



CONTEXTE GENERAL : LA PEDAGOGIE DU MASTERE IESE S'APPUIE SUR DIFFERENTS TYPES D'APPORTS. MAIS NOUS RESERVONS UNE PART IMPORTANTE DE LA FORMATION A DES TRAVAUX TRES STRUCTURES DESTINES A METTRE LES ETUDIANTS EN SITUATION PROFESSIONNELLE. CECI A POUR NOUS UNE DOUBLE UTILITE : LEUR FAIRE COMPRENDRE LES PRATIQUES EFFECTIVES DES ENTREPRISES (PARFOIS ELOIGNEES DES THEORIES DU MANAGEMENT) ET LEUR PERMETTRE DE PRENDRE FACILEMENT DES CONTACTS AVEC DES ACTEURS QUI SONT TRES UTILES PAR LA SUITE, DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI !

L'UN DE CES TRAVAUX CONSISTE A TRAVAILLER UNE PROBLEMATIQUE SUR UN DES THEMES DU MASTERE (INTELLIGENCE ECONOMIQUE, STRATEGIE, VEILLE, INTERNATIONALISATION,...).

VOICI LE RESUME DE QUELQUES UNS DES RAPPORTS EFFECTUES EN 2007.

La réalité du e-management dans les entreprises

Auteurs :

Barsalou Rémi
Costa Nicolas
Lajara Didier
Touzard Philippe
Van Imschoot Koen

Le e-management traduit un lien entre les TIC et le management traditionnel dans l'entreprise. Les TIC (Technologies de l'Information et de Communication) semblent techniquement efficaces de par leur réponse aux attentes des entrepreneurs (traitement de données, référencement,...), nous nous sommes intéressés à leur efficience au sein des équipes commerciales, et avons abordé la question suivante :

Dans quelles mesures les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) permettent-elles le suivi et la gestion de la force de vente à distance ?

1. Le thème du e-management

Nous avons choisi, parmi les thèmes proposés, **la réalité du e-management dans les entreprises**. Ce sujet nous a paru être intéressant de par sa transversalité au niveau de la chaîne de valeur de l'entreprise. En effet, le e-management apparaissait dans nos esprits comme une méthode de travail applicable à tous les domaines d'une organisation plus qu'un simple outil utilisé par un service en particulier. De plus, la perspective d'étudier en profondeur ce sujet nous a semblé indispensable à notre formation, dans la mesure où ce genre de techniques de travail s'annonce comme incontournable dans les types de fonctions que nous serons amenés à remplir à l'issue de notre Mastère, voire même dès le stage à effectuer en entreprise.

2. Du thème à la question de départ

Le e-management traduit un lien entre les TIC et le management traditionnel dans l'entreprise. Les TIC (Technologies de l'Information et de Communication) semblent techniquement efficaces de par leur réponse aux attentes des entrepreneurs (traitement de données, référencement,...), nous nous sommes intéressés à leur efficacité au sein des équipes commerciales. Les TIC sont rattachées à la notion de mobilité et permettent une connexion entre utilisateurs très développée, nous avons voulu rapprocher la mobilité de ces outils avec celle des commerciaux, qui évoluent à distance de leur hiérarchie. Afin de garder un lien avec le thème général, nous avons choisi d'orienter l'étude sur le suivi et la gestion du personnel pour représenter la dimension managériale du sujet. Ce choix a également été motivé par le fait que la population cible correspondant à l'étude nous était facilement atteignable du fait de notre réseau et de celui de nos professeurs.

Dans quelles mesures les TIC¹ (Technologies de l'Information et de la Communication) permettent-elles le suivi et la gestion de la force de vente² à distance ?

- ***E-management :***

Intégration des TIC dans l'ensemble des processus de management de l'entreprise, finalisation, organisation, animation, contrôle, dans une perspective d'entreprise étendue, c'est-à-dire dépassant les frontières juridiques et intégrant dans le système d'information les relations clients, fournisseurs, partenaires.

