

Louvain School of Management

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

Mémoire recherche réalisé par
Rodrigue Bodart et Christopher Long

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

Promoteur
Anne Rousseau

Année académique 2017-2018

Avant-propos

Tout d'abord, nous tenons à adresser nos remerciements à notre promotrice, Madame Anne Rousseau, pour le temps qu'elle nous a consacré, pour ses précieux conseils qui nous ont permis d'avancer ainsi que pour la confiance qu'elle nous a accordée.

Nous tenons à remercier aussi Maha Karim, Morgane Allard, Jérôme Herman, Julien Renglet, Matthieu Doucet, Pierre Dermine et Xavier Vuyge d'avoir accepté de nous recevoir dans leurs entreprises pour répondre à nos questions.

Nous remercions également les experts en les sujets que nous abordons, Laurence Bastin, Nathalie Ledur et Jean-François Coutelier, pour avoir échangé des idées avec nous et pour nous avoir donné de bons conseils.

Enfin, nous remercions chaleureusement nos parents pour leurs avis, leurs soutiens et, notamment, la mère de Rodrigue Bodart pour la relecture de notre mémoire.

Table des matières

INTRODUCTION	1
Énoncé de notre question de recherche	1
Description de l'environnement étudié.....	2
Motivations de la recherche.....	4
PARTIE THÉORIQUE	9
1.1. Contexte et historique	10
1.2. Définitions du système « Customer Relationship Management ».....	11
1.2.1. Définitions selon la littérature scientifique.....	11
1.2.2. Notre définition d'un CRM	13
1.3. Les Composants d'un CRM.....	13
1.3.1. La vision.....	14
1.3.2. La stratégie.....	14
1.3.3. La valorisation de l'expérience client	14
1.3.4. La collaboration organisationnelle.....	15
1.3.5. Le process CRM	15
1.3.6. L'information du client	15
1.3.7. La technologie CRM	15
1.3.8. Les mesures du CRM	15
1.4. Les acteurs concernés par le logiciel CRM	16
1.4.1. Versant interne	16
1.4.2. Versant externe.....	17
1.4.3. Choix du versant interne pour notre étude	18
Chapitre 2 : Les Réseaux sociaux numériques	19
2.1. Contexte et historique	19
2.2. Définitions du Réseau Social Numérique	20
2.3. RSN internes et externes : caractéristiques respectives	21
2.3.1. Les RSN externes	22
2.3.2. Les RSN internes	22
2.4. Analyse approfondie des RSN internes.....	22
2.5. Choix du RSN interne : définition retenue et caractéristiques	24
Chapitre 3 : Management collaboratif	25
3.1. Contexte introduisant le Management Collaboratif	25
3.2. Définitions du Management Collaboratif.....	26
3.3. Modèles en lien avec le management collaboratif	28

3.3.1. Le paradigme Opale (Laloux, 2014)	28
3.3.2. Les 7 dimensions du management libéré (Gilbert & al., 2017)	30
3.3.3. La théorie de l'agir collectif (Fallery, 2016)	31
3.3.4. Le modèle des « 4 C » (Les 4 piliers du management collaboratif) (Boyer, 2012)	32
3.4. Perception personnelle du management collaboratif	36
Chapitre 4 : PME	37
4.1. Définition d'une PME	37
4.2. Choix des PME	37
Chapitre 5 : Modèle et hypothèses	38
5.1. Notre modèle d'étude	38
5.2. Explications des hypothèses	40
5.2.1. Hypothèses liées à la convivialité	40
5.2.2. Hypothèses liées au choix	41
5.2.3. Hypothèses liées à la confiance	43
5.2.4. Hypothèses liées à la coopération	44
PARTIE EMPIRIQUE	46
Chapitre 1 : Méthodologie	47
1.1. Choix de l'échantillon	47
1.2. Méthode utilisée : qualitative VS quantitative	49
1.3. Démarche à suivre pour interroger les intervenants	51
1.4. Confection du guide d'entretien	53
Chapitre 2 : Résultats	55
2.1. Présentation des entreprises et des intervenants	56
2.1.1. Pootsy et ses collaborateurs	56
2.1.2. Atelier Relief et ses collaborateurs	57
2.1.3. Damnet et ses collaborateurs	58
2.1.4. MKKM et ses collaborateurs	58
2.2. Analyse verticale des résultats	59
2.2.1. Résultats Pootsy	60
2.2.2. Résultats Atelier Relief	64
2.2.3. Résultats Damnet	68
2.2.4. Résultats MKKM	72
2.3. Analyse horizontale des résultats	76
2.3.1. Synthèse des données de l'hypothèse concernant la convivialité	76
2.3.2. Synthèse des données de l'hypothèse concernant le choix	79
2.3.3. Synthèse des données de l'hypothèse concernant la confiance	81

2.3.4. Synthèse des données de l'hypothèse concernant la coopération	83
2.4. Synthèse générale permettant de répondre à notre question de recherche.....	86
2.4.1. Synthèse générale des effets perçus après étude empirique.....	86
2.4.2. Analyse des Rejets et Non-Rejets des hypothèses	87
2.4.3. Réponse à notre question de recherche.....	89
Chapitre 3 : Discussions et recommandations.....	90
3.1 Discussions	90
3.1.1 Discussions sur les limites.....	91
3.1.2 Discussions sur les biais.....	92
3.1.3 Remarques sur les perceptions des collaborateurs	93
3.2 Recommandations.....	94
Chapitre 4 : Conclusion	97
4.1. Bref résumé de l'étude.....	97
4.2. Apport à la littérature	98
4.3. Réflexion éthique	99
4.4. Suggestions pour de futures recherches.....	100
BIBLIOGRAPHIE	103

INTRODUCTION

Énoncé de notre question de recherche

De nos jours, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) font parties intégrantes de notre quotidien autant en tant que personne qu'en tant qu'entreprise. Il est devenu impossible, d'une part, de les nier et, d'autre part, de ne pas les utiliser.

En parallèle à cela, depuis quelques années, selon Serge Levan (2015), une nouvelle tendance d'organisation du travail émerge, et se dirige vers une hiérarchie de plus en plus horizontale et le **management collaboratif** se présente comme sa nouvelle forme. (as cited in Mathieu & Morisse, 2015)

Le management collaboratif étant le modèle et les nouvelles technologies de l'information et de la communication les outils, nous cherchons à savoir si les NTIC telles que les progiciels **CRM (Customer Relationship Management**, aussi appelé en français « Gestion de la Relation Client », GRC) et les **Réseaux Sociaux Numériques (RSN)** sont des outils de gestion en faveur du management collaboratif dans le contexte particulier des **PME**. Pour ce faire nous analysons, au travers d'interviews qualitatives, les effets que peuvent avoir ces outils sur le management collaboratif.

Le contexte étant posé, ceci nous amène à notre question de recherche :

« Quels sont les effets perçus par les collaborateurs sur le management collaboratif au sein d'une PME de l'implantation d'un système CRM d'une part et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques d'autre part ? »

Afin de répondre au mieux à notre question de recherche, notre étude se divise en deux parties.

D'une part, la partie théorique où nous développons les points importants de notre question de recherche à savoir : la définition et la compréhension des systèmes CRM, des RSN, du management collaboratif et des PME. Nous découvrons grâce à la littérature, notamment

celle de Boyer (2012) ou Mathieu et Morisse (2015), que le management collaboratif peut être caractérisé par quatre grands principes. Nous les utilisons pour former la base de notre étude empirique et ainsi pouvoir évaluer l'effet positif, neutre ou négatif des CRM et RSN sur ces quatre grands principes. C'est à partir de là que nous créons notre modèle d'étude et les différentes hypothèses qui s'en suivent.

D'autre part, la partie empirique, dans laquelle nous testons le modèle établi dans la partie théorique, sur un échantillon de PME appliquant un management collaboratif et ayant implanté au cours de leur existence un système CRM et/ou RSN. Pour tester nos hypothèses, nous procédons à des enquêtes qualitatives auprès de deux personnes par entreprise exerçant un rôle différent dans chacune de celles-ci, afin de pouvoir recueillir des visions différentes pour augmenter la pertinence de notre étude. À l'aide des résultats de notre enquête, nous répondons aux hypothèses et établissons des recommandations, discussions intéressantes pour le futur du management collaboratif. Finalement, nous concluons notre partie empirique avec un résumé de l'ensemble de notre étude.

Description de l'environnement étudié

Nous vivons dans un monde économique qui évolue à grands pas. Mathieu et Morisse (2015) nous apprennent que face à la mondialisation, les entreprises sont animées par la rapidité des marchés économiques, par la demande de résultats rapides envers les actionnaires, par les contraintes des différents marchés, par une concurrence qui ne cesse de grandir. De plus, ils mentionnent que face à cet environnement changeant, les entreprises se doivent de devenir plus flexibles et de s'y adapter pour ne pas disparaître.

D'une part, elles doivent ajuster leurs offres à la demande en produisant le nécessaire et d'autre part, elles doivent être rapides afin de pouvoir offrir leurs services en temps et en heure. Ces contraintes vont amener une certaine dégradation des conditions de travail au sein des entreprises à savoir : « moins de sécurité au niveau des contrats, transfert de contraintes de l'employeur à l'employé, du stress, une morosité ambiante et par une perte de sens, un déficit d'engagement des salariés et donc au final de productivité pour l'entreprise. » (Mathieu & Morisse, 2015, p.16).

Suite à cette évolution économique et ce qu'elle engendre, l'ouvrage « Reinventing Organization » (2014) de Frédéric Laloux nous apprend que les entreprises¹ (pionnières dans le changement vers des structures horizontales) ont constaté que leur type de management traditionnel, ayant porté ses fruits durant de nombreuses années, pouvait s'avérer inadapté. De fait, nous sommes en plein changement, nous passons d'un type de management dit traditionnel où la hiérarchie au sein de l'entreprise est très verticale à un type de management plus horizontal où l'aspect humain et le bien-être en entreprise ont une plus grande importance (Laloux, 2014 ; Imhoff, 2017).

Pour comprendre ce changement, nous devons regarder l'évolution du management à travers le temps. Avant le 21ème siècle, le management reposait surtout sur les principes de conformité et d'obéissance. La hiérarchisation et le cloisonnement des fonctions étaient très présents et nous pouvions différencier deux types de personne : les personnes qui dictaient ce qui devait être fait et les personnes qui faisaient ce qui avait été dit de faire. Ce type de management ne colle plus à la société actuelle, dans laquelle nous vivons, où les mentalités ont évolué et l'émancipation de soi est devenue une motivation, voire même un besoin pour tous. Les entreprises ont effectivement dû revoir leurs structures pour retrouver la productivité perdue à cause de toutes les pressions engrangées par les changements économiques comme la mondialisation. Cela a dû se faire en prenant en compte les changements de mentalité des individus. (Boyer, 2012)

En parallèle à ces changements hiérarchiques dans les entreprises, nous vivons dans une société où la technologie évolue très vite et a su montrer, durant ces dernières années, qu'elle peut permettre un gain de productivité considérable (Silva & Ben Ali, 2010). Comme nous l'a partagé notre professeur Karl Colin lors du cours « *entrepreneuriat technologique* » (Session 3 : « *La digitalisation en amont de la chaîne de valeur* », 6 décembre 2017), ces évolutions technologiques entraînées par un monde de plus en plus numérisé, où tout le monde est interconnecté, engrangent une quantité d'information indénombrable que les entreprises doivent savoir gérer pour pouvoir s'en sortir. De plus, ces informations représentent un réel « key changer », elles peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Les entreprises doivent donc savoir les traiter, identifier ce qui est pertinent ou ne l'est pas. En

¹ Frédéric Laloux a étudié des organisations de tout secteur d'activité (marchand, non-marchand, éducation, santé, administration, etc.) et de toute origine géographique, mais comportant aux moins 100 collaborateurs, et qui fonctionnent depuis au moins cinq ans avec des structures, des modalités, des processus et une culture profondément en cohérence avec les caractéristiques du prochain stade de développement.

effet, après la mondialisation, qui a demandé de l'adaptation aux entreprises, nous pourrions maintenant parler de digitalisation ou numérisation, qui demandent également de l'adaptation.

Désormais, les entreprises, évoluant dans notre monde actuel tourné vers le numérique, doivent repenser leur « business model » et leur chaîne de valeur. Le numérique doit maintenant être au service de la chaîne de valeur. (Colin, 2017)

Comme nous le disons ci-dessus, le management est de plus en plus horizontal et à côté de ça, la technologie numérique et ses flux d'informations sont au cœur de notre société actuelle. Colin (2017) précise alors que nous, évoluant dans la société d'aujourd'hui, avons un nouveau style de gestion d'entreprise qui doit prendre en compte le numérique.

D'une part, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui d'après Papetti, Chakroun et Nefzi (2010), connaissent une véritable croissance dans le monde entrepreneurial et plus particulièrement dans la gestion interne de l'entreprise. Celles-ci viennent révolutionner la façon de travailler tant au niveau de la gestion, de la coordination, du contrôle d'activité que de l'accessibilité et le traitement en temps réel de l'information d'une entreprise (Papetti et al., 2010).

D'autre part, les entreprises au management horizontal, comme le « collaboratif » où l'humain est au centre, ont pour vision, d'après Nathalie Ledur (experte en management collaboratif) de pouvoir répondre aux trois besoins fondamentaux des employés à savoir : « continuer à évoluer », « appartenir à un groupe » et « avoir un minimum d'autogestion » (conversation téléphonique, 11 juin, 2018).

Nous pouvons alors nous demander si les nouveaux outils axés sur l'information et la communication ayant vu le jour grâce aux évolutions technologiques sont en accord avec les nouveaux managements horizontaux que nous connaissons actuellement.

Motivations de la recherche

Avant de détailler les motivations qui nous ont poussées à réaliser une telle recherche, il est important de souligner quelques points concernant notre question de recherche. Premièrement, celle-ci implique une double question, l'une sur le système CRM et l'autre sur les RSN ; ceci n'est pas anodin. En effet, nous avons choisi ces deux NTIC indépendantes l'une de l'autre, car à la base nous partions sur l'ensemble des NTIC, mais cela aurait été

infaisable à notre échelle, vu le nombre de nouvelles technologies de l'information et de la communication qu'il existe.

En plus des motivations, développées dans ce point, d'avoir choisi d'étudier les systèmes CRM et les RSN (par exemple, le fait que ce soit deux outils pouvant être liés au management ; qu'ils puissent toucher, respectivement, une même partie prenante ; ou encore que nous les affectionnons), nous tenons à préciser qu'en avoir choisi deux est fortement lié au fait que nous sommes en mémoire conjoint.

Cependant, nous tenons à faire remarquer que choisir deux outils indépendants n'implique pas que nous excluons l'existence d'effets similaires perçus par les collaborateurs de l'implantation de l'un ou l'autre outil. Ceci est un point que les résultats de notre question de recherche nous montreront ou non.

En ce qui concerne les motivations de réaliser un mémoire qui traite d'un tel sujet, nous pouvons dire qu'elles sont simples et évidentes à nos yeux. Nous étions à la fois motivés de travailler sur certaines nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi que sur le management collaboratif pour plusieurs raisons développées ci-dessous. Se lancer dans de telles recherches sur la liaison entre les NTIC que nous avons choisi et le management collaboratif était réellement excitant scientifiquement parlant, car nous avons dû aller plus loin que ce que la littérature pouvait nous donner. En effet, à ce jour il existe, bien entendu, des études (que nous présentons, ci-dessous, dans ce point) tant sur le management collaboratif que sur les RSN et les logiciels CRM, mais la particularité de notre étude est que nous utilisons une approche originale permettant de faire ressortir les effets perçus (par des collaborateurs) de ces deux outils de gestion sur les principes mêmes du management collaboratif. Le fait d'apporter des résultats sur un sujet non encore exploré de cette manière nous donne le sentiment de ne pas travailler pour « du vent » et que nos recherches peuvent être bénéfiques tant pour nous que pour autrui.

Nous sommes également motivés par le sujet, car nous pensons fortement que le management collaboratif, à la structure horizontale et non verticale, n'est pas seulement une tendance, mais bien une mutation dans les organisations qui est amenée à perdurer. Il est donc intéressant de développer des recherches autour de son fonctionnement. En parallèle à cela, nous avons, tous les deux, une attirance commune pour cette façon de faire du management. Ceci pour deux raisons : la première : nous avons fait nos stages respectifs dans deux entreprises exerçant du management collaboratif ; la deuxième : nous avons eu la chance de

prendre l’option entrepreneuriat à la LSM de Mons où nous avons créé un projet en pratiquant du management collaboratif au sein de notre équipe de travail. En effet, nous avons dû, comme si nous étions une start-up de cinq personnes, établir de A à Z un business dont la contrainte était que le produit à imaginer devait être un objet connecté. Pour ce faire, les étudiants au sein de chaque équipe devaient fortement collaborer et utiliser l’expérience de chacun. Les professeurs Amélie Jacquemin, Julie Hermans et Karl Colin nous ont challengés, pendant deux mois, dans des situations similaires à la réalité. Cette expérience fût très enrichissante et nous a donné envie de mettre un pied dans le monde de l’entrepreneuriat plus tard et de pratiquer du management collaboratif. Il est donc logique, pour nous, de s’y intéresser de plus près !

De plus, nous avons, tout au long de nos études, été familiarisés avec des outils de gestion que nous pouvons considérer comme des « dispositifs formalisés permettant l’action organisée » (David, 1996, p.10). D’une part, de la première année de Bachelier jusqu’à la dernière de Master, avec des cours comme « *informatique en économie et gestion* », « *management humain* » ou encore « *entrepreneuriat technologique* » pour les systèmes CRM. D’autre part, avec des cours, comme ceux de notre option marketing en Master, où nous avons pu observer l’évolution des nouvelles technologies de l’information et la communication dans lesquelles les réseaux sociaux numériques ont eu, au fur et à mesure que les années passent, une place dominante. C’est pourquoi inclure ces deux outils — les systèmes CRM et les RSN avec lesquels nous avons été forts en contact durant notre parcours universitaire — et les lier au management collaboratif que nous affectionnons est une réelle source de motivation.

Enfin, comme mentionné au début de cette partie sur les motivations, en choisissant cette question de recherche nous avons dû aller au-delà de la littérature scientifique et managériale. En effet, bien que certaines études² exposent certains impacts majeurs des outils que nous analysons, comme celui sur la productivité et le bien-être, sur les entreprises en général ; il n’y avait pas d’analyse spécifique sur l’influence que ces outils ont sur les principes du

² “Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ? Pourquoi les réseaux sociaux peinent encore à développer des comportements collaboratifs” (2017) par la Chaire intelligence RH & RSE de l’IGS (Institut de Gestion Sociale) en collaboration avec le cabinet BDO ; “The social economy : Unlocking value and productivity through social technologies” (2012) par McKinsey Global Institute ; “Mettre en mouvement les acteurs de l’entreprise pour réussir sa transformation” (2017) par Lecko ; “CRM, apprentissage et contrôle organisationnel/CRM, learning and organizational control” (2006) par Benavent & De la Villarmois. ; Enquête sur les relations clients de Salesforce.com (2013) par le cabinet indépendant, Confrimit Inc.

management dit collaboratif. Cela nous a confortés dans le choix de notre question de recherche et a permis de l'aiguiller.

De plus, nous remarquons que selon la littérature investiguée, les conclusions, par rapport aux effets de l'un ou l'autre outil que nous étudions, ne vont jamais complètement dans le même sens. Effectivement, par exemple pour les RSN internes, si nous nous référons aux études (citées en note de bas de page), nous apprenons grâce à l'ISG et le directeur de l'étude Jean Pralong (2017) que, dans leur enquête réalisée en France, les RSN internes sont contre-productifs. En effet, ils ont observé que les RSN ne sont pas assez utilisés malgré leurs coûts, ou que toute l'information ne s'y retrouve pas parce que certaines personnes n'y sont pas actives, malgré qu'elles y soient sollicitées. Rayrole (2017) appuie le même risque sur les RSN internes dans son étude : « Mettre en mouvement les acteurs de l'entreprise pour réussir sa transformation ». Il y a plusieurs raisons à cela : certains employés ont l'impression que finalement il y a un retour des canaux hiérarchiques, qu'ils ne sont pas assez formés à l'utilisation des RSN, ou qu'ils doutent de la protection de leurs données personnelles. (Pralong, 2017)

Alors que selon l'étude de McKinsey Global Institute, qui a été menée auprès de 4 200 entreprises, il ressort de cela que les solutions collaboratives comme les réseaux sociaux dans les entreprises libèrent un potentiel de 20 à 25 % en productivité au travail, notamment en améliorant la communication et la collaboration au sein de l'organisation (Bughin et al., 2012).

En parallèle à cela, en se référant à l'étude de Banavent et De la Villarmois (2006) portant sur les CRM, il ressort que les systèmes CRM intensifient le niveau de contrôle par les résultats et par le comportement. Cela peut engendrer un risque, à savoir, un mal-être chez l'employé contraint par le CRM à performer. À côté de cela, une enquête sur les relations clients de Salesforce, leader mondiale sur les plateformes CRM, réalisée par le cabinet indépendant Confirmit Inc. (2013), a montré que les entreprises utilisant le CRM Salesforce avaient une hausse de 40 % de la productivité des collaborateurs.

Comme on peut le constater, il y a des divergences dans les études scientifiques et dans les avis des économistes et experts en management.

Un point supplémentaire est que, de manière générale, quand nous parlons de RSN ou de système CRM, nous avons plutôt tendance à penser aux clients (partie prenante externe) plutôt qu'aux employés, collaborateurs (partie prenante interne), ce qui est logique dans un premier temps. Effectivement, le CRM est tourné vers les clients (bien que son implantation

ait des effets sur les employés devant s’y adapter et l’utiliser). De plus, quand nous parlons de RSN, les « externes » tournés vers les clients, pour faire du marketing, sont les plus connus ; alors que dans une vision de « collaboration » la tendance est tournée vers les RSN dits « internes » qui sont beaucoup moins connus ou du moins, ceux qui nous viennent en premier à l’esprit.³

Se concentrer sur les effets des deux outils sur les parties prenantes internes nous a motivés vu le manque de littérature concernant les CRM à ce sujet ; ou encore, vu les conclusions différentes mises en avant par certaines études (développées ci-dessus) sur l’implantation de RSN internes en entreprise.

En parallèle à cela, choisir ces deux outils parmi l’entière des NTIC nous a permis d’analyser les ressentis de parties prenantes identiques (collaborateurs internes : managers et employés). Nous pensons que ce choix de deux outils avec une partie prenante commune est un bon fil conducteur et amène de la pertinence dans notre étude. De plus, une partie prenante identique nous évite d’être trop évasifs et de nous éparpiller sur toutes les parties prenantes possibles autour d’une organisation.

Notre objectif est d’apporter un document supplémentaire sur le management collaboratif autour de plusieurs axes pour mieux le comprendre et surtout pour savoir comment le rendre efficace avec toutes les nouvelles technologies qui nous entourent. Ce travail de recherche permet de comprendre comment gérer son entreprise de façon dite « collaborative » en sachant ce qui est efficace ou non quand on veut implémenter les outils sur lesquels nous portons notre attention.

Nous aimerions qu’un entrepreneur voulant lancer sa start-up puisse ouvrir notre mémoire pour se familiariser d’une part avec les concepts que nous abordons, à savoir, le management collaboratif, le logiciel CRM et le réseau social numérique interne ; et d’autre part qu’il puisse se faire à l’idée, grâce aux professionnels que nous avons rencontrés, des effets de ces deux outils de gestion sur le management de sa société.

³ Nous le verrons dans le chapitre 2 de la partie théorique, les RSN sont de deux types, “externes” (ou “grand public” comme Twitter, Facebook, Instagram, ...) et “internes” (ou “réseaux sociaux d’entreprise” comme Slack, Workplace by Facebook, Trello et bien d’autres).

PARTIE THÉORIQUE

Dans cette partie, nous développons un cadre conceptuel autour de notre question de recherche en nous basant sur des articles scientifiques et managériaux préexistants.

Pour ce faire, nous partons de notre question de recherche et nous la décortiquons le plus précisément possible. En partant de celle-ci, nous pouvons développer, les concepts y figurant, expliquer d'où ils viennent, les définir et mettre en avant les choix de ceux-ci.

Nous trouvons pertinent de développer ce cadre conceptuel, primordial pour la bonne compréhension de notre mémoire, selon deux axes : définitions tirées de la littérature et explications des raisons pour lesquelles nous utilisons tels concepts.

En effet, un cadre conceptuel rédigé de cette manière pourra directement plonger les lecteurs dans le modèle que nous voulons mettre en avant, dans nos hypothèses et dans la partie empirique de notre étude.

Comme expliqué ci-dessus, partons donc de notre question de recherche pour en détailler tous ses composants un par un.

*« Quels sont les effets perçus par les collaborateurs sur le **management collaboratif** au sein d'une **PME** de l'implantation d'un **système CRM** d'une part et de l'utilisation des **réseaux sociaux numériques** d'autre part ? »*

À première vue, il n'y a pas d'inhérence entre le management collaboratif et un système CRM ou un RSN, hormis le fait qu'ils soient des outils sur lesquels les membres d'une entreprise collaborent entre eux⁴.

⁴Cfr. point 1.3.4. "la collaboration organisationnelle", p.15 & point 2.3. "RSN internes et externes : caractéristiques respectives", p.21

Chapitre 1 : Système Customer Relationship Management (CRM)

Dans cette partie, nous abordons, dans un premier temps, le contexte dans lequel les logiciels CRM ont évolué. Ensuite, nous définissons le CRM selon différents auteurs et nous proposons notre propre définition pour la suite de notre étude. Finalement, nous nous intéressons, d'une part, aux différents composants impliqués dans l'implantation d'un CRM et, d'autre part, aux acteurs concernés par une telle implantation.

1.1. Contexte et historique

Afin de mieux comprendre le terme CRM, « Customer Relationship Management » aussi appelé, en français, « Gestion de la relation Client » (GRC), il est important d'en connaître son origine.

Selon Tamošiūniene et Jasilioniene (2007), la GRC apparaît dans les années 80 avec la montée des entreprises voulant diminuer leurs coûts et atteindre leurs objectifs financiers.

Dans les années 90, les premières formes de fidélisations du client (cadeaux, distribution de flyers, carte de crédit avec des points bonus, etc.) voient le jour et cela permet la formation de bases de données informatisées. En 1995, la naissance officielle de l'acronyme CRM apparaît avec le premier logiciel d'automatisation des forces de ventes (SFA, Sales Force Automation). Ce dernier va permettre de faciliter et d'optimiser le travail des commerciaux au quotidien. Cependant, un problème survient, l'intégration du logiciel au sein même de l'entreprise n'est point bénéfique pour les autres départements, étant donné qu'ils n'y ont pas accès. La solution vient alors avec les systèmes ERP⁵ (Entreprises Resource Planning), où le système CRM va venir intégrer les ERP afin de partager l'information à l'ensemble de l'entreprise. (Tamošiūniene & Jasilioniene, 2007)

Durant les années 2000, la montée en puissance du Web et les évolutions technologiques vont favoriser fortement l'accroissement du marché des logiciels CRM. Le consommateur est désormais au centre des stratégies d'entreprises et la gestion des clients est devenue primordiale. (Tamošiūniene & Jasilioniene, 2007)

⁵ Définition par Massard : L'ERP est un outil qui est constitué par plusieurs fonctions correspondant aux activités de l'entreprise. Il a la particularité d'être construit à l'extérieur de l'organisation, à partir des meilleures pratiques de gestion d'organisations. Toutefois, ce système de gestion intégré repose sur le paramétrage des règles de gestion standards proposées. Enfin, il s'appuie sur une base de données pour l'ensemble de l'entreprise. (as cited in Chaabouni & Triki, 2013, p.30)

À côté de cela, plusieurs études (Kim & Kim, 2009 ; Ambroise & Prim-Allaz, 2015 ; Mukerjee & Prasad, 2017) nous apprennent qu'il n'est pas facile d'implanter ce genre de système, car celui-ci n'est pas une science exacte. Ce n'est pas un simple outil que l'on instaure dans l'entreprise, il demande un réel investissement de la part de l'ensemble des personnes au sein d'une firme. Michaux et Geffroy-Maronnat (2011) ainsi que Benavent et De La Villarmois (2006) nous expliquent que la réussite de la mise en place d'un système CRM dépend de la cohérence entre trois facteurs : la stratégie au niveau de la gestion des clients, l'organisation en elle-même et la technologie. À partir du moment où les objectifs du CRM sont compris par l'ensemble de l'entreprise, que les employés utilisent et s'approprient le logiciel, le CRM peut devenir un véritable outil qui vient apporter une vraie valeur ajoutée tant aux clients qu'aux utilisateurs (Reboul, 2015). D'un côté, celui-ci permet d'améliorer la satisfaction des clients en leur proposant un meilleur service⁶. D'un autre côté, le logiciel apporte plus de flexibilité et de productivité aux équipes commerciales⁷. (Reboul, 2015)

1.2. Définitions du système « Customer Relationship Management »

1.2.1. Définitions selon la littérature scientifique

Pour définir un CRM, la littérature scientifique s'accorde pour dire qu'il existe de nombreuses façons. En effet, Mukerjee et Prasad (2017) illustrent ça avec un exemple : « si vous mettez dix personnes dans une pièce et que vous leur demandez de définir un CRM, vous aurez douze définitions différentes ». Les raisons pour lesquelles il existe une multitude de définitions sont dues au fait que les chercheurs en marketing, les experts et les chefs d'entreprise ont chacun une vision différente du concept de CRM. Cependant, deux grandes visions se font maîtres dans la littérature : le CRM vu comme une stratégie d'entreprise et le CRM vu comme un processus technologique (Coovi, 2010).

Nous pouvons le découvrir au travers de ces différentes définitions.

