

## LES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION ET LA TRANSFORMATION DES EMPLOIS : ELÉMENTS D'UNE PROBLÉMATIQUE CONCERNANT LES COMMERCIAUX.

**Stéphanie CARPENTIER**  
**Doctorante**  
**IAE – Université Jean Moulin – Lyon III**

---

Coordonnées personnelles :

22 Rue Baraban,

69006 LYON, France.

Téléphone: (33) 04 37 24 09 34

Téléphone mobile: (33) 06 15 52 38 41.

E-mail: [stephanie.carpentier1@worldonline.fr](mailto:stephanie.carpentier1@worldonline.fr)

Coordonnées du Centre de Recherche  
de l'IAE:

Université Jean Moulin – Lyon III,

15 Quai Claude Bernard, B.P. 0638,

69239 Lyon cedex 02, France.

Téléphone: (33) 04 78 78 71 58

Télécopie : (33) 04 78 78 77 50

---

A l'heure où la société de l'information prédomine<sup>53</sup>, l'entreprise qui devient "virtuelle"<sup>54</sup> ou partiellement "dématérialisée"<sup>55</sup> (mais bien réelle), se voit être le théâtre de nombreux changements au niveau de ses pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi l'entreprise ne peut plus désormais ignorer la prégnance des nouvelles technologies de l'information et de la communication ou NTIC. C'est d'ailleurs ce constat qui a amené de nombreux auteurs à déterminer les rapports qui existent entre ces NTIC et la gestion des ressources humaines (Jacob [1999], Matmati [1999], Barrette et Carrière [1999], Jolly et Roche [1999], Picq [1999], Sicotte [1999],... Notons que ces auteurs ont réalisé leurs travaux en se basant principalement sur l'étude des entreprises de haute technologie). Aussi, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication -ou plus exactement l'utilisation des technologies de la communication- engendre de nouvelles conditions susceptibles de créer de nouvelles relations entre les salariés et leurs employeurs. Or il est une population, bien que pratiquement méconnue en littérature de gestion des ressources humaines, qui est particulièrement concernée par l'utilisation de ces technologies de la communication, surtout à l'ère de l'e-business : ce sont les commerciaux. Pour autant, les nouvelles conditions et relations d'emploi qui unissent ces vendeurs à leurs employeurs sont susceptibles de changer.

Par conséquent, l'objectif de notre communication, qui reprend la première étape d'un travail de thèse, sera donc de présenter notre problématique et de comprendre quels sont les liens existant entre les technologies de la communication et la transformation des emplois des commerciaux (nous nous focaliserons sur le cas des vendeurs salariés de l'entreprise, justement pour le lien salarial que cela suppose et que n'ont pas les vendeurs indépendants). Ainsi, après avoir défini dans une première partie quelles sont les technologies de la communication qu'utilisent -ou sont susceptibles d'utiliser- les commerciaux, nous verrons

---

<sup>53</sup> Cf. Castells (1998), (1999), Gadrey (2000), Duval et Jacot (2000), Breton (2000).

<sup>54</sup> Voir Ettighoffer (1992), Lefebvre et Lefebvre (1999), Meignant (1998).

<sup>55</sup> Cf. notamment Segrestin (1992), Livian (1998).

dans une deuxième partie les liens existant entre ces technologies et la transformation des emplois de ces mêmes commerciaux, notamment en abordant les questions du travail en réseau et du commerce électronique. Dès lors, nous serons en mesure de présenter les éléments constitutifs de notre problématique.

Cependant avant d'aller plus en avant, nous pensons qu'une clarification sémantique est nécessaire en ce qui concerne les technologies de la communication parce qu'elles sont souvent assimilées aux NTIC; or la littérature utilise souvent ce terme générique sans pour autant toujours faire référence à la même typologie.

## LES TECHNOLOGIES DE LA COMMUNICATION ET LES COMMERCIAUX: DEFINITIONS ET PRECISIONS

En préambule, en nous appuyant sur les écrits d'A.Eraly [1995]<sup>56</sup>, nous souhaitons différencier le terme de "technique" -qui représente "*la connaissance incorporée à la vie pratique*" (autrement dit sont désignés les méthodes, procédés et outils créés et utilisés pour solutionner un problème)- du terme de "technologie" qui désigne la sciences des techniques. Nous estimons cette précision nécessaire car ces deux termes ne sont pas synonymes, alors que c'est justement ce que laisse supposer le langage courant. Aussi, lorsque nous parlons de technologies de la communication, ou plus généralement de nouvelles technologies de l'information et de la communication que résume l'acronyme NTIC, c'est bien de "technologies" dont il s'agit et non de "techniques".

Cette distinction ayant été abordée, il convient maintenant de préciser ce que désignent les nouvelles technologies de l'information et de la communication ou NTIC, sinon il nous sera difficile de comprendre ce que revêtent les technologies de la communication, alors que la population qui nous intéresse plus particulièrement, c'est-à-dire les commerciaux, les utilisent régulièrement. Comme nous pourrions le constater plusieurs typologies existent pour définir ces NTIC. Nous en retiendrons deux: celle de Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et celle de Y.F. Livian complétée par celle d'Y. Lasfargue<sup>57</sup>.

### Les différentes technologies

Pour Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT [1999]), il est très difficile de donner une définition stricte des NTIC puisqu'elles contribuent à la complexité (Genelot [1998]). Cependant il est possible d'utiliser quelques critères qui, combinés les uns aux autres (ce qui justifie l'apposition de l'adjectif "nouvelles" pour qualifier ces TIC) permettront de délimiter les contours flous de ces technologies :

la mise en réseau (Cf. notamment la conférence organisée par Cap Gemini France et La Tribune sur l'entreprise en réseau<sup>58</sup> mais aussi Murray et Willmott [1997]),

- \* le multimédia,
- \* la convergence, c'est-à-dire l'intégration du téléphone et de l'informatique avec la photo et la radio...,
- \* l'automatisation du travail intellectuel et le recours à des "objets logiciels",

<sup>56</sup> A. Eraly in Jacob R. et Ducharme J. (sous la dir.) (1995), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Paris, Gaëtan Morin.

<sup>57</sup> Lasfargue Y. (2000), *Techno-mordus. Techno-exclus ? Vivre et travailler à l'ère du numérique*, Les Echos Editions - Editions d'Organisation, Collection Tendances.

<sup>58</sup> "*L'entreprise en réseau. De la Supply Chain au Supply Network*", conférence organisée par Cap Gemini France et La Tribune, 28/09/1999, Salons Hoche, Paris.

- \* le nomadisme,
- \* l'utilisation multipolaire des NTIC (aussi bien sur le lieu de travail, à l'école que dans
- \* les lieux publics ou les rues), ainsi que...
- \* l'effet normalisateur qu'elles suscitent et engendrent.

A partir de là, les NTIC sont définies comme étant "*des technologies du traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification de différentes technologies basées sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau, soit au plan local (entreprise) soit au plan mondial*". Dès lors, il est possible d'identifier 12 technologies différentes qui peuvent être analysées au regard des critères précédemment cités :

- \* la communication électronique de textes,
- \* le Data Warehouse (Data Mining),
- \* l'Echange de Données Informatisées (EDI) qui, selon O.Figon<sup>59</sup>, par son développement "*a facilité l'émergence des ERP*",
- \* les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI ou ERP pour Enterprise Resource Planning), (voir par exemple: Tomas [1997], Caldas et Wood [1999], Adam et O'Doherty [2000], Ravarini, Tagliavini, Pigni et Sciuto [2000]),
- \* Extranet
- \* GED ou Geide,
- \* Groupware ou collecticiels (Bachelet et Caron-Fasan [2000]),
- \* Internet (voir par exemple Frini et Lamayem [2000] ou la presse telle Liaisons Sociales Magazine [2000]),
- \* Intranet (Cf. notamment Pinede et Schott [2000], Vaast et Benghozi [2000], Amami et Rowe [2000]),
- \* Le Knowledge Management (Cf. Maes et Khalloufi [1999] ainsi que la conférence organisée par Cap Gemini France et La Tribune portant sur le Knowledge Management<sup>60</sup>),
- \* La Réalité Virtuelle (VR) : voir par exemple Ducau [2000] et Amami et Rowe [2000],
- \* Le Workflow.