¹ Les TIC regroupent un ensemble de ressources nécessaires pour manipuler de l'information, et particulièrement des ordinateurs et programmes nécessaires pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver. On peut regrouper les TIC par secteurs suivants : télécommunications et les réseaux informatiques, multimédia, services informatiques et logiciels, commerce électronique et médias électroniques microélectronique et les composants équipement informatique. L'Internet, la télécommunication mobile et le GPS peuvent être considérés comme des TIC.

² Dans une entreprise, la force de vente regroupe l'ensemble du personnel dont la fonction concerne la vente. On distingue parfois la force de vente interne (également nommée équipe de vente), caractérisée par l'ensemble du personnel sédentaire, de la force de vente externe, composée de l'ensemble du personnel mobile. Cette distinction interne/externe est utilisée dans certains cas pour différencier les salariés (force de vente interne) de l'entreprise des autres personnels tels que les représentants indépendants, les agents commerciaux... qui contribuent chacun à leur niveau à la vente du produit.

Les TIC³ (Technologies de l'Information et de Communication) sont considérées comme un enjeu stratégique par les directions générales et sont directement liées au e-management. Les ouvrages montrent un lien direct entre les TIC, la taille de l'entreprise, la performance et le profil des utilisateurs. Les TIC sont existantes et performantes techniquement, leur place au sein des entreprises françaises dépend du domaine d'activité développé. La numérisation est croissante notamment au travers du développement du bureau virtuel, des intranets, du travail collaboratif, du travail à distance. L'amélioration de la performance est perçue en matière de circulation de l'information et de coordination tant horizontale que verticale. La croissance de la surcharge d'information due au courrier électronique donne le sentiment d'être plus contrôlé. Les grandes entreprises utilisent les TIC pour faciliter voire synchroniser leurs communications avec leurs différents services mais aussi avec leurs clients et leurs fournisseurs. L'implantation des TIC amène de grands changements qui ne sont pas tous vécus et instaurés de la même façon. Les managers doivent construire leur vision de l'entreprise en intégrant le potentiel des TIC et les inclure comme un élément de leur stratégie. L'entreprise doit aider les salariés avec ces nouveaux concepts qui entraînent une dématérialisation en devenant actifs dans cet univers. En outre elle doit revoir et bâtir une éthique adaptée à ces nouveaux modes. L'objectif est de conserver l'homme au centre de l'entreprise en préparant ses salariés.

La réussite de l'entreprise résultera de la synergie entre les hommes (apport d'imagination et de créativité) et les Systèmes d'Information (gestion de données multiples) et c'est à l'homme que revient le pouvoir de réussir cette synergie et ne pas perdre de vue la gestion du capital humain, des compétences, le développement des projets de e-learning.

2.1. Interviews « d'experts »

La première phase de ce travail est la rencontre d'experts de ces questions. Les différents entretiens que nous avons réalisés nous ont permis de dégager des thématiques générales qui ont orienté notre réflexion pour la suite du travail. Il ressort principalement de ces entretiens les notions précisées ci-dessous :

- ***La prise de conscience de la part des managers que les TIC peuvent avoir une dimension véritablement managériale :***

Aujourd'hui, toutes les entreprises sont équipées d'Internet et une grande majorité dispose d'un site web. Mais pas plus de 40% des entreprises disposent d'un intranet. La décision de mettre en place un intranet fait partie de la dimension managériale du e-management car cela demande une réflexion stratégique. Cela pose la question de ce que l'on va mettre dans l'intranet, cela veut dire qu'il faut mener une réflexion sur le statut de l'information. Celle-ci devient en effet un élément stratégique par son libre accès par Internet. Donc, les outils de e-management imposent une réflexion sur le statut de l'information et sa mise ou non à disposition.