⁶ Meilleure gestion de son SAV(Service Après-Vente), permet de prendre directement des commandes chez le client, mise en place d'opérations de fidélisation grâce à la base de donnée, etc... (Reboul, 2015)

⁷ "identifier les clients inactifs depuis l'appel de X jours", "personnaliser les emailings de l'entreprise avec leurs coordonnées", "pouvoir vérifier l'efficacité des actions marketing", "obtenir des remontées terrains plus rapides et plus concrètes", etc... (Reboul, 2015, p.7)

Auteurs	Vision stratégique et/ou technologique	Définition d'un CRM
Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011)	Vision stratégique	CRM is a business strategy that aims to establish and develop value-creating relationships with customers based on knowledge.
Billé, J. & Soparnot, R. (2006)	Vision technologique	Ensemble de processus qui s'appuient sur les technologies permettant la relation profitable, durable et mutuelle avec le client et la gestion de cette relation.
Bellaaj, M. (2014)	Vision technologique	Les CRM sont des applications informatiques permettant d'établir des interactions et des relations entre l'entreprise et ses clients.
Benavent, C., De la Villarmois, O. (2006)	Vision stratégique et technologique	C'est une stratégie s'appuyant sur un système d'information (SI) qui tend à individualiser l'effort marketing tout en cherchant à mieux contrôler l'état de la relation client.
Coovi, B. (2010)	Vision stratégique et technologique	Une stratégie d'entreprise orientée client, qui se base sur les TIC pour gérer de manière efficace et efficiente le cycle de vie du client.
Ambroise, L., & Prim-Allaz, I. (2015)	Vision stratégique et technologique	La mise en œuvre de solutions de GRC requiert de la part de l'entreprise d'avoir une orientation relationnelle (dimension stratégique) et des outils en place pour collecter et utiliser les informations recueillies sur les clients

		de façon à mieux les servir (dimension opérationnelle).
--	--	---

Nous ferons remarquer que dans la plupart des définitions que nous avons pu croiser, les deux visions étaient généralement présentes. Cependant, selon le ou les chercheur(s), la définition d'un CRM était parfois plus orientée stratégie que technologie ou inversement. C'est pourquoi nous décidons de réaliser notre propre définition afin de pouvoir l'utiliser dans notre partie empirique.

1.2.2. Notre définition d'un CRM

En nous inspirant de différents auteurs (Benavent & al., 2006 ; Michaux & al., 2011 ; Bellaaj, 2014), nous définissons un CRM comme une stratégie d'entreprise portant sur l'implémentation d'un logiciel informatique permettant d'une part d'établir des interactions et des relations entre l'entreprise et ses clients ; et d'autre part de constituer une véritable plateforme de communication entre les départements et les unités de l'organisation.

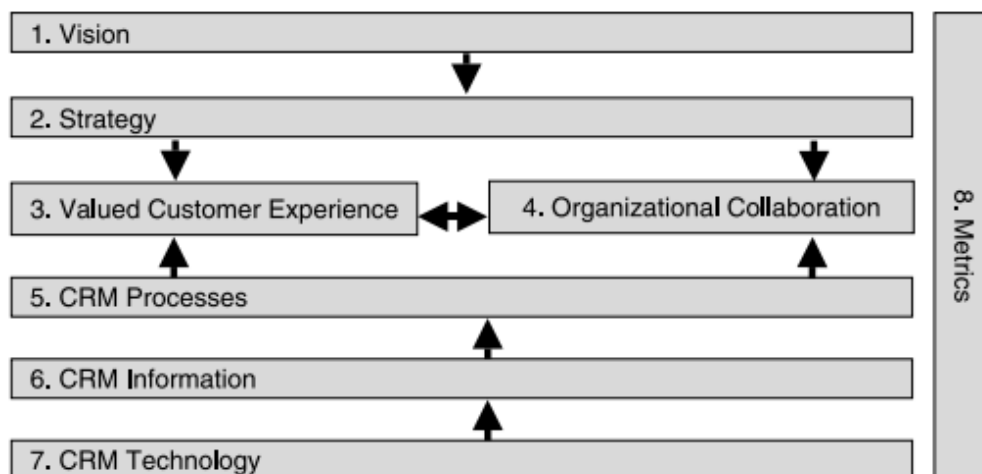
C'est cette définition que nous proposons à nos intervenants pour savoir si leur entreprise utilise bien un système CRM.

1.3. Les Composants d'un CRM

Comme nous le voyons dans les points « Contexte et historique » et « Définitions », l'implantation d'un système CRM a un impact sur l'ensemble de l'entreprise tant au niveau de la stratégie qu'au niveau de l'organisation en elle-même et qu'au niveau de la technologie (Michaux et al., 2011 ; Benavent et al., 2006).

L'étude de Peelen, Van Montfort, Beltman et Klerkx (2009) portant sur le succès de l'implantation d'un CRM illustre un modèle dans lequel nous retrouvons les différents composants impliqués dans la mise en place d'un CRM. Pour réaliser ce modèle, ils se sont eux-mêmes inspirés de l'étude de Payne et Frow (2005). Voici, ci-dessous, le schéma des huit composants et leurs analyses faites par Peelen et al..

Les 8 composants d'un système CRM



Source : Peelen, E., Van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453–471.
doi : 10.1080/09652540903371695

1.3.1. La vision

Pour commencer, les auteurs définissent la vision d'une entreprise comme l'objectif idéal qu'une entreprise veut atteindre (sur le long terme) au regard de la gestion de la relation client. Cette vision est cruciale pour la compréhension et la communication du CRM au travers de l'organisation. Celle-ci va affecter significativement la manière dont les employés vont accepter et pratiquer la GRC.

1.3.2. La stratégie

Ensuite, la stratégie (« strategy », sur le schéma) vient décrire la façon dont l'organisation veut réaliser cette vision. Elle donne les directions pour chacune des parties de la firme afin de bien collaborer et d'atteindre des objectifs.

1.3.3. La valorisation de l'expérience client

Au centre du schéma, nous retrouvons l'objectif principal du CRM, la valorisation de l'expérience client (« Valued Customer Experience », sur le schéma) et l'organisation qui en découle (« Organizational Collaboration », sur le schéma). Peelen et al. (2009) énumèrent plusieurs caractéristiques clés pour valoriser au mieux l'expérience du client. La relation client et la compréhension de son cycle de vie sont primordiales : les produits, les services, la communication, le contexte et le prix doivent correspondre aux attentes du client. L'utilisation de canaux de communication vient améliorer l'accessibilité au client et la compréhension des besoins du client.

1.3.4. La collaboration organisationnelle

Tout cela ne peut fonctionner sans une bonne organisation de travail. Peelen et al. (2009) parlent d'une réciprocité, dans le sens où les actions prises par l'entreprise sont en relation avec les actions venant du consommateur. Cela implique d'avoir de l'empathie envers les clients, mettre en place un système de feedback, mais aussi créer une relation de co-crédation avec les clients. Pour ce faire, toute personne en interne est amenée à devoir partager et interpréter les données reçues par le client.

1.3.5. Le process CRM

Au niveau du processus (« CRM Processes », sur le schéma), Davenport le définit comme une séquence logique d'activités (as cited in Peelen et al., 2009). Dans un système CRM, il existe plusieurs processus et chacun d'eux est une activité faisant partie du cycle de vie du client. Par exemple : les processus de commande, d'achat, de livraison ou encore de plainte.

1.3.6. L'information du client

Ces processus sont alimentés par l'information du client (« CRM information », sur le schéma). Cette information va permettre aux organisations de cibler les besoins du consommateur. Elle représente toute l'information, c'est-à-dire, les données que la firme va récolter vis-à-vis de son client.

1.3.7. La technologie CRM

La technologie CRM (« CRM technology », sur le schéma) représente l'ensemble des logiciels permettant d'acquérir, de gérer et de distribuer l'information des clients au travers de multiples canaux au sein de l'entreprise. Ils ont pour objectif d'impacter positivement la capacité des entreprises à gérer la rencontre avec leurs clients et ainsi les rendre plus satisfaits.

1.3.8. Les mesures du CRM

Dans le dernier point du schéma (« Metrics », sur le schéma), on retrouve la mesure du CRM. Plusieurs mesures peuvent être utilisées pour calculer le progrès et le succès d'un CRM. Peelen et al. (2009) en énoncent quelques-unes : le « Customer Lifetime Value » permettant d'évaluer la rentabilité des décisions marketing (Borle, Singh et Jain, 2008), le « Share of wallet » qui est un indice de fidélité du consommateur, ou encore le « customer retention » qui représente la capacité d'une entreprise à retenir ses clients. Ils nous disent aussi que le succès d'un CRM peut se calculer en regardant la satisfaction et la fidélité des employés.

1.4. Les acteurs concernés par le logiciel CRM

Comme nous l'avons vu plus haut, dans notre définition, l'implantation d'un logiciel CRM vient impacter différents acteurs tant au niveau externe, qu'au niveau interne. En effet, Michaux et Geffroy-Maronnat (2011) le soulignent aussi dans leur étude :

« L'outil technique CRM possède deux versants principaux : un versant interne, car il constitue une véritable plateforme de communication entre les départements et les unités de l'organisation, cela indépendamment de leur localisation ; mais aussi un versant externe puisqu'il constitue une interface de communication entre l'organisation et le client, qui devient partie intégrante de l'entreprise. »

(Michaux & Geffroy-Maronnat, 2011, p.124)

1.4.1. Versant interne

Nous avons remarqué que dans plusieurs études (Benavent & De La Villarmois., 2006 ; Michaux & Geffroy-Maronnat, 2011 ; Hsieh, Rai, Petter, & Zhang, 2012), l'implantation d'un CRM avait un impact sur l'ensemble des employés et que le CRM ne différencie pas les acteurs de manière précise. Au final, nous voyons que dans leurs études, les auteurs ne différencient pas les employés selon les différents départements, ils parlent uniquement « d'employés » ou de « collaborateurs ».

Néanmoins, Finnegan et Currie (2010) nous disent que l'implantation d'une stratégie CRM implique une variété de personnes « frontline sales, marketing and service providers, business analysts, IT professionals, and a broad array of managers. » (Finnegan et al., 2010, p.157). Selon ces auteurs, chacun doit collaborer pour s'assurer que la stratégie CRM est bien définie, délivrée et déployée. À côté de ça, Proshkina (2008), directeur marketing de InvisibleCRM, nous raconte dans son interview avec Michael Moon, quels sont les acteurs qui rentrent en compte dans l'utilisation du logiciel InvisibleCRM. Selon Proshkina (2008), c'est principalement les « salespeople » et il en existe deux types. Le premier groupe inclut les « sales executives » et les « sales managers ». Ils utilisent principalement les rapports générés par le CRM. Le second groupe est composé des « sales reps » (représentants commerciaux), qui travaillent sur le terrain. Ils récoltent l'information des clients pour la mettre dans le logiciel CRM, ce qui permet aux « sales managers » de prendre des décisions.

De plus, selon Patrick Reboul (2015), Directeur Marketing Opérationnel de chez Sage, les utilisateurs quotidiens d'un CRM sont les commerciaux, le personnel du service marketing et le personnel du service technique.

Nous pouvons voir que la littérature citée ci-dessus s'accorde pour dire que les acteurs impliqués dans l'implantation d'un CRM varient en fonction du logiciel et de l'entreprise dans lequel il est implémenté.

1.4.2. Versant externe

Le CRM, à savoir la gestion de la relation client, parle de lui-même. En effet, le client est l'acteur principal dans la mise en place d'un logiciel CRM, il est au centre des préoccupations de l'entreprise. Il est la raison pour laquelle les entreprises adoptent ce type de logiciel, car il aide à « mieux gérer et exploiter commercialement la connaissance des clients » (Billé et Soparnot, 2006, p.101). Nous pouvons aussi voir dans la littérature de Tamošiūniene et Jasilioniene (2007) que le CRM peut être défini en fonction du cycle de vie du client⁸. Le CRM est alors décrit comme la capacité d'interagir de façon transparente avec le client tout au long de ce cycle de vie (Tamošiūniene & Jasilioniene, 2007).

De plus, Bohling, Bowman, LaValle, Mittal et al. (2006) nous font ressortir de leur étude, les sept raisons dominantes pour lesquelles une entreprise veut adopter un logiciel CRM⁹. Les deux critères les plus importants sont de nature externe : pouvoir calculer l'impact de rétention des clients et leurs satisfactions, ainsi que pouvoir quantifier la hausse des revenus.

C'est pour ces différentes raisons, centrées sur le client, que la plupart des études¹⁰ sont orientées sur la performance et le succès de ces logiciels (Coovi, 2010). En effet, plusieurs études (Kim et Kim, 2009 ; Peelen et al., 2009 ; Garrido-Moreno et Padilla-Meléndez, 2011 ; Mukerjee et Prasad, 2017) parlent d'un certain taux d'échec dans l'implantation de ce dernier. Gartner, dans la littérature de Peelen et al. (2009), partage que 60 % des entreprises

⁸ Le cycle de vie du client est composé de 4 phases : "attracting" où le client développe de l'intérêt pour le produit, "transacting" où le client se procure le produit ou le service, "servicing and supporting" où le client demande de l'aide et "enhancing" où le client achète un nouveau produit. (Tamošiūniene & al., 2007)

⁹ Les sept raisons sont classées de la plus importante à la moins importante : pouvoir calculer l'impact de rétention des clients et leurs satisfactions, pouvoir quantifier la hausse des revenus, augmenter l'information en interne, quantifier la réduction de coût, augmenter la productivité des employés, l'utilisation par les employés et conformité aux spécifications. (Bohling & al., 2006)

¹⁰ Les études auxquelles Coovi (2010) fait référence sont : Payne, 2000; Plakoyiannaki et Tzokas, 2001; Srivastava, Shervani et Fahey, 1999; Winer, 2001; Woodcock, 2000.

vont échouer dans l'implantation de leur CRM, à cause de l'incapacité de faire des liens entre les départements, d'un manque d'adaptation de l'organisation ou encore, car le CRM ne procure pas de réel bénéfice vis-à-vis du client (as cited in Peelen & al., 2009).

1.4.3. Choix du versant interne pour notre étude

Dans notre étude, nous nous focalisons sur le versant interne, à savoir les employés utilisant le logiciel CRM et cela pour plusieurs raisons.

D'une part, nous voulons analyser les différents effets de l'implantation d'un logiciel CRM sur le management collaboratif. Celui-ci s'appliquant sur l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, à savoir employés et managers, comme nous le voyons dans le troisième chapitre consacré à ce concept. De plus, il est important pour nous, d'étudier les mêmes parties prenantes que pour l'analyse des RSN, afin de rester ciblé sur les mêmes personnes lors de notre analyse.

D'autre part, comme Coovi (2010) le mentionne, la plupart des études portent sur la mesure de la performance et du succès du logiciel. De ce fait, nous voulons apporter quelque chose de nouveau portant sur le versant interne de l'utilisation d'un CRM.

Chapitre 2 : Les Réseaux sociaux numériques

Dans ce deuxième chapitre sur les réseaux sociaux numériques (RSN), nous nous penchons tout d'abord brièvement sur le contexte et l'historique pour comprendre d'où ils viennent et comment ils évoluent. Ensuite, nous définissons, selon différents auteurs et chercheurs, ce qu'est un réseau social numérique et nous mettons en exergue, grâce aux études de plusieurs auteurs et chercheurs, deux types de réseaux sociaux numériques. Après cela, nous mettons en avant leurs caractéristiques respectives (leurs utilités, leurs parties prenantes liées...) et nous allons en profondeur dans le type de RSN sur lequel nous nous focalisons. Enfin, nous développons ce que nous retenons pour la suite de notre étude en justifiant nos choix, comme nous l'avons fait dans le premier chapitre où nous présentons notre définition d'un système CRM¹¹ et notre choix de s'intéresser au versant interne¹² de celui-ci.

2.1. Contexte et historique

Les réseaux sociaux numériques ne sont pas si récents, ils se développent depuis la fin des années 1990 et sont au cœur du Web 2.0 (Alloing, 2012).

Le Web 2.0, qui représente l'évolution du World Wide Web, résidant en de l'intelligence collective (as cited in Mayol, 2011) a été défini, par Kevin Kelly de la maison d'édition américaine informatique O'Reilly, comme :

« Un ensemble de modèles de conception : des systèmes architecturaux plus intelligents qui permettent aux gens de les utiliser, des modèles d'affaires légers qui rendent possible la syndication et la coopération des données et des services. Le Web 2.0 c'est le moment où les gens réalisent que ce n'est pas le logiciel qui fait le Web, mais les services. »

(as cited in Mayol, 2011, p.54)

Ce Web où tout le monde a de l'importance, par rapport au contenu que chacun fournit, est le monde Internet dans lequel nous vivons actuellement. C'est dans celui-ci que les réseaux sociaux numériques sont en continuelle évolution (Alloing, 2012).

¹¹ Cfr. point 1.2.2, p.13

¹² Cfr. point 1.4.3, p.18

2.2. Définitions du Réseau Social Numérique

Définir un réseau social numérique n'est pas une chose facile vu qu'il n'existe pas une seule définition figée pour ce concept, mais bien une multitude de façons de le définir, comme nous le voyons dans ce point (Zammar, 2012).

Bien que certains auteurs, comme ceux de la revue de l'I.R.E.S¹³, ont tenté de définir un réseau social numérique de manière stricte et brute comme :

« Un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et spécifiquement dédié à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles. »

(Fondeur & Lhermitte, 2006, p. 130)

Nous préférons nous tourner vers les recherches de Stenger et Coutant (2010) qui nous paraissent plus intéressantes. Effectivement, ces deux chercheurs ont réussi à proposer une définition des réseaux sociaux numériques simple et claire en se basant sur les études de Thelwall (2009) ainsi que celles de Boyd et Ellison (2008). Les études de Thelwall (2009) mettent en avant le fait que les RSN permettent aux utilisateurs de satisfaire trois objectifs (se socialiser, « réseauter » et pratiquer la navigation sociale). Celles de Boyd et Ellison (2008) mettent en exergue certains points¹⁴ de la définition, ci-dessous proposée par Stenger et Coutant (2010) :

¹³ La Revue de l'IRES, créée en 1989, est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Economiques et Sociales, IRES. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, formes de rémunération et de gestion des salariés, relations professionnelles, mutations du travail.

¹⁴ Boyd et Ellison (2008) définissent un site de réseaux sociaux comme : « web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. » (Boyd & Ellison, 2008, p.211)

« 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, p. 5)

Cette définition se rapproche au mieux de ce que nous imaginons en termes de notion scientifique pour ce concept de réseaux sociaux numériques qui nous est familier.

2.3. RSN internes et externes : caractéristiques respectives

Il faut bien se rendre compte qu'il existe une abondance de réseaux sociaux numériques différents (tous liés à la définition ci-dessus) sur lesquels circulent, de manière transversale, énormément d'informations pertinentes ou non pour une entreprise.

Par rapport à notre mémoire et d'un point de vue entrepreneurial, nous pouvons classer ces réseaux sociaux numériques selon deux types de parties prenantes (émettant des flux d'informations) : interne et externe. Ce qui donne, les RSN internes et les RSN externes. Bien entendu, il se produit de plus en plus de flux d'informations sur les RSN dits externes, mais le tissu relationnel (entre collaborateurs) trouve toujours sa matière dans l'entreprise, en interne (Perelman, 2012).

Cependant, il est important d'approfondir certains points concernant ces deux types de RSN.

Tout d'abord, la littérature, notamment l'ouvrage de Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet « TIC et innovation organisationnelle » (2012) et celui de Zirye Marouf « Les réseaux sociaux numériques d'entreprise » (2011), nous apprennent davantage sur les RSN externes et internes : comment les distinguer, leurs caractéristiques respectives ou encore certains exemples concrets de ceux-ci.

2.3.1. Les RSN externes

D'un côté, **les réseaux sociaux numériques externes** sont liés aux parties prenantes externes à une entreprise dont la plus connue est « les clients » (que ce soit en B2B ou en B2C). Les flux d'informations sur les RSN externes gravitent autour de l'image de l'entreprise, de ses produits et services, de sa politique commerciale, marketing, sociale et de ses succès et difficultés (Perelman, 2012). Les RSN externes sont représentés par les réseaux sociaux grand public, gratuits, comme Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Snapchat, LinkedIn ou encore Viadéo (Chérigny, 2012 ; Perelman, 2012). Comme nous pouvons le comprendre, l'information circulant sur ces RSN externes peut, entre autres, conscientiser les entreprises sur le reflet qu'elles renvoient, permettre de fidéliser leurs clients, attirer les clients potentiels en partageant du contenu, écouter les avis (même négatifs) ou encore mettre en avant des plans de co-crédation avec les clients (Bonnet & Riccio, 2012 ; Balagué & Fayon, 2011).

2.3.2. Les RSN internes

De l'autre côté, **les RSN internes** sont en lien avec les parties prenantes internes à une organisation où la plus importante est « les employés ». Les flux d'informations ont comme contenu tout ce qui se passe en entreprise et par rapport à celle-ci. Ces RSN internes sont axés sur la communication intra entreprise et tentent de favoriser l'émergence de communautés d'intérêts. (Marouf, 2011)

Les RSN internes peuvent être définis comme des réseaux sociaux d'entreprises qui se définissent « comme 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)

2.4. Analyse approfondie des RSN internes

Dans nos recherches littéraires, nous découvrons une grosse étude concernant ces RSN internes. En effet, le cabinet de conseil aux organisations Lecko s'est penché sur ces RSN internes d'entreprises à travers une étude : « État de l'art des réseaux sociaux d'entreprise », publiée en plusieurs tomes. Celui qui nous intéresse est le neuvième, il s'intitule « Mettre en mouvement les acteurs de l'entreprise pour réussir sa transformation » (2017).

Les auteurs¹⁵ de cette étude ont réussi à identifier les RSN internes les plus utilisées par les entreprises, et ils ont effectué une analyse fonctionnelle autour de plusieurs capacités propres aux réseaux sociaux numériques internes.

Nous trouvons judicieux de citer plusieurs noms de RSN internes afin de pouvoir se faire une idée concrète desquels ils sont. Nous retrouvons dans la liste de leur étude les RSN suivants : Asana, Azendoo, Beezy, Circuit/Unify, Community Clouds/Salesforce, Evernote, Exo Platform, Workplace by Facebook, G Suite/Google Cloud, Hipchat, Hoozin, IBM Connections Cloud, Jalios Digital Platform, Jamespot, Jive N, Knowings, Knowledge Plaza, Liferay, Lively-Inspheris, Lumapps, Microsoft-Office 365, Powell 365-Expertime, Seemy, Slack, Talkspirit, Trello, Unily-Brightstar, Whaller ou encore Wimi.

Avec leur analyse fonctionnelle, autour de plusieurs capacités comme : la diffusion et la circulation d'information, la productivité, la collaboration au service du processus, la gestion des connaissances, l'ouverture à l'externe ; les chercheurs ont réussi à mettre en exergue les RSN d'entreprises les plus effectifs (les plus performants concernant les capacités citées ci-dessus).

À titre informatif, les RSN d'entreprises se démarquant des autres RSN sur tous les autres secteurs, car ces premiers sont tournés sur l'équipe et/ou l'entreprise. Selon cette étude, les RSN internes les plus effectifs sont Workplace by Facebook, G Suite/Google Cloud, Trello, Slack, Lumapps ou encore Whaller. (Gouraud, Le Lann, Rayrole & Veloso-Jouan, 2017)

Ensuite, nous apprenons, bien entendu, que ces deux types de réseaux sociaux numériques (externes et internes) sont aux services de la gestion d'une entreprise. Néanmoins, pour que ce soit le cas de manière optimale, il faut que l'organisation mette en place une collecte et un traitement de ces flux d'informations apportés par ces RSN dans le but de favoriser la veille stratégique, l'analyse prédictive et les performances (Chérigny, 2012). En effet, comme le préconisent certains chercheurs comme Breillat (2010), il faut développer une forme « d'intelligence économique 2.0 », mettant en avant l'exploitation des sources ouvertes par Internet comme un préalable indispensable du renseignement en matière économique.

¹⁵ Gouraud, G., Le Lann, B., Rayrole, A. & Veloso-Jouan, N.

2.5. Choix du RSN interne : définition retenue et caractéristiques

Dans notre étude, nous choisissons de nous focaliser sur les effets perçus par les collaborateurs de l'implantation de **RSN internes** sur le management collaboratif dans les PME. Comme nous le mentionnons dans nos motivations, choisir de travailler sur les RSN et les logiciels CRM nous permet de nous concentrer sur les mêmes parties prenantes : les internes, à savoir les collaborateurs (managers et employés).

Pour la suite de notre étude, dans la partie empirique, nous retenons la définition de Garnier et Hervier (2011) à savoir : Les RSN internes (ou réseaux sociaux d'entreprises) 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)

Cela nous permet d'éviter toute ambiguïté autour du terme RSN interne, car nous présentons à chaque intervenant de notre enquête cette même et seule définition afin qu'il puisse nous dire si le RSN avec lequel il travaille correspond bien à ce que l'on cherche.

Chapitre 3 : Management collaboratif

Après avoir développé les deux premiers chapitres, « Système CRM » et « Réseaux sociaux numériques » dont les implantations correspondent aux variables indépendantes de notre question de recherche, nous nous intéressons maintenant à notre variable dépendante, le management collaboratif.

Dans ce chapitre, nous développons, tout d'abord, brièvement le contexte introduisant le management collaboratif. Ensuite, vu que nous parlons ici d'un réel concept, nous ferons un tour des définitions proposées par certains auteurs, chercheurs et économistes afin de mettre des mots clairs et précis sur ce qu'est le management collaboratif. De plus, toujours en fonction de certains auteurs, chercheurs et économistes et de leurs apports dans la littérature scientifique et managériale, nous présentons plusieurs modèles et théories, toutes, liées au management collaboratif. Enfin, après toutes les informations apportées dans ce chapitre, nous proposons, dans un dernier point, notre perception personnelle du management collaboratif sur base de tout ce que les différents auteurs nous ont appris. Ce dernier point nous permet de mettre en exergue une explication claire et concrète, à nos yeux, de ce concept, que nous réutilisons dans notre partie empirique afin de le présenter de la même façon à tous les intervenants de notre étude.

3.1. Contexte introduisant le Management Collaboratif

Chaque modèle d'organisation du travail est le reflet de la société dans laquelle il émerge et, de ce fait, les mentalités d'aujourd'hui influencent les modèles d'organisations que nous connaissons actuellement (Laloux, 2014). En se basant sur la pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1954), Laloux nous présente le fait que nous (cela induit nos mentalités) sommes maintenant au dernier stade de cette pyramide « l'accomplissement de soi ». Nous sommes, dans une période de changements. Celle-ci est vue dans les organisations comme un passage d'une pyramide hiérarchique classique essentiellement verticale à des structures horizontales. La première mettant l'accent sur une culture forte et l'autonomie des membres comme sources de motivation, les secondes mettant l'accent sur le fait que l'authenticité doit se faire ressentir. (Laloux, 2014)

De plus, Imhoff (2017) vient aussi appuyer le fait que les relations au travail traversent une période de changements et se redéfinissent vers une plus grande horizontalité. En effet, Imhoff (2017) nous dit que les entreprises sont en train de passer d'un modèle hiérarchique,

où les processus individuels prévalent sur le collectif, à un modèle reposant sur des logiques de projets où la co-construction au sein d'équipes de travail est mise en avant. Il nous apprend aussi 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 est accompagnée de nouvelles pratiques collaboratives et coopératives que l'on voit apparaître au travers de l'usage des termes en « co », à savoir : « co-working, co-construction, co-développement, etc » (Imhoff, 2017, p.93).

3.2. Définitions du Management Collaboratif

À ce jour, il n'est pas évident de donner une définition unique de ce qu'est le management collaboratif. Effectivement, beaucoup de visions différentes existent à propos de ce type de management dont découlent, par conséquent, de nombreuses définitions proposées par des économistes, des directeurs d'entreprises et des chercheurs.

C'est pourquoi nous exposons, ci-dessous, plusieurs définitions qui se rejoignent et expliquent les grands axes de ce concept.

Auteurs et chercheurs	Définition management collaboratif
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.
Aurélie Duthoit (2015)	Le management collaboratif est la

	philosophie managériale de l'entreprise 2.0, mais pour y parvenir, il faut changer de culture d'entreprise, aplanir les hiérarchies, valoriser la prise de risque, accepter l'échec pour apprendre de ses erreurs, c'est-à-dire expérimenter... laisser faire le vivant en remplaçant l'homme au centre.
Laetitia Ricci (2015) ¹⁶	Le management collaboratif est une méthode de management qui s'appuie sur l'intelligence sociale et émotionnelle. Elle oblige chaque manager à transformer son rapport aux autres. Il s'agit d'expliquer, de convaincre, de faire adhérer et principalement d'écouter.
Serge Levan (2015) ¹⁷	Le management collaboratif se présente comme une nouvelle forme d'organisation du travail, qui revêt trois aspects : communication, coopération, à savoir partage de ressources, et coordination, c'est-à-dire synchronisation entre les actions et les acteurs. Il repose sur des processus et une structure imbriquée.
Thivel (2017) ¹⁸	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.

¹⁶ as cited in Mathieu & Morisse, 2015.

¹⁷ as cited in Mathieu & Morisse, 2015.

¹⁸ as cited in Winkler, 2017.

