tels logiciels au sein d'une entreprise dite collaborative. En conclusion, ce document va permettre aux lecteurs de se familiariser avec ces différents concepts et de s'apercevoir des bienfaits de ces logiciels au sein d'une entreprise.

3. Suggestion pour de futures recherches

Lors de la rédaction de mon mémoire, j'ai dû effectuer plusieurs choix comme celui de ma question de recherche ou encore de la méthodologie choisie. Tous ces choix font partie intégrante de ma réflexion et j'ai donc également aperçu des idées futures pour d'autres recherches.

Tout d'abord, concernant mon choix d'étude qualitative, une étude quantitative serait intéressante pour pouvoir étudier ces effets sur un échantillon représentatif et donc en sortir une conclusion globale. Ensuite, j'ai constaté en cherchant auprès des entreprises que certains secteurs ne paraissaient pas encore compatibles avec un tel management. Il serait judicieux d'approfondir le management collaboratif dans ces différents secteurs, tels que la construction et l'Horeca.

Pour finir, de modifier ma méthode d'étude qui serait de faire remplir un questionnaire à un T=0 (années 0), T=1 (année suivante), T=2 (deux années après), ... Cela permettrait aux

entreprises de voir si l'implantation d'un RSN interne et externe ont un réel effet sur l'entreprise. Cette étude demande énormément de temps. C'est la principale raison pour laquelle je n'ai pas pu réaliser cette forme d'étude.

VI. Bibliographie

- ActiveMe. (2019). *About*. Retrieved from: <http://www.activeme.be/>
- Annick L. (2013), “La gouvernance coopérative : un concept multi paradigmatique”.
- Autissier D., Lange A. et Houlière S.(2013), “*Penser Management*”, Eyrolles.
- Autissier D., Johnson K. et Moutot J-M (2017), “*l’innovation Managériale*”, Eyrolles.
- Alloing, C. (2012). De surveiller à « prendre soin » : comment repenser la veille sur les réseaux sociaux numériques en termes de management de réseaux d’acteurs ?. *Revue internationale d’intelligence économique*, vol 4, (1), 55-70. doi:10.3166/r2ie.4.55-70.
- Balagué, C. & Fayon, D. (2011). *Réseaux sociaux et entreprises : les bonnes pratiques : Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Youtube,...* . Paris : Pearson Education France.
- Balagué, C. & Fayon, D. (2012). *Facebook, Twitter et les autres... : Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d’entreprise (2è éd)*. Paris : Pearson Education France.
- Banque national de Belgique Eurosystem (2019), “*Critère de taille pour les entreprises*. Retrieved from: <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans/etablir/criteres-de-taille/criteres-de-taille-pour-lesentreprises>
- Banque national de Belgique Eurosystem (2019a). “*Projections économiques pour la Belgique*”. Retrieved from: <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/publications-economiques-et-financieres/projections-economiques-pour-la>
- Bateson G. (1972),*Steps to an Ecology of Mind*, University of Chicago Press.
- Barville-Deromas N., Bobillier M-E.,Cippelletti E., Troyano V. & Aguerci S.(2018).”*Quand les technologies s’incarnent dans l’activité : le cas des réseaux sociaux numériques d’entreprise*” *Psychologie du Travail et des Organisations*,volume 24, Issue 4, December 2018, pp 325-339. Retrieved from:<https://www-sciencedirect-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/science/article/pii/S1420253018300542>
- Boboc, A., Gire, F. & Rosanvallon, J. (2015). Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? *Sociologies pratiques*, 30(1), pp 19-32. Retrieved from: <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-19.htm#>
- Boyer, F. (2012). Les 4 piliers du management collaboratif. Retrieved from <https://www.journaldunet.com/management/expert/52542/les-4-piliers-dumanagementcollaboratif.shtml>
- Boyer, F. (2012). Les 4 piliers du management collaboratif : Les « 4 C ». Retrieved from <http://www.innovationmanageriale.com/concepts/les-4-piliers-du-management-collaboratifles-4c/>
- Boyer F. (2016°), “*Les pratiques managériales les plus innovantes du monde*”,Le Journal du Net.
- Brasserie Belgo Sapiens. (2019). *Histoire*. Retrieved from: <http://belgosapiens.be/?lang=fr?ageverified=38841c27d3>
- Bronckart V.(nd), “*Tirer profit de l’intelligence collective*”,50minutes.fr.
- Brown T. (2009), “*Change by Design : How Design thinking Transform Organizations and Inspire Innovation*”,Harper Business.
- Cap Innove. (2019). *Page d’accueil*. Retrieved from: <https://www.capinnove.be/>
- Chêne A-C.(2014),”*l’essentiel des pratiques organisationnels innovantes*”. Retrieved from: http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/chene_synthese_laloux2014.pdf
- Chettaoui H. (2008), “Interopérabilité entre modèles hétérogènes en conception coopérative par des approches d’Ingénierie Dirigée par les Modèles”.
- Chérigny, F. (2012). La charte des bons usages des services de réseautage social, outil juridique au service d’une stratégie-réseau. *Revue internationale d’intelligence économique*, vol 4(1), 71-85. doi:10.3166/r2ie.4.71-85.
- Conférence de Monsieur Frédéric Laloux : « Reinventing Organizations » [Vidéo]. (2014). Belgique : Studio 1 de Flagey. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