- ***La capacité à contrôler son image, sa diffusion et sa collecte d'informations :***

Les informations qui vont être véhiculées par les commerciaux à l'extérieur de l'entreprise doivent être marquées du sceau de l'entreprise qui doit contrôler son image. Cela montre que

l'entreprise doit se décider sur les caractéristiques des informations qui doivent sortir de l'entreprise, c'est-à-dire trouver un compromis entre la nécessité d'alimenter les commerciaux en informations et le besoin de contrôler leur diffusion. On remarque ici une définition du e-management qui standardise les formes des informations que l'on va véhiculer à l'extérieur. Cela va permettre de créer un discours standardisé qui va formater la communication concernant l'information interne transmise au commercial.

Ce qui est fondamental pour l'entreprise, c'est de récupérer l'information dont dispose le commercial. Par le e-management, cette récupération sera plus complète, plus rapide que lors des transmissions papier et surtout réalisable à distance et moins désagréable pour le commercial qui va le faire dans des temps creux. Il y a donc à la fois quelque chose de plus facile mais aussi de plus contraignant car on peut très bien demander au commercial de réaliser cette étape de manière quotidienne, voire en temps réel.

- ***Les limites du e-management : l'invasion de son espace personnel :***

En ce qui concerne la gestion interne de l'information dans l'entreprise, il y a des éléments qui posent des problèmes de mise en place comme par exemple l'emploi du temps collectif. Dans le cadre des agendas collectifs numérisés, il faut que les gens acceptent de mettre de l'information personnelle ; or tout le monde est rétif à mettre de l'information sur l'agenda collectif parce qu'il s'agit de mettre en évidence des plages de contraintes et des plages de temps personnels.

- ***L'avantage : le travail collectif sans contrainte de temps ni d'espace :***

Un extranet est un outil qui permet à un client, un fournisseur de rentrer sur le site dans un espace privilégié et d'y trouver des renseignements, des informations qui l'intéresse directement. Etant donné les accélérations des organisations de travail, l'emploi du temps est de plus en plus contraint et si on y ajoute la question de la mondialisation, l'augmentation des autres absents est de plus en plus fréquente. L'avantage de l'extranet, c'est de permettre une rencontre avec un autre absent sans concomitance du temps mais avec une qualité d'échange qui existe et qui résout un certain nombre de problèmes.

- ***L'avantage : améliorer l'information de ses partenaires commerciaux :***

On peut mettre des éléments complémentaires sur l'extranet, par exemple des caractéristiques sur le produit. On y intègre des choses qui sont plus personnalisées et qui faciliteront la démarche de recherche d'informations du client ou du fournisseur, on voit donc bien que ce type d'information a un statut privilégié et se place à la base de la relation entre le client et l'entreprise, il y a quelque chose de proche de la personnalisation, la fidélisation. On imagine donc bien que certains extranets puissent être un outil de fidélisation du client, grâce à l'augmentation du coût de départ. Il faut que partir soit cher pour le client, donc il faut lui apporter des services, qui sans altérer la rentabilité de l'entreprise soient jugés positifs par le client.

- ***Le e-learning et la question de l'âge et de l'adaptation aux TIC :***

Il faut apprendre à se servir du e-learning de la même façon qu'il a fallu apprendre à se servir du mail mais cet apprentissage se développe de plus en plus. On voit aujourd'hui dans

les réunions que les téléphones portables ne sont plus une source de dérangement car les gens savent les éteindre ou les faire vibrer.

Une innovation met entre 10 à 20 ans pour se traduire en usages réels, c'est-à-dire utilisé par la majorité d'une population, ce qui explique que les logiciels soient toujours en cours de déploiement et en voie d'appropriation.

La question de l'âge face à l'adaptation aux TIC est un cas typique de résistance au changement. La peur du changement associée à la peur de l'incompétence peut bloquer certains employés. Il est vrai que tout le monde n'a pas un patron comme celui de General Electric qui avait recruté pour chacun des cadres dirigeants de son entreprise, un jeune qui le formait à la pratique de l'ordinateur, ce qui permettait une formation en toute décontraction. C'est intéressant car celui qui a une position hiérarchique élevée, celui qui sait, a du mal à vivre son déplacement dans la hiérarchie sur un domaine et c'est souvent à la base de problèmes d'adaptation aux TIC, c'est donc au management, avec l'appui des services de ressources humaines, de savoir gérer la formation et l'adaptation des employés à leurs nouveaux outils.

