

PROCESSUS MANAGERIAUX ET TIC : LA PLACE DE L'HUMAIN

Zahir YANAT
Maître de conférences, HDR
Université Bordeaux IV
Professeur
ESC Bordeaux
zahir.yanat@esc-bordeaux.fr

Christophe ESTAY
Professeur
ESC Bordeaux

Les technologies de l'information et de la communication (TIC)¹¹² sont en train de transformer en profondeur l'espace et le temps de vie de chacun d'entre nous. Leur émergence et leur développement se réalisent dans le même mouvement de mondialisation et de transformation du système économique. On parle aujourd'hui d'une nouvelle société fondée sur l'information, comme hier on a pu parler de révolution industrielle.

Le changement se traduit par l'apparition d'activités radicalement nouvelles et engendre des bouleversements dans notre façon de voir l'organisation et de construire les liens sociaux, tant en interne qu'en externe. Ces mutations sont perçues à la fois comme une opportunité pour libérer l'individu des contraintes que fait peser l'organisation traditionnelle du travail, mais également comme une menace contenue dans un mouvement de « marchandisation » de cette nouvelle expérience humaine. L'enjeu se situe sans doute dans une réflexion, hors du débat polémique, sur les variables permettant de profiter de ce bouleversement « cognitif » pour une plus forte création de valeur.

L'un des principaux leviers de création de valeur dans le champ de la gestion des ressources humaines reste le management des hommes. De nombreuses études théoriques et empiriques¹¹³ ont abordé le problème de la définition des compétences qu'un individu doit réunir pour être jugé apte à mener une équipe. La plupart des auteurs assimile la capacité à gouverner une équipe de travail à la notion plus générale de leadership. Cependant, à l'heure actuelle il n'existe pas de cadre unique et compréhensible qui permette d'appréhender cette

¹¹² Les TIC rassemblent les applications téléinformatiques issues de la rencontre des télécommunications et de l'informatique. Les applications sont nombreuses : réseaux intranet et internet, CRM, HRM, etc.

¹¹³ Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, vol 10, 271-299.

Gibb, C.A. (1954). Leadership, in Lindsey, G. & Aronson, E., *The handbook of social psychology*, Cambridge, Mass : Addison-Wesley.

Stogdill, R.M. (1977). The evolution of leadership theory, in Luthans, F., *Contemporary readings in organizational behavior*, New York, Mac Graw Hill.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

Rondeau, A. (1984). La recherche sur le commandement dans une perspective américaine : vers un macromodèle intégrant les diverses conceptions du leadership organisationnel, *Psychologie du travail et société post-industrielle*, Issy-les-Moulineaux, Ed. EAP, 233-247.

notion en raison de confusions ou d'enchevêtrements relatifs aux définitions absentes, floues ou multiples et à l'utilisation anarchique des termes de leadership, pouvoir, autorité, influence, etc.

Les premiers travaux sur le leadership¹¹⁴ datent du début du siècle et abordent le phénomène sous l'angle des caractéristiques du chef (traits). Le leader est généralement considéré comme un individu doté, par suite d'un héritage "génétique" ou social, des qualités et des habiletés le distinguant du commun des mortels. La plupart des études empiriques n'ont pas validé cette approche et concluent que "chercher uniquement à différencier des qualités d'autorité, qui seraient des caractéristiques permanentes des individus, indépendamment des situations, c'est aboutir à une impasse"¹¹⁵. Ces conclusions ont conduit les chercheurs à s'intéresser aux comportements des individus pendant qu'ils agissent comme des leaders de groupes. Contrairement au trait, considéré comme une disposition interne, générale et permanente, plus ou moins marquée selon les individus et ayant une valeur explicative, le comportement est un ensemble observable de façon externe¹¹⁶. L'approche béhavioriste¹¹⁷ rompt avec les travaux antérieurs du fait de l'adoption de nouvelles méthodes d'investigation fondées sur les attitudes. Les études les plus célèbres sont celles de l'école de l'Ohio. A la fin des années 50, Hemphill (1950)¹¹⁸ propose une première approche du leadership comprenant neuf dimensions : la promotion des idées, l'organisation, la domination, etc. Plusieurs études mettent alors en évidence que les dimensions sous-jacentes ne sont pas au nombre de neuf, mais que deux facteurs principaux et orthogonaux (donc indépendants) permettent d'expliquer l'essentiel du phénomène de leadership¹¹⁹ : **la considération**¹²⁰ et **la structuration**¹²¹.