- Coutant A. & Stenger T. (2009), « Les configurations sociotechniques sur le Web et leurs usages : le cas des réseaux sociaux numériques », 7e Colloque du chapitre français de l'ISKO, Intelligence collective et organisation des connaissances (p. 27–34). Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00458327/document>
- Cyert R-M. et March JG.(1963), “A Behavioral Theory of The Firm”, Prentice-Hall.
- Eurostat (2019).”*Statistiques structurelles sur les entreprises*”. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>
- Ferreira da Silva C.(2009), Lionel Médini et Parisa Ghodous, “Atténuation de conflits en conception coopérative”.
- Garnier, A. & Hervier, G. (2011). *Le réseau social d'entreprise*. Paris : Lavoisier
- Getz, I. & M.Carney, B. (2012). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Fayard.
- Gilbert, P. et al. (2017). *L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? Annales des Mines – Gérer et comprendre 2017/1 (n° 127), p. 3849.*
- Hamel G.(2007), “*The Future of Management*”, Harvard Business Press.
- Harvard Business Review (2015). “*les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique*”. Retrieved from: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>
- Hub.Brussels. (2019). *A propos*. Retrieved from: <http://hub.brussels/fr/>
- Imhoff C. (2018) “*Penser la collaboration dans les organisations à partir des communautés virtuelles sur le réseau social d'entreprise : rapports sociaux et modes de régulation émergents : continuités, contradictions et/ou ruptures*”. Sciences de l'information et de la communication. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Imhoff, C. (2017). L'émergence de nouveaux collectifs de travail : Ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise. *Revue Management & Avenir*, (93), 85-102. Retrieved from <https://searchproquestcom.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1912911926?accountid=12156>
- Interview ActiveMe, 15 mars 2019.
- Interview Brasserie Belgo Sapiens, 2 mai 2019.
- Interview Cap innove, 23 mars 2019.
- Interview Hub.Brussels, 14 mars 2019.
- Interview Intys, 23 février 2019.
- Interview Louis Delhaize, 5 mai 2019.
- Interview Police de Nivelles, 13 mai 2019 ● Interview Visuality, 3 mai 2019.
- Interview WeSmart, 3 mai 2019
- Intys consulting. (2019). *Home*. Retrieved from; <https://www.intys-consulting.eu/>
- Jourdan R.(nd).”*PETITE histoire des GRANDES théories du Management*” .Coaching orienté solution. Retrieved from: <https://www.coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html>
- Kuhn Thomas (1962). *the structure of scientific revolutions*. Retrieved from: <https://plato.stanford.edu/entries/thomas-kuhn/>
- Labie M.(2013).*Management*. Unpublished document, Warocqué Mons.
- Laloux, F., & Parker, N. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*.
- Ledoux, L. (2017). *Les entreprises libérées ou Opale La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ?* Equis – Philosophie & Management, 34. Retrieved from http://www.philosophiemangement.com/docs/2017_2018_Fondements_pour_leadership_liberateur/Le_doux__Les_entreprises_liberees_ou_Opale_-_Final_3.pdf
- Letellier L. (2013), “*Management Participatif: La coopération au service de la performance*”, Ellipses.
- Les 4c du managment collaboratif(nd) ; retrieved from :
⁷<https://www.ecosia.org/images?q=les+4+C+management+collaboratif#id=89B72738BFF0499A2F98E42DED0BCC3A25E9F059>
- Louis Delhaize. (2019). *Qui sommes-nous*. Retrieved from: <https://louisdelhaize.be/qui-sommes-nous/>