2.2. Interviews d'acteurs

Dans le cadre de cette étude et en relation avec la question de départ, nous avons défini comme population cible les managers en charge d'équipes de vente localisées à distance, par exemple, des directeurs commerciaux, chefs des ventes, animateurs de réseaux... Nous n'avons pas restreint notre cible d'entreprises et avons essayé de rencontrer un panel étoffé de secteurs.

Nous avons choisi de structurer un guide d'entretien en commençant celui-ci par des questions permettant de déterminer rapidement le profil de l'acteur (âge, position hiérarchique, parcours professionnel, renseignements sur l'entreprise, sur son équipe...) et de créer une atmosphère plus propice à l'échange.

Grâce à nos recherches bibliographiques et entretiens d'experts, nous avons pu dégager certains thèmes à aborder au cours de l'entretien et élaborer des questions ouvertes. **(Le guide d'entretien fait partie du rapport mais n'est pas inclus dans ce résumé)**

Les différents axes à explorer étaient :

- Les outils mis à disposition
- Le suivi et le contrôle
- La relation hiérarchique
- Les compétences et les performances
- L'application et la mise en œuvre des outils
- Les éventuels besoins

Le guide d'entretien a été élaboré sous forme de questions mais sa vocation première avait simplement pour but d'établir des points de passage obligatoires permettant ainsi une homogénéité des entretiens. Ces questions explicites n'avaient pour vocation que de permettre une relance dynamique se rapprochant du thème abordé par le professionnel et ne devaient en aucun cas être formulées sous la forme d'un questionnaire méthodique et chronologique, utilisé uniquement dans le cadre d'une étude quantitative.

C'est lors d'un premier test que nous avons choisi d'entamer les entretiens de la même façon en intégrant des questions permettant de déterminer le profil de l'utilisateur avant d'aborder la question de départ.

2.3. Analyse du contenu

Les thèmes principaux qui sont ressortis de l'ensemble des entretiens que nous avons menés sont les suivants :

- La fréquence de contact du manager et de son collaborateur
- La distance qui sépare le manager du collaborateur
- Les outils utilisés dans l'entreprise
- La taille de l'entreprise
- L'âge du collaborateur
- Les règles et procédures de fonctionnement
- La politique de formation
- Le temps
- Le gain, le profit
- La sémantique propre à l'entreprise
- La culture d'entreprise
- Les limites des TIC
- Les échecs
- La vie privée
- Le cursus professionnel des différents protagonistes de l'entreprise
- La performance
- La peur de l'outil
- La reconnaissance via l'outil
- La relation managériale
- Le style de management
- L'accompagnement du manager
- La symbolique associée aux TIC
- La remontée et descente d'informations

(l'analyse de contenu figure dans le rapport mais pas dans ce résumé)

3. Problématisation

La problématique peut s'inscrire dans les champs suivants :

Psychologie : Les TIC pourraient faire peur aux collaborateurs les plus âgés et les moins diplômés.

Les TIC constitueraient une aide à la décision managériale mais ne suffiraient pas à elles seules pour créer un lien social entre le manager et son équipe, une relation humaine serait nécessaire pour conserver ce lien.

Sociologie : La maîtrise des TIC serait un critère de recrutement incontournable dans le monde du travail.

Les TIC entraîneraient une dématérialisation des liens sociaux et viendraient impacter la vie privée des utilisateurs.

Le choix de la fréquence d'utilisation des TIC dépendrait directement du style de management pratiqué par l'entreprise ou le manager.

Les TIC représenteraient un atout supplémentaire permettant de renforcer l'ascendance du manager sur son équipe.

Economie : L'investissement des entreprises dans les TIC traduirait une volonté de gagner en productivité et en temps en augmentant la réactivité sur un marché déterminé.