Concernant la population qui nous intéresse, c'est-à-dire les commerciaux, nous pouvons supposer que toutes ces technologies ne sont pas utilisées de la même manière et avec la même intensité<sup>61</sup>. Par exemple il est fort probable qu'ils utilisent peu voire même pas du tout la réalité virtuelle (sauf éventuellement pour des simulations présentant le produit en situation) alors que la communication électronique de textes via la messagerie électronique et Intranet/Internet est monnaie courante, surtout à l'époque où le commerce électronique et le management de la relation client ou CRM ("Customer Relation Management") se développent toujours plus.

Pour autant, comme nous venons de le voir, ce concept de NTIC revêt des réalités très différentes qui sont d'autant plus accentuées que ces technologies connaissent une évolution très rapide. Aussi nous sommes convaincue que la liste des 12 éléments recensés par l'ANACT est non-exhaustive et se verra rapidement complétée. C'est pourquoi nous pensons

<sup>59</sup> Intervention d'O. Figon - responsable des NTIC, groupe CS (division ERP), enseignant associé à l'IAE de Lyon - lors de la réunion interdisciplinaire organisée par l'Institut des Sciences de l'Homme, le 02/02/2000 à l'Institut National Polytechnique de Grenoble, sur le thème: "Les ERP (progiciels intégrés de gestion): une nouvelle forme de codification de l'information: une révolution improbable?" s'inscrivant dans le cadre du séminaire: "Nouvelles formes de contrôle des activités économiques".

<sup>60</sup> "Le Knowledge management. La gestion des connaissances: nouveau levier de performance et de compétitivité", conférence organisée par Cap Gemini France et La Tribune, 24/06/1999, Salons Hoche, Paris.

<sup>61</sup> D'après les résultats d'une enquête exploratoire menée en février-avril 2001 auprès de 12 personnes qui exercent la profession de commercial ou bien qui sont en relation directe ou indirecte avec une force de vente utilisant les NTIC.

qu'il est nécessaire de faire appel à d'autres typologies, celles établies par Y.F. Livian [1998] et Y. Lasfargue [2000], pour tenter de mieux sérier les technologies de la communication qu'utilisent –ou sont susceptibles d'utiliser- les commerciaux.

### **Les technologies de la communication et les commerciaux**

Pour Y.F.Livian [1998], il convient de distinguer trois types de technologies, selon les relations qui existent entre ces nouvelles technologies et les organisations dans lesquelles elles sont introduites: les technologies de production, les technologies de l'information et enfin celles dites de communication. Etant donné la population qui nous intéresse, autrement dit les commerciaux, nous choisissons de ne pas nous attarder sur les technologies de la production pour nous concentrer sur les technologies de l'information et de la communication que désigne généralement l'acronyme NTIC et que l'on peut regrouper plus précisément sous le sigle TIC. Pour Y. Lasfargue [2000], il existe trois grandes familles de TIC ou "outils multimédia" que sont les outils non-connectés à un système de télécommunication (dont le type même est le compact disque), les outils connectés à une voie (comme par exemple le fax et la radio messagerie) et les outils connectés à deux voies ou interactifs (tels le téléphone avec ou sans fil, Internet, etc.). Cependant nous pensons, à l'instar d'Y.F.Livian, que ces TIC doivent être distinguées en considération des relations qu'elles entretiennent avec l'organisation.

D'une part, sont concernées les technologies de l'information (Reix [1998]) qui regroupent l'informatique de gestion (Cf. les ERP) et ce que l'on appelle désormais l'informatique décisionnelle : leur utilisation peut bénéficier à chaque entreprise, quelque soit leur secteur d'activité (Bradley et Nolan [1999], Gerbaix [2000]). D'autre part, doivent être considérées les technologies de communication -ou plus exactement les technologies qui concernent la communication par ordinateur (ou "computer-mediated communication")- parce qu'elles sont assez difficiles à définir de façon très simple du fait même qu'elles regroupent *deux types de réalité: des outils mais aussi des applications*. Par *outils de communication*, on entend différentes technologies qui permettent de produire, transmettre et diffuser ainsi que d'archiver et consulter l'information, quelle que soit la forme qu'elle puisse prendre (données, textes, images fixes, sons, vidéos) (Reix [1998]). Ainsi, en nous appuyant sur cette définition, nous pensons que les TIC ou technologies de l'information et de la communication telles que nous avons vues précédemment sont en fait des outils de communication. A côté de ces "outils technologiques" existent des "*applications technologiques*" qui font également partie des technologies de communication mais que l'on désigne généralement par l'acronyme NTIC. Plus exactement ces applications sont des réponses que les NTIC apportent face à des nouvelles formes d'organisation comme le décrit Y.F.Livian en s'appuyant sur les écrits de Fulk et De Sanctis<sup>62</sup>. Par exemple pour répondre aux exigences, au niveau intra-organisationnel, des nouvelles formes d'organisation, l'utilisation des NTIC permet de renforcer le contrôle vertical déjà existant (structures plus plates et développement du contrôle par les règles) par l'exercice d'un contrôle électronique toujours plus présent (ce dont se plaignent parfois les commerciaux<sup>63</sup>). De même, la coordination horizontale au sein d'une organisation peut être développée par l'utilisation des NTIC : c'est ce que permettent par exemple la pratique de la gestion électronique des flux ou bien celle du télétravail (nous nous focaliserons sur ce sujet dans quelques instants pour le lien qu'il entretient avec les commerciaux).

Ainsi, comme nous pouvons le constater, les technologies de communication entendues en tant qu'outils mais aussi en tant qu'applications recouvrent pratiquement l'ensemble des

<sup>62</sup> Fulk J. et De Sanctis G. (1995), "Electronic Communication and Changing Organizational forms", *Organization Science* 6, 4, juillet-août 1995 in Livian Y.F. (1998), op. cit.

<sup>63</sup> D'après les résultats de notre enquête exploratoire.

technologies définies par l'ANACT. Etant donné que notre intérêt se porte sur les commerciaux, nous pensons donc comme étant nécessaire de nous restreindre à ces technologies de la communication, bien que nous ayons conscience que se limiter à cette catégorie est déjà en soi assez difficile puisque ce sont à la fois des outils qui vont rapidement évoluer et des nouvelles façons de travailler ne sont pas encore stabilisées. C'est donc par un souci de pragmatisme et parce que nous avons conscience de la rapidité avec laquelle ces technologies de la communication évoluent que nous avons décidé d'adopter une telle position.

Ceci étant dit, nous devons nous arrêter quelques instants sur l'une de ces applications qui commence à faire "grand bruit" dans le monde de la recherche comme dans celui des affaires : il s'agit du télétravail. Ce détour est d'autant plus nécessaire que nous pensons que la population qui nous intéresse, c'est-à-dire les commerciaux, est concernée au premier chef. En effet, ne pouvons-nous pas affirmer que les commerciaux pratiquaient déjà le télétravail bien avant que cette application ne bénéficie de cette sur-médiatisation ? Comme nous venons de le voir, les NTIC et plus particulièrement les technologies de communication permettent, voire développent, le travail à distance. Quelles que soient les formes qu'il prenne (Pichault [2000]; Livian [1998]) -télétravail mobile partiel, travail électronique individuel à domicile, télétravail électronique "off shore" ou bien toute autre activité pouvant être exercée à distance telle la télémaintenance, la télésurveillance voire même la prise de commandes à distance- et la typologie utilisée (Lemesle et Marot [1996], Codère [1997], Poirier [1997],) le télétravail ne cesse de prendre une place toujours plus importante dans la littérature<sup>64</sup> et dans les expérimentations des entreprises<sup>65</sup>. Le point commun à tous ces écrits est de considérer la relation de télétravail comme étant une modification des conditions de travail et de la relation d'emploi existants entre les salariés d'une entreprise et leur employeur. Mais qu'en est-il en réalité ? En prenant l'exemple des commerciaux -qui pratiquaient déjà ce télétravail bien avant que cette dénomination n'existe-, nous pouvons supposer que le fait de les équiper d'outils de communication performants afin qu'ils communiquent à distance et pratiquent le télétravail va modifier leur travail, sinon pourquoi "informatiser sa force de vente" ?<sup>66</sup>. C'est, entre autre, ce que nous verrons ultérieurement.