- Maslow A.(1943), “*A Theory of Human Motivation*”, Psychological Review,n°50,pp.370-396.
- Millerand F.,Proulx S.,Rueff J. (2010). “*Web social: mutation de la communication*”. Presse de l’université du Québec,pp.1-33.
- Montiel, M. (2014). Management collaboratif : le nouveau « vivre ensemble » de l’entreprise. Retrieved from Les Echos Web site : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/01/29/cercle_89888.htm
- Montargot N. & Duyck J-Y.(2017).”*Les conditions d’émergence et d’accélération des réseaux sociaux numériques d’entreprises : le cas du groupe d’assurances MMA*”. Revue Management & Avenir; Cormelles-le-Royal N° 91, (Feb 2017): 87-113. Retrieved from:<https://search-proquestcom.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1879491907?pq-origsite=summon>
- Mousli M., “*Elton Mayo et l’école des relations humaines*”, Alternatives économiques, n°256, mars 2007.
- Nations Unies New York (2015). “*Situation et perspectives de l’économie mondiale 2015*”. Retrieved from: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-fr.pdf
- Pardo, C., Portier, P., & Salle, R. (2016, Jun). Rapprocher achats et marketing dans l’entreprise: Mieux collaborer en interne pour mieux collaborer en externe/Bringing together purchasing and marketing in the company: Better collaborating internally to better collaborate externally. *Revue Française De Gestion*, 42, 11-27. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.3166/rfg.2016.00052> Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1823838355?accountid=12156>
- Peters T. (1993), “*L’Entreprise libérée*”, Dunod.
- Police de Nivelles. (2019). *Organigramme*. Retrieved from: <http://www.votrepolice.be/organigramme>
- Riccio, P., & Bonnet, D. (Eds.) 2012. *TIC et innovation organisationnelle : Journées d’étude MTO’2011*. Presses des Mines. doi :10.4000/books.pressesmines.96
- Robertson B.(2007), “*Evolving Organization*”, Integral Leadership Review, vol.VII, n°3.
- Rolland, S. (2017). Pourquoi les réseaux sociaux d’entreprise ne marchent pas. Retrieved from <https://www.latribune.fr/technos-medias/pourquoi-les-reseaux-sociaux-d-entreprise-nemarchent-pas759450.html>
- Trends Tendances (2017),”*Les PME représentent 99,3% des entreprises belges*”.Retrieved from: <https://trends.levif.be/economie/entreprises/les-pme-representent-99-3-des-entreprises-belges/articlenormal-608943.html>
- Visuality. (2019). *Services*. Retrieved from: <http://visuality.eu/>
- WeSmart.(2019). *Présentation*.Retrieved from: <https://wesmart.com/>
- Williams et Ruth (2016), “*Collaborative working*”, Nursing Management, Londres,vol.23,n°1.
- Winkler, M. (2017). LE MANAGEMENT COLLABORATIF. Retrieved from Geneva Business News Web site : <https://www.gbnews.ch/le-management-collaboratif>

Annexes

Questionnaire Hub. Brussels

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (Étude, place dans votre entreprise,)

Je m'appelle Virginie Smans et ma principale tâche consiste à coordonner le programme d'accélération pour start up Greenlab.Brussels. À côté de cela, je suis en charge de la communication de la cellule Greentech.Brussel et m'occupe également de certaines tâches ponctuelles liées au cluster en économie circulaire Circlemade.brussels. Je suis donc en permanence en contact avec des entrepreneurs de start up durables et éco-responsables.

2) Que pensez-vous du management collaboratif ? Est-il le futur du management actuel ?

Je n'aurais pas mieux dit. Le management collaboratif responsabilise beaucoup plus les employés et donne l'opportunité à des synergies de se créer, ce qui permet de fournir un travail globalement de meilleure qualité.

3) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises ? (interne et externe)

Je pense que c'est un très bon outil de communication en externe, pour communiquer avec son écosystème et prendre la température « du monde extérieur ». En interne, je trouve l'efficacité plus relative : cela fonctionne de manière officieuse (quand par exemple des collègues d'une même cellule créent un groupe WhatsApp), par contre de manière officielle je suis moins convaincue (pour avoir déjà expérimenté un réseau social interne à l'entreprise type Facebook), car cela demande plus de temps de travail et n'apporte pas une plus-value vraiment significative.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la liberté/ la flexibilité des employés au sein d'une entreprise ?

La liberté non, je ne vois pas trop le lien avec réseau social interne. La flexibilité peut-être, et encore... J'ai déjà utilisé un système de chat en interne, et je n'ai constaté aucune différence avec le téléphone au niveau des résultats et de l'efficacité.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux interne améliorent la convivialité des employés au sein d'une entreprise ?

Peut-être, mais ça ne remplace pas les contacts réels.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés sein d'une entreprise ?

Peut-être, mais pas plus qu'un autre outil selon moi.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Ça dépend, la confiance entre employés ou envers l'entreprise ? Mon avis est globalement assez mitigé concernant les réseaux sociaux internes...

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram...) sont importants pour les PME ?

Oui, très !

9) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Tout-à-fait.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes ont-ils un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers la PME ?

A priori positif, maintenant cela dépend de la façon dont les PME gèrent leur présence sur les réseaux sociaux.

Questionnaire Cap innove

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (Étude, place dans l'entreprise)

Je suis chez Cap innove depuis 5 ans et je travaille sur la thématique de l'économie circulaire depuis 2 ans et demi en tant que référent dans la province du brabant wallon.

Cap Innove s'est un incubateur qui aide les entreprises. Il y a une large gamme de service qui va de l'accompagnement de la création jusqu'à l'ouverture à l'international en passant par la croissance, ...

2) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur sur le management?