La technicité des TIC présentes dans l'entreprise serait proportionnelle à la technicité du marché sur lequel l'entreprise se positionne.

L'utilisation des TIC permettrait de développer un avantage concurrentiel pour les entreprises.

L'utilisation et la maîtrise des TIC par une entreprise renforceraient son image et sa crédibilité auprès de ses différents partenaires économiques.

L'efficacité de l'utilisation des TIC dans le suivi et la gestion de la force de vente à distance est dépendante du profil des commerciaux composant la force de vente (âge, niveau scolaire, parcours professionnel, situation géographique) et de celui de l'entreprise (secteur d'activité, taille de l'entreprise), modérés par la présence ou non d'un vocabulaire commun à l'entreprise.

La relation de dépendance entre le profil de la force de vente et l'efficacité de l'utilisation des TIC est modifiée par l'empathie du manager.

Celle entre le profil de l'entreprise et l'efficacité de l'utilisation des TIC est modérée par l'organisation générale du management.

4. De la problématisation au modèle et aux hypothèses

4.1. Repérage des variables (résumé...)

Dépendantes : L'efficacité de l'utilisation des TIC

Indépendantes : Profil de l'entreprise, profil force de vente.

Modératrices : Vocabulaire commun, organisation générale du management, empathie du manager

Contrôlée : Force de vente à distance

4.2. Formulation des hypothèses

H1 : Plus la force de vente est jeune et diplômée, plus l'utilisation des TIC sera efficiente.

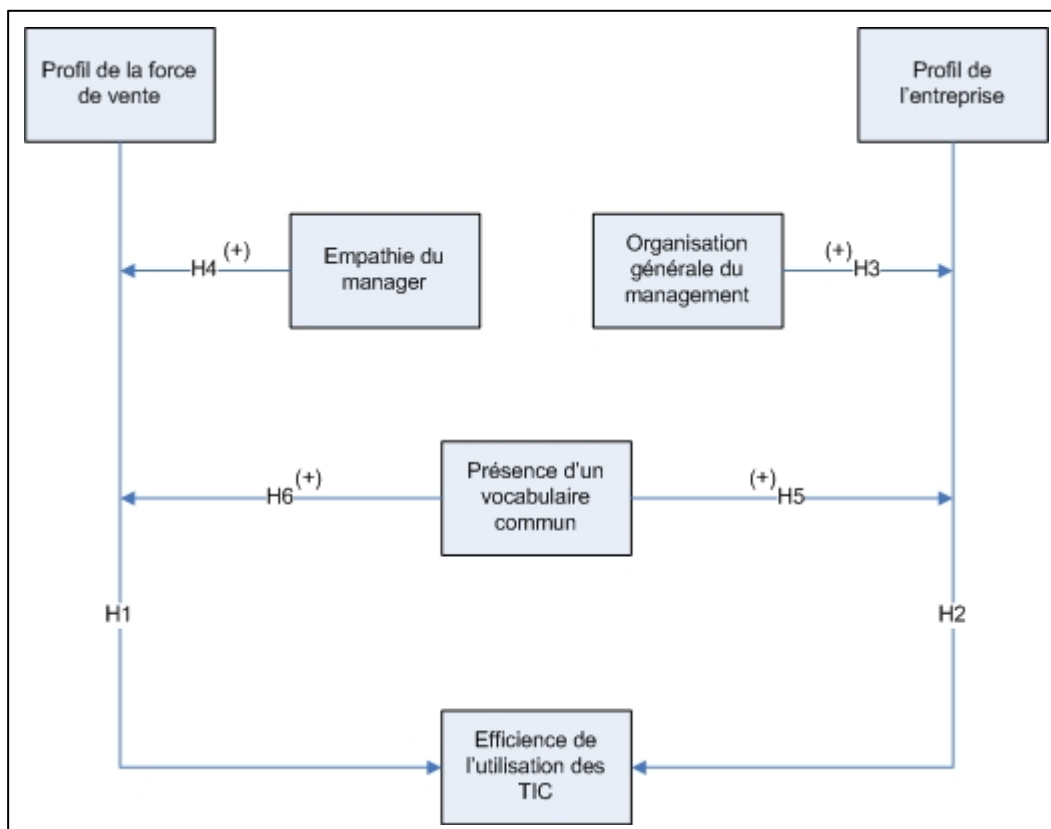
H2 : Plus l'entreprise est grande et innovante, plus l'utilisation des TIC sera efficiente.