3.3. Modèles en lien avec le management collaboratif

Malgré le fait qu'il y ait plusieurs définitions existantes et que le management collaboratif soit un concept, ou du moins qu'il ne s'apparente pas à une science exacte, chaque économiste s'approprie le terme « management collaboratif » en fonction de ce que pour lui, cela devrait être. Nous remarquons au travers de la littérature scientifique et managériale que différents chercheurs mettent en avant plusieurs modèles sur lesquels s'appuie le management que nous étudions. Ces différentes théories, modèles conceptuels ou encore démarches pour exercer un management collaboratif que nous développons, ci-dessous, ont, bien entendu, des points communs tant entre elles qu'avec les définitions du management collaboratif déjà exposées dans le point 3.2., par exemple : « l'humano centrisme », la tendance à l'horizontale (et non plus à la hiérarchie verticale) ou encore l'intelligence collective. Il est important de noter que certains auteurs et chercheurs (Laloux, 2014 ; Getz & Carney, 2012 ; Gilbert & al., 2017 ; Fallery, 2016 ; Boyer, 2012) n'utilisent pas spécialement les mêmes termes pour des significations allant dans le même sens. Cependant, les auteurs mentionnent la théorie Y¹⁹ de McGregor (1960) comme une théorie étant la base de ce que chacun développe par rapport au management collaboratif.

3.3.1. Le paradigme Opale (Laloux, 2014)

Frédéric Laloux décrit dans son ouvrage « Reinventing Organizations » (2014) plusieurs paradigmes, chacun avec leur vision dominante du monde et le modèle organisationnel qui leur correspond²⁰. Laloux utilise des couleurs en fonction de chaque paradigme dont l'opale représente, selon lui, le dernier qui fait apparaître trois avancées majeures (**auto-gouvernance, affirmation de soi et raison d'être évolutive**) que nous développons plus bas dans ce point. Selon Frédéric Laloux (2014), il y a quatre grands paradigmes :

¹⁹ “Theory Y assumptions in which the manager believes people are willing to work, capable of self-control, willing to accept responsibility, imaginative and creative, and capable of self-direction.” (Schermerhorn, 2012, p. 38)

²⁰ Pour ce faire, Laloux se base moins sur les besoins psychologiques (bien qu'il cite Maslow et McGregor) et plus sur une philosophie qui assimile les organisations à des organismes vivants, ainsi que sur une grille de lecture globale de l'histoire de l'humanité. Il l'emprunte à des penseurs comme C. Graves, K. Wilber, ou R. Kegan. (Laloux, 2017)

1. Le paradigme rouge (ou stade impulsif) caractérisé par la division des tâches et l'autorité.
2. Le paradigme ambre (ou stade traditionnel) dans lequel il y a des rôles très définis au sein d'une pyramide hiérarchique et où l'autorité et le contrôle sont descendants selon des règles formelles.
3. Le paradigme orange (ou stade compétitif) où l'innovation est stimulée et la responsabilité individuelle dans des organisations dominées par une méritocratie.
4. Le paradigme vert (ou stade pluraliste) où au sein d'une pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture centrée sur les valeurs de l'organisation et sur l'autonomie des membres afin d'accroître la motivation.

Et enfin, nous voyons dans son ouvrage que Frédéric Laloux s'approprie le mot collaboratif et l'apparente au mot Opale pour pouvoir créer un cinquième paradigme.

5. Le paradigme Opale (ou stade évolutif) qui voit le monde comme le lieu d'un déploiement individuel et collectif. Paradigme à la base du management collaboratif.

Ces organisations Opale reposent sur trois avancées qui forgent le management actuel (Laloux, 2014) :

- **L'auto-gouvernance** : les entreprises Opale ont trouvé la façon de transformer les hiérarchies pyramidales en systèmes basés sur des relations d'égal à égal fonctionnant efficacement grâce à l'intelligence collective.
- **L'affirmation de soi** : les entreprises ont toujours encouragé leurs collaborateurs à ne montrer que leur personnalité « professionnelle ». Désormais, les entreprises au management Opale ont développé un ensemble de pratiques qui invitent leurs collaborateurs à revendiquer leur intégrité personnelle et professionnelle, et à venir au travail tels qu'ils sont.
- **La raison d'être évolutive** : les entreprises Opale ont une vie propre et une conscience de leur but, de ce pour quoi elles sont engagées. Au lieu d'essayer de prévoir et maîtriser l'avenir, ces entreprises invitent leurs collaborateurs à écouter et à comprendre ce qu'elles sont appelées à devenir et à quelle finalité elles entendent répondre. (Laloux, 2014)

Dans son ouvrage, Frédéric Laloux ne dit pas qu'il faut absolument ces trois principes en même temps, mais qu'il faut commencer à les introduire un par un pour tendre vers un management idéal selon lui, comprenant ces trois avancées.

3.3.2. Les 7 dimensions du management libéré (Gilbert & al., 2017)

C'est en se basant sur l'ouvrage « Liberté & Cie » (2012) d'Isaac Getz et Brian Carney dans lequel ils ont théorisé le terme « entreprises libérées²¹ » que Gilbert & al. (2017) ont réussi à faire ressortir sept dimensions du management libéré. Pour ce faire, Gilbert & al. (2017) ont étudié en profondeur certaines entreprises françaises (FAVI, Poult et CHRONO Flex) abordées dans « Liberté & Cie » (2012).

Ces sept dimensions sont (Gilbert & al., 2017, p. 43) :

- « La **participation comme mode de fonctionnement par défaut** » : Les auteurs caractérisent cela par un processus de prise de décision démocratique.
- « La **démocratisation de l'innovation** » : Cela sous-entend la participation de tous les collaborateurs au développement de nouveaux concepts, projets ou pratiques. De ce fait, l'innovation ne relève plus d'une compétence localisée dans un bureau spécialiste de la R&D (Recherche & Développement).
- « La **stimulation d'une dynamique entrepreneuriale** » : Les auteurs entendent par cela le fait que chaque collaborateur soit incité à développer l'activité et à proposer de nouvelles choses.
- « La **poursuite d'un projet sociétal** » : Cela signifie que le projet sociétal soit en accord avec les projets personnels de chacun, comme le choix du lieu de vie ou encore le bien-être au travail.
- « Le **renouvellement du rôle des dirigeants** » : C'est basé sur deux choses : le changement de posture lié à la dé-hiérarchisation et à l'environnement de travail fondé sur l'autonomie de décision des collaborateurs.
- « La **conduite du changement dans laquelle le "leader libérateur" s'allie à la base** » : les auteurs mettent en avant que le statut de leader soit au profit d'un ralliement « libérateur » auprès des employés.
- « La **disparition de la technostucture au profit des opérations** » : Cela touche à la structure des organisations et laisse place à une structure plus horizontale, au sein de laquelle le développement d'équipes-projet est favorisé.

²¹ Une entreprise libérée est définie comme une entreprise dans laquelle la grande majorité des salariés ont la liberté et la responsabilité pour prendre des décisions par eux-mêmes si ceux-ci pensent qu'elles sont les meilleures pour l'entreprise. (Carney & Getz, 2012)

3.3.3. La théorie de l'agir collectif (Fallery, 2016)

Nous trouvons la théorie de l'agir collectif dans la deuxième partie de l'étude de Fallery (2016), qui se compose de deux parties. Dans la première partie, il nous prouve par des exemples d'entreprises qu'une organisation sans managers a toujours existé et peut s'avérer très efficace. Il précise aussi qu'une entreprise sans managers ne veut pas dire « sans management ». Pour l'auteur, ces entreprises appliquent un management « distribué et anti-autoritaire²² ». (Fallery, 2016)

Dans la deuxième partie de son étude, Fallery élabore la théorie de « l'agir collectif » afin de « décrire et analyser ce mouvement vers un management sans managers » (Fallery, 2016, p.145). Pour réaliser sa recherche, il s'appuie sur deux grandes théories : la théorie de l'agir communicationnel de Jurgen Habermas (1987) et la théorie du choix collectif institutionnel d'Elinor Ostrom (1990). De plus, il met en évidence deux concepts clés ressortant de ces théories : le consensus légitime et la gouvernance polycentrique, que nous développons ci-dessous.

- **Le consensus légitime**

Pour Habermas (1987), il faut respecter une certaine éthique de la communication, il faut produire un consensus légitimé (as cited in Fallery, 2016). Habermas propose deux niveaux dans le processus de décision collective. D'une part, laisser place à une « dissension maximale », c'est à dire : oppositions d'avis par accords-désaccords, par concessions-réfutations, par critique-justifications des divers points de vue. D'autre part, suite à cette première étape, d'après Fallery, « une “entente maximale” se réalise en même temps sur les normes de l'échange :... donc sur l'assurance qu'un résultat peut toujours être rectifié dans une discussion ultérieure » (Fallery, 2016, p.137). Fallery résume alors le **concept de consensus légitime** comme : « Le consensus légitime, qui n'est ni une unanimité ni un compromis, apparaît ainsi comme un mode de coordination non-autoritaire basé à la fois sur les dissensions et sur l'entente » (Fallery, 2016, p.139).

²² Fallery (2016) entend par management “distribué et anti-autoritaire” : “une mise en capacité à atteindre les objectifs fixés malgré les aléas organisationnels ou techniques : autonomie dans le processus, auto-contrôle sur les moyens, travail en équipes de projets.” (Fallery, 2016, p.135)

- **La gouvernance polycentrique**

Ce concept, nous le trouvons dans l'étude d'Ostrom (1990) qui porte sur l'analyse des problèmes de coopération, « elle se concentre sur les différentes “configurations de règles”²³ façonnant les interactions humaines » (Fallery, 2016, p.140). Ces règles sont élaborées à différents niveaux (opérationnel, collectif ou constitutionnel), et évoluent au sein de multiples « arènes locales²⁴ ». L'ensemble de ces arènes mènent à ce **concept de gouvernance polycentrique** où nous n'avons plus un centre, mais une multitude d'arènes locales qui sont en intersections. Ce système d'organisation non hiérarchique vient donc supprimer les rôles de ces managers intermédiaires.

La **théorie de l'agir collectif** de Fallery (2016) a été construite sur le croisement du concept de gouvernance polycentrique avec le mode de coordination proposé par le consensus légitime. Fallery nous dit que cette théorie est « nécessaire pour analyser la dé-hiérarchisation des organisations et décrire les principes et les pratiques du management sans managers » (Fallery, 2016, p.143).

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

Le modèle des « 4 C », proposé par Francis Boyer²⁵ (2012), met en avant que le management collaboratif va de pair avec quatre grands piliers, appelés en français les « 4 C », sur lesquels repose le management collaboratif.

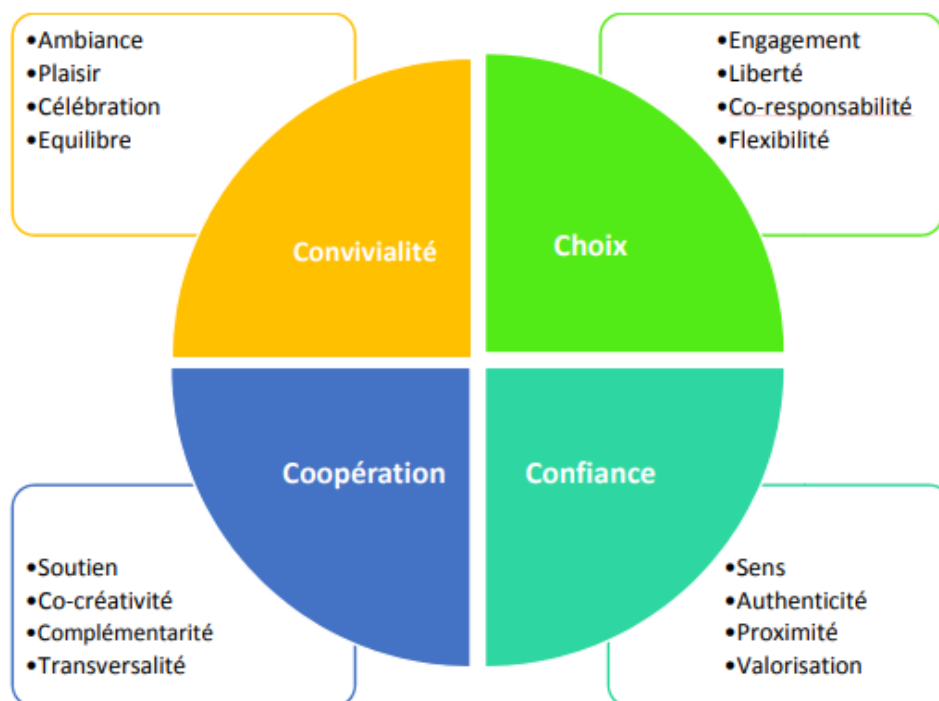
Ces quatre grands piliers : Choix ; Confiance ; Coopération ; Convivialité s'appuient tous sur de grands principes de vie, comme exposé, ci-dessous, dans le schéma proposé par l'association ADELI.

²³ “Une règle, écrite ou non, est ici une compréhension partagée de prescriptions *effectives*, définissant quelles actions ou quels résultats sont requis, interdits ou permis.” (Fallery, 2016, p.140)

²⁴ groupes d'individus (Fallery, 2016)

²⁵ Francis Boyer est consultant, formateur, coach, conférencier et rédacteur de nombreux articles. Il a fondé la société Dynesens et le site www.innovationmanageriale.com.

Les 4 piliers du management collaboratif (Boyer, 2012)



Source : Mathieu, C. & Morisse, T. (2015). *Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail*. La lettre d'ADELI n° 98. En ligne sur <https://www.adeli.org/document/1185-l98p16pdf>, consulté le 24 mai 2018.

Francis Boyer (2012) nous apprend que certains des piliers (confiance, convivialité), qu'il met en avant, sont une réponse aux limites de pratiques managériales devenues inopérantes, et que d'autres (coopération, choix) sont un alignement aux valeurs, systèmes et attentes émergents du monde économique dans lequel nous vivons actuellement.

Nous développons, ci-dessous, en détail chaque pilier ainsi que les facteurs qui viennent les renforcer.

● **La convivialité**

Le management collaboratif repose sur la convivialité. Ce pilier représente la qualité et le côté agréable et positif des relations entre les personnes d'une même entreprise. Cette convivialité va être renforcée par :

- ❖ l'ambiance qui correspond à l'atmosphère de travail étant souvent en reflet avec les valeurs de l'organisation. Ce climat de travail, influençant

l'épanouissement des employés, peut résider tant à l'infrastructure qu'aux conditions de travail.

- ❖ le plaisir des employés à réaliser les tâches qui leur sont demandées. C'est une condition pour trouver de la performance. Il faut donc se concentrer plutôt sur les talents des employés que sur leurs capacités à savoir faire quelque chose.
- ❖ la célébration qui se fait généralement à travers l'organisation d'événements où les employés se découvrent différemment dans l'entreprise. Cela permet d'aller au-delà des rôles qu'ils ont et ça amplifie le sentiment d'appartenance à une entité.
- ❖ et l'équilibre qui réside dans le fait qu'une entité doit permettre aux employés de trouver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle pour qu'ils se sentent bien. (Boyer, 2012)

● Le choix

Un autre pilier propre au management collaboratif est le choix, qui peut être résumé comme la liberté donnée à une personne à s'engager de manière volontaire, en connaissance de cause et en assumant les conséquences (Boyer, 2012).

Quatre principes vont intensifier ce concept de choix :

- ❖ l'engagement qui représente l'envie manifeste et partagée (entre employé et employeur) de s'impliquer dans un projet, une entreprise. Bien entendu, pour maintenir cette envie réciproque, il peut y avoir des évaluations à plusieurs moments clés pendant la durée de vie d'un employé dans une entreprise.
- ❖ la liberté qui consiste en la latitude laissée aux employés de s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre des résultats.
- ❖ la co-responsabilité qui correspond au fait que, comme les employés sont plus importants dans un management de type collaboratif, ils doivent assumer leurs actes, qu'ils soient liés à des résultats positifs ou négatifs.
- ❖ la flexibilité qui réside dans le fait que les entreprises pratiquant un management collaboratif vont devoir assouplir leurs organisations de travail et parfois réallouer certaines pratiques à des employés pour le bien de tous. Généralement quand une organisation change son type de management en du collaboratif, cela se fait par des tests et cela prend un certain temps d'adaptation. (Boyer, 2012)

• La confiance

Le pilier de la confiance correspond au fait de croire en des valeurs (morales, affectives ou professionnelles) faisant en sorte que l'on n'est pas capable d'imaginer se faire duper par autrui.

Ce pilier va également être davantage renforcé si une entreprise met en avant certains principes comme :

- ❖ le sens qui correspond à la finalité (ou à la raison d'être, aux valeurs, à une singularité) d'une entreprise qui en anime ses membres.
- ❖ l'authenticité qui va de pair avec la transparence et la sincérité dans les relations en entreprise. Ces adjectifs de transparence et de sincérité, important pour s'exprimer en entreprise, renforcent les liens entre les collaborateurs.
- ❖ la proximité (interpersonnelle) qui est ce sur quoi repose la confiance pour pouvoir échanger et partager avec autrui, peu importe son rôle ou sa fonction.
- ❖ la valorisation qui réside dans le fait qu'une entreprise doit savoir constater la valeur ajoutée de ses membres. (Boyer, 2012)

• La coopération

Le dernier pilier, celui de la coopération, consiste tout simplement au fait de travailler et d'interagir entre personnes au sein d'une même entreprise.

À nouveau, quatre principes vont aider à une bonne coopération :

- ❖ le soutien, psychologique ou technique, il facilite le développement professionnel. Pour ce faire, l'entreprise doit faire en sorte que les employés se sentent soutenus et rassurés.
- ❖ la co-créativité qui correspond au fait que toute personne (peu importe son rôle ou statut) dans l'entité peut être pourvoyeur d'idées et de commentaires. Cela favorise l'innovation au sein des organisations.
- ❖ la complémentarité, opposée à la conformité, réside dans le fait qu'une organisation doit encourager la diversité des profils et des talents pour améliorer les performances collectives grâce à leurs échanges d'expériences, d'avis, de compétences...
- ❖ la transversalité qui met en avant que les entreprises doivent mettre fin aux barrières entre les fonctions et la hiérarchie, pour renforcer la solidarité et

l'esprit d'équipe. Cela vient à l'opposé de la division du travail et du cloisonnement des fonctions qui vont freiner l'innovation et la bonne entente au sein de l'entreprise. (Boyer 2012)

C'est donc sur ces quatre piliers et les principes qu'ils impliquent que repose le management collaboratif. Bien entendu, ces piliers peuvent être présents que si une entité a réellement modifié sa structure organisationnelle en une structure horizontale et que le bien-être en est une de ses valeurs. Cet équilibre, qui va être apporté par les piliers, implique du dévouement de la part des collaborateurs d'une même entreprise tant de la part des gérants, fondateurs ou managers que des employés. (Boyer, 2012)

3.4. Perception personnelle du management collaboratif

Sur base de tout ce que les différents auteurs nous apprennent tant par les définitions de ce qu'est à leurs yeux le management collaboratif que par les modèles qui y sont liés, nous choisissons de synthétiser cette masse d'information. Ainsi, après notre expertise, nous mettons, ci-dessous, en exergue, une explication (basée sur plusieurs auteurs) claire et unique de ce concept.

Pour nous, le **management collaboratif** est une philosophie managériale, caractérisée par un management horizontal et non hiérarchique, reposant sur la convivialité, le choix, la coopération et la confiance, dans laquelle l'humain est au centre et où l'autonomie et l'intelligence collective sont favorisées. (Nous nous appuyons sur Getz, 2009 ; Boyer, 2012 ; Duthoit, 2015 ; Ricci, 2015 ; Thivel, 2015)

Voici donc notre définition du management collaboratif que nous réutilisons dans notre partie empirique afin de présenter ce concept de la même façon à tous les intervenants de notre étude.

Chapitre 4 : PME

Dans le cadre de notre étude, nous choisissons de cibler les petites et moyennes entreprises (PME) utilisant un management collaboratif. Dans un premier temps, nous définissons la PME au vu de la juridiction belge. Dans un second temps, nous expliquons pourquoi nous nous orientons sur les PME.

4.1. Définition d'une PME

Selon le moniteur belge, une PME se définit par sa taille. D'une part les petites entreprises et d'autre part les micros entreprises (sous-catégorie des petites entreprises). Nous nous intéressons ici seulement aux petites entreprises qui peuvent être définies comme :

« Art. 15. § 1^{er}. Les petites sociétés sont les sociétés dotées de la personnalité juridique qui, à la date de bilan du dernier exercice clôturé, ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes :

- nombre de travailleurs occupés, en moyenne annuelle : 50 ;
- chiffre d'affaires annuel, hors taxe sur la valeur ajoutée : 9 000 000 euros ;
- total du bilan : 4 500 000 euros. »

(Moniteur belge, Loi du 18 décembre 2015)

Cependant, si une société dépasse 2 des 3 seuils de cette définition, ou qu'elle est cotée en bourse, elle devient une grande société.

4.2. Choix des PME

Nous nous orientons sur les PME pour plusieurs raisons. Premièrement, ce type d'organisation est très présent en Belgique²⁶. Deuxièmement, le management collaboratif est plus enclin à se trouver dans des structures de tailles inférieures à 200 personnes (Boyer, 2012) et aux plus le nombre de collaborateurs est grand au plus le management collaboratif devient difficilement applicable (Laloux, 2014). Troisièmement, les experts, comme Nathalie Ledur ou Jean-François Coutelier, que nous avons rencontrés, nous ont conseillé d'approcher des structures de tailles petites ou moyennes (comprenant les start-up) plutôt que des grands groupes pour trouver un management correspondant à ce concept que nous étudions.

²⁶ 99,3% des entreprises belges en 2015. (Trends tendance, 2017)

Chapitre 5 : Modèle et hypothèses

Après s'être intéressé aux quatre concepts mis en caractères gras dans notre question de recherche ; nous nous penchons maintenant sur le dernier chapitre de cette première partie. Ce chapitre 5 présente notre modèle reprenant l'ensemble des hypothèses que nous élaborons pour concevoir notre étude et pour pouvoir basculer dans la partie empirique. Ensuite, nous expliquons comment nous créons nos hypothèses.

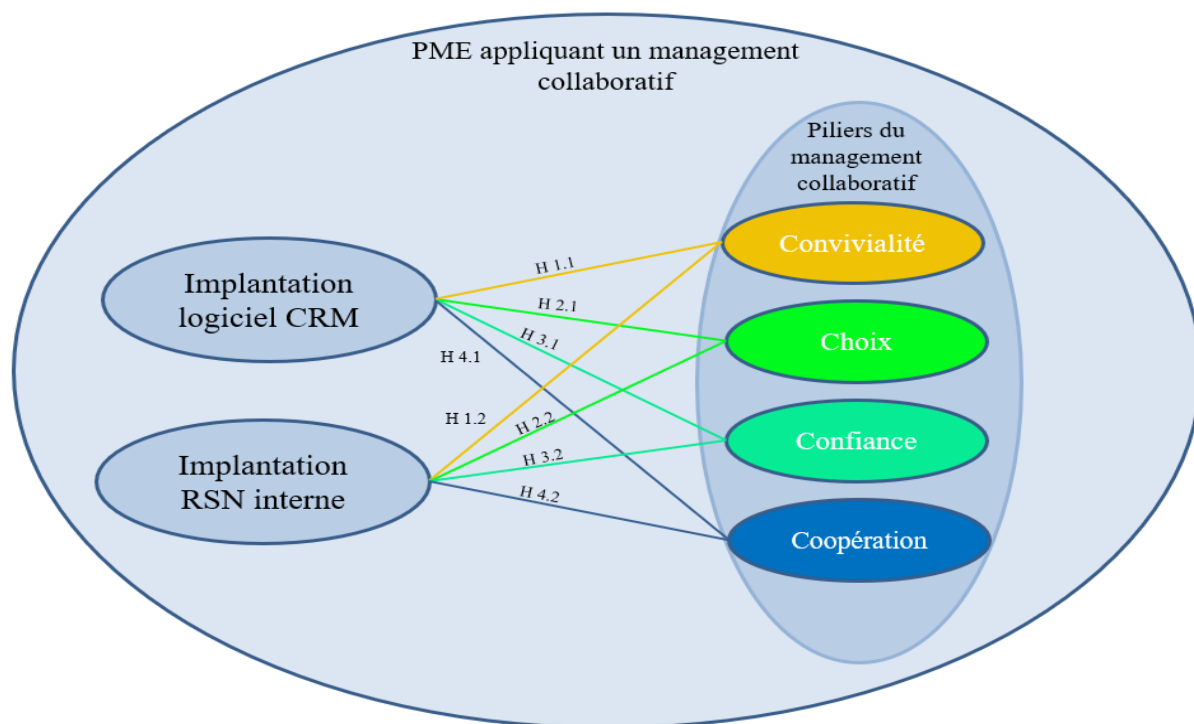
5.1. Notre modèle d'étude

Pour construire notre modèle d'étude, nous illustrons notre question de recherche et la méthodologie pour y répondre.

Dans un premier temps, nous cherchons des PME appliquant un management collaboratif. Ensuite, ces entreprises doivent avoir implanté au cours de leur existence un système CRM et/ou RSN. L'objectif de notre recherche est de savoir si, selon les représentations que les acteurs s'en font, l'implantation de ces deux systèmes a un effet positif, neutre ou négatif sur les différents principes du management collaboratif. Pour les « principes du management collaboratif », nous nous basons sur notre définition du management collaboratif²⁷ dans laquelle nous reprenons le modèle des « 4 C » de Francis Boyer (2012). C'est sur base de ces « 4 C » et la littérature scientifique et managériale que nous formons nos huit hypothèses. Ces huit hypothèses sont présentées dans le point 5.2. de ce chapitre.

²⁷ Pour nous, le management collaboratif est une philosophie managériale, caractérisée par un management horizontal et non hiérarchique, reposant sur la convivialité, le choix, la coopération et la confiance, dans laquelle l'humain est au centre et où l'autonomie et l'intelligence collective sont favorisées. (Nous nous appuyons sur Getz, 2009 ; Boyer, 2012 ; Duthoit, 2015 ; Ricci, 2015 ; Thivel, 2015)

Schéma de notre modèle d'étude



Il est important de préciser que pour réaliser notre modèle et nos hypothèses, nous nous sommes basés, comme expliqué ci-dessus, sur les « 4 C » de Boyer (2012) que nous utilisons dans notre perception personnelle du management collaboratif. Nous trouvons judicieux d'utiliser ce modèle-ci plutôt qu'un autre que nous avons présenté pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, à nos yeux, ce modèle représente au mieux le concept de management collaboratif, il nous semble complet, clair et allant à l'essentiel. Nous le trouvons riche en informations, car en plus des quatre piliers mis en avant par Boyer (2012), l'auteur y ajoute des principes qui viennent les renforcer. De plus, quand on regarde bien les piliers et les principes de ce modèle des « 4 C », nous remarquons qu'il reprend déjà certaines caractéristiques présentées dans d'autres modèles et théories que nous avons présentés. Ensuite, nous trouvons que tous les termes utilisés par Boyer (2012) sont compréhensibles et, de ce fait, qu'ils parleront facilement à tous les profils confondus de nos intervenants. Enfin, selon nous, ce modèle à 4 piliers et 16 principes les renforçant, est celui qui est le plus en adéquation avec notre étude composée d'hypothèses et de questions pour les tester. Bien que nous aurions pu utiliser les 7 dimensions de Gilbert et al. (2007), les 3 avancées de Laloux (2014) ou encore les 2 concepts de Fallery (2016) pour créer nos hypothèses, nous trouvons le modèle des « 4 C » plus adéquat pour dresser des questions en lien avec l'implantation d'un progiciel CRM et d'un RSN interne.

5.2. Explications des hypothèses

Chacune de nos hypothèses est nourrie par des informations recueillies dans différentes études et écrits de spécialistes. Informations que nous mettons déjà en avant dans ce cadre conceptuel et dans les motivations scientifiques et managériales présentées dans l'introduction de notre travail. En effet, chaque hypothèse que nous posons découle toujours de ce que nous avons pu lire au préalable.

5.2.1. Hypothèses liées à la convivialité

H1.1 L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la convivialité.

H1.2 L'implantation d'un RSN interne engendre un effet négatif sur la convivialité.

Comme vu précédemment, la **convivialité** au sein du management collaboratif peut être renforcée par quatre critères : l'*ambiance*, le *plaisir*, la *célébration* et l'*équilibre* (Boyer, 2012). Nous nous demandons quel est l'effet de l'implantation d'un CRM et d'autre part d'un RSN interne sur ces quatre critères.

D'un côté, nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, l'implantation d'un CRM implique un changement dans la façon de travailler (Michaux & Geffroy-Maronnat, 2011), car les employés sont amenés à utiliser quotidiennement le logiciel (Peelen & al., 2009). Reboul (2015) parle d'un passage d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit et cela a pour conséquence une réduction des tâches administratives. De plus, Hsieh et al. (2012) nous disent que l'implantation d'un CRM vient améliorer la satisfaction des utilisateurs par la facilitation de certaines tâches²⁸. Il faut alors se demander si ceci peut engendrer plus de *plaisir* aux utilisateurs. Étant donné que tout le monde a accès à l'information et que l'implantation d'un CRM engendre des objectifs communs à l'entreprise (Reboul, 2015), pouvons-nous considérer qu'un système CRM pourrait amener une amélioration de l'*ambiance* de travail et pourrait amener l'équipe à *célébrer* le succès obtenu ? Il est important de préciser que pour cette hypothèse axée sur le CRM, le facteur de l'*équilibre* ne rentre pas en considération. Nous n'avons pas trouvé de littérature portant sur un possible lien entre le logiciel CRM et un équilibre entre la vie privée et professionnelle.