Clairement on est sur un sujet qui touche l'interne. Cela dépend du type de structure. Toute les structures ne sont pas capables d'appliquer ce management. Dans le sens ou le management collaboratif peut être envisagé pour des pme et TPME. Cependant, pour les grandes entreprises cela est plus compliqué. De là à dire que ce management est le futur, non. Comme dit tout de suite, cela dépend de la structure.

3) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack?

C'est à nouveau un certain intérêt. Pour ne pas dire le contraire de la question d'avant. L'utilité est très différente en fonction des entreprises. Cela est plus utile pour les grandes entreprises que les PME car ceux-ci ont encore la chance de se voir de manière « réel ». L'utilité est donc différente en fonction de la taille. C'est outil permettent de faciliter l'échange de données par les différents départements. Ce qui est nécessaire pour les grandes entreprises.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?

Je ne pense pas que les réseaux internes ont vraiment un réel effet sur cela. Peut-être que cela permet d'améliorer la flexibilité et la co-responsabilité mais pas de manière significative. Je pense que pour améliorer « le choix » d'une entreprise, cela doit être ancrée dans la culture de l'entreprise. Je veux dire par là que ça doit être une manière de vie de l'entreprise.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Comme dit précédemment, cela va varier de la structure de l'entreprise. Pour moi, cela ne change pas le contact réel donc pour les PME cela n'a pas d'impact mais cela peut avoir un impact pour les grandes structures.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui clairement, les réseaux tels que Slack servent à cela. Le but étant d'échanger le plus possible d'information. Cela permet de mettre en contact certaines personnes d'une entreprise pour un projet spécial.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Je ne pense pas que les réseaux sociaux ont un effet sur la confiance des employés. Cela dépend également de la culture de l'entreprise.

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour les PME ?

Oui c'est très important pour se faire connaître. Comme tout le monde le sait, le réseau externe est devenu primordial pour l'image et la croissance d'une entreprise.

9) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Oui mais on doit spécifier le réseau. Je ne pense pas que Facebook, Instagram soient les bons réseaux pour cela. Pour avoir un effet sur cela, on parle alors plus d'étude de marché. Le meilleur réseau pour cela est les enquêtes envoyées par mail aux clients le plus concernés.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes ont-ils un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers les PME ?

A priori positif si les réseaux sont bien gérés. Après, énormément de « Fake news » apparaissent donc les informations doivent être très bien gérées.

11) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

Pour les grandes entreprises oui. Pour les PME, cela est plus compliqué car la plupart des temps les entreprises n'ont pas une personne dédiée au marketing donc il rate énormément de clients. Le problème de temps et d'argent est un gros problème pour les PME.

Questionnaire Visuality

Pour l'interview de cette entreprise, ils m'ont autorisé à assister à une réunion d'entreprise donc je n'ai pas pu enregistrer l'interview pour cause de confidentialité. J'ai donc pris note des différentes réponses.

1) Pouvez-vous vous présentez en quelques mots ? (Étude, place dans l'entreprise)

Visuality est une entreprise qui aide les entreprises pour améliorer la communication en interne grâce à différent système de réunion

2) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur du management ?

Le management collaboratif est le management utilisé ici. Le but est d'échanger toute nos informations lors de nos réunions pour répondre aux différents clients

3) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?

On privilégie plus le contact humain que les réseaux sociaux interne mais oui ces réseaux sont très importants au sein de notre entreprise. On utilise Slack pour l'échange d'information et nous utilisons également Kanban pour le calendrier collaboratif.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?

Oui clairement cela à améliorer la flexibilité de nos différents employés.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Je ne pense pas que cela un effet sur la convivialité. Nous sommes encore une petite entreprise. Il y a encore énormément de contact « réel »

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui clairement, les réseaux tels que Slack servent à cela. Le but étant d'échanger le plus possible d'information. Il est plus facile d'échanger les informations grâce à ces réseaux. Les informations ont plus facile à trouver.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Il n'y a pas d'effets réel sur cette thématique.

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour les PME ?

Oui énormément même si nous n'avons pas toujours le temps de s'y occuper mais un plan marketing est en construction actuellement.

9) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Oui clairement, notre travail est toujours spécifique aux attentes des clients ?

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externe ont-ils un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers les PME ?

Positif car il y a énormément d'échanges avec eux.

11) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

Comme dit précédemment, nous sommes en pleine création d'un plan de marketing car nos attentes ne correspondent pas aux résultats souhaités.

Questionnaire brasserie Belgo sapiens

1) vous vous présentez en quelques mots ? (Étude, place dans l'entreprise)

Je suis Damien Demunter. Je suis le patron de l'entreprise depuis 5 ans.

2) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur du management ?

Le management collaboratif est le management utilisé ici. L'échange entre nous est primordial pour une bonne organisation de celle-ci.

3) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?