H3 : A profil d'entreprise égal, plus l'organisation générale du management est normalisée, plus l'utilisation des TIC sera efficiente.

H4 : A profil de commercial identique, plus le manager développera d'empathie envers sa force de vente, moins elle présentera de résistance au changement et plus l'utilisation des TIC sera efficiente.

H5 : A profil d'entreprise égal, plus l'entreprise définit un vocabulaire commun, plus l'utilisation des TIC sera efficiente.

H6 : A profil de commercial identique, plus le vocabulaire commun est utilisé, plus la communication via les TIC sera efficiente.



5. En conclusion...

(toute la partie de définition des variables et de leurs indicateurs est dans le rapport mais ne figure pas dans ce résumé).

Au stade auquel nous nous arrêtons, nous pouvons dire que les TIC sont devenues incontournables dans le monde de l'entreprise mais qu'elles ne sont pour l'instant qu'en phase de déploiement et nécessitent encore une démarche d'appropriation de la part des professionnels, qui auront toujours un décalage temporel sur l'apparition de ces technologies. L'efficacité de ces outils ne vient qu'après une phase d'adaptation des utilisateurs, celle-ci étant plus ou moins bien appréhendée par les managers. En effet, nous avons pu constater que le manager, en tant qu'interface entre ces outils et son équipe, est l'élément clé d'une bonne adaptation et d'une utilisation efficace des TIC par son équipe.

En ce qui concerne la poursuite de l'étude, la notion d'empathie reste une variable facilement définissable mais difficilement mesurable. La compétence dans le domaine psychologique de l'enquêteur aura donc une part importante dans la fiabilité du recueil des données. La notion d'empathie ne pourra pas être abordée de manière directe. Différentes questions ouvertes devront être posées autour du sujet de la relation managériale pour arriver à déterminer la vision de l'empathie du manager ressentie par son collaborateur.

Par ailleurs, nous n'avons pas développé suffisamment la phase exploratoire. Le nombre réduit d'experts vient du fait que nous avons voulu absolument rentrer en contact avec des spécialistes du sujet alors que nous aurions dû orienter nos recherches sur des témoins privilégiés lorsque nous nous sommes aperçus que peu d'experts pouvaient nous accorder un entretien.

La méthode d'analyse de contenu n'a pas été suffisamment suivie avec la rigueur nécessaire dans sa chronologie ce qui a occasionné une perte de temps considérable. Nous avons commencé notre analyse sur une méthode intuitive et itérative pensant que celle-ci nous ferait gagner du temps mais nous avons dû revenir en arrière et élaborer une méthode plus rigoureuse et basée sur un modèle concret, pour s'assurer que l'ensemble de notre analyse reprenait toutes les idées dégagées par nos différents entretiens.

La phase de prise de rendez-vous nous aura aussi éclairés sur le rôle du réseau dans les relations professionnelles. En effet, c'est grâce aux différents contacts des membres du groupe et des professeurs nous encadrant que nous avons pu rencontrer la majorité de nos interlocuteurs.

En conclusion, on peut dire que cette étude nous aura effectivement permis de comprendre que face à un problème difficile une méthode de travail rigoureuse est nécessaire. En effet, à partir d'une question simple, il existe plusieurs axes de travail possibles permettant d'aborder un sujet donné. Malgré les limites de notre travail, le souvenir de cette étude nous permettra à l'avenir d'aborder les questions complexes de manière plus méthodique.