²⁸ l'exécution des commandes, l'enregistrement des transactions et l'accessibilité des données (Hsieh & al., 2012)

De l'autre côté, utiliser un RSN interne implique que les collaborateurs vont se prendre aux jeux d'échanger sur des sujets professionnels, ou non, à travers cet outil de communication ; et que les échanges sont de ce fait de plus en plus numérisés (Perelman, 2012). À côté de cela, Jean-Luc Bouillon (2012), maître de conférences à l'université de Versailles-Saint-Quentin et chercheur associé à l'Institut des Sciences de la communication du CNRS, nous apprend que ce n'est pas le RSN qui crée la **convivialité**, les liens sociaux, la bonne *ambiance*... mais que ce sont des éléments devant être d'emblée dans l'organisation, pour se voir après renforcés (ou pas, cela dépend du contexte dans lequel le RSN interne est implanté) par ce genre d'outil (as cited in Thuiller, 2012). De plus, les RSN internes sont aussi des espaces de communication à des fins professionnels, où les données personnelles, les contenus et les messages que l'on partage, sont sauvegardés et stockés²⁹. De ce fait, Jean Pralong (2017) mentionne dans son étude que les collaborateurs craignent, ne sachant pas ce qu'il advient de leurs données personnelles, de voir leur équilibre entre vie professionnelle et personnelle menacé. Il est donc justifié, grâce à cette hypothèse 1.2 de savoir si le fait d'implanter un RSN interne engendre un effet négatif sur la **convivialité** et les principes qui y sont liés.

5.2.2. Hypothèses liées au choix

H2.1 L'implantation d'un système CRM a effet positif sur le choix.

H2.2 L'implantation d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur le choix.

Comme vu dans le chapitre 4, le pilier du **choix** qui soutient le management collaboratif peut être maintenu par l'*engagement*, la *liberté*, *co-responsabilité* ainsi que la *flexibilité* (Boyer, 2012). Nous nous demandons quel est l'effet de l'implantation d'un CRM et d'un RSN interne sur ces quatre critères renforçant le pilier du choix.

D'une part, la réussite de l'implantation d'un CRM impose aux collaborateurs de respecter une certaine vision, une certaine stratégie autour de l'utilisation de ce CRM (Peelen & al., 2009). De ce fait, le CRM devient un projet commun à l'ensemble de l'entreprise. Les collaborateurs se verraient alors plus *engagés* dans le projet entrepreneurial. Chaque membre de l'équipe amène sa pierre à l'édifice dans la construction du CRM (l'information du client) et chacun est garant de l'information qu'il intègre dans le logiciel (Benavent & De La

²⁹ Malgré les règles de protection et confidentialité des données dictées en Europe auxquelles sont soumis les réseaux sociaux numériques internes, par un avis de la CNIL du 12 juin 2009.

Villarmois, 2006). Les collaborateurs devraient alors s'avérer *responsables* les uns envers les autres. De plus, ils voient leur travail rythmé au quotidien par ce logiciel. Nous nous posons la question de savoir s'il existe encore une certaine *liberté* et une *flexibilité* dans le travail de tous les jours des utilisateurs. Bien que nous nous questionnions encore sur d'éventuels effets quelconques concernant la liberté et la flexibilité des collaborateurs, la littérature laisse transparaître des effets positifs sur l'engagement et la co-responsabilité. Nous testons alors si l'implantation d'un système CRM a réellement un effet positif sur le pilier du choix et les principes qu'il implique.

D'autre part, implanter un RSN interne demande un changement d'organisation et d'habitudes de travail de la part de tous les collaborateurs. Effectivement, la réussite d'une telle implantation va de pair avec le fait que toutes les personnes l'utilisent (Gouraud & al., 2017). Connaissant les principes renforçant le pilier du « **choix** » (Boyer, 2012), nous essayons à travers cette hypothèse de percevoir si l'implémentation de cette NTIC va être aux services de la *liberté* et de la *flexibilité* d'actions. En effet, tout est écrit et visible par tous, il faut donc s'y tenir (Pralong, 2017). De plus, sur cet outil aux aspects ludiques, il est important de se demander s'il n'éloigne pas les *valeurs transmises par une entreprise* (Rolland, 2017), ainsi que ce qu'il en est du principe de *responsabilité* concernant ce qui est dit sur ce dernier. Effectivement, un RSN interne va entraîner de la spontanéité dans les échanges, celle-ci pouvant entraîner des erreurs dues à un manque de précision ou de compréhension de la part d'un collaborateur, qui alors se tiendra peut-être à une information erronée ou non assez précise (Pralong, 2017). La *co-responsabilité* étant un des principes du management collaboratif (Getz, 2009 ; Boyer, 2012 ; Laloux, 2014 ; Fallery, 2016). Il nous paraît important de s'y attarder.

Il est donc judicieux, après analyse de tout ce qui est dit ci-dessus, de voir si l'implantation d'un RSN interne amène à un quelconque effet sur le pilier du **choix**.

5.2.3. Hypothèses liées à la confiance

H3.1 L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la confiance.

H3.2 L'implantation d'un RSN interne a un effet négatif sur la confiance.

Comme nous le voyons dans ce cadre théorique, la **confiance** représente un des quatre piliers du management collaboratif. Ce pilier peut être renforcé par quatre principes qui sont : le *sens*, l'*authenticité*, la *proximité* et la *valorisation* (Boyer, 2012). Ceci étant dit, nous pouvons nous demander quels sont les effets de l'implantation d'un CRM et d'autre part d'un RSN interne sur ces principes induits par la **confiance**.

Dans un premier temps, lors de l'implantation d'un CRM, l'entreprise se doit d'établir une vision des objectifs qu'elle veut atteindre (Peelen & al., 2009). Selon Peelen et al. (2009), la bonne compréhension de cette vision par les collaborateurs est cruciale pour la réussite de la mise en place du logiciel. Cette vision claire des objectifs par l'ensemble des collaborateurs donne du *sens* aux actions à poser. Cette vision est alors vue comme une finalité, une raison d'être vis-à-vis de ses membres. De plus, un système CRM en tant que projet d'entreprise, où chaque collaborateur y ajoute de l'information, requiert de la transparence et une discipline d'utilisation (Reboul, 2015). Ce qui influencerait l'*authenticité*. Il est légitime de se demander si cette transparence peut venir influencer la *proximité* des relations humaines. À côté de ça, plusieurs études (Benavent & De La Villarmois., 2006 ; Michaux & Geffroy-Maronnat, 2011 ; Hsieh, Rai, Petter, & Zhang, 2012) ne différencient pas les acteurs internes du CRM dans leurs recherches. Est-il possible alors de constater la *valorisation* de chacun des membres au travers du logiciel ? Ces différents questionnements nous mènent à notre hypothèse concernant les effets perçus du CRM sur la **confiance**.

Dans un second temps, comme les échanges entre collaborateurs tendent à être numérisés, cela peut influencer les relations entre les collaborateurs (Perelman, 2012). De plus, si nous nous référons à certaines études comme celle de l'ISG et BDO (2017) de Jean Pralong, 48 % des salariés interrogés (1200 Français sondés en ligne) n'accordent « *aucune confiance* » aux réseaux sociaux d'entreprise et 29 % sont carrément réfractaires. Ils ont mentionné avoir peur de ce qu'ils disent, car les écrits restent sur ces réseaux, pas les paroles (Pralong, 2017). Ces informations concernant la **confiance** peuvent alors influencer la *proximité* entre les employés et l'*authenticité* de leurs relations, deux des bases du collaboratif (Boyer, 2012 ;

Montiel, 2014 ; Ricci 2015). Enfin, si nous regardons la pyramide de Maslow (1954) l'être humain a besoin de se sentir valorisé. Cette *valorisation* (ressentir la plus-value qu'on apporte) est une des caractéristiques du management collaboratif (Boyer, 2012 ; Laloux, 2014 ; Duthoit, 2015). À travers ce que nous venons de voir, il est légitime de se demander si l'implantation d'un RSN interne est en accord avec les *valeurs prônées* par les entreprises exerçant un management collaboratif et si cette implantation a réellement un effet négatif sur ce pilier de la **confiance** dans ces entreprises.

5.2.4. Hypothèses liées à la coopération

H4.1 L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la coopération.

H4.2 L'implantation d'un RSN interne a un effet positif sur la coopération.

Comme vu antérieurement, la **coopération** au sein du management collaboratif peut être renforcée par quatre critères : le *soutien*, la *co-créativité*, la *complémentarité* et la *transversalité* (Boyer, 2012), mais qu'en est-il de l'effet de l'implantation d'un CRM et d'un RSN sur ceux-ci.

D'une part, l'adoption d'un CRM par une entreprise est souvent accompagnée d'une volonté d'améliorer un élément dans la chaîne de la relation client (meilleur suivi des ventes, fidélisation au travers de la base de données, amélioration de son SAV...) (Reboul, 2015). De plus, Hsieh et al. (2012) parlent de l'amélioration de la satisfaction des employés en adoptant un CRM. Le logiciel serait alors vu comme une forme de *soutien* pour les utilisateurs. À côté de ça, les employés sont amenés à devoir s'ouvrir et communiquer avec les autres départements³⁰. De ce fait, la *complémentarité* au sein de l'entreprise pourrait se voir augmenter. Les gens ne travaillent plus seuls dans leur coin, mais partagent les informations avec leurs collègues (Hsieh & al., 2012). Cela pourrait avoir un effet d'une part sur la *co-créativité* des employés et d'autre part sur la solidarité et l'esprit d'équipe de l'entreprise. Ces différents changements au sein de l'entreprise pourraient avoir une influence positive sur la **coopération**.

D'autre part, implanter ce genre d'outil technologique ayant pour objectif de favoriser la *co-création* par des échanges simplifiés est nouveau pour les employés, car ils n'en utilisaient

³⁰ Cfr. Versant interne p.16

pas auparavant (Marouf, 2011). Il faut donc un temps d'adaptation, trouver des automatismes de réponses, pour, par exemple, ne pas laisser quelqu'un sans retour ou que certaines personnes y fassent défaut en passant outre (Rayrole, 2017). De plus, un RSN interne demande d'être organisé et structuré : définitions des profils individuels, des départements, des chaînes de discussions selon les sujets traités, etc. ... (Marouf, 2011). Néanmoins, en parallèle à cela, si on se réfère à l'étude (2017) de Jean Pralong mettant en avant que les employés sondés perçoivent qu'il y a finalement un retour des canaux hiérarchiques, alors que nous sommes censés être dans des structures horizontales (Pralong, 2017). Il est alors admissible de se poser la question de l'effet de l'implantation d'un RSN interne sur la **coopération**.

En effet, d'une part, un RSN interne a pour but de favoriser la **coopération** et ce qu'elle entraîne (Marouf, 2011 ; Bughin & al., 2012). D'autre part, le retour perçu de canaux hiérarchiques (Pralong, 2017) représente un frein à la **coopération**. (Boyer, 2012 ; Laloux, 2014 ; Imhoff, 2017). Nous pouvons alors nous demander si l'implantation d'un RSN interne a réellement un effet positif sur la convivialité.

PARTIE EMPIRIQUE

Dans cette partie, nous passons à l'étude empirique. Tout d'abord, à travers le premier chapitre nous présentons la méthodologie avec laquelle nous développons notre étude. Ensuite, dans un second chapitre, nous rapportons objectivement tous les résultats que les entretiens avec des collaborateurs d'entreprises nous apportent. De plus, nous analysons les résultats dans le but de tester nos hypothèses et de répondre à notre question de recherche. Après cela, dans un troisième chapitre, nous établissons des discussions et des recommandations sur base des résultats obtenus. Enfin, nous concluons notre mémoire de plusieurs manières en résumant notamment l'ensemble de notre étude.

Chapitre 1 : Méthodologie

Dans ce premier chapitre de notre partie empirique, nous détaillons l'entièreté de notre méthodologie. Tout d'abord, nous décrivons tout ce qui tourne autour du choix de notre échantillon. Ensuite, nous mettons en avant deux méthodes d'études (qualitatives ou quantitatives) ainsi que le choix que nous faisons. Après cela, la démarche suivie pour interroger nos intervenants. Enfin, nous présentons la méthode avec laquelle nous établissons notre guide d'entretien.

1.1. Choix de l'échantillon

Tout d'abord, nous choisissons d'approcher soit des entreprises ayant eu d'emblée, depuis leur création, la volonté de travailler avec un style de **management collaboratif** ; soit des entreprises ayant changé leurs façons de gérer leurs business et exerçant, désormais, leurs activités avec un management collaboratif. Ceci vient définir notre premier critère de sélection. En résumé, nous pouvons dire que les entreprises que nous cherchons sont tout simplement des sociétés avec un management collaboratif réellement ancré³¹. En effet, comme nos hypothèses se basent sur les principes du management collaboratif, à savoir, les « 4 C » (Boyer, 2012), nous n'avons pas d'intérêt à interviewer une entreprise ayant implanté les outils que nous étudions dans une structure hiérarchisée.

Ensuite, les entreprises que nous souhaitons interroger doivent avoir mis en place, au cours de leurs existences, **un progiciel CRM ainsi qu'un réseau social numérique interne**. Ce point est très important pour nous, car cela nous permet de rester fidèles à notre question de recherche et d'échanger avec des collaborateurs (patrons d'entreprises et employés) qui peuvent percevoir l'effet de ces outils sur le management collaboratif. De plus, nous trouvons judicieux d'interroger **deux personnes différentes dans chaque entreprise**. En effet, des personnes aux rôles différents peuvent, peut-être, nous apporter des visions différentes sur les effets de l'implantation d'un logiciel CRM et d'un RSN que nous mettrons en évidence.

Enfin, nous avons hésité longuement concernant deux points par rapport aux PME belges que nous voulons sonder. D'une part, devons-nous réfléchir au nombre de collaborateurs dans

³¹ Correspondant à la perception du management collaboratif que nous mettons en avant. Cfr : p.36

chaque entité, prendre des PME de taille similaire ? D'autre part, devons-nous choisir uniquement des entreprises d'un même secteur ou de secteurs différents ?

Premièrement, concernant le **nombre de collaborateurs**, la taille de l'entreprise, nous respectons la Loi du 18 décembre 2015 (Moniteur belge) et nous n'allons pas au-delà de 50 collaborateurs. Pour ce qu'il en est du minimum, nous choisissons sur les conseils de Jean-François Coutelier³² (intégrateur d'ERP Odoo, fondateur de la société Scopiton) de ne pas aller en deçà de 5 collaborateurs (conversation téléphonique, 27 juin, 2018). Cependant, ce facteur de la taille pourrait peut-être être une limite à notre étude et nous le mettrons en exergue, si nous remarquons que des diversités d'effets perçus entre entreprises y seraient liées.

Deuxièmement, au sujet du **secteur d'activité**, nous nous sommes finalement dit que ce qui nous importe le plus est de travailler sur le concept de management collaboratif et les principes sur lesquels il repose. De ce fait, des secteurs d'activité différents pourraient montrer des divergences et/ou similitudes intéressantes à développer.

Pour rechercher les entreprises, selon les critères développés ci-dessus, nous utilisons plusieurs stratégies. D'abord, nous essayons d'en trouver en lisant plusieurs articles de presse belges s'intéressant au management collaboratif. À côté de cela, nous cherchons dans nos réseaux professionnels, bien développés pendant nos formations universitaires et depuis nos stages respectifs en entreprise. De plus, en parallèle à ces deux démarches, nous nous sommes entourés d'experts concernant les sujets que notre question de recherche étudie, comme Laurence Bastin et Nathalie Ledur (coachs et conseillères en communication, expertes en management collaboratif) ou encore Jean-François Coutelier (intégrateur d'ERP Odoo, fondateur de la société Scopiton). L'ensemble de ces stratégies portent leurs fruits et chaque personne, avec qui nous sommes entrés en contact, nous apporte des informations pertinentes et de précieux contacts de leurs réseaux professionnels.

³² Nous avons rencontré Jean-François Coutelier la première fois le 6 décembre 2017 lors d'une conférence qu'il était venu donner pour le cours *Entrepreneuriat Technologique* (LSM, Mons), nous avons pu déjà échanger sur notre question de recherche. Dans la dernière conversation mentionnée, ci-dessus, nous voulions à la base interroger Scopiton, mais il nous a dit que vu les outils que nous abordons, il était préférable d'aller voir des entreprises d'au moins cinq collaborateurs, la sienne n'en compte plus que deux. Selon lui, une trop petite structure collaborative implique un bypassing trop fréquent des outils que nous étudions.

En respectant tous nos critères de sélection et en faisant un tri dans toutes les entités que nous avons face à nous, nous avons la chance d'interroger les entreprises et leurs collaborateurs suivant (à titre informatif, nous mettons quand même dans le tableau ci-dessous, le nombre de collaborateurs, le secteur d'activité et les personnes interrogées) :

	Exerçant un management collaboratif	Implantation d'un logiciel CRM au cours de son existence	Implantation d'un RSN interne au cours de son existence	$5 \leq \#$ de collaborateurs ≥ 50	Secteur d'activité	Personnes interrogées
Pootsy	Oui	Oui (à titre informatif : Hubspot)	Oui (à titre informatif : Slack)	Oui (à titre informatif : 10)	ICT/Internet	Julien Renglet (co-fondateur) & Xavier Vuyge (commercial)
Atelier Relief	Oui	Oui (à titre informatif : Odoo)	Oui (à titre informatif : Workplace by Facebook, Whatsapp)	Oui (à titre informatif : 11)	Art	Matthieu Doucet (Architecte) & Morgane Allard (Designer)
Damnet	Oui	Oui (à titre informatif : Odoo)	Oui (à titre informatif : Office 365 : Yammer et Teams)	Oui (à titre informatif : 37)	Technologies et services de l'information	Jérôme Herman (fondateur)
MKKM	Oui	Oui (à titre informatif : Odoo)	Oui (à titre informatif : Whatsapp)	Oui (à titre informatif : 11)	Social Media	Pierre Dermine (SSM expert) & Maha Karim (fondateur)

1.2. Méthode utilisée : qualitative VS quantitative

Pour répondre à notre question de recherche et tester les hypothèses que nous avons construites, nous avons deux méthodes s'offrant à nous : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Le tableau ci-dessous proposé par le professeur Gordy Pleyers dans son cours d'*Études et modèles de marché* (2016-2017) nous montre les différentes caractéristiques de ces deux méthodes d'études.

Tableau comparatif : méthode qualitative VS quantitative

	QUALI	QUANTI
Méthodologie	• Petit nombre de sujets interrogés • Guide d'entretien • Traitement intensif en profondeur	• Échantillon représentatif • Questionnaire structuré et standardisé • Traitement de l'information extensif et superficiel
Type de résultats	• Répond à la question « POURQUOI » • Champ d'investigation: Attitudes, motivations, processus de décision	• Répond à « COMBIEN » / « COMMENT » • Champ d'investigation: comportements, faits, opinions, préférences, perceptions, attentes critères socio-culturels, socio-démographiques,...
Avantages	• Flexibilité • Richesse des résultats • Mise en évidence des motifs sous-jacents aux comportements	• Précision • Généralisabilité : permet d'inférer des conclusions au niveau de la population globale étudiée
Inconvénients	• Manque de précision • Ne se prête pas à l'analyse statistique • Ne peut fournir des résultats extrapolables • Barrières	• Ne permet pas d'expliquer le « Pourquoi » • Biais dus à l'influence de la question directe et de la situation d'enquête • Rigidité / Perte de profondeur • Barrières
Synthèse	Compréhension des phénomènes Recherche des causes d'un comportement, d'une attitude, d'une perception	Projection/validation au niveau de la réalité du marché, de la population ('combien' & 'comment')

Expertise particulière nécessaire

Source : Pleyer, G. (2016). *Études et modèles de marché — LLSMS2000 (2016-2017)*. Les études qualitatives.

Au début de notre mémoire, une fois que notre question de recherche commençait à voir le jour, nous avons envisagé de partir sur une étude quantitative, car nous y étions, en pratique, plus familiers grâce à plusieurs cours de notre cursus universitaire où nous avons dû traiter des résultats d'enquêtes grâce aux statistiques. Néanmoins, nous nous orientons vers une étude qualitative pour plusieurs raisons.

Premièrement, pour cause de temps et d'information. Effectivement, vu que dans une étude quantitative la taille de l'échantillon doit être grande pour obtenir des résultats précis et représentatif (Pleyers, 2016), nous ne pouvions pas rassembler un échantillon conséquent dans le temps qu'il nous restait. Ensuite, point de vue des « informations », nous ne connaissons pas le nombre d'entreprises en Belgique travaillant de manière collaborative, car, comme nous l'a dit Nathalie Ledur, le collaboratif est un concept et énormément d'entreprises sont en phase de transition, mais elles n'exercent pas encore réellement cette façon de travailler (conversation téléphonique, 11 juin, 2018). Il est donc difficile de se faire une idée d'un nombre de collaborateurs à sonder et d'obtenir un échantillon représentatif. De plus, concernant le facteur temps, nous n'en avons pas assez pour appliquer tout le processus de prospection, à savoir : rassembler un grand nombre d'entreprises, rentrer en contact avec celles-ci, leur transmettre un questionnaire, attendre les réponses de tous les collaborateurs travaillant dans les entreprises contactées et analyser statistiquement leurs réponses.

Deuxièmement, pour cause de rareté d'entreprises correspondantes à nos critères et aux définitions de nos concepts et modèles. Nous avons eu des difficultés à trouver des

entreprises, pour des raisons de disponibilité des collaborateurs de PME et pour cause d'une légère complexité à trouver des entreprises correspondant à nos deuxième et troisième critères, à savoir, avoir implanté un logiciel CRM et/ou un RSN au cours de leur existence.

Troisièmement, et dernièrement, orienter notre étude sur les principes du management collaboratif est, selon nous, quelque chose qui n'est pas mesurable ou quantifiable, même si les échelles d'attitudes comme celle de Likert auraient pu être adéquates pour certains. Nous trouvons plus pertinent d'utiliser une **étude qualitative** et des questions ouvertes, pour faire ressortir de la richesse dans nos résultats et surtout de la profondeur dans les réponses argumentées des intervenants. Cela nous permet d'analyser le « pourquoi », ce qui n'est pas possible lors d'une étude quantitative.

1.3. Démarche à suivre pour interroger les intervenants

Une fois que nous avons établi une liste d'entreprises que nous désirons interroger grâce à la méthode de prospection détaillée ci-dessus, nous entamons le processus : premièrement : entrer en contact avec ces entreprises par mail ou par téléphone. Dans le but d'augmenter nos chances d'être reçu, nous adaptons nos discours à chaque première prise de contact en mentionnant, par exemple le nom du contact qui nous avait donné leurs coordonnées.

Durant ce premier contact, une première chose est de vérifier que ces entreprises correspondent réellement à nos critères clés de sélection. Nous remarquons pendant notre démarche de prospection d'entreprises que certaines personnes ne sont pas familières avec les termes de notre question de recherche, bien qu'ils les utilisent en réalité. En effet, les concepts de « Management collaboratif », « progiciel CRM » et « Réseaux sociaux numériques » doivent souvent être clarifiés afin que les entreprises, face à nous, soient les bonnes cibles que nous cherchons. Pour ce faire, lors du premier contact nous posons quelques questions en entonnoir afin d'être certain que nos cibles soient bonnes. Par exemple, certains employés ne sont pas familiers au terme « management collaboratif » uniquement du fait qu'ils travaillent depuis toujours dans une entreprise avec cette méthode de travail là. Nous avons des cas similaires quand nous leur présentons les termes progiciels CRM ou RSN internes. Pour catégoriser les entreprises en face de nous, nous posons à la personne de premier contact quelques questions comme suit :

- 1) *Faites-vous partie d'une organisation exerçant un management collaboratif* ?*
- 2) *Utilisez-vous un réseau social numérique interne** ? 3) Étiez-vous déjà présent dans l'entreprise avant l'implantation de celui-ci ?*
- 4) *Utilisez-vous un CRM*** ? 5) Étiez-vous déjà présent dans l'entreprise avant l'implantation de celui-ci ?*

Avant d'écouter les réponses aux questions 1, 2 et 4, nous développons directement les trois termes soulignés pour voir si la personne contactée retrouve son type d'entreprise dans les définitions de ces concepts. Voici ce que nous mentionnons :

* par « **management collaboratif** », nous entendons une philosophie managériale, caractérisée par un management horizontal et non hiérarchique, reposant sur la convivialité, le choix, la coopération et la confiance, dans laquelle l'humain est au centre et où l'autonomie et l'intelligence collective sont favorisées. (Getz, 2009 ; Boyer, 2012 ; Duthoit, 2015 ; Ricci, 2015 ; Thivel, 2015)

** nous entendons par « **réseau social numérique interne** », un réseau social d'entreprise qui est défini comme 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)

*** nous définissons un « **CRM** » comme une stratégie d'entreprise portant sur l'implémentation d'un logiciel informatique permettant d'une part d'établir des interactions et des relations entre l'entreprise et ses clients et d'autre part constituant une véritable plateforme de communication entre les départements et les unités de l'organisation. (Benavent & al., 2006 ; Michaux & al., 2011 ; Bellaaj, 2014)

Deuxièmement, nous pouvons planifier des rendez-vous pour nos enquêtes qualitatives. Comme nous l'avons vu dans notre cours de master *Études et modèles de marché*, il y a plusieurs façons d'interviewer des intervenants, par des méthodes groupales et/ou individuelles (Pleyers, 2016). Nous choisissons la **méthode individuelle**, car c'est plus facile à planifier avec une entreprise. Parmi les différentes³³ méthodes individuelles, nous nous orientons sur des « interviews qualitatives semi-structurées ». Cela nous permet d'avoir une structure d'entretien assez prononcée avec un guide d'entretien reprenant les thèmes abordés selon un ordre précis. Faire ce type d'entretien, nous permet d'être parfois interventionniste

³³ "Entretien en profondeur ou non-directif", "Entretien thématique ou interview qualitative classique", "Interview qualitative semi-structurée" et "Entretien d'accompagnement". (Pleyers, 2016)

malgré le degré de liberté que nous laissons aux intervenants, ceci afin d'éviter d'avoir trop de déchets dans l'information. (Pleyers, 2016)

Pour la plupart des entretiens, nous enregistrons notre échange avec l'accord des interviewés. Nous faisons cela d'une part pour pouvoir les retranscrire³⁴ et les traiter plus facilement au moment de dresser des résultats, et d'autre part, dans le but que les discussions soient fluides évitant ainsi une prise de note pendant celles-ci.

1.4. Confection du guide d'entretien

Pour établir notre **guide d'entretien**,³⁵ nous partons de notre modèle, détaillé dans la partie théorique, et des hypothèses reprises dans celui-ci.

Nous choisissons de réaliser deux questionnaires différents, l'un axé sur les effets d'un progiciel CRM et l'autre sur les effets d'un RSN interne, mais que nous présentons aux interviewés l'un à la suite de l'autre pendant nos entretiens.

Comme mentionné ci-dessus, nos questionnaires sont confectionnés autour des hypothèses et vont permettre de les affirmer ou infirmer. Chaque hypothèse est liée à l'un des quatre grands piliers du management collaboratif, à savoir la « convivialité », le « choix », la « confiance » et la « collaboration ».

Ensuite, dans le but de pouvoir affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous imaginons une série de questions ouvertes reposant sur les piliers du management collaboratif, selon Boyer (2012). Nous posons une ou deux large(s) question(s) ouverte(s) par pilier permettant d'amener une réponse de l'intervenant ayant un certain degré de liberté. Si nécessaire, nous rebondissons, bien entendu, sur la réponse de l'intervenant afin d'éclaircir et de comprendre ses propos.

De plus, afin d'amener plus de pertinence et de richesse dans nos questions, nous décidons, quand cela est possible, d'enrichir certaines questions du guide d'entretien avec ce que la littérature³⁶ scientifique et managériale sur les effets des progiciels CRM et des RSN met déjà en avant. Nous trouvons que confronter ce que certaines études précédentes présentaient déjà au niveau de tout type d'entreprise avec ce que nous analysons sur le terrain, pouvait être intéressant pour certaines futures discussions.

³⁴ Cfr. Documents "Annexes supplémentaires" p.120

³⁵ Cfr. Annexe 1 : Guide d'entretien p.111

³⁶ La littérature comme par exemple les études ou enquêtes mentionnées dans les motivations scientifiques de réaliser un tel mémoire. (Cfr. Introduction, motivations, p.4)

Afin de visualiser la façon avec laquelle nous confectionnons notre questionnaire. Voici, ci-dessous, un exemple montrant notre manière d'élaborer nos questions. Comme nous pouvons le voir dans l'encadré ci-dessous, nos questions sont liées à nos hypothèses.

H1.1 : L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la convivialité ?

- *Question ouverte concernant les effets de l'implantation d'un système CRM sur la convivialité en général.*

Intervenant : Développement de sa réponse.

- *(Si nécessaire) questions supplémentaires pour approfondir la réponse de l'intervenant.*

Échange avec l'intervenant.

- *(Si possible) questions subsidiaires dans le but d'avoir l'avis de l'intervenant sur l'une ou l'autre étude que nous lui partageons.*

Intervenant : Développement de sa réponse.

Chapitre 2 : Résultats

Afin de rapporter objectivement les résultats des sept interviews qualitatives que nous avons effectuées auprès des intervenants, nous utilisons deux grilles d'analyse³⁷ bien spécifiques. Grâce aux retranscriptions des interviews³⁸, nous pouvons les remplir avec les éléments pertinents des entretiens. Nous nous sommes basés sur le cours *Études et modèle de marché* du Professeur à l'UCL, Gordy Pleyers (2016-2017), pour réaliser nos grilles d'analyse et déterminer notre méthode d'analyse. Étant donné que nous analysons les effets perçus de **deux logiciels indépendants**, nous reportons nos résultats dans **deux grilles indépendantes**. L'une pour l'analyse des CRM et l'autre pour l'analyse des RSN. Dans la colonne de gauche, nous retrouvons les 4 piliers du management collaboratif et leurs 4 principes respectifs (Boyer, 2012). En haut du tableau, nous observons, dans la ligne horizontale, nos 4 entreprises avec le nombre d'interviews réalisées.

Ces grilles (une pour chaque outil) nous permettent d'analyser verticalement et horizontalement nos résultats. D'un côté, l'analyse verticale nous donne la possibilité d'établir une synthèse sur l'ensemble des quatre piliers entreprise par entreprise. D'un autre côté, l'analyse horizontale nous permet de faire une synthèse pour chacun des quatre piliers par rapport à l'ensemble des interviews et des entreprises sujettes dans notre étude.