Nous n'utilisons pas ce type de logiciel. Vu que nous ne sommes que 5 dans l'entreprise. Nous utilisons une Dropbox commune pour le partage d'information. Et nous utilisons WhatsApp pour discuter entre nous. Je pense que ces réseaux sont importants pour l'échange d'information ? cela est un gage temps et donc un gain d'argent.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?

Vu que nous sommes que 5, les réseaux sociaux n'ont pas d'effet réel mais chaque employé est très flexible vu la quantité de travail. Chacun à plusieurs responsabilités mais cela n'est pas fait grâce aux réseaux sociaux interne.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Je ne pense pas que cela un effet sur la convivialité. Nous sommes encore une petite entreprise. Nous mangeons ensemble tous les midis donc le contact humain est toujours très présent.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui clairement, la Dropbox permet de trouver les informations très rapidement sans demander à d'autres employés ou ils se trouvent.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Il n'y a pas d'effets réel sur cette thématique. Encore ici le contact humain est plus important que les réseaux sociaux interne.

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour les PME ?

Oui énormément même si nous n'avons pas toujours le temps de s'y occuper. Ce qui est un gros problème pour nous. Nous n'avons pas une personne engagée pour cela.

9) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Pas spécialement, dans notre domaine qui est la bière. Nous ne créons pas une bière spéciale pour un certain événement car cela coûterait trop cher pour les clients.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes ont un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers les PME ?

Positif car nous pouvons discuter avec eux.

11) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

Comme dit précédemment, nous n'avons pas une personne engagée pour le marketing donc cela ne répond pas à nos attentes même si nous sommes présents sur beaucoup de réseaux. Le but est de consacrer de plus en plus de temps au réseaux sociaux externe.

Questionnaire ActiveMe

1) vous vous présentez en quelques mots ? (Étude, place dans l'entreprise)

Je m'appelle Quentin Guihon. Je suis commercial, Account director chez Active Me.

2) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur du management ?

Je n'ai pas d'avis tranché. Car ce n'est pas forcément un management que je mets en pratique au quotidien ? C'est quelque chose d'innée dans notre entreprise. Le partage d'information entre les employés est une chose essentielle pour l'existence de notre entreprise.

3) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?

On utilise Slack comme canal de communication avec d'autre canal qu'on a créé comme un réseau pour la veille marketing, ... on utilise Asana pour la gestion de projets. Ce sont les deux seuls qu'on utilise au sein de notre entreprise.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité, etc.) des employés au sein d'une entreprise ?

Je ne pense pas que les réseaux internes améliorent la flexibilité, la co-responsabilité au sein de l'entreprise. Elle donne peut-être un peu plus de liberté car il y a moins de surveillance avec ces réseaux. On leur laisse plus de liberté pour améliorer leur travail.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Il n'y a aucun effet sur la convivialité. Nous sommes une petite entreprise donc le contact humain est encore très présent. Les réseaux n'ont aucun effet sur la convivialité.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui c'est le but. L'utilisation de Slack et Asana dans notre entreprise est le but premier. Le but étant d'améliorer les échanges entre employés pour répondre aux différents clients.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Il n'y pas d'effet sur la confiance car nous sommes encore très peu donc cela se fait en « direct » si nous devons féliciter une personne nous allons directement vers lui de manière réelle.

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour les PME ?

Oui, vu que nous sommes une entreprise qui travaille avec d'autre entreprise, nous utilisons plus LinkedIn. Cela nous a permis de contacter plus facilement certaine entreprise.

9) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Pour nous, cela ne nous a pas permis de créer un produit donc non.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes ont-ils un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers les PME ?

Oui bien évidemment.

11) Pensez-vous que les réseaux sociaux externe répondent aux attentes des entreprises ?

Cela est vrai, ce ne correspond pas à nos attentes car nous n'avons pas toujours le temps de nous occuper de cela même si nous sommes en création d'un plan marketing et nous sommes à la recherche d'une personne pour répondre à ce manquement.

Questionnaire WeSmart

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (Étude, place dans l'entreprise)
Je travaille pour WeSmart en tant que directeur commercial.

2) *Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur du management ?*
Le management collaboratif est un management beaucoup plus horizontal, cela coupe donc les barrières verticales. On remarque de plus en plus que ça devient un système efficace qui permet plus de décision transversale. Pour couper ces barrières. Ce modèle est très utile dans les start-ups. Cela est aussi très utile dans les projets. Cela permet d'avoir plus de responsabilité car cela nous permet de communiquer avec d'autre personne de l'entreprise. Cela permet de prendre des décisions beaucoup plus rapidement. Et les responsabilités sont beaucoup plus claires.