Dans le cadre de cette communication, nous avons donc limité notre champ d'analyse des processus manageriaux aux fonctions de structuration et de considération dévolues aux responsables. Toutefois, chaque manager n'est pas placé dans les mêmes conditions pour exercer ces fonctions. Des éléments indépendants de sa volonté peuvent perturber ses

¹¹⁴ Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors associated with leadership : a survey of the literature, *Journal of Psychology*, vol 25, 35-71.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*, New York, The Free Press.

Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups, *Psychological Bulletin*, vol 56, 241-270.

Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : an application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, vol 71, n° 3, 402-410.

¹¹⁵ Levy-Leboyer, C. (1974). *Psychologie des organisations*, Paris, PUF.

¹¹⁶ Huteau, M. (1985). *Les conceptions cognitives de la personnalité*, Paris, PUF.

¹¹⁷ Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, vol 10, 271-299.

¹¹⁸ Hemphill, J.K. (1950). *Leader behavior description*, Columbus : Ohio State University, Personnel Research Board.

¹¹⁹ Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, The Free Press, New York.

¹²⁰ *Considération* : Ce facteur décrit dans quelle mesure un leader se montre concerné par le bien être des autres membres du groupe. Le leader considérant exprime sa reconnaissance du travail bien fait, met l'accent sur l'importance de la satisfaction au travail, maintient et renforce l'estime de soi des subordonnés en les traitant comme ses égaux, fait en sorte que les subordonnés se sentent à leur aise, est accessible, met en application les suggestions des subordonnés et obtient leur approbation sur les points importants avant de continuer l'action. Le soutien procuré par les leaders considérants vient de ce qu'ils sont orientés vers les relations, les rapports d'amitié, la confiance mutuelle et la convivialité. La participation et le maintien du groupe vont de pair avec un tel soutien. A l'opposé, le leader non-considérant critique les subordonnés en public, les insécurise et refuse d'accepter les suggestions ou d'expliquer ses raisons (Bass, 1990).

¹²¹ *Structuration* : Ce second facteur indique dans quelle mesure un leader initie l'activité du groupe, l'organise et définit la façon dont le travail doit être fait. La structuration inclut des comportements de leadership comme l'insistance à maintenir des normes et respecter les délais, décider en détail de ce qui sera fait et de quelle manière. Des canaux de communication clairs et des modèles d'organisation du travail sont établis. L'orientation est vers la tâche (Bass, 1990).

relations avec ses subordonnés (caractéristiques organisationnelles, caractéristiques de la tâche, etc.). Les TIC ont également un impact considérable sur les rapports entre les hommes. Leur diffusion dans l'entreprise conduit à s'interroger sur les avantages et les inconvénients qu'elles font peser sur le management traditionnel. En quoi ces nouvelles technologies peuvent-elles modifier la façon que le manager a de structurer ses subordonnés ? Ou encore, quels sont les bouleversements introduits sur ses capacités à considérer son personnel ?

Face à ces enjeux, **l'objet de cette communication est double.**

- D'une part, apprécier les menaces et les opportunités des TIC sur les processus manageriaux, à savoir l'aptitude du manager à structurer et à considérer les personnes qu'il encadre.
- D'autre part, rechercher un management adapté permettant de limiter les problèmes liés à l'introduction de ces technologies et de profiter de leurs avantages. Ce dernier développement prend appui sur une recherche menée auprès des services commerciaux du Groupe Schneider.

1. LES MENACES ET LES OPPORTUNITES DES TIC SUR LES PROCESSUS MANAGERIAUX

Les principaux problèmes humains consécutifs à l'introduction et au développement des TIC renvoient à la perte de repère des individus à l'intérieur et en dehors de leur travail. Le management traditionnel est bousculé par ce nouvel environnement. Mais les technologies apportent aussi des opportunités nouvelles pour un encadrement plus efficace.