Nous présentons d'abord en quelques lignes, sur base des interviews effectuées, les différentes entreprises et les intervenants que nous avons rencontrés. Ensuite, nous reportons de manière objective les résultats obtenus en effectuant une analyse verticale des interviews qualitatives, entreprise par entreprise. Enfin, en exerçant une analyse horizontale de nos entretiens qualitatifs, nous mettons en évidence une synthèse pour chaque hypothèse de ce que nous ressortons par rapport à l'ensemble des résultats analysés (toutes entreprises confondues).

³⁷ Cfr. Annexe 3, p.119

³⁸ Cfr. "Annexes supplémentaires", p.120

2.1. Présentation des entreprises et des intervenants

2.1.1. Pootsy et ses collaborateurs

- **Pootsy** : Pootsy est une start-up numérique wallonne fondée en 2015-2016 qui est focalisée sur le marché des sociétés de titres-services en Belgique et ayant pour objectif de viser toutes les sociétés de services de proximité dans le futur. Le but de Pootsy est de faire franchir le cap du numérique à toutes ces sociétés où les méthodes de travail sont encore fortement archaïques.

Pootsy propose donc à ces sociétés une solution digitale qui se compose d'une interface Web (logiciel « as-a-service » réservé aux sociétés de titres-services) et de deux applications (l'une pour les clients finaux des sociétés titres-services, l'autre pour les aides-ménagères de ces sociétés).

Actuellement l'équipe de Pootsy se compose d'une dizaine de membres et elle ne cesse de s'agrandir au fil du temps. La philosophie de Pootsy est basée sur la confiance entre collaborateurs et sur la flexibilité dans l'organisation de travail où tout le monde a le même degré d'importance.

Tout comme la taille de l'effectif de Pootsy, le business prend de plus en plus d'ampleur et les managers ont décidé d'instaurer un logiciel CRM ainsi qu'un réseau social numérique interne en début d'année académique 2017. À titre informatif, le logiciel CRM en question se nomme Hubspot et le réseau social numérique interne qu'ils utilisent s'appelle Slack.

- **Julien Renglet (co-fondateur)** : Il est co-fondateur avec Amaury Gérard de la start-up Pootsy. Ils sont trois à la base et son rôle principal, au jour le jour, est de gérer l'équipe commerciale et les clients. Il fait en sorte que la solution soit vendue aux clients de la bonne manière. Il ajoute que manager l'équipe commerciale correspond à faire en sorte que les commerciaux fassent bien leur travail, leur suivi, et il accompagne son équipe dans la stratégie, les propositions pour améliorer le programme, les offres/contrats sur mesures pour les clients et d'autres choses comme ça.
- **Xavier Vuyge (commercial)** : Xavier Vuyge travaille dans le département commercial de la société Pootsy. À côté de cela, il touche un peu à tout, car auparavant il travaillait dans une agence de titres-services. Connaissant le secteur, il est de bon conseil et peut aider, par exemple la section marketing B2B dans le mailing ou des tâches de ce type. En effet, il sait comment s'adresser aux cibles que Pootsy

cherche à atteindre vu qu'il a déjà l'expérience interne d'une société titres-services. Son expertise est donc précieuse pour tous, même par exemple, pour les fonctionnalités de la solution proposée parce qu'il connaît ce qui est vraiment utile ou non.

2.1.2. Atelier Relief et ses collaborateurs

- **Atelier Relief** : Atelier Relief est une entreprise d'art ayant ouvert ses portes en 2015 à Bruxelles. Atelier Relief base son business model sur des projets créatifs (soit sur commande de clients, soit à la guise des créateurs et exposés en showroom) alliant photographie, architecture et sculpture. En effet, Atelier Relief comme son nom l'indique a apporté du relief dans la photographie pour y donner de la profondeur et de la substance. L'équipe, du fondateur — aux photographes ou encore aux designers, se compose de onze personnes et travaille de manière collaborative dans le sens où le fondateur, Farid, a décidé d'exercer un management horizontal et non hiérarchique. Chez Atelier Relief, tout le monde a de l'importance et l'autonomie des membres de l'équipe est une priorité, chaque employé bénéficie de flexibilité tant que les projets sont respectés. Dans ce domaine qui demande de l'imagination, chacun, peu importe sa fonction, amène des idées et le travail dans la bonne humeur est une culture d'entreprise forte chez Atelier Relief. Vu l'augmentation des demandes de projets, Atelier Relief a décidé de travailler avec le CRM Odoo. Et parallèlement, le fait que l'équipe grandit et que la communication est importante chez Atelier Relief, les collaborateurs ont tous décidé de se mettre sur le réseau social interne Workplace by Facebook, Whatsapp
- **Matthieu Doucet** : Matthieu est architecte de formation, son travail, au sein d'Atelier Relief, consiste en un travail de création. Il s'occupe du médium de la photographie. Et à partir de la collaboration avec des photographes, il construit des installations qui s'apparentent à des sculptures, une sorte de photographie sculpture. Il est donc dans le domaine de la création, du design et aussi dans l'exécution, donc tout ce qui sert l'inauguration des œuvres d'art.
- **Morgane Allard** : Morgane est architecte de formation et elle est designer chez Atelier Relief. Dans l'entreprise, elle est à la base des créations, c'est elle qui va particulièrement essayer de se concentrer sur la recherche d'inspiration. Elle et d'ailleurs présente la plupart du temps une seule fois par semaine à l'atelier quand les projets commencent à prendre véritablement forme.

2.1.3. Damnet et ses collaborateurs

- **Damnet :** Damnet est une entreprise coopérative, fondée en 2001, spécialisée dans l'installation, l'administration et la maintenance de réseaux et parcs informatiques. L'entreprise travaille en B2B pour de petites et moyennes organisations (entreprises, associations, administrations et profession libérale). Damnet a, désormais, la capacité de gérer les parcs informatiques de 10 à 200 utilisateurs et l'équipe se compose de 37 collaborateurs. La particularité de cette entreprise, en plus d'exercer un management collaboratif, est que chaque collaborateur peut devenir associé dans le sens où en déposant du capital, chacun peut avoir une part de la société. Damnet exerce un management collaboratif depuis toujours, d'après Jérôme Herman arrivé en 2005, dans le sens où les avis de tous sont pris en compte pour le développement du business et qu'il n'y a aucune hiérarchie entre tous les collaborateurs, tous sont sur le même pied d'égalité.

Damnet a implanté pour la première fois un RSN interne en 2007 s'appelant à l'époque Hélink (maintenant Efficacy) et en 2008-2009, les collaborateurs ont décidé d'implanter un ERP. Finalement, ils travaillent maintenant avec un CRM Odoo depuis 2015 et avec les RSN internes Teams et Yammer contenus dans Microsoft-Office 365.

- **Jérôme Herman (directeur général) :** M. Herman est le directeur général de Damnet depuis 6 ans. Avant cela, il était technicien dans l'équipe d'informaticien de la société. Suite au départ du fondateur de Damnet, il a repris la gestion de la société. Aujourd'hui il gère tous les aspects financiers, les outils qu'ils soient informatiques ou non que les collaborateurs utilisent en interne et, de manière générale, il tente de faire évoluer l'entreprise.

2.1.4. MKKM et ses collaborateurs

- **MKKM :** MKKM est une agence d'experts des réseaux sociaux agréée par la FEWEB (Fédération des Métiers du Web) et membre de la Digital Wallonia. Fondée début 2016, la société compte maintenant onze collaborateurs, sans compter des stagiaires qui viennent régulièrement faire leurs armes quelques mois chez eux. MKKM travaille en B2B et a pour but de donner accès aux PME et indépendants à des outils de communication digitale efficaces. Pour ce faire MKKM propose auprès de ces professionnels trois solutions. Premièrement, une solution « Community

Management » qui permet au client de voir sa notoriété se développer. Deuxièmement, une gestion des publicités online à travers les médias sociaux, qui donne la possibilité au client de booster son chiffre d'affaire. Troisièmement, une solution de coaching, grâce à leur « Social Media Academy », permet aux clients suivant des cours de devenir eux aussi des experts des médias sociaux. Les trois services proposés par MKKM sont donc du « Community Management », du « Consulting » et du « Training ».

L'équipe de MKKM travaille d'une manière collaborative dans le sens où tous les collaborateurs ont le même degré d'importance (même un stagiaire) et que l'intelligence collective est constamment mise en avant par énormément de discussions. MKKM a une culture très forte de l'écoute et de la liberté dans la façon de travailler de chaque collaborateur.

Enfin, MKKM utilise, à titre informatif, le logiciel CRM Odoo (implanté 3 mois après la création) et le RSN interne Whatsapp sur lequel toute l'équipe est connectée. MKKM est aussi sur le RSN Slack où toutes les entreprises d'un même espace de co-working sont connectées.

- **Pierre Dermine** : Pierre a rejoint l'entreprise en août 2016. Il est graphiste, il touche un peu à l'aspect commercial de l'entreprise et il est, avant tout, « community manager ». Il a une formation de graphiste et de WEB design. Au jour d'aujourd'hui, chez MKKM, il pratique surtout les visuels, les montages, les vidéos et il intervient dans le contact client parce que maintenant il est depuis peu « account manager » en plus de ce qu'il fait déjà.
- **Maha Karim** : Maha est la fondatrice de la société, son rôle est de veiller au bon fonctionnement des équipes et que tout se passe bien avec les clients. Elle a un autre rôle plus technique, celui de formateur, où elle va dans les entreprises donner des formations en « social media strategy ».

2.2. Analyse verticale des résultats

L'analyse verticale nous permet de mettre en exergue les similitudes ou divergences de perception, s'il y en a, au sein de chaque organisation. Avec cette analyse verticale, nous élaborons une fiche de synthèse pour chaque entreprise. Ce qui va nous permettre de bien préparer l'analyse horizontale. Nous verrons aussi par la suite, qu'elles représentent aussi une source d'inspiration pour établir des recommandations.

2.2.1. Résultats Pootsy

- **Implantation logiciel CRM**

Dans un premier temps, concernant le pilier de la **convivialité**, nous remarquons qu'il y a un **léger effet positif voir quasi neutre sur l'ambiance**. Effectivement, les deux collaborateurs s'accordent, pour dire qu'il n'y a pas plus d'ambiance, mis à part peut-être un petit côté challenge entre les commerciaux, mais très sain. Du côté du **plaisir**, les intervenants nous partagent **un effet neutre**, ils ne retrouvent pas la caractéristique du plaisir dans l'outil CRM. En contrepartie, le logiciel CRM a un **effet positif** sur le principe de **célébration**. Le logiciel permet d'élaborer des rapports montrant qui a fait quoi. Les félicitations vont alors très vite en cas de clôture de contrat. Concernant l'organisation d'événement pour célébrer les réussites et resserrer les liens de l'équipe, le CRM le permet, mais à l'heure actuelle, c'est un choix pour Pootsy de ne pas le faire.

Dans un second temps, dans l'analyse du pilier du **choix**, nous constatons qu'il y a un **effet positif** sur l'**engagement**. Nos deux collaborateurs s'accordent pour dire que travailler avec un CRM représente une source de motivation, par le fait que chacun y voit l'importance de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'entreprise. Par contre, nous observons **un effet négatif** sur le principe de **liberté**. Pour eux, si le commercial ne veut pas utiliser le CRM, ce n'est pas possible, il est obligé. Quand il reçoit une information d'un client, il doit impérativement l'intégrer dans le logiciel, ça demande une certaine rigueur qui vient d'une certaine manière le priver de liberté dans sa façon de travailler. À côté de ça, nous constatons l'enthousiasme de nos intervenants de l'**effet positif** du CRM sur la **co-responsabilité**. Tout le monde est dans le même bateau et chacun est responsable de ses comptes. En parallèle, nous retrouvons aussi un **effet positif** sur le principe de **flexibilité**. En effet, le CRM est très simple d'utilisation et permet de faciliter le partage des tâches et l'entraide dans l'équipe. Cependant, Pootsy estime ne pas exploiter le logiciel à 100 % en termes de flexibilité.

Ensuite, les résultats sur le pilier de la **confiance** nous apprennent qu'il existe un **effet neutre** sur le **sens**. Ce n'est pas l'outil qui vient accentuer les valeurs de l'entreprise, quoiqu'on fasse, on garde toujours ces valeurs en tête. De plus, pour l'**authenticité**, nous remarquons **un effet positif**. Pour nos deux intervenants, le logiciel pousse le personnel à être transparent tant sur celui-ci qu'entre eux. Concernant la **proximité**, nous observons un **effet mitigé** entre nos deux intervenants. **D'un côté**, le premier nous partage **un effet positif** dû au fait qu'il est content quand un autre collègue amène de la bonne information sur le CRM. **De l'autre côté**,

le second nous fait part d'un **effet neutre**, car de base, chacun possède ses comptes. En revanche, il est clair pour les collaborateurs que le CRM a un **effet positif** sur la **valorisation**. Étant donné que l'on peut voir concrètement qui fait quoi, chacun peut être valorisé pour le travail qu'il fait.

Pour finir, dans le pilier de la **coopération**, nous relevons un **effet positif** sur le **soutien** que peut apporter le logiciel aux collaborateurs. En effet, ce dernier apporte plus de facilité et de structure dans le travail de tous les jours. En opposition, nous retrouvons un avis assez **mitigé, voir même négatif** sur le principe de **co-créativité**. Sachant qu'on est contraint à suivre une certaine logique dans le logiciel, on se retrouve souvent la tête dans le guidon, ce qui laisse moins de place à la créativité. De plus, les deux intervenants s'accordent pour dire qu'il **n'existe pas d'effet** vis-à-vis de la **complémentarité**. L'implantation du CRM ne vient pas influencer ce principe. Pour Pootsy, c'est quelque chose dont une entreprise aura toujours besoin. Finalement, nous observons un **effet positif** sur la **transversalité**. Ce genre de logiciel tend à s'ouvrir à tout le monde, chacun peut l'utiliser comme bon lui semble.

Suite aux reports des effets perçus par les collaborateurs de Pootsy concernant l'implantation d'un système CRM dans leur organisation, nous dressons, ci-dessous, un tableau récapitulatif³⁹ afin de voir de manière claire et instantanée si les effets perçus sont positifs (+), neutres (0) ou négatifs (-) en fonction de chaque principe renforçant les quatre piliers du management collaboratif (Boyer, 2012), ou encore si les principes sont non-abordés (/).

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un système CRM sur le management collaboratif chez Pootsy

Convivialité		Choix	
Ambiance	0/+	Engagement	+
Plaisir	0	Liberté	-
Célébration	+	Co-responsabilité	+
Equilibre	/	Flexibilité	+
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	0
Co-créativité	0/-	Authenticité	+
Complémentarité	0	Proximité	0/+
Transversalité	+	Valorisation	+

³⁹ Veuillez noter que nous faisons un tableau récapitulatif à chaque fois dans ces analyses verticales et que la légende des signes est la même dans les tableaux récapitulatifs des analyses horizontales.

- **Implantation RSN interne**

Concernant les effets perçus par les collaborateurs de Pootsy sur la **convivialité**, nous remarquons que l'implantation d'un RSN interne, en l'occurrence Slack dans leur cas, a un **effet positif sur l'ambiance** au travail. En effet, les collaborateurs sont plus décontractés, surtout les plus introverties, les liens entre eux se voient resserrés. Ils prennent également **plus de plaisir**, car c'est un outil agréable et ludique pour se déconnecter du monde de travail. Par contre, il est difficile de ne pas s'empêcher d'être dessus pour un fondateur. Il est aussi **plus facile** qu'auparavant d'organiser des activités de groupe **pour célébrer** ensemble des fins de projets ou contrats signés. Par contre, à propos de l'**équilibre** entre vie professionnelle et privée, chez Pootsy, cela **dépend de l'utilisation qu'on en fait**, mais, de manière générale, les collaborateurs les utilisent à 100 % même en vacances parfois ils répondent à des questions, sans que ça pose de problèmes. Cependant, Julien Renglet insiste quand même sur le fait que le RSN interne **empiète sur la vie privée**, mais que c'est la nouvelle manière de vivre et qu'il faut s'y faire.

À propos des effets perçus sur le principe du **choix**, les collaborateurs de Pootsy mentionnent que l'implantation d'un RSN interne n'a **pas d'effet sur** le principe de **l'engagement**, car le comportement des gens par rapport à cela ne change pas en intégrant quelque chose. Nous apprenons également qu'il y a un **effet positif sur la liberté et la flexibilité** des collaborateurs, car chez Pootsy, le RSN interne est lié à d'autres outils de gestion⁴⁰, ça permet donc de s'organiser plus facilement, savoir quand et sur quoi aider un autre collaborateur, ou encore se réattribuer des tâches à exécuter. Nous remarquons aussi qu'une telle implantation pourrait avoir **un effet négatif sur la co-responsabilité** entre les collaborateurs. En effet, selon eux, pour utiliser le RSN interne le plus possible, les collaborateurs doivent se sentir dénués de responsabilité, bien que sur certains « channels » de discussion, il faut être responsable de ce que l'on dit. Les collaborateurs nous font comprendre que le côté « fun » du RSN interne pourrait engendrer une possible dégradation du principe de responsabilité de chacun de manière générale.

Au sujet des effets perçus par les collaborateurs sur la **confiance**, nous apprenons que chez Pootsy, il n'y a **pas d'effet sur le sens** suite à l'implantation d'un RSN interne. En effet, le

⁴⁰ Néanmoins il n'y aurait pas d'effet s'il n'y avait pas de liaison avec d'autres outils de gestion (tant sur la liberté que la flexibilité). (Renglet, 2018)

sens de l'entité qui motive les collaborateurs est ancré depuis le début et ils n'ont pas besoin de les rappeler sur le RSN interne⁴¹, bien qu'ils disent que ça pourrait être un moyen pour le faire. En revanche, nous apprenons qu'il y a un **effet neutre**, mais **tendant vers du négatif sur l'authenticité** des relations, car vérifier l'authenticité de ce que disent les gens sur les RSN internes est impossible. De plus, sur des sujets épineux, c'est parfois plus facile pour les collaborateurs de Pootsy de parler derrière un écran qu'en réalité donc ça pourrait dégrader l'authenticité des relations. Par contre, ils font remarquer un **effet très positif sur la proximité**, car le RSN interne resserre les liens numériquement parlant (entraides, même venues d'un autre département) et cela se répercute sur la réalité. Nous remarquons ensuite à propos de la valorisation, qu'il n'y a **pas d'effet sur la valorisation, la plus-value, individuelle**, mais qu'il y a bien un **effet positif sur la valorisation, la plus-value, collective** du groupe.

Enfin, concernant le dernier pilier, la **coopération**, nous apprenons que l'implantation d'un RSN interne a un **effet positif**, chez Pootsy, **sur le soutien**, car c'est un outil technologique (où tous s'y sentent rassurés) aidant les collaborateurs à travailler et libérant même l'esprit communicatif des personnes plus introverties. De plus, à propos de la **co-créativité**, l'**effet positif** est fort présent aussi, car ça stimule les esprits et favorise l'innovation et les synergies. Les **effets perçus** par les collaborateurs **sont aussi positifs pour** ce qu'il en est de la **complémentarité**. En effet, il est facile de s'adresser à tous les collaborateurs et leurs avis influencés par leurs expériences différentes sont précieux. Idem, même au sein d'une même équipe où l'on peut voir comment quelqu'un à aborder quelque chose. Finalement, concernant la **transversalité**, un **effet positif est perçu**, car les collaborateurs travaillent en collaboration, ils y voient une abolition de la hiérarchie et des cloisonnements de fonction. Néanmoins il est important de noter que par souci d'éthique, certains channels sur le RSN sont, par exemple, uniquement réservés aux fondateurs, donc on remarque qu'il y a différente fonction, mais cela ne pose pas de problèmes au sein de Pootsy.

⁴¹ En revanche, ça pourrait servir dans les grandes structures où un Happiness manager aurait le rôle de rappeler cela à tous les employés.

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur le management collaboratif chez Pootsy

Convivialité		Choix	
Ambiance	+	Engagement	0
Plaisir	+	Liberté	+
Célébration	+	Co-responsabilité	-
Equilibre	-/0	Flexibilité	+
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	0
Co-créativité	+	Authenticité	-/0
Complémentarité	+	Proximité	+
Transversalité	+	Valorisation	0/+

2.2.2. Résultats Atelier Relief

● Implantation logiciel CRM

Premièrement, en regardant nos résultats sur la **convivialité**, nous observons que l'implantation du logiciel Odoo a un **effet positif** sur l'**ambiance** entre les collaborateurs. Ils justifient cela par une diminution des frustrations et des petites tensions qu'il pouvait y avoir suite aux nombreux contacts, appels entre les collaborateurs sur des petits détails. Le logiciel apporte maintenant une vue d'ensemble sur le travail et réduit le besoin de passer par quelqu'un pour avoir une information. En contrepartie, **nous ne pouvons rien dire** vis-à-vis du **plaisir**. Pour nos intervenants, c'est un outil efficace qui simplifie et amène à un confort de travail, ils ne parlent pas de plaisir. De plus, nous n'avons **pas identifié d'effet** sur le principe de **célébration**, car selon Matthieu, ce n'est pas un logiciel qui peut générer ça.

Deuxièmement, selon les résultats concernant le pilier du **choix**, nous remarquons qu'il n'y a **pas d'effet** sur l'**engagement** des travailleurs. Le logiciel ne vient pas changer la manière dont les gens travaillent, il vient simplement améliorer l'efficacité globale. Cependant, nous distinguons un **effet positif** sur le principe de **liberté**. Avec le logiciel, on ne dépend plus d'autres personnes qui sont dans l'ordre d'un processus, on ne doit plus attendre la réponse de l'un pour avancer dans son travail. Simultanément, nous observons un **effet positif** sur la **co-responsabilité** due au fait que d'autres personnes vont utiliser les données du logiciel. Enfin, les collaborateurs d'Atelier Relief s'accordent pour dire que le logiciel Odoo vient **renforcer** le principe de **flexibilité** au sein de l'équipe. Plus besoin d'être en communication directe, on peut le faire via le logiciel.

Ensuite, dans les résultats portant sur le pilier de la **confiance**, nous ne percevons **pas d'effet** sur le **sens** mis à part peut-être un **léger effet positif** sur les valeurs professionnelles pour le

côté pratique et facile d'utilisation. Néanmoins, nous pouvons voir un **effet positif** sur **l'authenticité** due au fait que très rapidement, on peut avoir un regard global sur le travail de quelqu'un. En opposition, **nous ne pouvons constater d'effet** vis-à-vis de l'implantation du logiciel sur la **proximité** entre les collaborateurs. Pour Matthieu et Morgane, le logiciel n'apporte rien de plus à la proximité déjà existante due au fait d'un même espace de travail. Concernant le dernier principe de **valorisation**, nous observons un **effet positif**. En effet, le fait de travailler sur une même plateforme, cela nous oblige à exposer notre travail et chacun peut alors se voir valorisé.

Finalement, en nous penchant sur notre dernier pilier, **la coopération**, nous soulignerons un **effet positif** du logiciel CRM sur le **soutien**. Celui-ci apparaît comme un outil super efficace aux yeux de nos collaborateurs et vient améliorer la communication entre eux. En contrepartie, ils ne pensent **pas** que ce logiciel puisse avoir un **effet** sur la **co-créativité**. Étant dans le domaine artistique, ils ont une autre vision du créatif et voient plutôt le logiciel comme un meilleur moyen d'organiser son travail et non comme un outil permettant de co-crée. À côté de ça, nous retrouvons un **effet positif** sur la **complémentarité**. Effectivement, chacun se complète, une personne peut compléter la partie d'une autre personne qui n'est pas spécialement dans le même champ que la première et ainsi pouvoir amener une autre vision. Pour finir, il n'y a **pas d'effet** sur la **transversalité**, car pour eux, ce n'est pas le logiciel qui fait transparaître ça, mais c'est la façon dont ils ont décidé de travailler.

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un système CRM sur le management collaboratif chez Atelier Relief

Convivialité		Choix	
Ambiance	+	Engagement	0
Plaisir	0	Liberté	+
Célébration	0	Co-responsabilité	+
Equilibre	/	Flexibilité	+
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	0/+
Co-créativité	0	Authenticité	+
Complémentarité	+	Proximité	0
Transversalité	0	Valorisation	+

- **Implantation RSN interne**

Tout d'abord, nous remarquons que les collaborateurs d'Atelier Relief perçoivent des **effets tant positifs que négatifs sur la convivialité** suite à l'implantation de leur RSN interne, Facebook et Whatsapp. En effet, nous remarquons qu'ils relèvent un **effet positif sur l'ambiance** au travail, car cet outil sur lequel ils communiquent, souvent en dehors des heures de travail, les rapproche. De plus, Matthieu Doucet nous présente que leur **RSN interne est un bon vecteur pour** organiser et **célébrer** des événements dans leur organisation, tandis qu'alors que Morgane Allard ne perçoit rien concernant cela. Néanmoins, à côté de cela, Matthieu d'Atelier Relief voit en le RSN interne un **aspect négatif concernant l'équilibre** entre vie professionnelle et vie privée. Il met en avant que le travail rentre dans la vie privée (et inversement) et que la limite qui était là avant, devient plus floue, s'estompe. Enfin, concernant le principe du plaisir, les collaborateurs d'Atelier Relief que nous avons sondé sont mitigés sur celui-ci. Ils mettent en exergue, dans le fait d'utiliser un RSN interne, **un effet positif et négatif sur le plaisir**. D'un côté, un effet positif, car ils sont un peu moins ordonnés, plus libres et se sentent moins sous l'emprise du travail. Et de l'autre côté, un aspect négatif dû au fait de la difficulté de quitter l'atmosphère de travail pour passer en mode privé.

Ensuite, au sujet des effets perçus sur le pilier du **choix**, les collaborateurs d'Atelier Relief indiquent que l'implantation d'un RSN interne a **un effet positif sur** le principe de **l'engagement**, car le travail leur reste plus en tête, donc l'apport de contenu sur le RSN dès qu'il l'utilise est bénéfique, ça renforce l'engagement de chacun. Nous remarquons aussi qu'il y a **un effet positif sur la co-responsabilité** entre les collaborateurs, car, la « règle » est de l'utiliser avant tout comme un outil de travail et donc que tous doivent y agir de manière responsable. Nous apprenons aussi qu'il y a un **effet positif sur la liberté et la flexibilité** perçues par les intervenants, car dans leur logique d'entreprise, ils se répartissent les tâches sur le RSN interne, puis chacun est libre d'avancer comme il le sent en disant de temps en temps où il en est ou s'il a besoin d'une aide particulière.

Après cela, concernant le pilier de la **confiance**, nous apprenons qu'il y a un **effet perçu positif sur le sens** suite à l'implantation d'un RSN interne. Pour nos intervenants, ils y voient un endroit propice aux discussions de groupes sur des sujets importants par rapport à la boîte. Toutes ces réunions sont toujours animées par les valeurs d'Atelier Relief, ce qui renforce selon eux le sens. Nous remarquons aussi qu'il y a un **effet neutre sur l'authenticité** des relations,

car le RSN ne fait pas sauter le bridage du monde professionnel, selon les collaborateurs, les relations restent au même niveau d'authenticité. Par contre, nous retrouvons un **effet positif sur la proximité**, car les échanges faits sur le RSN interne révèlent les autres personnes. Finalement, concernant le dernier principe, celui de la **valorisation**, nous apprenons qu'il y a un **effet positif sur ce dernier**, car la valorisation se voit à travers le niveau d'engagement de chacun. Selon Matthieu Doucet, le fait d'être présent sur le RSN interne (en dehors des heures de travail) montre, par extension, le degré de dévouement de quelqu'un, ce sur quoi on voit la valeur apportée.

Enfin, pour le dernier pilier, la **coopération**, les collaborateurs d'Atelier Relief perçoivent plusieurs **effets positifs** de l'implantation d'un RSN interne. D'abord **sur le soutien**, car c'est un simple et bon outil pour exprimer son opinion ou pour demander de l'aide ainsi que l'avis d'un autre collaborateur sur son travail. De plus, les **effets** perçus sont **aussi positifs sur la co-créativité** parce que quand les collaborateurs discutent principalement sur des sujets de création, ils s'envoient du contenu d'inspiration, etc.. Concernant le principe de la **complémentarité**, l'**effet** perçu est **positif**, car en dehors de l'exécution des œuvres, sur le RSN, ils demandent l'avis d'autrui et des compléments sur le travail, ce qu'ils ont moins tendance à faire sur le lieu de travail. Morgane Allard met aussi en avant que chaque profil différent participe aux discussions sur le processus de création et que le collectif est donc enrichi. Enfin, au sujet de la **transversalité**, les collaborateurs mettent en avant que ce réseau sur lequel ils communiquent apporte une vision sur le travail de chacun et donc sur l'ensemble des projets. Ils ressentent alors un sentiment de travail 100 % collectif où tout le monde s'entraide et s'aiguille. Cela traduit, selon les collaborateurs d'Atelier Relief, les valeurs de la société.