3) *Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?*
On n'utilise pas Slack actuellement même si nous regardons énormément ce réseau pour un futur proche. Actuellement, on privilégie l'aspect humain car nous pouvons encore le faire car nous sommes une très petite entreprise. Nous utilisons Messenger par exemple pour discuter entre nous ou encore WhatsApp. Ce sont de bons outils pour le management car beaucoup plus d'employés peuvent interagir entre eux en même temps. Cela est également le cas pour la réussite d'un projet. Cela devient de plus en plus courant dans les entreprises d'avoir ce logiciel au sein de l'entreprise.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) *Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?*
Oui cela apporte plus de communication directe. Plus de flexibilité, oui. Il y a dû pour et du contre. Cela reste des outils sont très pratique qui poussent à un développement beaucoup plus rapide. Tout le monde doit être au courant des avantages de ces logiciels. Cela veut dire que tout le monde doit être capable de l'utiliser et donc d'avoir eu une certaine formation pour une bonne collaboration. Cela dépend de l'engagement de chaque employé pour une bonne collaboration. Il faut veiller que ces outils soient bien compris par tous les employés. Il faut leur présenter les avantages pour être bien utilisés. Les employés doivent également être très engagés pour une bonne collaboration. Je vais plus loin. Il n'y a pas qu'un seul outil donc il faut également en parallèle d'autres outils pour le fonctionnement d'un management collaboratif. Tout en gardant une certaine notion de temps.

5) *Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?*
Cela reste un outil très pratique quand les personnes ne sont pas accessibles de manière directe. Mais cela ne remplace pas le contact physique. Dans notre entreprise, nous sommes un nombre très peu élevé donc les réseaux sociaux n'ont pas un effet sur la convivialité. Cela reste neutre. Dans notre entreprise, nous faisons des réunions hebdomadaires qui regroupent ce que nous avons fait la semaine passée et ce que nous allons faire la semaine d'après. Bien évidemment cela est possible car nous sommes une jeune entreprise avec peu d'employés. Avoir les personnes face à face aide permet également de prendre une décision de manière collaborative. Les réseaux sociaux sont une complémentarité.

6) *Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?*
Oui, bien évidemment. Comme dit précédemment. Ce type de réseaux est essentiel pour la coopération au sein de l'entreprise.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Je pense que oui. Ça permet de toucher un plus grand nombre de personnes. Après la confiance, je ne pense pas qu'elle sera améliorée. La confiance elle s'acquiert au fur et à mesure du travail effectué.

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour les PME ?

Oui, vu que nous sommes une entreprise qui travaille avec d'autres entreprises, nous utilisons plus LinkedIn. Cela nous a permis de contacter plus facilement certaines entreprises.

9) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Oui bien évidemment, nos produits sont créés de manière individuelle donc chaque produit est une sorte de co-créativité avec les clients.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes ont-ils un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers les PME ?

Oui bien évidemment.

11) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

C'est un peu le cas dans notre entreprise, nous n'avons pas de personne dédiée à cela donc ça ne répond pas à nos attentes. Car nous avons un manque de temps et de personnes assignées à ce poste. Cela correspond également à la taille de l'entreprise et au secteur. Nous sommes plus dans le BtoB donc nous utilisons LinkedIn pour un premier contact.

Questionnaire Intys

1) Pouvez-vous vous présentez en quelques mots ? (Étude, place dans l'entreprise)

Je dirige au sein du groupe Intys, Intys data qui est spécialisé en conseil de formation digital et en data science. On accompagne les entreprises dans tous leurs projets de data stratégie data gouvernance, visualisation de donnée et jusqu'à la prédiction. Au sein du groupe Intys, il y a plus de 250 consultants, je dirige le practice data qui regroupe plus d'une soixantaine de consultant. Je dirige les data science, la data quality, data management, data learning. Cependant, le data predictive est encore très peu utilisé car les entreprises ne sont pas encore aptes à cela, sauf peut-être Total actuellement. Le plus gros projet est encore lié à l'aspect d'études différentes données donc data science. Le but étant de créer une donnée culturelle au sein de l'entreprise.

2) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur du management ?

On applique en interne le management collaboratif. On applique les méthodologies tels qu'Agile, Scrum, Kanban. On travaille de manière très project, horizontal. On travaille également plus en interne pour d'autre entreprise sur ce data management tels que le blockchain, chat work, de la reconnaissance d'image.

3) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?

En interne, le groupe a mis en place chair point de Microsoft. C'est un logiciel de partage. Moi j'utilise cloud que ce soit au niveau du recrutement, manager les recherches humaines. On utilise un CRM. On utilise également Slack, Skype, ... Tout d'abord, moi personnellement je n'appelle pas ça un réseau social mais plus un service cloud. Les outils comme Slack, notre CRM.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?