1.1. Les managers en quête de repère

Lors de l'introduction des TIC les responsables rencontrent parfois des difficultés dans leurs rôles de structuration et de considération des personnes qu'ils encadrent.

1.1.1. TIC et aptitude à structurer

Lors d'une étude auprès de plusieurs responsables de service, Hoos (1960)¹²² indique que les technologies de l'information réduisent sensiblement les opportunités de décisions et limitent la prise d'initiative ainsi que le champ de contrôle de chaque manager. Elles augmentent également la centralisation des prises de décisions au niveau du comité de direction, accroissent la standardisation des procédures et le contrôle sur le travail de l'encadrement moyen¹²³. De façon similaire, au cours d'une recherche dans une société audio visuelle, Bjorn-Andersen & Pedersen (1980)¹²⁴ montrent que les technologies de l'information provoquent une perte du pouvoir des managers sur l'étendue décisionnelle.

Un travail à partir d'interviews d'une trentaine de groupe de travail montre que l'informatisation transforme le travail des membres des équipes et augmente les exigences des

¹²² Hoos, I.R. (1960). When the computer takes over the office, *Harvard Business Review*, 38, 4, 102-112.

¹²³ Mann, F.C. & Williams, L.K. (1960). Observations on the dynamics of a change to electronic data processing equipment, *Administrative Science Quarterly*, 217-256.

¹²⁴ Bjorn-Andersen, N. & Pedersen, P.H. (1980). Computer facilitated changes in the managerial power structure, *Accounting, Organizations and Society*, 5 :2, 203-216.

managers (travail supplémentaire, augmentation du stress, etc.)¹²⁵. D'autres recherches associent les technologies nouvelles à l'enrichissement des postes de travail. Pour expliquer ces résultats, plusieurs auteurs indiquent qu'en absorbant les tâches à fort contenu informationnel, les technologies nouvelles laissent davantage de temps à l'encadrement moyen pour se concentrer sur la réflexion et la prise de décision sur les aspects concernant leur travail. Par exemple, les TIC développent une plus forte décentralisation des décisions et une flexibilité accrue. Elles sont également associées à une plus grande autonomie et permettent de réduire certaines zones d'incertitude¹²⁶.

Il semble que certaines recherches sur l'impact des technologies de l'information sur l'organisation n'aboutissent pas à des conclusions similaires. Certaines études indiquent que les TIC sont introduites pour répondre aux besoins de l'organisation et que leur nature dépend de la structure organisationnelle¹²⁷. Les nouvelles technologies ne déterminent pas les formes organisationnelles ou les processus de travail, mais parviennent à réduire la complexité des processus de décision¹²⁸. Plus généralement, les technologies de l'information conduisent à une décentralisation des structures de décision et renforcent l'autonomie des personnes. D'autres recherches révèlent que l'accroissement du flux d'information n'élimine pas les rigidités hiérarchiques¹²⁹. Au contraire, Currie (1996)¹³⁰ rappelle que les TIC ne conduisent pas nécessairement à des structures plus plates car, selon lui, la décentralisation est souvent synonyme d'un niveau de service réduit, d'un accroissement des coûts et d'une réduction des opportunités de contrôle.

La majorité des travaux semble indiquer que les TIC sont porteuses d'une plus forte décentralisation des décisions et d'une autonomie accrue des acteurs. L'affaiblissement des liens hiérarchiques rend plus délicate la tâche de structuration dévolue au leader. Mais les tâches des managers sont rendues d'autant plus complexes que les technologies nouvelles perturbent l'aptitude des responsables à considérer les personnes qu'ils managent.

112. TIC et aptitude à considérer

Les recherches s'accordent sur le fait que le développement des TIC conduit à l'éloignement progressif des salariés de leur structure physique d'appartenance. L'absence d'interactions directes avec les collègues ou les managers accroît le sentiment d'isolement et a des conséquences importantes sur la santé mentale des personnes, ainsi que sur la performance de l'entreprise : perturbation du lien social, perte de repère et d'identité, baisse de l'implication, etc.