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur le management collaboratif chez Atelier Relief

Convivialité		Choix	
Ambiance	+	Engagement	+
Plaisir	-/+	Liberté	+
Célébration	+	Co-responsabilité	+
Equilibre	-	Flexibilité	+
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	+
Co-créativité	+	Authenticité	0
Complémentarité	+	Proximité	+
Transversalité	+	Valorisation	+

2.2.3. Résultats Damnet

- **Implantation logiciel CRM**

Dans un premier temps, Jérôme Herman nous dit d'emblée que pour lui, l'implantation d'un CRM n'a **pas d'effet** sur la convivialité. Il aborde le principe du plaisir au niveau de l'évolution du temps. Ayant connu deux logiciels différents, Hélink et ensuite Odoo, Jérôme nous fait remarquer qu'au niveau de l'évolution des outils, on peut retrouver cette notion de plaisir, car l'utilisation de ces outils facilite le travail. Cependant, travaillant déjà depuis deux ans et demi avec Odoo, il remarque qu'à l'heure d'aujourd'hui, ce sont principalement les défauts du logiciel qui ressortent. Pour lui, on **ne peut pas parler de plaisir** dans l'utilisation du CRM. De plus, il n'aborde pas les principes de l'ambiance et de la célébration, mais nous dit tout de même que le CRM est un outil qui permet de travailler ensemble, mais qui n'apporte rien en termes de cohésion d'équipe, en termes d'envie de travailler ensemble. Nous concluons alors qu'il n'y a **pas d'effet** sur l'ambiance et la célébration.

Dans un second temps, pour M. Herman, le CRM reste un outil et n'a **pas d'influence** sur l'engagement des employés. Il permet beaucoup de choses comme le suivi des clients, l'organiser son travail, le fait de ne rien oublier... mais n'a pas de rôle sur la motivation des travailleurs. En outre, il exige une certaine rigueur quotidienne dans l'apport d'informations sur le logiciel qui vient entraver la liberté d'organiser son travail comme bon lui semble. De ce fait, nous en ressortirons qu'il existe **un effet négatif** sur le principe de liberté. Cette rigueur obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs sur le logiciel amène un **effet positif** sur la co-responsabilité entre eux. En effet, si une personne part en vacances, il est facile pour un autre de reprendre le suivi des clients. C'est sur cet exemple que l'on peut retrouver un **léger effet positif** sur la flexibilité. À côté de ça, il ne l'aborde pas.

Concernant le troisième pilier, la confiance, notre intervenant le mentionne directement. Pour lui, **l'implantation d'un CRM amène** une certaine **confiance** dans le fonctionnement de l'entreprise au travers des informations et statistiques que le logiciel peut donner. À tout moment, on peut savoir comment l'entreprise évolue. Le directeur général de chez Damnet parle de transparence, ce qui fait référence au principe d'authenticité. De plus, le fait que l'on peut voir les fluctuations positives ou négatives des résultats et que tout le monde est au courant, cela a un impact sur le moral. De ce fait, les employés peuvent se sentir plus valorisés quand il s'agit d'une bonne période. En parallèle, comme nous l'avons déjà dit au-dessus, le logiciel demande de la rigueur dans le travail, ce qui reflète pour Jérôme Herman

les valeurs du professionnalisme. **On retrouve** ici trois des quatre principes de la confiance à savoir le sens, l'authenticité et la valorisation. Il **n'aborde pas** le principe de proximité, ce qui est logique quand on sait que pour lui, un CRM n'est pas propice à une meilleure cohésion de groupe.

Finalement, pour le dernier pilier, la **coopération**, il ressort de manière globale que le CRM est un outil qui aide à travailler ensemble. **On retrouve** bien le principe de soutien. Néanmoins, Jérôme **ne nous dit rien** sur l'apport d'un CRM vis-à-vis des principes de co-créativité et complémentarité. Par contre, en reprenant son exemple d'employé partant en vacances, **on observe** ce principe de transversalité. En effet, si quelqu'un part en vacances, quelqu'un d'autre peut facilement reprendre le travail et ainsi avoir toutes les informations qui ont été traitées vis-à-vis d'un client.

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un système CRM sur le management collaboratif chez Damnet

Convivialité		Choix	
Ambiance	0	Engagement	0
Plaisir	0	Liberté	-
Célébration	0	Co-responsabilité	+
Equilibre	/	Flexibilité	0/(+)
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	+
Co-créativité	0	Authenticité	+
Complémentarité	0	Proximité	0
Transversalité	+	Valorisation	+

● Implantation RSN interne

Pour commencer, Jérôme Herman, collaborateur et directeur général de la société Damnet nous apprend une chose intéressante concernant les RSN internes au sein de cette société au management collaboratif. En effet, les **RSN internes** dans lesquels ils ont choisi de s'investir **sont sous-utilisés**. Cependant, monsieur Herman nous annonce que, malgré que la majorité des collaborateurs de la société n'utilise pas les RSN internes, une minorité des collaborateurs, notamment quelques équipes de travail, y participent un peu plus. Grâce à cette distinction entre la majorité et la minorité des utilisateurs, ainsi que grâce à son expérience d'une quinzaine d'années chez Damnet, Jérôme Herman peut nous répondre de manière générale concernant les effets perçus de l'implantation de ces RSN internes au sein de sa société.

Tout d'abord, le directeur général est d'**avis mitigés** quant aux **effets perçus de l'implantation des RSN internes sur la convivialité**. En effet, vu que la plupart des collaborateurs sont réfractaires aux réseaux sociaux « grand public » dans leurs habitudes de tous les jours, cela se répercute dans le monde du travail et dans le fait que les RSN internes sont sous-utilisés chez Damnet. Il ne perçoit de manière générale **aucun effet sur l'ambiance** de travail ni sur les relations humaines. Il **ne mentionne aucun aspect concernant le plaisir ou même l'utilité d'un RSN interne à organiser** des événements **pour resserrer les liens** d'un groupe. Néanmoins, il mentionne, tout de même, la crainte de la majorité des collaborateurs à utiliser tous RSN confondus à cause de l'utilisation malsaine des données privées par les réseaux sociaux en général. Il laisse percevoir un **effet négatif** de l'implantation et de l'utilisation des RSN internes **sur l'équilibre entre vie professionnelle et privée des collaborateurs**.

Ensuite, concernant les **effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur pilier du choix**, Jérôme Herman nous apprend que cette dernière n'a eu **aucun effet quant à l'engagement de chacun des collaborateurs dans leur travail et envers l'entreprise**. En rentrant plus en profondeur, le directeur général de Damnet nous fait comprendre qu'il y a quand même un point, couvert par le RSN interne « Teams », qui pourrait avoir un **effet légèrement positif sur la flexibilité** dans le travail : la réallocation des tâches. Cependant, il rebrousse vite chemin en nous faisant part que l'**utilisation du RSN interne** « Teams » pour ce genre de manœuvre **reste très faible**. En effet, les collaborateurs de Damnet sont plus attachés aux **tables de discussions classiques** autour desquelles sont discutées différentes choses, à savoir : la **façon de travailler, l'organisation des tâches à effectuer, la responsabilité de chacun**, etc. ...

De plus, concernant le pilier de la **confiance** correspondant au fait de croire en des valeurs morales, affectives ou professionnelles dans sa société. L'intervenant **ne perçoit aucun effet quelconque de l'implantation des RSN internes chez Damnet sur le sens** ou la finalité prônée chez eux. Le **constat est similaire pour** ce qu'il en est de la **proximité dans les relations entre les collaborateurs**. Jérôme nous répète que, selon lui, il n'y a **aucune influence des RSN internes à cause du fait qu'ils soient sous-utilisés**. De plus, il n'aborde pas le principe de la sincérité, l'**authenticité** entre les collaborateurs. Cependant, il nous explique que chez eux tout est basé sur la confiance entre collaborateurs et que pour renforcer

cela, ils ont eu des formations en communication non violente dans lesquelles les RSN internes ne faisaient pas partie. Leur culture d'entreprise est basée sur le fait que tout le monde peut s'exprimer. Pour Jérôme, le fait que la majorité des collaborateurs n'aient pas confiance en l'utilisation des RSN « grand public » est clairement une des raisons de cette sous-utilisation. Les collaborateurs sont donc naturellement orientés vers le contact humain et les réunions de groupe. Étant donné les informations récoltées et malgré la profondeur de notre échange sur l'implantation des RSN internes, notre intervenant n'aborde pas la **valeur ajoutée des collaborateurs** (tant individuelle que collective).

Finalement, Jérôme Herman nous apprend, durant notre échange, que l'**implantation de RSN internes chez Damnet n'a pas d'effet sur la coopération**. En effet, il nous apprend que ces **réseaux d'entreprise** ne sont **pas un endroit technique où les collaborateurs ont tendance à interagir** de n'importe quelle manière, **même en termes de (co) création de valeur**. De plus, il n'aborde pas les sujets de la **complémentarité** entre les collaborateurs de la **transversalité** en entreprise. Mais il sous-entend que cette dernière est une **valeur de base de l'entité** et que la complémentarité a l'air d'être fortement encouragée **par les réunions hebdomadaires**. Selon lui, dans son entreprise le fait de renforcer la plupart de ces principes par le numérique n'est pas encore possible même s'ils ont implanté des RSN internes, ils ne portent pas encore leurs fruits.

Récapitulatif⁴² des effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur le management collaboratif chez Damnet

Convivialité		Choix	
Ambiance	0/(+)	Engagement	0
Plaisir	0	Liberté	0
Célébration	0	Co-responsabilité	0
Equilibre	(-)/0	Flexibilité	0/(+)
Coopération		Confiance	
Soutien	0	Sens	0
Co-créativité	0	Authenticité	/
Complémentarité	/	Proximité	0
Transversalité	/	Valorisation	/

⁴² Nous mettons deux effets positifs et un effet négatif entre parenthèses, car ceux-ci ne sont pas assez importants et la sous-utilisation générale des RSN internes par la majorité des collaborateurs de Damnet fait que nous pouvons les nier.

2.2.4. Résultats MKKM

- **Implantation logiciel CRM**

Pour commencer, nous remarquons que MKKM utilise principalement le logiciel Odoo pour leur processus de facturation. En effet, le CRM Odoo peut comporter différents modules et la facturation en fait partie. De ce fait, **le CRM** se voit **sous-utilisé** et seulement une minorité des collaborateurs sont amenés à l'utiliser. Cependant, dans leurs réponses, ils font parfois référence au temps où ils l'utilisaient aussi comme emploi du temps. Ils ne l'utilisent plus, car ils ont changé leur méthode de travail. Ceci étant dit, nous avons tout de même pu observer certains effets sur les 4 grands piliers du management collaboratif.

Pour le premier pilier, celui de **convivialité**, les effets sont assez **mitigés**. Nos deux intervenants nous partagent le fait qu'il existe un **effet positif** sur le plaisir et sur l'ambiance. Effectivement, le logiciel permet d'automatiser le processus de facturation envers les clients qui de surcroît facilite le travail au quotidien des utilisateurs en leur faisant gagner un temps précieux. Ceci est vu comme une source de plaisir, car ce qui était fait parfois pendant 3 jours, est maintenant fait en une seule journée. Ils peuvent alors passer leur temps à d'autres choses ou encore consacrer plus de temps pour l'équipe. À côté de ça, nous ne percevons **pas d'effet** sur le principe de célébration et d'équilibre.

Concernant le second pilier, le **choix**, nous pouvons dire que selon nos deux intervenants, il **n'existe pas d'effet** sur l'engagement des collaborateurs. Pour Maha, l'engagement ne dépend pas d'un logiciel. Cependant un **effet mitigé** est observé entre Pierre et Maha sur le principe de liberté. Le premier, Pierre, fait référence au temps où ils utilisaient le logiciel pour gérer leur emploi du temps et que celui-ci permettait de bien organiser librement son travail. La seconde, Maha, ne relève pas d'effet du logiciel sur la liberté de pouvoir organiser son travail comme bon lui semble. À côté de ça, nous soulignons un **effet positif** sur la co-responsabilité. Tous deux mettent en avant que le fait de rentrer des données dans le logiciel responsabilise les collaborateurs. Néanmoins, nos intervenants **ne nous apprennent rien** quant au sujet de la flexibilité. Ceci est compréhensible quand on sait que chacun a sa propre méthode de travail pour gérer son temps et ses clients.

Pour le troisième pilier, la **confiance**, nos intervenants s'accordent pour dire que l'implantation d'un logiciel CRM a un **effet positif partiel** sur le sens. En effet, ils retrouvent principalement des valeurs professionnelles au travers de ce logiciel. En parallèle, nos

intervenants laissent transparaître un **léger effet positif** sur l'authenticité. Face à la responsabilité des collaborateurs en rentrant les données dans le logiciel, on retrouve une sorte de transparence aux yeux des collaborateurs, car celles-ci sont disponibles pour tout le monde. Au niveau des effets sur la **proximité** et la **valorisation**, les intervenants **n'en parlent pas** au cours de l'interview et voient principalement cet outil comme une aide dans les tâches administratives.

Finalement, en regardant le dernier pilier, la **coopération**, nous avons deux effets perçus bien distincts et deux autres qui n'ont pas été abordés. Effectivement, comme nous l'avons déjà dit plus haut, cet outil **est vu comme une forme de soutien** pour les collaborateurs, car celui-ci leur amène un gain de temps énorme au niveau administratif et leur procure plus de productivité sur leurs « core business ». De plus, c'est un outil qui leur a permis d'**organiser au mieux** leur **complémentarité** d'équipe. Ils ont pu dispatcher les tâches qui prenaient beaucoup de temps à certaines personnes, afin de se concentrer sur les forces de chacun et ainsi être plus productif. Pour finir, nous n'avons **pas pu retrouver un effet** au travers de l'interview sur le principe de **co-créativité** et de **transversalité**.

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un système CRM sur le management collaboratif chez MKKM

Convivialité		Choix	
Ambiance	+	Engagement	0
Plaisir	+	Liberté	0/+
Célébration	0	Co-responsabilité	+
Equilibre	/	Flexibilité	/
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	+
Co-créativité	/	Authenticité	(0)/+
Complémentarité	+	Proximité	/
Transversalité	/	Valorisation	/

● **Implantation RSN interne**

Premièrement, grâce aux entretiens avec deux collaborateurs de l'entreprise MKKM, nous pouvons remarquer que **l'implantation d'un RSN interne**, Whatsapp dans leur cas, engendre **majoritairement des effets positifs sur la convivialité**. En effet, les collaborateurs laissent paraître qu'en plus de partager du contenu professionnel sur le RSN interne, ils partagent beaucoup sur des sujets drôles et amusants. Les collaborateurs mentionnent un **effet positif** de ce dispositif et de la manière dont ils l'utilisent **sur l'ambiance** au travail et entre

toutes les personnes chez MKKM. L'**aspect du plaisir se voit aussi bonifié** d'après les intervenants, car sur le RSN interne, tous les collaborateurs partagent des anecdotes, même de leur weekend respectif. Pour Maha Karim, cela permet, par exemple, d'arriver avec le sourire au travail le lundi matin, car chacun sait que la matinée commencera par des histoires fun racontées par tous. Comme nous pouvons le comprendre, utiliser le RSN interne en dehors des journées de travail comme le font les collaborateurs de MKKM peut sembler intrusif et avoir une influence sur l'**équilibre** entre la vie privée et la vie professionnelle. Néanmoins, nous apprenons que ce n'est pas une obligation de l'utiliser de cette intensité, cela se fait par choix. Les intervenants ne semblent donc **pas percevoir d'effet positif ou négatif sur cet équilibre**, car cela dépend d'un individu à l'autre. Enfin, concernant le **principe de célébration**, les intervenants **ne le mentionnent pas** tel quel, **bien qu'ils organisent des événements sur cet outil**, seul autre moyen de communication collectif, à côté du fait de se voir tous ensemble.

Deuxièmement, concernant les **effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur pilier du choix**, les collaborateurs nous apprennent qu'ils perçoivent, grâce à cette implantation, des **effets positifs sur l'engagement** de l'entière des collaborateurs envers l'entreprise. En effet, le côté « fun » de RSN interne fait que tout le monde l'utilise en abondance même pour des sujets très professionnels, ce qui est en accord avec la culture de « travailler en s'amusant » de MKKM. Une autre valeur prônée par l'entreprise, l'entraide collective, se voit prendre plus d'ampleur à travers le RSN interne, même en dehors des heures de travail, les collaborateurs s'aident. Cela prouve le degré d'engagement et d'implication des collaborateurs qu'amène le RSN interne chez MKKM. **Concernant la liberté** laissée aux collaborateurs dans leur travail, **les intervenants ne perçoivent pas d'effet de l'implantation d'un RSN interne**, car chacun a déjà la liberté de s'organiser dans ce qu'il a à faire comme bon lui semble. **Aucun effet n'est mis en avant non plus quant à la flexibilité**, se réallouer les tâches par exemple n'est pas fait via le RSN interne. Enfin, **la coresponsabilité des collaborateurs ne s'est pas vue renforcée ou diminuée après l'implantation du RSN interne**, c'est une valeur de base qui doit être présente sur le RSN.

Troisièmement, au sujet du pilier de la **confiance**, les collaborateurs de MKKM perçoivent des **effets positifs de l'implantation d'un RSN interne sur le principe du sens**. Effectivement, comme ce qui a été dit pour l'engagement, ce qui anime les collaborateurs à utiliser le RSN interne est le reflet des valeurs prônées par l'entreprise (entraide,

communication collective, amusement). Le RSN interne renforce ces valeurs et les fait croître. Ensuite, des **effets positifs de l'implantation d'un RSN interne** sont **également perçus** par les intervenants **concernant la proximité** entre les collaborateurs. Selon eux, le RSN interne resserre les liens et rend plus proche notamment par le fait qu'il est beaucoup utilisé pour des sujets extra professionnels et cela se ressent dans les relations. Néanmoins, bien que les intervenants **ne perçoivent pas d'effet en tant que tel sur l'authenticité**, Maha Karim met avant que l'utilisation de «smiley» peut être, parfois, difficile à interpréter. Cependant, la difficulté d'interprétation reste assez rare, et l'authenticité des gens est une chose ancrée dans les personnes, et selon Maha, ceci se détecte lors du recrutement. Enfin, **rien n'est mentionné par les intervenants concernant la valorisation** du travail des collaborateurs quand nous parlons d'implantation de RSN interne et de confiance. Cependant, ils nous font comprendre que l'utilité principale du RSN tourne autour de sujet comme l'entraide ou l'amusement, et que d'autres choses restent de l'ordre des relations en présentiel.

Quatrièmement et dernièrement, Pierre Dermine et Maha Karim nous apprennent durant notre entretien que la plupart des **effets perçus de l'implantation d'un RSN interne concernant la coopération** tendent à être **positifs**. Effectivement, tout d'abord, au sujet du principe du **soutien**, tous deux mentionnent l'**apport bénéfique du RSN interne** comme un endroit technologique où les collaborateurs vont beaucoup échanger des avis, des conseils et s'entraider. L'implantation du RSN amène plus de facilité à travailler pour les collaborateurs. De plus, ils nous expliquent que tous les travailleurs de MKKM sont présents sur le RSN interne et tous prennent part aux échanges d'avis, peu importe si le sujet en question correspond au domaine de prédilection d'une personne. Selon les intervenants, la coopération entre profils différents est favorisée et la **complémentarité au sein d'une équipe se renforce avec le canal de communication** qui est le RSN interne. Ensuite, à propos du principe de la **co-crétation** les **effets perçus par les collaborateurs** sont **mitigés**. D'un côté, Pierre Dermine ne voit **pas d'effet, car** le processus de création a plutôt tendance à se faire autour de **table de discussions**. De l'autre côté, Maha Karim perçoit le **RSN interne comme positif** pour la co-crétation, **car** il peut être le **point de départ d'un nouveau processus de création**. En effet, vu que des échanges d'idées s'y passent, un mixte des bonnes idées peut trouver son point de départ sur le RSN. Enfin, **aucun effet concernant** le fait de **travailler de manière transversale** n'est mentionné par les intervenants. Cependant, Pierre Dermine s'exprime sur

le fait que le **RSN interne qu'ils utilisent** (et d'autres) est **propice à la transversalité** : pas de description de rôle ou de statut, il n'y a pas de pression hiérarchique sur leur RSN.

Récapitulatif des effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur le management collaboratif chez MKKM

Convivialité		Choix	
Ambiance	+	Engagement	+
Plaisir	+	Liberté	0
Célébration	+	Co-responsabilité	0
Equilibre	0	Flexibilité	0
Coopération		Confiance	
Soutien	+	Sens	+
Co-créativité	0/+	Authenticité	0
Complémentarité	+	Proximité	+
Transversalité	+	Valorisation	/

2.3. Analyse horizontale des résultats

C'est cette analyse qui va venir répondre à notre étude et nos hypothèses. Cette analyse horizontale nous permet de faire une synthèse pour chacune de nos 8 hypothèses (toutes entreprises et interviews confondues). Cette analyse horizontale permet d'établir un rapport de synthèse de notre étude qualitative où nous pouvons repérer ce qui se répète, ce qui se contredit (Pleyers, 2016).

2.3.1. Synthèse des données de l'hypothèse concernant la convivialité

- **Implantation logiciel CRM**

De manière globale, nous observons qu'il n'y a **pas d'effets perçus** suite à l'implantation d'un système CRM sur la **convivialité**. Il est important de faire remarquer qu'il existe de la cohérence au sein des réponses en entreprise, les deux intervenants vont quasiment tout le temps dans le même sens.

Premièrement, concernant le principe de l'**ambiance**, nous retrouvons une parfaite égalité entre les entreprises. **MKKM** et **Atelier Relief**, qui perçoivent un **effet positif** principalement grâce à l'automatisation des données qui vient indirectement améliorer l'ambiance au sein de l'équipe. Tandis que **Pootsy** et **Damnet** n'ont **rien relevé** en termes d'ambiance mise à part peut-être, un petit côté challenge.

Deuxièmement, pour le principe du **plaisir** et de la **célébration**, les **trois quarts des entreprises n'ont pu détecter d'effet** sur ceux-ci. Il est important de faire remarquer que la

notion de plaisir est différente suivant les intervenants. En effet, les collaborateurs de chez Pootsy, Atelier Relief et MKKM abordent la facilité d'utilisation du logiciel, le gain de temps et le confort au travail. Mais seulement MKKM perçoit ça comme une source de plaisir. À côté de cela, chez Damnet, après deux ans et demi d'implantation, les collaborateurs ont tendance à voir principalement les défauts du logiciel. De plus, nous remarquons qu'au niveau du principe de la célébration, les quatre entreprises, excepté Pootsy, n'abordent pas le principe de célébration ou que celui-ci ne passe pas par l'utilisation d'un logiciel. Chez Pootsy, le logiciel le permet, mais c'est un choix pour eux de ne pas l'exploiter.

Finalement, malgré le fait que nous expliquons d'emblée dans notre théorie qu'il n'y a **pas d'effet** sur le principe de l'équilibre. Nous pouvons le confirmer, car aucun de nos intervenants ne l'a abordé.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un système CRM sur la convivialité

CRM	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Convivialité	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Convivialité
Ambiance	0	0/+	+	+	0	+	+	0/+
Plaisir	0	0	0	0	0	+	+	0
Célébration	+	+	0	/	0	0	/	0
Equilibre	/	/	/	/	/	/	/	0

● Implantation RSN interne

De manière générale, concernant la **convivialité** qui, selon Boyer (2016), est représentée par la qualité et le côté agréable et positif des relations entre les personnes d'une même entreprise, nous voyons à travers les différentes interviews de nos intervenants que **l'implantation d'un RSN interne a un effet positif sur celle-ci**.

En effet, la **convivialité étant renforcée par l'ambiance, le plaisir, la célébration et l'équilibre** (Boyer, 2016), nous observons, premièrement, une **majorité d'effets positifs perçus** par l'entière des collaborateurs sondés de l'implantation d'un RSN interne **sur l'ambiance et le plaisir**. Tous, à l'exception de Damnet⁴³, mettent en avant que le RSN interne rapproche et permet de resserrer les liens. Il véhicule de la bonne humeur grâce à des contenus amusants et favorise l'intégration de personnes plus timides. Tout ceci se répercute

⁴³ Comme cela est précisé dans l'analyse verticale, M. Herman insiste sur le fait que l'implantation de RSN interne chez Damnet n'a pas été une réussite (dans le sens où ils sont sous-utilisés). Néanmoins, il tend à dire que la minorité des collaborateurs qui les utilisent peuvent y voir du plaisir et une amélioration de l'ambiance.

dans la vie au travail. Cependant, Julien Renglet, fondateur de Pootsy, aborde légèrement le côté néfaste de l'addiction au RSN interne. Il évoque le fait d'avoir envie de voir tout ce qui s'y dit, de s'imaginer que ceux qui partagent beaucoup de contenus amusants travaillent peut-être moins, etc. peut être négatif.

Ensuite, une **nouvelle majorité des effets perçus sont positifs concernant la célébration** par l'organisation d'événements où les collaborateurs se découvrent différemment dans l'entreprise. Effectivement, quasiment⁴⁴ tous les intervenants voient le RSN interne comme un outil facile pour organiser des activités ou autres en équipes dans lesquelles les collaborateurs voient leur sentiment d'appartenance à l'entité amplifié.

Enfin, **concernant l'équilibre**, qui réside dans le fait qu'une entité doit permettre aux collaborateurs de trouver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle pour qu'ils se sentent bien (Boyer, 2012), **les collaborateurs sont d'avis mitigés**. D'une part, certains perçoivent l'implantation de RSN interne comme trop intrusive dans la vie privée, ne permettant pas de se déconnecter du monde du travail. D'autre part, d'autres collaborateurs abordent ce sujet en ayant conscience du caractère intrusif des RSN internes, mais que c'est devenu une formalité. Ces derniers mettent en avant le fait qu'ils ne perçoivent pas d'effet sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il est intéressant de voir que ceux-ci voient, en fait, une **source de plaisir à entrelacer vie privée et vie professionnelle au travers des RSN internes**.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un RSN interne sur la convivialité

RSN	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Convivialité	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Convivialité
Ambiance	+	+	+	+	0/(+)	+	+	+
Plaisir	+	+	-/+	+	0	+	+	+
Célébration	+	+	+	/	0	+	/	+
Equilibre	0	-	-	/	(-)/0	/	0	-/0

⁴⁴ Le seul paradoxe se retrouve chez M. Herman qui ne perçoit pas d'effet alors qu'il nous apprend que certains collaborateurs créent des plus petits groupes de discussions où l'organisation d'activités peut se passer.

2.3.2. Synthèse des données de l'hypothèse concernant le choix

- **Implantation logiciel CRM**

Concernant les effets perçus de l'implantation d'un système CRM sur le pilier du **choix**, les résultats nous montrent une **disparité entre les différents principes**.

Dans un premier temps, nous observons que seulement pour le principe de **co-responsabilité**, les réponses sont unanimes. En effet, tous s'accordent pour dire que le **logiciel CRM responsabilise les collaborateurs** sur l'apport de données dans le logiciel et le fait que chacun y ait accès.

Dans un second temps, en nous fiant à la majorité des réponses par entreprises (trois quarts des entreprises vont dans le même sens), nous soulignons des effets allant à l'opposé l'un de l'autre pour le principe d'engagement et de flexibilité. Effectivement, de manière globale, nous constatons un **effet neutre** sur **l'engagement**, car selon Atelier Relief, Damnet et MKKM, l'engagement des collaborateurs ne peut dépendre d'un logiciel, celui-ci ne change pas la manière dont les gens travaillent. Néanmoins, pour Pootsy, le logiciel CRM peut avoir un effet positif sur l'engagement, car celui-ci peut venir renforcer la motivation des travailleurs. Par ailleurs, nous pouvons analyser un **effet positif** sur la **flexibilité**, car tous, sauf MKKM, abordent le fait que le logiciel apporte une simplicité dans la réallocation et le partage des tâches. En outre, nous ferons remarquer que MKKM ne laisse rien paraître sur un possible effet vis-à-vis de la flexibilité dans leur interview.

Finalement, les **effets perçus** sur le principe de **liberté** sont **très divergents** par le fait que le principe de liberté est vu différemment par les intervenants. D'un côté, **Damnet** et **Pootsy** perçoivent des **effets négatifs** suite à la rigueur demandée quotidiennement par le logiciel. Chacun est amené à devoir remplir directement dans le logiciel les informations reçues par les clients. De l'autre côté, pour Pierre de chez **MKKM**, le logiciel est un **bon outil pour aider à gérer son temps de travail**⁴⁵. De plus, **Matthieu Doucet se sent plus libre** dans sa façon de travailler, car ça lui évite de demander des petites informations par-ci par-là.

⁴⁵ Il fait référence à la rubrique "planning" dans le logiciel Odoo.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un système CRM sur le choix

CRM	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Choix	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Choix
Engagement	+	+	0	0	0	0	0	0
Liberté	-	0	+	+	-	+	0	-/+
Co-responsabilité	+	+	+	+	+	+	+	+
Flexibilité	+	+	+	+	0/(+)	/	/	+

● Implantation RSN interne

Comme nous pouvons le voir dans le tableau de synthèse ci-dessous, les effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur le **choix** sont assez **mitigés malgré une légère supériorité d'effets neutres par rapport aux effets positifs**.

En effet, les intervenants ne perçoivent, souvent, pas d'effet de l'implantation de RSN internes sur le choix, qui peut être résumé comme la liberté donnée à une personne à s'engager de manière volontaire, en connaissance de cause et en assumant les conséquences, dans une entité (Boyer, 2012).

D'abord concernant l'**engagement**, d'un côté, nous avons les collaborateurs de Pootsy ou celui de Damnet qui mettent clairement en avant qu'**implanter un RSN ou non, n'a aucun effet sur ce principe**, car le degré d'engagement dépendant des comportements et ceux-ci ne sont pas modifiables. De l'autre côté, les collaborateurs d'Atelier Relief et MKKM mentionnent que **plus on est actif sur les RSN internes**, même en dehors des heures de travail, **plus cela montre le niveau d'engagement de quelqu'un**.