Ainsi, par la notion de télétravail nous voyons bien que notre objet de recherche est "limité" aux technologies de la communication. Cependant nous avons préféré ne pas affiner davantage notre objet de recherche, toujours pour répondre à des exigences de pragmatisme. Afin de nous ancrer dans la réalité, nous avons pris le parti de ne pas nous limiter à l'étude d'une seule des composantes de ces NTIC, pensant qu'il serait très difficile d'analyser l'une de ces technologies indépendamment des autres du fait même qu'elles sont implantées -ou sont utilisées- souvent simultanément. Pour autant, une interrogation existe : l'utilisation des technologies de la communication engendre-t-elle de nouvelles conditions susceptibles de créer de nouvelles relations entre les salariés -nous nous focalisons sur le cas des vendeurs salariés- et leurs employeurs ? Ou bien peut-on penser comme l'affirme P.Veltz<sup>67</sup> au regard de son étude sur le "nouveau monde industriel" que "*ni la vague technologique ni la diffusion du nouvel esprit néolibéral ne suffisent à rendre compte de ces changements*" ? Cette affirmation reviendrait à penser que les NTIC peuvent provoquer de nouveaux changements à condition qu'elles soient articulées à d'autres éléments tels le marché par exemple.

<sup>64</sup> En témoignent par exemple *les parutions officielles* telles les rapports : CATRAL – Agence Régionale pour l'Aménagement du Temps [1996], Breton [1994], Lefas [1998], Lorentz [1999], Yolin [1998], Commission Européenne [1999], etc., et *les récents travaux universitaires* : citons par exemple les travaux du Groupe de Réflexion animé par N. Turbe-Suetens et les thèses de Poirier [1997], Cressent [1999] et Jimenez [1999], sans oublier *les papiers de recherche* que nous évoquons tout au long de notre communication.

<sup>65</sup> Pour plus de renseignements, nous conseillons d'aller voir le site de l'AFTT (l'Association Française du Télétravail et des Télé-activités) : [www.aftt.net](http://www.aftt.net).

<sup>66</sup> Cf. *Action Commerciale* (2000a), "Informatiser sa force de vente", supplément au n° 196, avril 2000.

<sup>67</sup> Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Editions Gallimard.

## 2. LES NTIC ET LA TRANSFORMATION DES EMPLOIS DES COMMERCIAUX

Les technologies de la communication sont désormais incontournables dans les préoccupations de la recherche en sciences de gestion, quelle que soit la discipline, en témoignent les différents colloques portant sur ce sujet en cette année 2000-2001 : citons par exemple, outre ce congrès de l'AGRH bien entendu, les 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> colloques de *l'Association Information et Management* pour les chercheurs en systèmes d'information. Pour ce qui concerne la recherche en gestion des ressources humaines, ce phénomène s'explique par le fait que ces technologies transforment le travail avec le travail en réseau.

### 2.1 Définition des liens unissant les NTIC au travail en réseau et au commerce électronique, au regard de la population commerciale.

#### 2.1.1. Les NTIC, le travail en réseau et les commerciaux

Notre propos n'est pas ici de faire une liste exhaustive des écrits concernant le travail en réseau mais plutôt de comprendre le pourquoi de son expansion. A cet effet nous nous appuyerons sur les travaux de F.Murray et H.Willmott [1997], qui, nous en avons conscience, sont très (trop ?) favorables au changement, mais ont l'avantage d'être représentatifs de ce qui souvent écrit à propos du travail en réseau.

Selon ces auteurs, peu importe l'attitude que nous ayons face à ces nouvelles technologies - que ce soit de l'enthousiasme, du scepticisme ou bien une attitude de rejet- nous n'avons pas le choix, ces technologies nous ont fait entrer dans une nouvelle société, la société de l'information, et dans un nouvel âge, celui du réseau. Ainsi selon F.Murray et H.Willmott toute entreprise est désormais dans un contexte de triple changement (structurel, technologique et culturel) qui résulte entre autre des TIC et va s'autogénérer du fait même que ces technologies sont facteur de flexibilité (Reix [1999]).

La thèse développée F.Murray et H.Willmott est intéressante du point de vue de sa représentativité, du moins pour une partie de la littérature sur le travail en réseau, parce qu'elle insiste surtout sur les nombreux changements que génèrent les nouvelles technologies. Pour autant ces auteurs ne précisent pas ce en quoi ces nouvelles technologies de l'information et de la communication vont réellement transformer les emplois, que ce soit pour l'ensemble des personnels présents dans l'entreprise ou bien plus précisément pour les commerciaux. Certes, ils affirment que l'informatisation (ce qui fait notamment référence à ce que nous avons appelé "informatique de gestion" et "informatique décisionnelle", autrement dit les technologies de l'information) va engendrer une intellectualisation et une abstraction progressives des processus de travail, ce qui permettra un meilleur contrôle et une meilleure coordination de toutes les activités de l'entreprise. De même, selon ces auteurs, les technologies de la communication (ils font surtout référence aux courriers électroniques et à la télématique) ont accéléré voire même développé la communication inter et intra organisationnelle. Nonobstant, leurs propos ne vont guère au delà de ces constats, si ce n'est de reconnaître que même s'il existe une focalisation particulière sur les changements engendrés par ce nouvel âge du réseau, il n'en est pas de même pour l'étude des emplois. En effet, sans pour autant apporter des éléments de réponse développés qui pourraient susciter un débat, qu'ils espèrent pourtant, F.Murray et H.Willmott affirment que l'étude des emplois ("the employment relationship") ne bénéficie pas d'une attention suffisante alors que le travail en réseau, favorisé par les NTIC, est facteur de flexibilité. Notons cependant que s'intéresser aux différentes formes d'emploi (ce que recouvre généralement la notion anglo-saxonne d'"employment relationship") n'est pas équivalent à s'intéresser à la notion de "relation d'emploi" telle qu'elle est définie en GRH (Cf. par exemple Cadin, Guérin et Pigeyre [1997]).

Toutefois, s'il est des fonctions dans l'entreprise qui peuvent avoir besoin de flexibilité, ce sont certainement les fonctions "accueil", "logistique" et "vente", celles mêmes qui peuvent se voir être le terrain d'application du travail en réseau et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (ANACT [1999]). Pour autant, nous pensons que les emplois de la fonction "vente" (que nous verrons plus en détail au point 2.1.3) sont les emplois de l'entreprise sur lesquels nous avons le moins d'informations au sujet de leur transformation ou non par l'utilisation des nouvelles technologies bien que, paradoxalement, de nombreux articles et publications médiatisent considérablement l'e-Business ou le commerce électronique (Cf. notamment Amami et Rowe [2000] et Lorentz [1999]).

### *Les NTIC, le commerce électronique et les commerciaux*

L'ANACT [1999] définit le commerce électronique comme étant *"la possibilité d'effectuer le contrat de vente en ligne"*, le moyen de paiement pouvant être "hors ligne" (comme c'est le cas par exemple avec le règlement par chèque). Mais *"il suppose que la prise de commande puisse être faite à partir des seuls éléments disponibles sur les sites électroniques"*.