Ainsi par exemple, comparé à une organisation du travail traditionnelle, le télétravail conduit à un turnover plus important. Igbaria & Guimaraes (1999)¹³¹ ont mené une recherche sur les intentions de départ des salariés dans diverses situations. Ils indiquent que les personnes

¹²⁵ Zmuidzinas, M., Kling, R. & George, J. (1990). Desktop computerization as a continuing process, in *Proceedings of the Eleventh International Conference on Information Systems*, DeGross, J.L., Alai, M. & Oppeland, H.J. (eds.), 125-137.

¹²⁶ Buchanan, D. & McCalman, J. (1988). Confidence, visibility and pressure : the effects of shared information in computer aided hotel management, *New Technology, Work and Employment*, 3, 1, 38-46.

¹²⁷ Grover, V. & Segars, A.H. (1995). The relationship between organization characteristics and information system structure : an international survey, *International Journal of Information Management*, 16, 9-25.

¹²⁸ Lievrouw, L.A. & Finn, T.A. (1996). New information technologies and informality : comparing organization information flows using the CSM, *International Journal of Information Management*, 11 (1/2), 28-42.

¹²⁹ Davenport, T.H., Eccles, R.G. & Prusak, L. (1992). Information politics, *Sloan Management Review*, 34 (1), 53-65.

¹³⁰ Currie, W.L. (1996). Organizational structure and the use of information technology : preliminary findings of a survey in the private and public sector, *International Journal of Information Management*, 16, 51-64.

¹³¹ Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover and its determinants among telecommuters and non-telecommuters, *Journal of Management Information Systems*, vol. 16, 1, 147-164.

éloignées de l'entreprise sont moins fidèles que leurs homologues placées dans une position de travail sédentaire.

L'informatisation a aussi pour conséquence de réduire les relations de face-à-face entre les salariés et leurs managers. Ce mode de communication directe est pourtant essentiel dans le processus qui conduit l'individu à s'identifier au groupe. Dans une recherche sur l'impact des nouvelles technologies sur l'environnement social du travail, Kraut & al. (1989)¹³² indiquent que l'informatisation des postes de travail accroît le niveau de productivité mais dégrade parallèlement le sentiment de bien être des employés. Ce phénomène est particulièrement marqué dans le cadre du télétravail où la sensation d'isolement conduit à une réduction de la satisfaction et de l'implication, ainsi qu'à une perte de repère. Warkentin & al. (1997)¹³³ rappellent en effet que les relations interpersonnelles créent une certaine éthique, conduisent à de meilleures décisions et à des processus informationnels plus courts.

L'introduction des TIC entraîne une automatisation du contrôle des performances, (relevé en temps réel des coûts de production, des taux d'erreurs, des temps de travail, etc.)¹³⁴. Irving & al. (1986)¹³⁵ montrent que l'appréciation des salariés peut être entièrement numérisée au sein d'un système informatique générant un feed-back instantané en direction des salariés. Ce mode de vérification conduit à privilégier l'aspect quantitatif de la performance, au détriment de jugements qualitatifs favorisant le développement des individus. Plus généralement, les nouvelles technologies modifient le processus d'appréciation des salariés à trois niveaux : l'éloignement des employés entraîne une diminution d'intensité du feed-back des managers ; l'orientation client est négligée en faveur de préoccupations hors du champ d'activité ; la relation subordonné / supérieur est détériorée avec la réduction des contacts face-à-face. Laval (2000)¹³⁶ rappelle également qu'en matière de contrôle, les nouvelles technologies exposent l'entreprise à des risques juridiques. Reprenant les développements de Tissot (2000)¹³⁷, elle indique que l'organisation doit veiller à développer des bases de données concernant le personnel conformément à la législation. En outre, les messageries, l'Internet et les forums de discussions sont des espaces d'échanges dont l'utilisation peut conduire à certaines malveillances.