Ensuite, à propos de la **liberté**, c'est-à-dire, la latitude laissée aux collaborateurs de s'organiser dans leur travail, les collaborateurs de **MKKM et Jérôme Herman ne perçoivent pas d'effet** des RSN internes, car dans leurs entreprises respectives, chacun s'organise depuis toujours comme il le souhaite dans son travail. Tandis que dans des entités comme **Pootsy ou Atelier Relief, le RSN interne renforce la liberté** dans le sens où c'est sur ce canal qu'un collaborateur tiendra au courant les autres de son travail, de quand il aura fini ou encore du fait qu'il fera du télétravail par exemple. Ceci en un message, au lieu d'une boucle d'e-mails ; la liberté dans le travail est ainsi plus vite acquise.

Concernant, la **flexibilité**, les effets perçus vont dans le même sens, **MKKM et Damnet ne perçoivent pas d'effet quelconque**, car chacun à sa manière de travailler. Alors que, les

entreprises qui utilisent les RSN internes pour exprimer où les collaborateurs en sont dans leur travail, comme **Pootsy** ou **Atelier Relief** ; ceux-ci voient un **effet positif sur la flexibilité**, dans le sens où, par exemple, ils vont se réallouer des tâches au travers de celui-ci.

Finalement, concernant le **principe de co-responsabilité**, la **majorité des collaborateurs** mettent en avant que **l'implantation de RSN interne ne change rien**, pour eux, chacun doit assumer ses actes quoiqu'il arrive. Cependant, Matthieu Doucet mentionne qu'intervenir sur ce genre de réseau **renforce ce principe de responsabilisation**, alors que Xavier Vuyge dit que le côté spontané et amusant des RSN interne peut **nuire à la responsabilisation**.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un RSN interne sur le choix

RSN	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Choix	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Choix
Engagement	0	0	+	+	0	+	+	0/+
Liberté	0/+	+	+	+	0	/	0	0/+
Co-responsabilité	-	0	+	/	0	0	0/+	-/0/+
Flexibilité	+	+	+	+	0/(+)	0	0	0/+

2.3.3. Synthèse des données de l'hypothèse concernant la confiance

- **Implantation logiciel CRM**

En regardant les résultats des effets perçus sur la **confiance**, nous repérons à nouveau une **divergence entre les principes** et parfois même entre les intervenants au sein d'un même principe.

En effet, nous observons des **effets différents** sur le principe du **sens**. D'une part, **Pootsy** et **Atelier Relief** ne perçoivent **pas d'effet** ; car selon eux, ce n'est pas l'outil qui vient mettre les valeurs de l'entreprise en avant. Chacun les garde toujours en tête. D'autre part, **MKKM** et **Damnet** identifient quand même un **effet positif** sur les valeurs professionnelles de leur entreprise grâce à la rigueur apportée par le logiciel.

Par ailleurs, nous observons une majorité d'**effets positifs** tant sur le principe **d'authenticité** que sur le principe de **valorisation**. Effectivement, tous partagent le fait que devoir reporter de l'information quotidiennement sur le logiciel pousse le personnel à être transparent sur celui-ci. De plus, cette transparence sur le logiciel où l'on peut voir l'apport de chacun influence positivement le principe de valorisation. Les collaborateurs peuvent se voir valorisés lorsque les objectifs sont atteints.

Finalement, presque tous les intervenants se mettent d'accord pour dire qu'il n'existe **pas d'effet** sur le principe de **proximité**. De manière globale, les intervenants pensent que ce n'est pas le logiciel qui vient améliorer la proximité entre les collaborateurs, mais l'espace dans lequel ils sont amenés à travailler ou encore simplement via les relations humaines.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un système CRM sur la confiance

CRM	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Confiance	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Confiance
Sens	0	0	0	0/+	+	+	+	0/+
Authenticité	+	+	+	+	+	/	0/+	+
Proximité	0	+	0	0	0	0	0	0
Valorisation	+	+	+	/	+	/	/	+

● Implantation RSN interne

Pour le pilier de la **confiance** correspondant au fait de croire en des valeurs morales, affectives ou professionnelles, **les effets perçus** par tous les intervenants **sont tant neutres**⁴⁶ **que positifs**.

Effectivement, nous remarquons que, par exemple, pour le principe de la **proximité** venant renforcer le pilier de la confiance, **tous perçoivent clairement un effet positif** de l'implantation d'un RSN interne. Chacun met en avant le fait que le RSN interne resserre les liens et que ça se ressent dans les relations réelles (au-delà du numérique).

De plus, concernant l'**authenticité**, l'ensemble des intervenants **ne perçoit pas d'effet de l'implantation de RSN internes**. En effet, tous mentionnent que même si l'authenticité de ce qui se dit sur un RSN interne ne peut pas être vérifiée et que, parfois, ce dernier permet de faire passer des messages plus facilement, l'authenticité est ancrée dans chacun, les relations entre collaborateurs le sont d'office. C'est la base dans leurs entreprises et **en aucun cas**, ils voient l'**usage de RSN internes comme quelque chose pouvant dégrader ou améliorer l'authenticité**.

Ensuite, les **effets perçus sont plus disparates concernant le sens** (correspondant à la finalité, aux raisons d'être d'une entreprise qui en anime ses membres) venant renforcer le pilier de la confiance. Effectivement, pour certains collaborateurs comme ceux d'Atelier Relief et MKKM, le **RSN interne reflète de manière évidente les valeurs** animant les

⁴⁶ A noter que Jérôme Herman est dans la neutralité durant tout notre échange concernant la confiance. Chez Damnet, la sous-utilisation du RSN interne après son implantation fait qu'elle n'a aucun effet sur le fait de croire en des valeurs morales, affectives ou professionnelles. Néanmoins, il apporte quelques avis personnels intéressants.

membres d'une entité. Pour Atelier Relief, dans le monde de l'art, la liberté d'expression est stimulée par le RSN interne, et, pour MKKM le **RSN interne renforce la culture** d'amusement en travaillant et de communication intensive. En revanche, pour Pootsy ou Damnet, **le RSN peut éventuellement aider à stimuler les membres** par la valeur de l'entreprise. Mais selon, par exemple, Julien Renglet, il faudrait à la limite un « happiness manager » s'occupant que de cela à travers le RSN pour voir des effets positifs là-dessus. Ils **ne perçoivent, de manière générale, aucun effet quelconque de l'implantation d'un RSN sur le sens**.

Finalement, au sujet de la **valorisation**, qui réside dans le fait qu'une entreprise doit savoir constater la valeur ajoutée de ses membres, nous voyons que **certains** intervenants (MKKM, Damnet) **n'abordent pas ce sujet dans nos échanges** concernant la confiance en laissant sous-entendre que cela se discute plutôt de vive voix en réunion. À côté de cela, **d'autres mentionnent ce sujet de valorisation en mettant en avant que l'implantation du RSN est positive sur la valorisation du collectif**. Matthieu Doucet ajoute que, selon lui, la plus-value apportée par un collaborateur peut, de nos jours, être le reflet de ce qu'il partage professionnellement sur le RSN.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un RSN interne sur la confiance

RSN	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Confiance	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Confiance
Sens	0	0	+	0	0	+	+	0/+
Authenticité	-/0	0	0	0	/	0	0	0
Proximité	+	+	+	+	0	+	+	+
Valorisation	0	0/+	+	/	/	/	/	0

2.3.4. Synthèse des données de l'hypothèse concernant la coopération

- **Implantation logiciel CRM**

En regardant les résultats portant sur la **coopération**, nous observons des **avis complètement mitigés**.

Tout d'abord, les effets perçus de l'implantation d'un logiciel CRM sur le principe de soutien et de co-créativité sont unanimes, mais sont opposés. Pour chacune des entreprises, le **logiciel est vu comme une forme de soutien** au travers de sa facilité d'utilisation, de son efficacité et de son apport en productivité au quotidien. Cependant, **personne n'a souligné d'effet** sur la **co-créativité**. De manière générale, les intervenants s'accordent pour dire qu'un logiciel CRM ne laisse pas de place au développement de la créativité entre collaborateurs.

Ensuite, au niveau des effets perçus sur la **complémentarité**, les réponses des intervenants sont assez variées. D'une part, pour l'**Atelier Relief** et **MKKM**, le logiciel leur a permis de **mieux organiser la complémentarité** de l'équipe en se focalisant sur les points forts de chacun, mais aussi simplement par le suivi des projets (Atelier Relief) sur le logiciel. D'autre part, selon **Pootsy** et **Damnet**, la complémentarité est quelque chose que l'on a toujours besoin au sein d'une entreprise et ils **n'ont pu distinguer de changement** suite à l'implantation du logiciel CRM.

Finalement et parallèlement au pilier précédent, les effets perçus sur la **transversalité** divergent entre les différentes interviews. D'un côté, **Pootsy** et **Damnet** soulignent un **effet positif** sur la transversalité quant au fait que le logiciel facilite le fait de pouvoir reprendre le travail d'un collaborateur quand il part en vacances. De l'autre côté, **MKKM** ne donne **pas d'information** quant à la possibilité d'un effet perçu sur la transversalité. En outre, selon **Atelier Relief**, l'implantation d'un tel logiciel n'a **pas d'effet** sur la transversalité, car pour eux, c'est une méthode de travail qui a été décidée avant l'implantation du logiciel.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un système CRM sur la coopération

CRM	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Coopération	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Coopération
Soutien	+	+	+	+	+	+	+	+
Co-créativité	-/0	0	0	0	0	/	/	0
Complémentarité	0	0	+	+	0	/	+	0/+
Transversalité	+	+	0	/	+	/	/	0/+

● **Implantation RSN interne**

Au sujet de la **coopération**, qui consiste tout simplement au fait de travailler et d'interagir entre personnes au sein d'une même entreprise (Boyer, 2016), comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous, **les effets perçus par les collaborateurs de l'implantation d'un RSN sont majoritairement positifs**. En effet, hormis **Jérôme Herman de Damnet** qui ne perçoit de nouveau pas d'effet sur ce pilier du fait de la sous-utilisation⁴⁷ du RSN interne dans son entreprise **et quelques effets neutres perçus** par autrui, ils tendent tous vers du positif.

⁴⁷ M. Herman nous apprend que le fait d'utiliser un RSN (même grand public) n'est pas dans les habitudes des collaborateurs. Cela se répercute en interne et ils préfèrent privilégier uniquement une table de discussion hebdomadaire pour discuter de n'importe quel sujet.

Tout d'abord, tous les intervenants perçoivent le RSN interne comme un support technologique moins formel favorisant l'expression d'avis et d'opinions ainsi que l'entraide. Son **implantation** est donc **positive** sur le principe du **soutien**.

Ensuite, le **constat** de l'implantation d'un RSN interne est clairement **aussi positif concernant** la **co-crédation** et la **complémentarité** en entreprise. En effet, tous mettent en avant, le fait que tous les collaborateurs soient sur un même canal de discussion favorise les échanges, où l'expertise différente d'une personne à l'autre sur un sujet est bénéfique pour l'entreprise. Cela rejoint le principe de co-crédation, les collaborateurs précisent que depuis l'implantation de RSN internes, il y a plus de synergies, d'échanges d'idées, d'inspirations qui sont présentes. Bien que le processus de création n'est pas sur le RSN interne, nous apprenons que c'est sur ce dernier qu'un mixte de bonnes idées peut apporter une innovation dans un business.

Enfin, concernant les **effets perçus de l'implantation d'un RSN interne sur la transversalité**, qui met en avant que les entreprises doivent mettre fin aux barrières entre les fonctions et la hiérarchie, pour renforcer la solidarité et l'esprit d'équipe, les collaborateurs **sont à la fois neutres et à la fois positifs** sur ce sujet. D'un côté, certains indiquent qu'avoir un RSN ou non ne change rien, car le principe de transversalité est ancré dans la culture d'entreprise. De l'autre côté, certains remarquent que le RSN a renforcé ce principe, car il reflète la culture et donne vraiment l'impression d'être un collectif où chacun est sur le même pied d'égalité. Cependant, il est intéressant de noter, comme Pierre Dermine le fait remarquer, que sur certains RSN internes, les fonctions et rôles de chacun sont décrits et que dans ces cas-ci, une impression de hiérarchie verticale pourrait se faire ressentir⁴⁸.

Tableau synthétique des effets perçus par tous les collaborateurs de l'implantation d'un RSN interne sur la coopération :

RSN	Pootsy		Atelier Relief		Damnet	MKKM		
Coopération	interview n°1 (Xavier Vuyge)	interview n°2 (Julien Renglet)	interview n°1 (Matthieu Doucet)	interview n°2 (Morgane Allard)	interview (Jérôme Herman)	interview n°1 (Pierre Dermine)	interview n°2 (Maha Karim)	Synthèse Coopération
Soutien	+	+	+	+	0	+	+	+
Co-crédativité	+	+	+	+	0	0	+	+
Complémentarité	+	+	+	+	/	+	+	+
Transversalité	0	+	+	+	/	+	/	+

⁴⁸ A noter qu'aucun RSN interne utilisé par les entreprises sondées contient ces principes de description de rôles, statuts, fonctions sur chaque profil.

2.4. Synthèse générale permettant de répondre à notre question de recherche

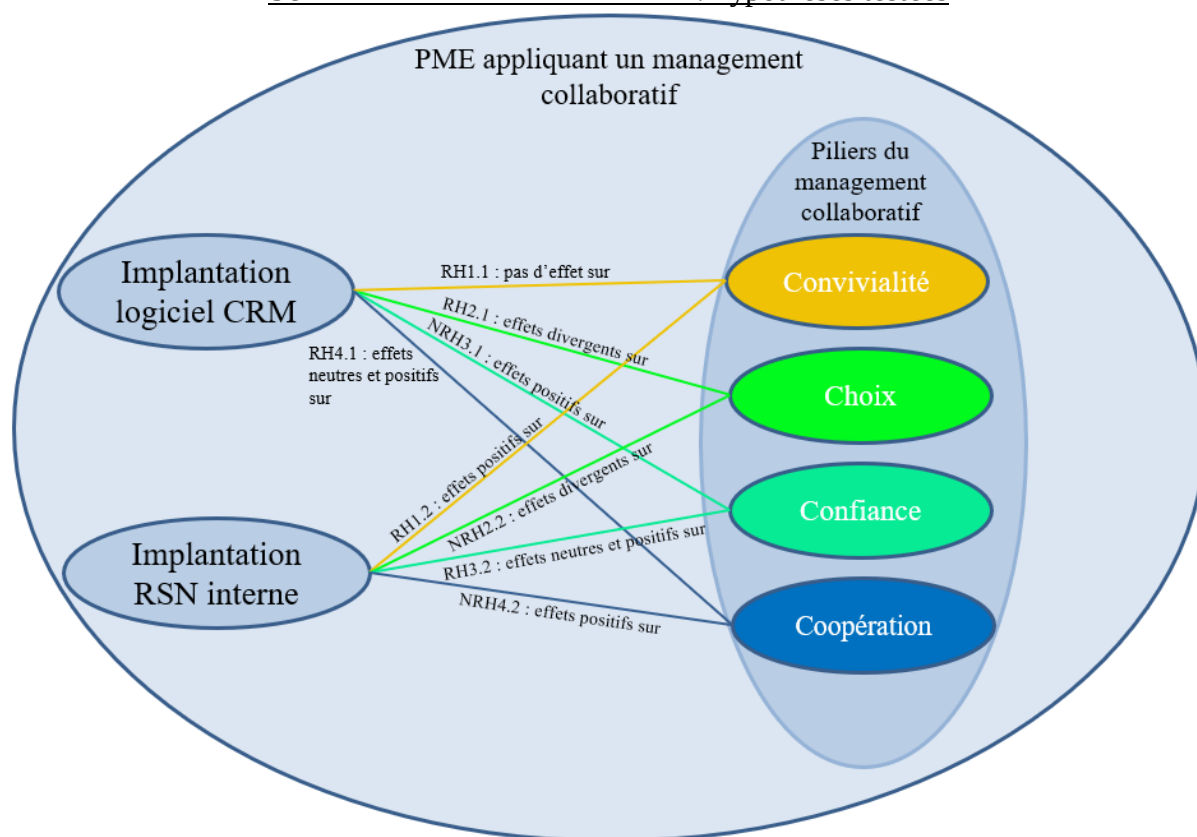
Tout d'abord, nous avons réalisé une analyse verticale qui nous a permis de faire ressortir les effets perçus entreprise par entreprise. Ensuite, cette première analyse, importante pour percevoir des similitudes ou différences entre entreprises, nous a facilité la réalisation d'une analyse horizontale. Cette dernière nous permet de répondre aux hypothèses et, de ce fait, à notre question de recherche.

Pour rappel, notre question de recherche est : *Quels sont les effets perçus par les collaborateurs sur le management collaboratif au sein d'une PME de l'implantation d'un système CRM d'une part et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques d'autre part ?*

C'est dans le modèle d'étude présenté ci-dessous que les différents effets perçus sont mis en avant grâce aux hypothèses rejetées ou non rejetées. Ensuite, nous expliquons, les raisons de ce rejet ou non-rejet.

2.4.1. Synthèse générale des effets perçus après étude empirique

Schéma de notre modèle d'étude : hypothèses testées



Pour réaliser ce schéma, nous sommes repartis de notre modèle de base dans lequel nous avons rejeté ou non nos hypothèses et où nous avons mis en évidence les effets perçus par les collaborateurs après notre étude empirique. Ces rejets (RH) ou non-rejets (NRH) sont expliqués en détail dans le point suivant.

2.4.2. Analyse des Rejets et Non-Rejets des hypothèses

Dans le tableau ci-dessous, nous répondons aux différentes hypothèses en les rejetant ou non et en développant les détails des raisons de ces rejets ou non-rejets. Pour ce faire nous nous basons, bien entendu, sur les résultats obtenus dans les synthèses — faites hypothèse par hypothèse avec l'analyse horizontale — développées dans le point 2.3.

Pour information :

REJET = nous ne pouvons pas valider l'hypothèse.

NON-REJET = nous validons l'hypothèse.

Hypothèses	Rejet (R) — Non-Rejet (NR) des hypothèses + Explications
H1.1 L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la convivialité. → Hypothèse H1.1 rejetée	RH1.1 : L'ensemble des intervenants ne perçoivent pas d'effet de l'implantation d'un système CRM sur la convivialité. En effet, nos intervenants ne soulignent pas d'effet positif sur le plaisir et le principe de célébration. Selon eux, le logiciel n'engendre pas cela. Néanmoins, la moitié des entreprises sondées observent tout de même un léger effet positif sur l'ambiance.
H1.2 L'implantation d'un RSN interne engendre un effet négatif sur la convivialité. → Hypothèse 1.2 rejetée	RH1.2 : La majorité des collaborateurs perçoivent des effets positifs de l'implantation de RSN internes sur l'ambiance, le plaisir et la célébration. Par ailleurs, concernant l'équilibre entre vie professionnelle et privée, certains collaborateurs voient le RSN interne comme intrusif pouvant les menacer, mais, ils minimisent cet effet en mettant en avant que les RSN de tous types sont devenus une formalité dans la vie de tous les jours. D'autres ne perçoivent même pas d'effet.
H2.1 L'implantation d'un système CRM a effet positif sur le choix. → Hypothèse 2.1 rejetée	RH2.1 : Les résultats sur le pilier du choix sont trop divergents pour pouvoir accepter l'hypothèse. En effet, pour la majorité des intervenants, le logiciel n'a pas de rôle à jouer dans l'engagement des collaborateurs, mais vient tout de même accentuer la facilité dans la réallocation des tâches. De plus, nous ne pouvons rien conclure sur la liberté laissée aux collaborateurs, car nous avons tant d'avis négatifs que positifs

	à ce sujet. Cependant, seuls les résultats sur la co-responsabilité sont unanimes pour dire qu'il existe un effet positif sur la responsabilité entre les collaborateurs.
H2.2 L'implantation d'un RSN interne n'a pas d'effet quelconque sur le choix. → Pas d'avis possible pour l'hypothèse 2.2	(NRH2.2) : Nous ne pouvons pas nous prononcer sur le rejet ou non de cette hypothèse. En effet, il y a trop de disparité dans les effets perçus par les collaborateurs de l'implantation d'un RSN interne sur le pilier du choix. Bien que nous remarquons une légère supériorité d'effets neutres mentionnée par ceux-ci, la présence d'effets positifs est bien réelle. Les différences perçues dépendent d'une entreprise à l'autre, de ce qu'elles prônent, de la manière dont elles laissent les collaborateurs s'organiser dans leur travail, etc.
H3.1 L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la confiance. → Hypothèse 3.1 non rejetée	NRH3.1 : Même si majoritairement, nos répondants ne perçoivent pas d'effet de l'implantation d'un système CRM sur la proximité des relations entre collaborateurs, des effets positifs sont soulignés concernant ce qu'implique la confiance. En effet, le logiciel pousse le personnel à être transparent sur celui-ci et les collaborateurs se voient valorisés une fois les objectifs atteints. De plus, cette rigueur imposée par le logiciel vient accentuer les valeurs de professionnalisme d'une entreprise, valeurs prônées par toutes celles interviewées.
H3.2 L'implantation d'un RSN interne a un effet négatif sur la confiance. → Hypothèse 3.2 rejetée	RH3.2 : Les intervenants, d'une part, ne perçoivent pas d'effet, et, d'autre part, perçoivent des effets positifs de l'implantation d'un RSN interne sur ce qu'implique la confiance. Effectivement, des effets positifs sont perçus sur la proximité entre les collaborateurs et le sens les animant. Alors qu'aucun effet n'est perçu sur l'authenticité des relations, qui, selon les intervenants, est une valeur profonde des personnes, ou encore sur le principe de valorisation, qui n'est parfois même pas mentionné.
H4.1 L'implantation d'un système CRM a un effet positif sur la coopération. → Hypothèse 4.1 rejetée	RH4.1 : Les réponses de nos intervenants sont trop mitigées pour affirmer notre hypothèse. D'un côté, il est clair que le logiciel est vu comme une forme de soutien aux yeux des répondants et que, selon eux, co-crée entre collaborateurs à travers cet outil n'est pas possible. D'un autre côté, nous observons une divergence dans les avis portant sur les effets perçus de la complémentarité et de la transversalité.
H4.2 L'implantation d'un RSN interne a un effet positif sur la coopération.	NRH4.2 : Le constat est sans appel pour ce pilier, l'ensemble des intervenants reflète ce que la littérature nous présente pour poser cette hypothèse. Les intervenants mentionnent tous des

→ Hypothèse 4.2 non rejetée	effets positifs de l'implantation d'un RSN interne sur la coopération comme nous le voyons dans la synthèse à ce sujet.
------------------------------------	---

2.4.3. Réponse à notre question de recherche

Suite à cette analyse fine de nos résultats, nous pouvons répondre à la question de recherche : *Quels sont les effets perçus par les collaborateurs sur le management collaboratif au sein d'une PME de l'implantation d'un système CRM d'une part et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques d'autre part ?*

Les effets perçus par les collaborateurs sont variés, comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessus ; néanmoins très enrichissants pour la recherche sur le management collaboratif. C'est ce que nous allons développer dans le chapitre suivant concernant les discussions et les recommandations.

Chapitre 3 : Discussions et recommandations

Ce troisième chapitre de notre mémoire se divise en deux parties. **D'un côté**, nous discutons les résultats que notre étude nous a apportés en fonction de différents **limites et biais** propres à celle-ci que nous avons pu percevoir. Dans cette discussion, nous mettons aussi en exergue quelques **éléments importants** que nous avons pu remarquer **concernant les effets perçus des collaborateurs**.

De l'autre côté, également sur bases des résultats obtenus, nous abordons des **recommandations** concernant l'implantation des outils étudiés dans des PME exerçant un management collaboratif. Pour établir ces recommandations, nous nous aidons d'une part, de l'analyse verticale et, d'autre part, de l'analyse horizontale en mettant en avant ce que nous en pensons.

3.1 Discussions

Grâce à l'élaboration de la synthèse générale permettant de répondre à notre question de recherche, nous pouvons voir que les effets perçus par les collaborateurs sur le management collaboratif au sein d'une PME de l'implantation d'un système CRM d'une part et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques d'autre part ne vont pas dans le même sens.

En effet, **l'implantation d'un système CRM n'a pas d'effet sur la convivialité ; elle a des effets positifs sur la confiance ; elle a des effets positifs et neutres sur la coopération ; et, enfin, elle laisse percevoir des effets divergents (parfois négatifs, neutres et positifs) sur le choix.**

Parallèlement, **l'implantation de RSN internes a des effets positifs sur la coopération et sur la convivialité ; elle a des effets positifs et neutres sur la confiance ; elle laisse percevoir des effets divergents (parfois négatifs, neutre et positifs) sur le choix.**

Néanmoins, tout au long de notre étude empirique, nous avons repéré **des limites et des biais** à notre étude que nous trouvons essentiel de développer ci-dessous.

3.1.1 Discussions sur les limites

Premièrement, il faut bien se rendre compte que les résultats que nous obtenons ne sont **pas extrapolables**. Même s'il est difficile de se faire une idée d'un nombre de collaborateurs à sonder pour avoir un échantillon représentatif, vu l'impossibilité de savoir combien de PME exercent un management collaboratif en Belgique (Nathalie Ledur, conversation téléphonique, 11 juin, 2018), tel que nous l'avons défini, nous pouvons dire d'emblée que notre étude qualitative n'a pas un échantillon représentatif. En effet, et c'est un des **inconconvénients d'une étude qualitative**, ce que nous ressortons du groupe de personnes interviewées ne peut pas être généralisé, car nous n'avons pas beaucoup d'intervenant (Pleyers, 2016).

Deuxièmement, étant donné que nous avons procédé à une étude qualitative, nous ne pouvons **pas émettre de conclusion sur de possibles similitudes ou divergences parmi les différents logiciels CRM et RSN internes** disponibles sur le marché. Nous sommes donc dans l'incapacité de nous prononcer, par exemple sur le fait qu'un tel logiciel CRM serait plus propice au management collaboratif qu'un autre. Pour ce faire, il aurait fallu procéder à une étude quantitative plus large. Pour rappel, nous avons choisi, comme c'est expliqué dans le cadre conceptuel et dans la méthodologie, d'englober tous les systèmes CRM et RSN internes respectivement sous une même définition basée sur la littérature afin de bien parler de la même chose avec chaque intervenant.

Nous n'avons pas pu vérifier si le contenu du type de logiciel utilisé avait un impact possible sur les effets perçus par les collaborateurs. Pour ce faire, il aurait fallu procéder à une étude quantitative plus large basée sur un même logiciel pour toutes les entreprises choisies.

De plus, **une autre limite à notre étude** est que, malheureusement, nous n'avons finalement **pas eu la possibilité de nous voir octroyer un entretien avec un deuxième collaborateur de Damnet**. En effet, cette société est fortement sollicitée par un grand nombre d'étudiants en Belgique et par souci d'équité entre tous les demandeurs, nous avons pu uniquement nous entretenir avec le directeur général Jérôme Herman. Cependant, il nous a fait part en début d'interview qu'il nous parlerait le plus possible de manière générale, mais nous nous demandons si un autre intervenant aurait pu percevoir des effets différents des siens, comme cela fût le cas chez d'autres entreprises.

3.1.2 Discussions sur les biais

Ensuite, nous remarquons la présence d'un **potentiel biais psychologique** pouvant être propre à la méthode de recherche qualitative et aux entretiens individuels (Pleyers, 2016). En effet, nous observons que nous ne retrouvons **quasiment pas d'effets négatifs** perçus par les collaborateurs, ou du moins, comme nous le voyons dans les analyses horizontales, que ceux-ci n'ont pas l'air très importants. Selon nous, cela peut être dû au fait que l'entreprise et ses collaborateurs ont investi pour ces outils (du temps, de l'argent, etc. ...), et personne ne veut se mouiller et dire que certains aspects de ces outils pourraient venir détériorer le management collaboratif, leur façon de travailler. C'est un sentiment que nous comprenons, car, généralement, un individu a toujours tendance à penser plutôt au positif d'une chose dans laquelle il a (ou s'est) investi qu'au négatif. Cependant, nous avons remarqué beaucoup d'honnêteté et de franchise des collaborateurs qui n'ont pas hésité à dire qu'au final, ils ne percevaient parfois pas d'effets de tel ou tel outil.

Un autre biais que nous observons **concerne le guide d'entretien**. Nous avons décidé de **changer**⁴⁹ **celui-ci durant notre étude empirique** pour que les questions soient plus ouvertes et que les échanges soient moins focalisés sur les principes liés au pilier. Ce changement nous a permis de déceler plus d'effets non perçus de l'implantation d'un outil ou l'autre sur le management collaboratif et d'analyser en profondeur les interviews retranscrites. De ce fait, nous pouvons voir que par exemple, si un des principes n'est pas sous-entendu à un moment pendant l'échange. Le nouveau guide d'entretien a été utilisé pour quatre des sept interviews⁵⁰ et il nous a montré, par exemple, que le principe de célébration est souvent sous-entendu (non dit tel quel), ou encore, que le principe de valorisation est, la plupart du temps, moins abordé. De plus, nous nous sommes demandé si un biais pouvait être présent du fait d'interviewer les intervenants toujours selon le même ordre : d'abord questions sur le système CRM, puis questions sur le RSN interne. Ce ne fût pas le cas, car en alternant les questionnaires, en commençant par le RSN interne puis le système CRM (et inversement), nous n'avons pas détecté une quelconque dynamique de réponse.

⁴⁹ Le guide d'entretien (Annexe 1, p.111) et l'ancien guide d'entretien (Annexe 2, p.115)

⁵⁰ Les deux interviews de Pootsy et celle de Matthieu Doucet (Atelier Relief) ont été faite avec l'ancien guide d'entretien.

3.1.3 Remarques sur les perceptions des collaborateurs

À côté de ces biais et ces limites, nous avons pu percevoir des éléments intéressants concernant les effets perçus par les collaborateurs.

En choisissant d'interviewer deux collaborateurs par entreprise, nous avons observé qu'il y avait majoritairement des similitudes entre leurs réponses. Ceci est venu accentuer les effets perçus vis-à-vis des entreprises. En prenant l'exemple du principe de célébration, concernant l'implantation d'un CRM, où seul Pootsy a perçu des effets positifs, le fait que les deux intervenants soulignent le même effet apporte plus de poids dans l'effet perçu.