Cette nouvelle manière de concevoir la vente pousse les médias et les sociétés de conseil, mais aussi l'ensemble des acteurs sociaux, à s'interroger sur ce que revêt ce concept (Cap Gemini et La Tribune [1999]<sup>68</sup>, Action Commerciale [1999b]). S'agit-il effectivement de la troisième grande révolution que connaît le commerce moderne, après l'apparition des grands magasins du 19<sup>ème</sup> siècle et le développement des hypermarchés et des libres services des années 1950 comme le sous-entendent certains consultants ?<sup>69</sup> De même, tous s'interrogent pour savoir quelles seront les conséquences ainsi engendrées par "l'e-business" au niveau des relations que les commerciaux -et plus généralement leur entreprise- vont avoir avec leurs clients (Cap Gemini et La Tribune [1999b]<sup>70</sup>, Action Commerciale [1999a], 01 Réseaux [2000], Informatique Entreprises [2000]). Par exemple, comment est-il désormais possible de connaître réellement les clients "surfant" sur le Web ? Comment les fidéliser ? Faut-il avoir absolument un centre d'appels couplé à Internet pour répondre aux exigences de ces clients ? Comment gérer au mieux cette relation clients ? C'est donc de la question du management de la relation clients (ou CRM), que nous avons vu précédemment, dont il s'agit.

Quoiqu'il en soit, le commerce électronique, et donc les NTIC, modifient considérablement la vente et plus précisément la vente directe (Bartlett, Tahaney et Wotruba [1998]). En effet, selon ces auteurs, la meilleure contribution que ces technologies émergentes apportent à la vente directe est l'amélioration des communications des entreprises. Dès lors, les entreprises sont capables de développer des relations encore plus étroites avec leurs vendeurs et leurs clients. En outre, ces nouvelles technologies leur permettent d'accroître la productivité de leur force de vente, et leur visibilité sur le marché. Pour étayer ces propos, R.C.Bartlett, S.M.Tahaney et T.R.Wotruba s'appuient sur l'étude de trois entreprises (s'intéressant aux soins portés aux personnes et à leur santé) qui pratiquent la vente directe et ont mis en application ces stratégies de commerce "online". Il en ressort que ces trois entreprises hautement performantes dans la vente directe ont non seulement toléré ces technologies mais les ont totalement adoptées pour en faire une nouvelle vente, véritable support à la vente traditionnelle. Pour autant, ces résultats issus des trois études de cas développées par R.C.Bartlett, S.M.Tahaney et T.R.Wotruba ne sont pas encore généralisés, en témoigne la récente déclaration de B. Caïazzo (spécialiste du télémarketing) à propos des centres d'appels: *"Le problème qui se pose est d'ordre culturel : on évite de mettre en place un second canal de*

<sup>68</sup> "Le commerce électronique", conférence organisée par Cap Gemini France et La Tribune, 14/01/1999, Salons Hoche, Paris.

<sup>69</sup> Cf. la conférence de Cap Gemini et La Tribune nommée précédemment.

<sup>70</sup> "L'entreprise orientée client. De l'entreprise - fournisseur au client - acteur", conférence organisée par Cap Gemini France et La Tribune, 14/04/1999, Salles de Carrousel du Louvre, Paris.

*distribution par peur qu'il ne phagocyte le premier. Un rapide retour sur l'histoire économique nous enseigne qu'il n'en a jamais été de la sorte" (Action commercial [2000b]).* Quoiqu'il en soit, les commerciaux sont contraints de se remettre en question voire même d'évoluer pour adopter cette nouvelle pratique de la vente, et ce faisant, ce sont les relations qu'ils entretiennent avec leurs employeurs qui sont susceptibles de changer. Cependant avant de considérer ce en quoi l'emploi de commercial se voit être modifié ou non par les NTIC -et donc présenter les éléments de notre problématique- nous tenons à nous attarder quelques instants sur la notion de commercial.

### **La vente et les commerciaux**

Au cours de nos recherches sur cette population, nous nous sommes rendue compte que les commerciaux étaient peu étudiés alors qu'il s'agit de personnels clefs pour les entreprises de par leur fonction même. Certes, les recherches anglo-saxonnes sur les vendeurs et leur management sont désormais classiques puisqu'elles s'intéressent au sujet depuis les années 1970 et connaissent une forte croissance depuis le milieu des années 1980 (Marshall et Ferre [1998]<sup>71</sup>). Aussi des auteurs comme O.G.Walker Jr, G.A.Churchill et N.M.Ford<sup>72</sup> avec leurs travaux sur la structure d'analyse des performances des vendeurs font figure de références incontournables en matière de management de la performance des forces de vente. Cependant il serait inexact de penser que les recherches anglo-saxonnes se limitent à des travaux sur la performance, en témoigne la synthèse des principaux auteurs et des différentes thématiques abordées en management de la force de vente parue dans une thèse récente (Rive [2000]). Pour autant, comme le souligne J. Rive, les recherches sur le management des forces de vente dans un contexte français sont peu nombreuses, quand bien même quelques auteurs soient devenus incontournables tels Xardel [1982], Negro ([1990] et [1995]), Zeyl [1997], Darmon ([1993] et [1998]) et Bergadaà [1997]. Selon R.Y.Darmon<sup>73</sup>, cela s'explique principalement par le caractère interdisciplinaire et systémique que suppose la recherche sur ce sujet, sans pour autant oublier que la transposition des travaux nord-américains à un contexte français est difficile compte tenu de leur forte imprégnation culturelle (Rive [2000]).

Néanmoins, il est possible de distinguer deux sortes de ventes, la vente transactionnelle et la vente relationnelle, qui sont radicalement différentes. La vente transactionnelle est celle qui est la plus couramment étudiée (Cf. par exemple W. Stanton, H. Buskirk et R.L. Spiro [1995] et G.A.Churchill, N.M. Ford et O.G.Walker Jr [1997]) car elle a pour objectif l'atteinte de résultats à court terme (c'est-à-dire le mois ou le trimestre). De là vient le fait que les efforts de vente que devront effectuer les commerciaux pour arriver aux objectifs fixés seront plus particulièrement tournés vers le court terme. Dès lors, les dispositifs d'évaluation de leurs performances (généralement avec une périodicité mensuelle) seront "*associés à des outils orientés vers une supervision étroite et à des modes de rémunération intégrant une assez forte part variable*" (Rive [2000]). A côté de la vente transactionnelle existe la vente relationnelle qui privilégie la relation au client (Bergadaà, Graber et Mühlbacher [1999]), et donc suppose des commerciaux qu'ils n'adoptent plus des comportements tactiques à court terme mais un comportement suscitant et privilégiant la confiance. R.Graf, J.Perrien, L.Ricard et C.Landry [1999] insistent d'ailleurs, en se basant sur une étude empirique menée auprès de 306 cadres responsables des relations bancaires, sur l'importance que revêt ce concept de confiance, qui s'articule autour des notions de crédibilité et de bienveillance, mais dont "*l'utilisation dans les recherches empiriques reste encore fort limité et bien en retrait de l'impressionnant courant de recherches menées dans le domaine du marketing relationnel*". Quoiqu'il en soit, ce type

<sup>71</sup> Marshall G.W. and Ferre E.J. (1998) in Bauer G.J., Baunchalk M.S., Ingram T.N. and Laforge R.W. (edited by) (1998).

<sup>72</sup> Walker O.C. Jr, Churchill G.A. et Ford N.M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, vol 14, May.

<sup>73</sup> Darmon R.Y. (1993), *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica

de vente relationnelle engendre une certaine professionnalisation de la force de vente, comme c'est par exemple le cas avec l'apparition des vendeurs grands-comptes dans le milieu industriel (Pardo [1999]).