Oui cela aide complètement mais aujourd'hui. C'est devenu une nécessité s'est différent cloud. Il y a également une communication souterraine, typiquement par WhatsApp sans que l'entreprise puisse la contrôler. Il y a énormément de discussion interne. Évidemment on ne peut pas tout contrôler mais cela n'est pas un danger pour l'entreprise. Il faut juste qu'elle soit dirigée un minimum pour que cela reste le plus professionnel. Des informations sont discutées sur ces réseaux et donc des informations ne sont pas connus pour le manager. Les managers ont donc intérêt à être proactif et à proposer ce genre d'outil pour qu'il y ait une zone d'échange entre les employés. si il ne le font pas eux même, cela va leur échapper complètement. Des consultant, aujourd'hui qui sont en mission dans des entreprises et ces réseaux sont très utiles. L'information se diffuse très rapidement. Il vaut mieux le gérer de manière ouverte.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Aujourd'hui, il faut des mélanges entre le virtuel et le réel. Les gens vont communiquer sur Facebook, WhatsApp. C'est une extension de la convivialité réelle. C'est une sorte de complémentarité. Cela va permettre d'enrichir et de renforcer les liens entre les employés.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui clairement. Tous nos services cloud, notre CRM ont été créés pour cet effet. Toutes les discussions souterraines sont faites pour ça. Le but est d'augmenter de plus en plus ces discussions. Cela permet un gros échange entre ces personnes et donc pour les différents projets.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Oui en effet. Les services cloud permettent de créer une certaine proximité entre chaque employé. Le seul point peut être le moins utilisé est la valorisation car pour valoriser une personne nous préférons passer de manière physique sauf si cela n'est pas possible. Donc oui cela à un effet sur toutes les sous-catégories de la confiance. Je pense que les réseaux sociaux sont vraiment devenus une nécessité pour chaque entreprise. Les managers doivent être très présents sur ce point.

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour les PME ?

C'est indispensable aujourd'hui. Une entreprise ne peut fonctionner sans cela.

9) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Le produit est assez simple, vu que c'est du consulting, je ne peux donc pas imaginer que nous avons créé un service grâce aux clients. Cela à peut-être évoluer notre produit car les temps changent. Donc oui cela nous a aidé car notre positionnement à changer. Il faut également penser au design lors de la création de notre produit.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externe ont-ils un effet positif ou négatif pour la confiance des clients envers l'entreprise. ?

Oui bien évidemment. L'image de l'entreprise sur les réseaux externes nous a permis d'améliorer la confiance de nos clients.

11) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

Il faut s'imaginer que ce n'est pas en créant une page Facebook que vous allez recevoir une pluie de personne qui vont vous contacter. Cela ne marche pas comme ça. Mais cela fait partie d'une facette de la communication de l'entreprise globale. Il faut s'ouvrir à tout donc page Facebook, Instagram, Twitter, site web, LinkedIn. Ce sont des canaux qui vont servir à toucher tout un tas de personnes. Par exemple, si une personne visite votre site web elle va peut-être revoir votre entreprise sur Facebook ou Twitter. C'est un moyen des touchpoints réguliers avec les gens qui vous intéressent.

Questionnaire Louis Delhaize

Deflandre Solange directrice de communication.

1) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur du management ?

Le management collaboratif est un management très important dans notre entreprise et surtout dans les différents domaines. Nous pouvons dire que nous sommes tous des mini-entreprises dans Louis Delhaize. Par exemple, nous prenons toutes nos décisions concernant le marketing sans toujours passer par les niveaux hiérarchiques plus élevés. Nous sommes une équipe et nous devons trouver nous-mêmes les solutions. Ce management a permis de responsabiliser énormément de monde. Bien évidemment, le passage à ce management est assez compliqué pour tous les magasins. Il y a énormément de magasins donc nous sommes obligés d'avoir une certaine hiérarchie même si nous essayons de la faire disparaître le plus possible. C'est un travail de tous les jours.

2) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?

En interne, nous utilisons énormément de service cloud pour le partage d'informations. Nous par exemple, nous utilisons Slack dans notre domaine mais nous savons également que dans certains magasins, ils utilisent WhatsApp pour discuter entre eux. Nous avons remarqué que nous devons laisser plus de liberté et arrêter de vouloir tout surveiller. Le bien-être des personnes est plus important que de vouloir tout surveiller. Même s'il faut un minimum de surveillance.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

3) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?

Oui bien évidemment. Ces différents réseaux leur permettent d'avoir une responsabilité plus grande. Tout le monde est responsabilisé. Cela en déduit une certaine amélioration de leur flexibilité et de leur liberté.

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Oui la convivialité, l'ambiance de travail à augmenter par le fait que tout le monde a le droit de donner son avis sans recevoir un retour négatif. Tout le monde est au même niveau donc cela a permis d'améliorer la convivialité de notre entreprise.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui clairement. Tous nos services cloud, notre CRM ont été créés pour cet effet. La coopération est le point le plus important.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Oui en effet. À partir du moment où tout le monde est responsabilisé, cela augmente la confiance de ceux-ci.

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour votre entreprise ?

C'est indispensable aujourd'hui. Nous avons un secteur qui travaille dessus tous les jours donc oui c'est très important.

8) Pensez-vous que les réseaux externes sont un bon moyen pour faire de la Co-créativité avec les consommateurs ?