Cependant, quand des différences étaient perçues dans les discours/réponses des collaborateurs d'une même entreprise, comme nous étions dans une étude qualitative, nous avons tenté d'analyser au mieux ce qu'ils racontaient. Nous faisons attention à leur comportement pour parler de tels ou tels principes, et nous avons analysé la sensibilité et l'intensité avec laquelle ils s'exprimaient sur ces derniers. Cela nous a permis de faire des généralités sur le sens des effets perçus par entreprise.

En effet, si, par exemple, un individu ne percevait pas d'effet sur un principe, car il s'écartait trop de ce que le principe implique et qu'en parallèle, son collègue mettait clairement l'accent sur le même principe et percevait un effet positif d'un outil sur celui-ci, cela nous permettait de trancher en faveur qu'il y avait bien un effet positif perçu de l'implantation de l'outil en question. Nous faisons donc la part des choses sur ce que nous entendions.

Enfin, un dernier point interpellant et intéressant à aborder est que nous n'avons pas repéré de similitudes dans les réponses des intervenants entre les deux logiciels. En effet, les effets perçus de l'implantation de l'un ou l'autre outil sont rarement similaires et si cela est le cas, les raisons sont propres au système CRM ou au RSN interne. Néanmoins, il y a un cas de similitude, à propos du principe de l'engagement dans le pilier du choix. Nous remarquons pour ce principe correspondant à l'envie manifeste et partagée de s'impliquer dans un projet, une entreprise (Boyer, 2012), que certains effets perçus vont dans le même sens pour les mêmes raisons. Effectivement, certains intervenants mettent en avant que l'engagement d'une personne ne peut être influencé par un outil.

3.2 Recommandations

Afin d'élaborer nos recommandations, nous rappelons quelles ont été nos motivations au niveau entrepreneurial pour la réalisation de ce mémoire. Nous voulons qu'en ouvrant notre mémoire, tout entrepreneur voulant lancer sa start-up, puisse comprendre comment gérer son entreprise de façon dite « collaborative » et savoir ce qui est efficace ou non quand on veut implémenter des outils tels qu'un système CRM et un réseau social numérique interne. De ce fait, nous voulons faire ressortir de notre étude **les points importants** qui peuvent venir influencer l'implantation de ces deux logiciels.

Tout d'abord, en regardant de manière globale les réponses de nos intervenants, nous observons qu'il y a très peu d'effets négatifs perçus par les collaborateurs sur les principes du management collaboratif. À côté de ça, nous avons aussi des réponses avec des effets neutres et positifs. Objectivement, ne pas percevoir d'effet sur un principe n'est pas une mauvaise chose. Cela veut simplement dire que celui-ci ne se voit pas influencer par l'implantation d'un logiciel, il ne vient donc pas entraver le management collaboratif. En outre, selon nous, il y a certains effets neutres qui pourraient se voir transformer en effets positifs, comme, par exemple, la convivialité suite à l'implantation d'un CRM. En effet, le logiciel CRM permet de sortir des rapports chaque semaine, chaque mois afin de voir l'avancement des objectifs. Nous recommandons alors de prendre le temps chaque mois de débriefer de ces résultats, de se féliciter et si l'occasion se présente, de le célébrer. Ceci va venir gonfler le moral de l'équipe et indirectement avoir un effet positif sur l'ambiance du groupe et sur l'engagement de chacun dans les projets et l'entreprise.

Cependant, nous avons aussi observé que la façon dont un outil était implanté et l'adhérence de l'ensemble des collaborateurs sur celui-ci avaient de l'influence sur les effets perçus par les collaborateurs. Nous développons deux exemples marquants de notre étude empirique qui nous permettent de faire certaines recommandations.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse verticale, MKKM utilise le logiciel CRM principalement pour leur processus de facturation. De plus, chacun est garant de ses comptes clients ; ce qui implique que peu d'informations sont partagées entre les collaborateurs au sein du logiciel. Le logiciel se voit alors sous-exploité et seulement une minorité des collaborateurs l'utilise. De ce fait, nous avons pu constater qu'il y avait plusieurs principes

comme la flexibilité, la proximité, la valorisation et la transversalité qui n'avaient pas été abordés par les intervenants. Nous pensons que **pour avoir un maximum d'efficacité des outils sur les effets portant sur le management collaboratif, il faut que ceux-ci soient bien implantés dans l'entreprise.** Pour ce faire, **l'implantation du logiciel doit se voir comme un projet commun à l'ensemble de l'entreprise.** Nous conseillons de mettre en place un comité qui va piloter la mise en place du projet. Les collaborateurs se verraient alors formés afin d'être familiarisés au mieux avec le logiciel. Il est important lors de l'implantation d'un nouvel outil de prendre le temps d'expliquer à l'ensemble du personnel pourquoi et comment on l'utilise.

De plus, l'analyse verticale de chez Damnet sur l'implantation d'un RSN interne nous révèle une majorité d'effets neutres sur les différents piliers du management collaboratif. La principale raison est que chez Damnet, le RSN interne est sous-utilisé. En effet, ils utilisent les réseaux sociaux TEAMS et Yammer sur Office 365, mais, selon Jérôme Herman, ces canaux de communication sont très peu utilisés et leur implantation est en quelque sorte un échec. Il nous fait part que chez Damnet, l'équipe est principalement composée d'informaticiens et une grosse majorité d'entre eux est plutôt réfractaire aux réseaux sociaux en général. Selon le directeur de chez Damnet, il y a plusieurs raisons possibles.

D'une part, la majorité des collaborateurs a entre 35 et 50 ans et ils n'ont pas été habitués à utiliser les réseaux sociaux. D'autre part, du fait qu'ils sont informaticiens, ils n'ont aucune confiance dans les réseaux sociaux « grand public » notamment à cause des traitements des données personnelles et des contenus partagés.

Face à ces différentes raisons, nous pensons que dans un premier temps, les habitudes des utilisateurs des réseaux sociaux sont amenées à évoluer vers une augmentation de leurs utilisations. En effet, la nouvelle génération Z (année 2000 à aujourd'hui) qui arrive bientôt sur le marché de l'emploi correspond à des personnes qui depuis leur enfance, sont baignées dans les réseaux sociaux. Cependant, **à l'heure d'aujourd'hui, nous pensons que si une entreprise veut exploiter au maximum son RSN interne, car elle communique ou veut communiquer essentiellement sur ce canal, elle doit prendre ce facteur en compte et recruter des personnes qui sont familières avec ce système de communication.**

Dans un second temps, **concernant la confiance envers les réseaux sociaux vis-à-vis des données personnelles et des contenus partagés, nous conseillons aux entreprises d'établir une charte de travail.** Dans celle-ci pourrait figurer un certain nombre de règles de

bonne pratique sur les RSN internes afin de ne pas freiner leur utilisation et d'éviter que les collaborateurs n'en aient pas confiance.

Par exemple, dans une charte de travail, nous pourrions trouver des grandes lignes comme ci-dessous :

- *Nous sommes dans une structure collaborative, personne ne peut se retourner contre un autre individu sur base de ce qu'il a partagé sur le RSN interne.*
- *Chacun a le droit à la liberté d'expression maximale en respectant les valeurs de l'entreprise (respect d'autrui, clémence...)*

Cette **charte de travail pourrait s'appuyer sur la norme ISO26000⁵¹**, car selon Jean Pralong (2017), **celle-ci va intégrer la responsabilité numérique.**

Finalement, toutes ces raisons nous amènent à conclure que **nous sommes convaincus que l'implantation d'un système CRM et d'un RSN interne est favorable au management collaboratif.** Ce sont des outils que nous utiliserons si nous sommes amenés à devoir lancer notre entreprise, car nous y exercerons un management collaboratif.

⁵¹ D'après le site des normes ISO (2011), "l'ISO 26000 répond à la nécessité toujours plus grande à l'échelon mondial, d'établir des meilleures pratiques claires et harmonisées sur la façon d'assurer l'équité sociale, la santé des écosystèmes et la bonne gouvernance organisationnelle, avec l'objectif ultime de contribuer au développement durable." (Frost, para. 2)

Chapitre 4 : Conclusion

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire, nous résumons, tout d'abord, brièvement notre étude. Ensuite, nous éclaircissons en quoi nous apportons quelque chose de nouveau à la littérature déjà existante en mettant en avant les objectifs que nous avons au préalable. Après cela, nous présentons une simple réflexion éthique que nous avons eue en finissant ce mémoire. Enfin, nous finissons par proposer, sur bases de toutes les réflexions que nous avons eues durant ce long travail, quelques pistes pour de futures recherches concernant les sujets que nous avons abordés.

4.1. Bref résumé de l'étude

Dès le début de notre réflexion concernant le sujet principal de notre mémoire, nous avons choisi de nous intéresser au management collaboratif et nous avons essayé de trouver une manière originale de l'aborder. Nous avons alors pensé à le lier à certains outils de gestion pour faire ressortir l'influence de ces derniers sur ce management en particulier. Au départ, nous partions sur les NTIC en général, mais vu la vastitude des outils de gestion qu'ils englobent, nous avons décidé de nous focaliser sur deux de ces NTIC qui nous tiennent à cœur : les logiciels CRM et les réseaux sociaux numériques. Nous avons, ensuite, pu développer notre question de recherche.

Tout au long de notre mémoire, dans un cadre conceptuel, nous avons approfondi les concepts de management collaboratif, systèmes CRM, réseaux sociaux numériques ainsi que le concept de PME par rapport à la loi belge. Approfondir ces concepts grâce à la littérature et prendre position par rapport à ceux-ci nous a permis de les lier à notre étude empirique.

Après cela, toujours grâce à la littérature, nous avons pu poser des hypothèses, à tester durant notre étude qualitative, permettant de répondre à notre question de recherche. Ensuite, après avoir établi une méthodologie précise et pris contact avec des entreprises correspondant exactement aux critères pour être sujettes de notre étude, nous avons pu commencer la partie empirique.

Dans cette partie empirique, nous nous sommes entretenus individuellement avec sept collaborateurs de quatre entreprises différentes dans le but de pouvoir répondre à notre

question de recherche et de faire ressortir les effets perçus par ces derniers de l'implantation d'un logiciel CRM et d'un RSN interne sur les principes du management collaboratif.

Après avoir reporté, des entretiens individuels, les éléments intéressants relatifs à notre étude dans deux grilles distinctes (une pour le CRM et une autre pour le RSN), nous avons procédé en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse verticale nous permettant de faire une synthèse pour chaque entreprise et par la suite de faciliter notre analyse horizontale, mais aussi d'établir des recommandations. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse horizontale nous permettant de répondre à notre question de recherche et d'établir une synthèse générale.

Dans cette synthèse, nous retrouvons les effets suivants : l'implantation d'un système CRM n'a pas d'effet sur la convivialité ; elle a des effets positifs sur la confiance ; elle a des effets positifs et neutres sur la coopération ; et, enfin, elle laisse percevoir des effets divergents (parfois négatifs, neutre et positifs) sur le choix.

Parallèlement, l'implantation de RSN internes a des effets positifs sur la coopération et sur la convivialité ; elle a des effets positifs et neutres sur la confiance ; elle laisse percevoir des effets divergents (parfois négatifs, neutre et positifs) sur le choix.

Bien entendu, ces résultats ont évidemment des limites et des biais que nous avons exposés et discutés, mais, malgré cela, nous recommandons aux entreprises exerçant un management collaboratif d'implanter ces deux outils. Nous avons pu également donner des conseils quant à la façon de les implanter grâce aux analyses horizontales de notre étude empirique.

4.2. Apport à la littérature

Comme nous le développons au début de notre mémoire, une des motivations à réaliser une telle étude était d'aller plus loin que ce que la littérature pouvait déjà nous donner. En effet, comme nous le détaillons dans le point concernant les motivations, il existe déjà des études d'une part, analysant les impacts, les effets, les influences des NTIC que nous avons choisi d'étudier sur une entreprise et, d'autre part, sur le management collaboratif en général.

Cependant, en choisissant de faire ressortir les effets perçus par les collaborateurs de ces outils de gestion sur les principes du management collaboratif, nous utilisons une nouvelle approche d'étude non encore exploitée auparavant. Cette étude a été très intéressante à réaliser, car, comme nous le voyons dans les résultats de celle-ci, certaines hypothèses basées

sur la littérature ont été rejetées et les effets perçus par les collaborateurs interviewés furent riches en informations. Nous sommes convaincus que les conclusions que nous obtenons sont dues au fait d'avoir utilisé une approche d'étude originale. La différence entre les études déjà existantes sur les systèmes CRM et sur les RSN internes et la nôtre est que nous avons étudié ces outils dans des entreprises exerçant un management collaboratif.

Notre objectif était d'apporter un document supplémentaire permettant de comprendre comment gérer son entreprise de façon dite « collaborative » en sachant ce qui est efficace ou non quand on veut implémenter les outils sur lesquels nous portons notre attention.

En concluant ce mémoire, nous pensons avoir atteint cet objectif. Selon nous, cette étude peut être utile à un entrepreneur voulant lancer sa start-up. Il peut ainsi se familiariser d'une part avec les concepts que nous abordons, à savoir, le management collaboratif, le logiciel CRM et le réseau social numérique interne ; et d'autre part se faire à l'idée, grâce aux professionnels que nous avons rencontrés, des effets de ces deux outils de gestion sur le management de sa société.

4.3. Réflexion éthique

Nous trouvons intéressant d'aborder une réflexion éthique en fin de notre mémoire.

Tout d'abord, nous sommes bien conscients que les motivations des entreprises d'implanter un réseau social numérique interne ou un logiciel CRM sont avant tout financières, bien que ce soit des « outils sociaux » comme les qualifie McKinsey (2012). En effet, même si le taux d'adoption des logiciels CRM et des RSN internes est en hausse dans les entreprises ces dernières années, l'étude de McKinsey (2012) montre qu'il y a surtout un retour sur investissement qui motive les entreprises à acquérir ces outils.

Parallèlement à cela, en cherchant des entreprises pour notre étude, nous avons pu observer que certaines entreprises utilisent l'un ou l'autre outil qui nous intéresse sans pour autant que leurs managements correspondent réellement à du collaboratif, comme elles avaient pu le laisser percevoir au premier contact. Selon Laurent Taskin (2015), chercheur et professeur de management à l'UCL, dans 90 % des cas, voire plus, les entreprises qui se revendiquent plus transparente et collaborative, ont seulement mis en place certains outils⁵² (dont l'utilisation

⁵² Voici les "outils" mis en avant dans le reportage de la RTBF (Cfr. note de bas de page 53) : le clean desk (effacer les traces de son passage en partant), le dynamic office (pas de places attitrées), une configuration plus variée de l'open space - qualifié d'intelligent-, un mode d'organisation du travail plus flexible avec parfois le recours au télétravail, l'utilisation des nouvelles technologies pour travailler "anywhere, anytime",...

des nouvelles technologies pour travailler « anytime, anywhere »). Il manque cette vision du management de l'entreprise, différente du fait de juste implanter un outil sans aucune démarche autour. (Taskin, 2015)⁵³

Comme nous le mentionnons dans les recommandations et nous le voyons au travers des dires de Laurent Taskin, implanter un outil numérique pour être collaboratif n'est pas tout, il faut qu'il y ait toute une culture collaborative dans l'entreprise qui décide d'implanter ces derniers.

De plus, en nous intéressant au côté éthique du management, nous apprenons, grâce à Ghislain Deslandes⁵⁴ (2016), qu'un management dit éthique serait la capacité des managers de réfléchir à l'avenir des employés, mais également aux rapports qu'ils ont avec eux-mêmes. Ceci se rapproche des principes du management collaboratif que nous avons étudié tout au long de notre mémoire.

Nous nous demandons donc au vu de cette réflexion éthique et des conclusions que nous tirons de notre étude, s'il serait possible de faire changer les motivations des fondateurs/managers d'utiliser tels ou tels outils numériques en leur apprenant que ceux-ci, avant d'apporter un ROI, sont propices au management collaboratif, et donc éthique, dans lequel la place de l'humain a plus d'importance.

Il est, selon nous, temps que les managers ou fondateurs s'intéressent réellement au management collaboratif et qu'ils ne se revendiquent pas uniquement en tant que tels.

4.4. Suggestions pour de futures recherches

Depuis que nous sommes d'accord sur les grands sujets que nous voulions aborder (les NTIC et le management collaboratif) et durant tout le long de la rédaction de notre mémoire, nous avons dû faire des choix : comme celui de notre question de recherche, celui de la manière d'étudier cette question ; ou encore, parmi d'autres, celui de choisir certains points à aborder ou non. Parallèlement à cela, nous avons aussi eu des discussions avec des experts (déjà cités dans ce mémoire) sur les sujets que nous avons traités.

⁵³ Propos recueillis dans le reportage "Le nouveau monde du travail" de la RTBF, réalisé par S. Falcinelli, T. Faignart, S. Viot & M. Techy, publié le 22 juin 2015.

⁵⁴ Propos recueillis dans l'émission radio "La grande Table" de France Culture dans laquelle Olivia Gesbert reçoit Ghislain Deslandes, philosophe qui enseigne le management, la communication et l'éthique, pour discuter de management éthique, diffusée le 15 septembre 2016.

Tout cela, ces choix et discussions qui font partie intégrante de la réflexion à avoir, quand nous réalisons un tel projet nous ont amené des idées pour d'autres recherches. Ces idées, que nous développons ci-dessous et que nous n'avons pas pu entreprendre par souci de moyens, de temps ou de compétences, peuvent représenter, selon nous, de bonnes bases ou sources d'inspirations pour de futures recherches que nous développons ci-dessous.

Tout d'abord, nous avons pensé, lors de notre réflexion entre une étude qualitative ou quantitative, à l'élaboration d'un questionnaire à faire remplir par l'entière des collaborateurs d'une entreprise en $t=0$ (année 0), $t=1$ (une année après), $t=2$ (deux années après). Ceci permettrait aux entreprises exerçant un management collaboratif d'évaluer l'évolution de leur management suite à l'implantation de NTIC. Cela prendrait, selon nous, la forme d'un questionnaire par outil (ou NTIC) et une telle étude devrait être faite sous la forme d'un projet pilote avec une entreprise volontaire. Si les résultats de tels questionnaires s'avèrent pertinents, ils pourraient alors être applicables à plusieurs entreprises exerçant, de la même façon, un management collaboratif et travaillant avec un outil identique.

De plus, des idées supplémentaires pour d'autres recherches (développées ci-après) nous sont venues du fait qu'après ce mémoire nous soyons tous les deux convaincus qu'un logiciel CRM et un RSN interne sont propices au management collaboratif, malgré les limites et biais de notre étude.

D'une part, les conclusions de notre étude (malgré leurs limites et biais) qui montrent l'apport favorable des outils étudiés sur le management collaboratif, nous amènent à imaginer la possibilité d'une autre approche d'étude. Dans cette étude, la question de recherche mènerait à analyser les caractéristiques d'une NTIC pour les modifier et rendre la NTIC en question plus en adéquation avec du management collaboratif. Cela pourrait aider des entreprises qui sont en phase de transition vers un management collaboratif et d'autre part, dans le chef d'une entreprise proposant une NTIC, de se démarquer de la concurrence en proposant une offre plus « collaborative » pour les entreprises qui le souhaitent.

D'autre part, nous avons constaté en cherchant des entreprises que certains secteurs ne paraissent pas encore compatibles au management collaboratif (celui de la construction, le secteur public [tec, commune, etc.] ou encore le secteur de l'horeca). Nous nous demandons alors ce qu'un management collaboratif pourrait engendrer dans ces secteurs. Pour

investiguer cela, il faudrait donc un changement au niveau du management. De ce fait, nos conclusions mettant en avant qu'un logiciel CRM et un RSN interne peuvent être propices au management collaboratif, nous laissent imaginer que l'implantation de ces outils pourrait être une première piste vers le changement, dans l'optique d'étudier les effets d'un management collaboratif dans les secteurs particuliers cités au-dessus.

BIBLIOGRAPHIE

Ambroise, L., & Prim-Allaz, I. (2015). Gestion de la relation client et performance des PME/CRM strategies and SMEs' performance. *Décisions Marketing*, (77), 13-29. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1673056114?accountid=12156>

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.

Benavent, C., & de, I. V. (2006). CRM, apprentissage et controle organisationnel/CRM, learning and organizational control. *Journal of Information Systems and Technology Management* : *JISTEM*, 3(2), 193–210. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/233664644?accountid=12156>

Billé, J. & Soparnot, R. (2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation : Le cas de la banque Société Générale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 217, (1), 101-110. doi:10.3917/rsg.217.0101.

Borle, S., Singh, S. S., & Jain, D. C. (2008). Customer lifetime value measurement. *Management Science*, 54(1), 100–112. Retrieved from : <http://www.jstor.org/stable/20122363>

Boyd, D. & Ellison, M. (2008), "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210–230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x

Boyer, F. (2012). *Les 4 piliers du management collaboratif*. Retrieved from <https://www.journaldunet.com/management/expert/52542/les-4-piliers-du-management-collaboratif.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-collaboratif-les-4c/>

Bughin, J., Chui, M., Dobbs, R., Manyika, J., Roxburgh, C., Sands, G., Sarrazin, H., & Westergren, M. (2012). The social economy : Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute*. 1–13. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/High%20Tech/Our%20Insights/The%20social%20economy/MGI_The_social_economy_Executive_Summary.ashx

Chaabouni, A., & Triki, A. (2013). Contribution d'un système ERP (entreprise resource planning) à la prise de décision : Cas de deux PMI. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 48 (259), 29-38, 10. En ligne sur le site Internet <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1751722847?accountid=12156>, consulté le 22 mai 2018.

Champetier de Ribes, V. (2015). *Du collaboratif au collaborativisme : Interview Aurélie Duthoit*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/du-collaboratif-au-collaborativisme-violaine-champetier-de-ribes>

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>

Confirmit Inc., (2013). Enquête sur les relations clients de Salesforce.com

- Coovi, B. (2010). *Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* (Doctoral dissertation). Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand I. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00719535/document>
- 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>
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*.
- David, A. (1996). L'aide à la décision entre outil et organisation. *Entreprise et Histoire* 3.
- De Moerloose, C. (2017). *LLSMD 2094 – Séminaire d'accompagnement du mémoire – objectif 2018*.
Unpublished document, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.
- Duthoit, A. (2015). *Petit manuel d'économie collaborative : à l'usage des entreprises*. Paris : Eyrolles.
- Falcinelli, S., Faignart, T., Viot, S., & Techy, M. (Réalisateurs). (2015). *Le nouveau monde du travail* [Reportage]. Belgique : RTBF Vidéo. Retrieved from https://www.rtbf.be/info/societe/detail_quand-les-entreprises-reinventent-le-travail-de-bureau?id=9013711
- Fallery, B. (2016). Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique. *Management & Avenir*, 90, (8), 127-150. doi:10.3917/mav.090.0127.
- Finnegan, D.J., & Currie, W.L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>

Fondeur, Y. & Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail. *La Revue de l'Ires*, 52, (3), 101-131. doi:10.3917/rdli.052.0101.

Frost, R. (2011). *ISO 26 000 Responsabilité sociétale — L'essentiel*. Retrieved from <https://www.iso.org/fr/news/2011/03/Ref1558.html>

Garnier, A. & Hervier, G. (2011). *Le réseau social d'entreprise*. Paris : Lavoisier.

Gesbert, O. (Productrice). (2016). *Pour un management éthique avec Ghislain Deslandes en invité* [Emission Radio]. France : France Culture, La Grande Table. Retrieved from <https://www.franceculture.fr/player/export-reecouter?content=4c74687f-c275-4b73-af10-93c5dfda5f72>

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. 38-49.

Gerard, A. (2014). Intelligence collective ou Management 3.0 : avez-vous franchi l'étape du Management participatif ?. Retrieved from Réussite partagé Web site : <http://reussitepartagee.com/wp/intelligence-collective-management-participatif-management-collaboratif-management-3-0/>

Gouraud, G., Le Lann, B., Rayrole, A., & Veloso-Jouan, N. (2017). Mettre en mouvement les acteurs de l'entreprise pour réussir sa transformation. *Lecko RSE*, 9. 1-150. Retrieved from https://lecko.docs-view.com/v/f59ad83200_c26646932e37ac824ac6d91a5a1c287ca6359a3a

Hermans, J. & Colin, K. (2017). *MHELH 2262 – Entrepreneuriat Technologique*. Unpublished document, Louvain School of Management, Mons

Hsieh, J.J.P.A., Rai, A., Petter, S., & Zhang, T. (2012). Impact of user satisfaction with mandated CRM use on employee service quality. *MIS Quarterly*, 36(4), 1065–1080. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41703498>

Ian Basaille-Gahitte, Lylia Abrouk, Nadine Cullot, Eric Leclercq. Apports des réseaux sociaux pour la gestion de la relation client. *Revue des Sciences et Technologies de l'Information — Série ISI : Ingénierie des Systèmes d'Information*, Lavoisier, 2014, 19 (2), pp.85-109.

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://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1912911926?accountid=12156>

Kalika, M. (2000). Le management est mort, vive le e-management. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2000, 129, pp.68-74.

Kim, H., & Kim, Y. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477–489. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1016/j.indmarman.2008.04.008>

Laloux, F., & Wilber, K. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.

Ledoux, L. (2017). Les entreprises libérées ou Opale La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ?. *Equis – Philosophie & Management*, 3-4. Retrieved from http://www.philosophie-management.com/docs/2017_2018_Fondements_pour_leadership_liberateur/Ledoux_-_Les_entreprises_liberees_ou_Opale_-_Final_3.pdf

Loi du 18 décembre 2015 transposant la Directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises, modifiant la

Directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant les Directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil (1). (2015). *Moniteur belge*, 12 décembre.

Marouf, Z. (2011). *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise. État des lieux et raisons d'agir*. Paris : L'Harmattan.

Mathieu, C. & Morisse, T. (2015). Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail. La lettre d'ADELI n° 98. En ligne sur <https://www.adeli.org/document/1185-l98p16pdf>, consulté le 24 mai 2018.

Mayol, S. (2011). *Le Marketing 3.0*. Paris : Dunod.

Michaux, V. & Geffroy-Maronnat, B. (2011). Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration. *Systèmes d'information & management*, 16 (1), 113-151. doi:10.3917/sim.111.0113.

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

Mukerjee, H. S., & Prasad, U. D. (2017). Definitions of project success in implementation of customer relationship management (CRM) information technology (IT) solutions: Perspectives of consultants from india †. *South Asian Journal of Management*, 24(4), 142–157. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2018570876?accountid=12156>

Papetti, C., Chakroun, R. & Nefzi, A. (2010). Evaluation d'un intranet par la force de vente : vers un marketing collaboratif ?. *Management & Avenir*, 34, (4), 107-123. doi:10.3917/mav.034.0107.

Peelen, E., Van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM. success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453–471. doi: 10.1080/09652540903371695

Perelman, J. (2012). Les réseaux sociaux numériques : un mode d'apprentissage ? In Riccio, P., & Bonnet, D. (Eds.), *TIC et innovation organisationnelle : Journées d'étude MTO' 2011*. Presses des Mines. p. 225-243. doi : 10.4000/books.pressesmines.137

Pleyers, G. (2016). *LLSMS 2000 – Etude et modèles de marché*. Unpublished document, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

Pralong, J. (2017). Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ? Pourquoi les réseaux sociaux peinent encore à développer des comportement collaboratifs. *Chaire intelligence RH & RSE de l'IGS*. 3-20. Retrieved from file:///Z:/guide_34ab4981008d4e698e8963b5260b0668_pdf.pdf

Proshkina, I. (2008). How to increase CRM user adoption – interview with inna proshkina of InvisibleCRM. *Journal of Digital Asset Management*, 4(4), 225–233. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1057/dam.2008.24>

Reboul, P. (2015). *Guide pratique : Les règles d'or pour réussir son projet CRM*. Retrieved from <https://www.4cad.fr/content/files/regles-or-projet-crm.pdf>

Riccio, P., & Bonnet, D. (Eds.) 2012. *TIC et innovation organisationnelle : Journées d'étude MTO' 2011*. Presses des Mines. doi : 10.4000/books.pressesmines.96

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-ne-marchent-pas-759450.html>

Schermerhorn, J.R. (2012). *Management* (11^e éd.). Chichester, Royaume-Uni : John Wiley and Sons Ltd.

Silva, F. & Ben Ali, A. (2010). Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36, (6), 340-365. doi:10.3917/mav.036.0340.

Sone Mbassi, A. (2016). Programmes relationnels et CRM : les apports des réseaux sociaux numériques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282, (5), 45-54. doi:10.3917/rsg.281.0045.

Tamošiūniene, R., & Jasilioniene, R. (2007). Customer relationship management as business strategy appliance: Theoretical and practical dimensions. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 69–78. Retrieved from : <https://doi.org/10.1080/16111699.2007.9636154>

Thuillier, T. (2012). *Ce n'est pas le réseau social qui crée le lien (Interview de Jean-Luc Bouillon)*. Retrieved from https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/ce-n-est-pas-le-reseau-social-qui-cree-le-lien_1521451.html

Trends Tendance. (2017). *Les PME représentent 99,3 % des entreprises belges*. Retrieved from <http://trends.levif.be/economie/entreprises/les-pme-representent-99-3-des-entreprises-belges/article-normal-608943.html>

Winkler, M. (2017). LE MANAGEMENT COLLABORATIF. Retrieved from Geneva Business News Web site : <https://www.gbnews.ch/le-management-collaboratif>

Zammar, N. (2012) *Réseaux Sociaux numériques : essai de catégorisation et cartographie des controverses* (Master's thesis). Université Rennes 2, 2012. Rennes.