Ainsi, quels que soient le type de vente prédominant (transactionnel ou relationnel) et la typologie des vendeurs utilisée (AFNOR [1993]; Darmon [1998]; Bergadaà [1997]), il semble possible de différencier les métiers de la vente selon les fonctions commerciales auxquelles ils se rattachent et la gestion (plus ou moins intensive et complexe) des informations que supposent ces fonctions (Rive [1998]). Aussi nous pouvons nous interroger sur les impacts possibles des NTIC sur ces métiers en nous appuyant, par exemple, sur les travaux de M. Bergadaà [1997] qui identifie six principaux profils caractéristiques des métiers actuels de la vente :

Le spécialiste produit marché. C'est, selon cet auteur, le type de vendeur que l'on retrouve dans toutes les entreprises quels que soient les secteurs d'activité concernés. Son rôle est de placer les produits, bien que la tendance semble qu'il ait de moins en moins d'actes de vente proprement dite à réaliser, compte tenu de l'intervention croissante du marketing direct dans son travail. Aussi son mode de travail principal devient d'une part, de conseiller de plus en plus le client afin d'améliorer l'usage du produit ou du service proposé et d'autre part d'assurer la transmission des informations de politique commerciale recueillies sur le terrain. Les technologies de l'information et de la communication sont donc certainement très utiles à cette gestion de la relation client.

Le responsable des ventes. Son rôle est traditionnellement de manager une équipe de commerciaux. Plus précisément, il lui est demandé, outre d'être le catalyseur des projets de développement personnel des vendeurs, de fédérer ses commerciaux en une (ou plusieurs) équipe(s) soudée(s) puisque l'une de leurs caractéristiques principales est d'être autonomes. Nous pouvons alors supposer que l'usage des technologies de la communication soit très utile, ne serait-ce que pour organiser des réunions par téléphones interposés.

Le vendeur négociateur. Ce profil correspond à celui d'un ingénieur commercial qui a développé une grande expertise de ses produits et qui bénéficie d'une grande indépendance pour négocier. Dès lors "*les outils d'aide à la décision ou Intranet deviennent des outils de travail réguliers*" (Bergadaà [1997]).

Le vendeur plaque tournante. Ce type de vendeur est relativement récent dans les métiers de la vente puisqu'il est l'interface entre le client et les différents services de son entreprise. Il est à rapprocher du concept de vendeur grand compte puisqu'il est le seul interlocuteur du client, quelles que soient les problèmes (financiers, légaux,...) que lui soumet ce dernier. Ainsi il est essentiel que ce vendeur soit joignable en permanence par son client : cela permet donc de présupposer de l'importance du rôle que peuvent jouer les NTIC.

Le manager déploiement d'affaires. Ce "super-vendeur" a souvent la responsabilité d'équipes de vendeurs plaque tournante. Il est donc de sa responsabilité de faire en sorte que le partage du savoir soit développé entre les personnes dont il a la charge. Or ce management de la connaissance (ou Knowledge Management) est considéré comme étant un élément constitutif des nouvelles technologies de l'information et de la communication<sup>74</sup>.

Le vendeur stratège. Situé dans les sphères stratégiques de l'organisation, il a pour mission de gérer des relations complexes que l'entreprise, dont il est l'ambassadeur, entretient avec les clients et les autres partenaires. Nous pouvons alors nous demander si les nouvelles technologies de l'information et de la communication lui sont utiles puisqu'il s'agit d'un poste "*où peuvent parfaitement s'exprimer des qualités [...] de puissance de communication*" (Bergadaà [1997]).

Par conséquent, chaque type de vendeurs que nous avons développé est susceptible d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous pensons même que ces NTIC risquent d'accentuer ces profils. Pour autant, si nous voulions schématiser ces

<sup>74</sup> Cf. ANACT [1999] ou notre point 1.1.

évolutions possibles, nous dirions que les métiers de la vente semblent se polariser entre d'une part une automatisation et une simplification de certaines fonctions commerciales et d'autre part une professionnalisation des autres fonctions commerciales (Rive [1998]).

**Proposition d'une problématique sur la transformation des emplois des commerciaux: quelques questions à approfondir**

Pour synthétiser les propos développés dans le point précédent, nous pensons que les deux types de vente que nous avons vus (vente transactionnelle et vente relationnelle) ainsi que les métiers des commerciaux qui leur sont associés, sont modifiés par l'utilisation même des NTIC. Dès lors, cette population, qui nécessite une gestion des ressources humaines spécifique (Rive [2000]) et qui est à la fois sur le terrain et représente la nouvelle figure du travailleur administratif (Verdier [1983]) a son importance stratégique volontiers soulignée : *"Les commerciaux, libérés d'un certain nombre de tâches répétitives et fastidieuses devront avoir une fonction à plus forte valeur ajoutée, beaucoup plus orientée vers le conseil au client et surtout vers l'écoute de leurs besoins, afin de permettre à l'entreprise d'orienter sa stratégie."* (Yolin [1998]).

Pour autant, un certain nombre de questions concernant ces commerciaux (rappelons que nous nous focalisons uniquement sur les vendeurs salariés) et les liens qui les unissent aux technologies de communication nécessitent que des réponses plus approfondies leur soient apportées. Ainsi, en nous appuyant sur les réflexions des personnes interrogées pour notre enquête exploratoire mais aussi sur les travaux qui ont été réalisés au moment de la généralisation de l'utilisation de la micro-informatique et ceux plus récents portant sur les NTIC et les mutations du travail, nous présentons les questions qui sous-tendent notre réflexion et nos différentes hypothèses de recherche correspondantes :

***En quoi ces NTIC leur permettent effectivement de mieux communiquer à distance ?***

Notre hypothèse de travail à ce sujet est la suivante : qu'il pratique la vente transactionnelle ou bien la vente relationnelle, le commercial qui dispose des technologies de communication (entendues au sens d'outils) se voit ainsi en situation de pratiquer le télétravail, quelle que soit la forme qu'il prenne, et donc peut être en relation permanente avec ses clients, ses fournisseurs, son entreprise, que ce soit par des échanges téléphoniques ou bien électroniques (par le biais des Emails ou d'Internet / Intranet / Extranet). Dès lors il est possible de penser que ce vendeur bien outillé communique plus, mais cela signifie-t-il pour autant qu'il communique mieux ? A cette question, il n'est pas rare que les commerciaux qui reçoivent plus de 150 Emails par jour et en envoient autant, tels les ingénieurs d'affaires que nous avons pu rencontrer dans le cadre de notre enquête exploratoire, affirment privilégier malgré eux la quantité à la qualité des messages électroniques échangés.

Il convient cependant de remarquer que tout vendeur ainsi outillé participe à l'amélioration de la qualité de la chaîne d'information de son entreprise -ce qui est d'autant plus important que *"dans une entreprise sans bureaux, le système d'information devient plus que jamais la "colonne vertébrale" de l'entreprise"* (Mayère [1999])- tout en répondant aux exigences de réactivité qui lui sont imposées par son employeur, ses clients ou bien ses concurrents (Mayère [1999]).

***Dans quelle mesure ces technologies de la communication apportent un réel soutien à la prise de commande à distance ?***

Nous pensons qu'en ce qui concerne le commercial pratiquant surtout la vente transactionnelle, (qui est la figure même du vendeur "classique"), ce vendeur risque d'être

délaissé en partie par les entreprises au profit d'une automatisation de la force de vente accrue, autrement dit c'est ce que préfigure le commerce électronique.

Par contre, pour ce qui est de la force de vente étant dédiée à la vente relationnelle -qui privilégie les comportements aux résultats à court terme- nous pensons probable qu'elle ne subisse aucun changement radical du fait de l'utilisation des NTIC, si ce n'est une accélération de sa professionnalisation comme nous l'ont confirmé les ingénieurs d'affaires que nous avons rencontrés. Ces propos sont d'ailleurs appuyés par les recherches de B.Chapelet, J.Deglaine, S.Dimitriadis et M.Matmati [1999] qui décrivent ce que sera le "cyber-négociateur" de demain. Selon ces auteurs, ce vendeur d'un nouveau type aura un rôle multiple -celui de rechercher le client, d'instaurer un climat de confiance, d'opérer un négoce de qualité, d'assister le client (que ce soit techniquement, financièrement...) et de mettre en place une relation de continuité- ce qui justifiera d'une "*utilisation permanente de l'outil informatique et de la télématique, partenaires essentiels de leur efficacité*". Au regard de cette description et des différents portraits dessinés par M.Bergadaà [1997], il devient alors légitime de penser que le "cyber-négociateur" existe déjà.