Oui bien évidemment. Nous faisons beaucoup d'enquêtes qui pour créer de nouveaux produits avec de nouveaux goûts.

9) Pensez-vous que les réseaux sociaux externe ont-ils un effet positif ou négatif *Pour la confiance des clients envers l'entreprise. ?*

Oui bien évidemment. De plus, nous répondons beaucoup plus vite grâce à ces réseaux. Ce qui est bénéfique pour nous.

10) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

Je pense que oui même si le but est de toujours s'améliorer. Nous sommes dans un monde où les réseaux ont pris une énorme place dans le cœur des clients.

Questionnaire Police de Nivelles

Interview avec le chef de corps, directeur des ressources humaines Amaury Snyers et la directrice de communication Vanessa Bayon-Vicente.

1) Que pensez-vous du management collaboratif ? est-il le futur sur le management ?

Tout d'abord, le management collaboratif est un management où nous essayons de supprimer les barrières entre les différents niveaux hiérarchiques et d'être beaucoup plus centrés sur l'humain. Ceci est assez difficile dans notre secteur car c'est un secteur avec une culture de niveau hiérarchique. Certaines personnes du personnel sont contre et d'autre pour. Nous avons remarqué que les jeunes sont les plus aptes à accueillir ce nouveau management par rapport aux personnes les plus âgées. Il y a une sorte de peur de l'inconnue. Ce qui est normal vu qu'ils ont une habitude de l'ancien management depuis toujours. -Nous avons décidé de changer de management car nous pensons que ce système est le management du futur. Par exemple, les personnes de terrain n'ont pas besoin de passer par moi (chef de corp) pour prendre des décisions concernant leur travail.

- j'ai appris (chef de corp) ce management fin 2016 grâce à une réunion au sein de la police fédérale. Nous nous sommes donnés 5 ans pour passer de l'ancien régime au nouveau. Depuis 2018, nous avons des coachs de l'extérieur qui viennent chaque mois pour des séance d'apprentissage. Le but (directeur des ressources humaines) est de passer la théorie Y à la théorie Z. Nous voulons responsabiliser le plus possibles le personnel dans leur travail et de surtout casser ces barrières hiérarchiques pour avoir un échange d'informations beaucoup plus important et précis. Par exemple, nous avons mis en place des réunions hebdomadaires ou tout le monde est le bienvenu pour en discuter. Nous avons également mis en place une élection par secteur sans « liste » pour qu'on puisse voter pour tout le monde.

2) Que pensez-vous des réseaux sociaux au sein des entreprises en interne tels que Slack... ?

Actuellement à la police, nous avons un intranet pour le partage d'information qui existe depuis toujours. C'est un logiciel très important dans notre domaine vu le nombre d'information qui doit être partagées pour tout le secteur.

Depuis 2017, nous avons lancé le logiciel Yammer qui est une sorte de Facebook en interne. Nous avons lancé ce logiciel sans penser au management collaboratif. Mais finalement nous les avons lancés en même temps. Le problème avec Yammer c'est que certaines personnes ne vont jamais dessus. Il y a un manque d'intérêt de certaines personnes pour ce logiciel. Il devrait peut-être avoir une certaine formation envers le personnel pour améliorer le bienfait de ce logiciel.

En sachant que dans mon mémoire j'ai défini le management collaboratif sous 4 catégories.

3) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent le choix (liberté, flexibilité, coresponsabilité et) des employés au sein d'une entreprise ?

Actuellement, nous sommes en plein changement donc nous ne pouvons pas encore affirmer que cela à améliorer fortement. Par contre, nous pour pouvons affirmer qu'il y a une certaine liberté qui a été créée mais je ne dirais pas qu'elle vient des réseaux sociaux mais plus du changement de management. Actuellement, notre priorité est le changement de management que la réussite de notre réseau social

4) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la convivialité des employés au sein des entreprises ?

Nous avons toujours eu une bonne ambiance dans l'entreprise mais oui nous pouvons affirmer une légère amélioration.

5) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la coopération des employés au sein des entreprises ?

Oui clairement. C'est le but premier du management collaboratif que nous voulons mettre en place.

6) Pensez-vous que les réseaux sociaux internes améliorent la confiance des employés au sein d'une entreprise ?

Oui en effet. La confiance est améliorée par le fait que les différentes barrières sont véritablement cassées. Le personnel peut partager beaucoup plus d'informations sans la crainte d'un retour négatif du chef de corp. Nous sommes beaucoup plus ouverts

7) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes (Facebook, Instagram,) sont importants pour la police ?

C'est indispensable aujourd'hui. C'est un outil nécessaire pour le partage d'informations directes avec la population. C'est également nécessaire pour les différentes préventions

8) Pensez-vous que les réseaux sociaux externes répondent aux attentes des entreprises ?

Oui, nous avons énormément de retours positifs par rapport à ce système.