***Dans quelle mesure ces NTIC favorisent le fait que les commerciaux aient le besoin de se rencontrer ou d'être placés sous le contrôle direct de leur hiérarchie ?***

Etant par nature une population pratiquant le travail à distance, nous pouvons supposer que les commerciaux connaissent désormais de par l'utilisation des technologies de la communication un surcroît de "libertés", renforcé par la disparition de leurs bureaux dans les locaux de leur entreprise (comme c'est souvent le cas lorsqu'il existe une expérimentation de télétravail). Aussi étant encore plus souvent en clientèle, il semble probable que ces commerciaux connaissent "*à la fois des moments intenses de communication (par réunions, forums, etc.)*" et "*des moments de travail relativement isolé*" (Zarifian [1999]), ce qui pourrait expliquer leur besoin de se rencontrer plus souvent, y compris de façon informelle, dans des bars ou ailleurs, pendant ou en dehors des heures de travail. C'est d'ailleurs ce que nous ont confirmé certains commerciaux -exerçant plutôt une vente de type transactionnel et pratiquant généralement le télétravail mobile partiel- que nous avons rencontrés lors de notre enquête exploratoire.

Cependant une autre alternative peut résulter de l'utilisation des NTIC : un renforcement du contrôle direct exercé par la hiérarchie. En effet, puisque les commerciaux sont désormais en permanence sur les routes et joignables n'importe où, n'importe quand, les réunions hebdomadaires du lundi matin ont été dans un premier temps supprimées puisqu'elles servaient principalement à "faire le point", ce qui est maintenant entièrement réalisable par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication. Pour autant, leur hiérarchie peut estimer que cette situation de presque totale indépendance renforce la nécessité d'effectuer régulièrement des "reporting", qu'ils soient électroniques et/ou de visu, d'où la remise en place des réunions hebdomadaires, avec la nuance qu'elles peuvent désormais se passer à l'entreprise ou bien par outils de communication interconnectés<sup>75</sup>. En outre, le fait que les commerciaux soient placés sous le contrôle direct de leur hiérarchie se justifie, ne serait-ce que pour améliorer la coopération au sein de la force de vente et avec l'entreprise, bien que les NTIC y contribuent déjà (Huault [1997]).

<sup>75</sup> C'est d'ailleurs cette dernière solution qui a été choisie par un directeur commercial que nous avons interviewé pour faire des reportings réguliers avec l'ensemble de ses 43 commerciaux répartis sur la moitié nord de la France (l'entreprise compte 200 salariés).

***Dans quelle mesure les technologies de la communication favorisent une autonomie accrue des commerciaux vis-à-vis de l'organisation ? Qu'en est-il de leur implication mais aussi de leurs degrés de coopération et de responsabilisation ?***

Nous appuyant sur le papier de recherche d'I.Huault [1997], il est possible de penser que l'utilisation des technologies de communication va donner davantage d'autonomie aux commerciaux, dont l'initiative sera encore plus sollicitée. Pour autant, pour contrebalancer cette autonomie, nous pouvons supposer que ces commerciaux vont être soumis à des règles et à des procédures toujours plus nombreuses à respecter (ce qui renforcera certainement le stress qu'ils subissent déjà). Nous avançons cela puisque nous savons que les technologies de la communication permettent -voire développent- le travail à distance et donc le contrôle à distance, qu'il s'agisse du contrôle de type intégré (par l'utilisation même des NTIC) ou du contrôle externe (par les flux et les rythmes de travail). En effet quoi de plus facile pour contrôler un commercial que de se connecter sur son ordinateur portable pour vérifier ce qu'il fait en temps réel ? De même, le fait que ce commercial travaille sur le système partagé de l'entreprise et renseigne par conséquent les bases de données commerciales ne rend il pas plus aisé pour son supérieur hiérarchique de connaître le nombre réel de clients visités par jour voire même par heure ? Pour autant, même si cette réalité existe, cela n'empêche pas les commerciaux, que nous avons rencontrés et qui vivent cela au quotidien, de "jouer avec le système" pour faire en sorte de ne pas être piégés tout en communiquant des résultats satisfaisants à leurs supérieurs. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur la volonté de coopération des vendeurs : souhaitent-ils véritablement s'impliquer ? Et qu'en est-il de leur degré de responsabilisation si le système n'est pas correctement renseigné ?

***Comment mesurer la performance et fixer et évaluer les objectifs... de ces salariés qui utilisent régulièrement ces NTIC ?***

Indépendamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cette question relève en fait des préoccupations actuelles des chercheurs s'intéressant au management des forces de vente, ce qui a d'ailleurs déjà donné lieu à des travaux (Cf. par exemple Rive [2000]). Aussi, l'utilisation des NTIC peut être considérée comme l'une des variables agissant sur les différentes composantes du système de gestion des ressources humaines commerciales. Par exemple ne pourrions-nous pas nous interroger sur le rôle joué par les NTIC quand il existe une exigence hiérarchique de rapports d'activité quotidiens envoyés par les commerciaux en temps réels par simple connexion sur l'Intranet de l'entreprise? Ne pouvons-nous penser qu'il s'agisse certes d'une nouvelle manière de mieux contrôler sa force de vente mais aussi d'une nouvelle façon d'évaluer l'atteinte de ses objectifs et donc d'évaluer ses résultats ?

Notre objectif n'est pas de "faire doublon" par rapport à des travaux portant sur la gestion des ressources humaines commerciales mais plutôt d'apporter un nouvel éclairage sur ce sujet au regard de ce que sont les NTIC puisque nous avons à l'esprit que : *"des moyens électroniques ne peuvent pas simplement remplacer une communication physique, ils créent une relation de type différent qui aura aussi son contenu émotionnel, différent de ce qui se passe dans la relation physique"* (Thévenet [1999]). Or la dimension émotionnelle, peut-être plus développée dans la population des commerciaux que dans les autres catégories de personnels, est génératrice de performance.

***Dès lors, compte tenu de toutes nos interrogations, que pouvons-nous penser des attitudes que peuvent développer les commerciaux face à ce qu'engendre l'utilisation des NTIC ?***

Nous pensons qu'il est tout à fait envisageable de supposer que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ne va pas laisser les commerciaux

indifférents. En effet, peut-être vont-ils s'en accommoder, voire même vont-ils les plébisciter puisqu'ils en auront apprécié tous les avantages possibles et prévisibles. Par exemple comment ne pas être satisfait d'avoir, grâce à l'utilisation des NTIC, une information de meilleure qualité qui est transmise beaucoup plus rapidement, ce qui permet donc un gain considérable de temps et de productivité, sans oublier une réactivité accrue ?

Pour autant, ces vendeurs travaillant avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication vont-ils estimer ces "gains" supérieurs aux "coûts" supportés ? Par exemple, que dire du stress grandissant (Lasfargue [2000]) que vont devoir maîtriser ces commerciaux toujours plus contrôlés ? A ce sujet, que penser des confidences que des commerciaux nous ont faites : partis en vacances (avec leur téléphone et leur ordinateur portables) ils affirment ne s'être réellement détendus que lorsque les connexions avec leurs entreprises étaient impossibles faute de réseaux disponibles dans leurs lieux de villégiature ! Dès lors, ces mêmes commerciaux, ne risquent-ils pas de préférer une attitude de désinvestissement ou bien de détournement de la règle (Pichault [2000])... parce qu'ils pensent se trouver dans une nouvelle situation de travail, différente de celle qu'ont connue leurs prédécesseurs qui, pourtant, pratiquaient déjà le télétravail sans en avoir les inconvénients liés aux NTIC ?

En conclusion, cette problématique des nouvelles technologies de l'information et de la communication -ou plus précisément des technologies de la communication- et de la transformation des emplois (pour ce qui nous concerne des commerciaux) conduit à de nombreuses hypothèses de travail qui devront être approfondies et confrontées à la réalité par une investigation sur le terrain. Nous avons conscience que cette problématique est susceptible d'intéresser la recherche en GRH puisqu'elle rejoint, outre les travaux sur la gestion des ressources humaines commerciales, la problématique du changement technologique et organisationnel. Nombreux ont été les ouvrages qui ont exploré ce sujet (De Coster [1999], Lasfargue [2000],...), en particulier en milieu industriel (Clark [1993]). C'est d'ailleurs en s'intéressant à ces relations qu'ont été repérés les principaux facteurs de contingence (Nizet et Pichault [1995], Pugh [1997]).

Nous pensons toutefois que s'inscrire totalement dans l'école de la contingence signifie adopter une forme de raisonnement déterministe qu'il convient de réfuter, ce qu'ont d'ailleurs fait le mouvement socio-technique et de nombreux auteurs (citons par exemple Salerni [1979]<sup>76</sup>, Jacob et Ducharme [1995], De Coster et Pichault [1998]). Aussi, nous pensons nécessaire pour la conduite de notre réflexion, de garder à l'esprit que cette société de l'information engendre des nouvelles formes d'organisation dans lesquelles les acteurs peuvent décider d'adopter des nouvelles formes d'action telles le désinvestissement, le détournement de la règle... (Pichault [2000]). En effet, avec le développement du travail en réseau et du commerce électronique, comment ne pas avoir à l'esprit que la population qui nous intéresse plus particulièrement, c'est-à-dire les commerciaux, risque d'adopter des comportements de détournement de la règle et de réappropriation des technologies de la communication alors que l'utilisation de ces NTIC leur est imposée ? De même, cette population qui est considérée comme étant très hétérogène et difficile à gérer, ne serait-elle pas encline à une certaine indépendance d'esprit et à une prise de recul pas rapport à ces NTIC -qui se développent considérablement mais n'en sont encore qu'à un stade de "balbutiement" au niveau de leur "stabilité" technologique- au prétexte même que leur métier est de vendre mais non de tester de nouveaux outils ou de nouvelles applications technologiques en matière de communication ? Nous pensons donc qu'il est nécessaire de prendre également en considération ces préoccupations pour mener à bien notre recherche. C'est d'ailleurs ce à quoi nous essayerons de répondre par notre investigation sur le terrain.

<sup>76</sup> Salerni D. (1979), "Le pouvoir hiérarchique de la technologie", *Sociologie du travail* n°1 in Nizet J. et Pichault F. (1995).

**BIBLIOGRAPHIE**

- ACTION COMMERCIALE (1999a), "Les trois stratégies du centre d'appels", n°191, novembre 1999.
- ACTION COMMERCIALE (1999b), "L'apprentissage de l'e-business", n°192, décembre 1999.
- ACTION COMMERCIALE (2000a), "Informatiser sa force de vente", supplément au n° 196, avril 2000.
- ACTION COMMERCIALE (2000b), "Vente et nouvelles technologies : la vente client a-t-elle de l'avenir ?", n°197, mai 2000.
- ADAM F. et O'DOHERTY P. (2000), "Do ERP Implementations have to be Lengthy ? Lessons from IRISH SMEs", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- AFNOR (1993), Référentiel des métiers et des fonctions de la vente.
- AMAMI M. et ROWE F. (2000), "Les Opportunités de recherche en commerce électronique sur Internet", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- ANACT (1999), "NTIC: de quoi parle-t-on?", *Etude TICO: Technologies de l'Information et de la Communication dans les organisations*, document élaboré avec la collaboration du cabinet OUROUK (D. COTTE, P. BROUSTE), sous la coordination de Gérard CASCINO, Editions de l'ANACT, Septembre 1999.
- BACHELET C. et CARON-FASAN M.L. (2000), "Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise: quels impacts pour l'organisation ? Une approche exploratoire" in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- BARRETTE J. et CARRIERE J. (1999), "Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques CARTIER, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- BARTLETT R.C., TAHANEY S.M. et WOTRUBA T.R. (1998), *CyberSales Management and Direct Selling* in BAUER G.J., BAUNCHALK M.S., INGRAM T.N. and LAFORGE R.W. (edited by) (1998), *Emerging Trends in Sales Thought and Practice*, Westport, Quorum Books.
- BERGADAÀ M. (1997), *Révolution vente*, Paris, Village Mondial.
- BERGADAÀ M. , GRABER S. et MÜHLBACHER H. (1999), "La confiance dans la relation tripartite vendeur-client-entreprise", in *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès International de l'A.F.M.*, Strasbourg, 19-20 mai 1999.
- BRADLEY S.P.& NOLAN R. L. (1999), *Répondre aux besoins des clients grâce aux nouvelles technologies de l'information*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
- BRETON P. (2000), *Le culte de l'Internet. Une menace pour le lien social ?*, Paris, Editions La Découverte.
- BRETON T. (1994), *Le télétravail en France. Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, rapport au ministre d'état, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique, synthèse des rapports rendus le 15/11/1993, Paris, La Documentation Française, Collection "Rapports officiels".
- CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. (1997), *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod.
- CALDAS M.P. et WOOD T., Jr. (1999), "How consultants can help organisations survive the ERP frenzy?", Working paper, *Academy of Management*, Chicago, August 1999.

- CASTELLS M. (1998), *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris, Editions Fayard (Titre original : *The rise of the network society*, Blackwell Publishers, Oxford, 1996).
- CASTELLS M. (1999), "La société en réseaux", (entretien avec Sandrine TOLOTTI) in *Problèmes Economiques*, n° 2.642, 1<sup>er</sup> Décembre 1999: "La nouvelle économie: mythe ou réalité?", Paris, La Documentation Française, pp. 29 à 32 (Article original: "La révolution de l'information" in *Croissance – Le Monde en Développement*, n° 429, septembre 1999, Paris).
- CATRAL – Agence Régionale pour l'Aménagement du Temps (1996), *Le guide pratique du télétravail*, Synthèse des travaux réalisés pour le Conseil Régional d'Ile-de-France, Paris, Les Editions d'Organisation.
- CHAPELET B., DEGLAINE J., DIMITRIADIS S. et MATMATI M. (1999), "L'impact des NTIC sur les emplois et compétences commerciales vu à travers deux cas de PME" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- CHURCHILL G.A., FORD N.M. et WALKER O.G.Jr (1997), *Sales Force Management*, 5<sup>ème</sup> édition, Irwin.
- CLARK J. (Edited by) (1993), *Human Resource Management & Technical Change*, London, Sage Publications.
- CODÈRE Y. (1997), *Le télétravail. Mode d'emploi pour l'entreprise et le salarié*, Montréal, Editions Transcontinental inc.
- COMMISSION EUROPEENNE (1999), *Le travail du futur. Les nouvelles formes d'organisation du travail et la société de l'information*, Initiatives communautaires ADAPT & EMPLOI, Collection "Emploi et Affaires Sociales", Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg.
- CRESENT G. (1999), *Impacts du télétravail sur la régulation sociale de l'entreprise*, Thèse présentée et soutenue publiquement le 19 novembre 1999 en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Paris, Université de Paris I - Panthéon Sorbonne.
- DARMON R.Y. (1993), *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris, Economica.
- DARMON R.Y. (1998), *La vente : de la persuasion à la négociation commerciale*, Paris, Editions Management Société.
- DE COSTER M. et PICHAULT F. (sous la dir.) (1998), *Traité de sociologie du travail* (1<sup>ère</sup> édition en 1994), Paris – Bruxelles, De Boeck Université.
- DE COSTER M. (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines* (1<sup>ère</sup> édition en 1987), Paris – Bruxelles, De Boeck Université.
- DUCAU L. (2000), "Gestion de l'innovation, NTIC et soutien des activités cognitives : une étude sur le programme d'Ingénierie Assistée par Ordinateur au Technocentre Renault", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- DUVAL G. et JACOT H. (coordonné par) (2000), *Le travail dans la société de l'information. Paradoxes et enjeux des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication*, Paris, Editions Liaisons.
- ETTIGHOFFER D. (1992), *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Editions Odile Jacob.
- FRINI A. et LIMAYEM M. (2000), "Facteurs influençant les intentions d'achat à partir du Web : Etude comparative des acheteurs et des non acheteurs", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- GADREY J. (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Paris, Flammarion.
- GENELOT D. (1998), *Manager dans la complexité* (1<sup>ère</sup> édition: 1992), Paris, INSEP Editions.

- GERBAIX S. (2000), "L'accès direct au système d'information par le client final via les médias électroniques. Quelles implications ? L'exemple des prestations bancaires à distance", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- GRAF R., PERRIEN J., RICARD L. et LANDRY C. (1999), "La confiance : son statut et sa valeur normative" in *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès International de l'A.F.M.*, Strasbourg, 19-20 mai 1999.
- HUAULT I. (1997), "Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation" in *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, N°20, Décembre 1996 – Janvier/Février 1997.
- INFORMATIQUE ENTREPRISES (2000), " Relation client. Le trouver, le conquérir, le servir, le satisfaire, et enfin le fidéliser. Ayez confiance! Ils s'occupent de vous.", n°3, Mars 2000.
- JACOB R. et DUCHARME J. (sous la dir.) (1995), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Paris, Gaëtan Morin.
- JACOB R. (1999), "Gestion stratégique de l'interrelation entre les personnes, les NTIC et l'organisation" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- JIMENEZ J. (1999), *Etude exploratoire des impacts organisationnels du télétravail. Influence perçue sur les rôles et les relations au travail. La perspective du manager et du subordonné*, Thèse présentée et soutenue publiquement le 8 Janvier 1999 en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de R. REIX, Sciences et Techniques du Languedoc, Université de Montpellier II.
- JOLLY D. et ROCHE L. (1999), "Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- LASFARGUE Y. (2000), *Techno-mordus. Techno-exclus ? Vivre et travailler à l'ère du numérique*, Les Echos Editions - Editions d'Organisation, Collection Tendances.
- LEFAS P. (1998), *Information économique et nouvelles technologies*, Rapport officiel de la République Française du 9 juillet 1998, Paris, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- LEFEBVRE L. A. & LEFEBVRE E. (1999), "Commerce électronique et entreprises virtuelles: défis et enjeux" in *Gestion*, volume 24, numéro 3, automne 1999, pp. 20 à 33.
- LEMESLE R.M. & MAROT J.C. (1996), *Le télétravail* (1<sup>ère</sup> édition 1994), Paris, Presses Universitaires de France, collection "Que Sais-Je?" N° 2809.
- LIAISONS SOCIALES MAGAZINE (2000), "La révolution Internet secoue le management", Janvier 2000.
- LIVIAN Y.F. (1998), *Organisation. Théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- LORENTZ F. (1999), *La nouvelle donne du commerce électronique*, réalisations 1998 et perspectives, synthèse du rapport remis au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- MAES A. et KHALLOUFI M. (1999), "Le management des savoirs", in *Personnel*, n°402, août-septembre 1999.
- MATMATI M (1999), "Apports des technologies de l'information et de la communication à la GRH" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- MAYERE A. (1999), "Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise" in *Revue Française de Gestion*, N°123, Mars-Avril-Mai.

- MEIGNANT A. (1998), "Virtualisation de l'entreprise et management des hommes", in *Personnel –ANDCP*, n°395, décembre 1998.
- MURRAY F. et WILLMOTT H. (1997), "Putting Information Technology in its Place : Towards Flexible Integration in the Network Age ?" in BLOOMFIELD B.P., COOMBS R., KNIGHTS D. and LITTLER D. (edited by) (2000), *Information, Technology and Organizations. Strategies, Networks, and Integration.*, Oxford, Oxford University Press.
- NEGRO Y. (1990), Vente, Paris, Vuibert Gestion.
- NEGRO Y. (1995), *Les pratiques de la vente*, Paris, Vuibert.
- NIZET J. et PICHAULT F. (1995), Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits, Paris, Gaëtan Morin.
- PARDO C. (1999), "Les problématique de la gestion des comptes clés en Business to Business", in *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès International de l'A.F.M.*, Strasbourg, 19-20 mai 1999.
- PICHAULT F. (2000), "Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines" in *Revue Française de Gestion*, n° 130, septembre-octobre.
- PICQ T. (1999) "Les pratiques de management des hommes dans les entreprises de haute technologie de la Silicon Valley" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- PINEDE N.W. et SCHOTT A. (2000), "Quelle dynamique organisationnelle pour le déploiement d'un système Intranet ? L'exemple d'entreprises en Aquitaine" in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- PUGH D.S. (Edited by) (1997), *Organization theory* (1st edition 1971), London, Penguin Books.
- RAVARINI A., TAGLIAVINI M., PIGNI F. et SCIUTO D. (2000), "A framework for evaluating ERP acquisition within SMEs", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- REIX R. (1998), *Systèmes d'information et management des organisations* (1<sup>ère</sup> édition en 1995), Paris, Vuibert.
- REIX R. (1999), "Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ?" in *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai.
- RIVE J. (1998), "Sociologie des vendeurs et implications pour la gestion des ressources humaines commerciales" in *Actes – Communications des "Jeunes Chercheurs", 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 19-20 novembre, Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines.
- RIVE J. (2000), *Propositions pour gérer les ressources humaines commerciales*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, sous la direction du Professeur F. Bournois, IAE de Lyon – Université Jean Moulin – Lyon III, 13 décembre 2000.
- SEGRESTIN D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, collection "U. Sociologie".
- SICOTTE H. et alii (1999), "La GRH technique en R-D" in *Colloque Management Technologique: "Impacts de la technologie sur la gestion des personnes"*. Douzièmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 Décembre 1999, Groupe ESC Grenoble.
- STANTON W., BUSKIRK H. et SPIRO R.L. (1995), *Management of a Sales Force*, Irwin.
- THEVENET M. (1999), "Le travail : que d'émotions !" in *Revue Française de Gestion*, n° 126, novembre-décembre.
- TOMAS J.L. (1997), *Progiciels intégrés. La mutation des systèmes d'information*, Paris, InterEditions.
- VAAST E. et BENGHOZI P.J. (2000), "Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence", in *Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Information et Management*, 8-10 Novembre, Montpellier.
- VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Editions Gallimard.
- VERDIER E. (1983), *La bureautique*, Paris, Editions La Découverte.

WALKER O.C. Jr, CHURCHILL G.A. et FORD N..M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, vol 14, May .

XARDEL D.( 1982), *Les vendeurs*, Paris, Dalloz.

YOLIN J.M. (1998), *Internet et PME: mirage ou opportunité?* Pour un plan d'action, rapport au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, Paris, Conseil Général des Mines - Conseil Général des Technologies de l'Information.

ZARIFIAN P. (1999), "Productivité, logique de service et mutations du travail" in *Revue Française De Gestion*, N°126, novembre-décembre.

ZEYL A. et ZEYL A. (1997), *Le Trade Marketing ou la nouvelle logique des échanges producteurs – distributeurs*, Paris, Vuibert.

01 RESEAUX (2000), Dossier "Gestion de la relation clients" , Spécial CTI n°80, Mars 2000.