Le suivi individuel est considéré comme l'un des éléments déterminants dans le développement personnel. Il conduit en effet à davantage de satisfaction,¹³⁸ à une plus grande mobilité¹³⁹ et à des promotions plus rapides¹⁴⁰. Dans un environnement technologique, l'encadrement personnel devient un problème quotidien. Les télétravailleurs en particulier ont peu d'opportunités pour développer des relations sociales au sein de l'organisation, et ainsi trouver des personnes pouvant les accompagner dans leurs activités professionnelles. En outre, l'introduction des TIC a des conséquences importantes sur les possibilités de promotion

¹³² Kraut, R., Dumais, S. & Koch, S. (1989). Computerization, productivity, and quality of work life, *Communications of the ACM* 32, 220-38.

¹³³ Warkentin, M. E., Sayeed L. & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams : an exploratory study of a web-based conference system, *Decision Sciences*, 28, 975-96.

¹³⁴ Wijnhoven, A.B.J.M. & Wassenaar, D.A. (1990). Impact of information technology on organizations : the state of art, *International Journal of Information Management*, 10, 35-53.

¹³⁵ Irving, R.H., Higgins, C.A. & Safayeni, R.R. (1986). Computerized performance monitoring systems : use and abuse, *Communication of the ACM* 29, 794-801.

¹³⁶ Laval, F. (2000). Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, 80-89, juin-juillet-août.

¹³⁷ Tissot, de O. (2000). Internet et le contrat de travail, *Droit social*, 2, février.

¹³⁸ Fagenson, A.E. (1989). The mentor advantage : perceived career / job experiences of proteges vs. nonproteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, October, 309-20.

¹³⁹ Scandura, T. (1992). Mentorship and career mobility : an empirical investigation. *Journal Science Quarterly*, 13, march, 169-74.

¹⁴⁰ Dreher, G.F. & Cox, T.H. Jr. (1996). Race, gender, and opportunity : a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, 81, June, 297-308.

des individus. En effet, le niveau de promotion est étroitement lié aux stratégies individuelles, aux relations informelles et physiques. Or, les personnes travaillant avec les nouvelles technologies, à l'instar des expatriés, sont privées d'une part importante de ces contacts. Ici encore, les TIC rendent le travail du manager plus problématique. En effet, comment signaler à un subordonné que l'on est content de son travail lorsque les opportunités de rencontre se tarissent ? De même, peut-on juger de la qualité d'un travail uniquement par des mesures quantitatives et automatisées ? Ces difficultés ne doivent pourtant pas laisser ignorer les avantages des technologies nouvelles pour un management renouvelé.

1.2. Les opportunités pour un management efficace

Les TIC peuvent se révéler être des aides précieuses pour le développement de modèles de structuration et de considération plus adaptés aux aspirations des salariés et aux exigences de l'environnement compétitif.

121. La recherche d'un modèle de structuration plus adapté

De nouvelles organisations se mettent en place pour faire face aux exigences d'un environnement plus incertain et davantage compétitif. Les structures traditionnelles montrent en effet leurs limites en terme de coûts de communication, de rigidité, de manque de réactivité, etc. Par l'amélioration des flux d'information en particulier, les TIC favorisent l'émergence de modèles de structuration plus flexibles qui rompent avec les visions fragmentées des entreprises. Stebbins & al. (1995)¹⁴¹ montrent que les TIC sont des outils puissants dans un processus de restructuration d'une entreprise. Elles participent à la mise en place d'une structure apprenante en développant la mémoire de l'organisation¹⁴². Plus concrètement, Matmati (1999)¹⁴³ présente une synthèse des apports des technologies de l'information et de la communication au management de l'entreprise. (cf. tableau).

¹⁴¹ Stebbins, M.W., Sena, J.A. & Shani, A.B. (1995). Information technology and organization design, *Journal of information technology*, 10, 101-13.

¹⁴² Stein, E.W. & Zwass, V. (1995). Actualizing organisational memory with information systems, *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.

¹⁴³ Matmati, M. (1999). Apports des technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines. *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 9, n° 3.

Apports des TIC au management

Technologies Management	Intranet	Groupware	Commerce électronique	Télétravail
Emploi	- Facilite l'accès à l'information sur les emplois disponible. - Permet la connaissance du répertoire des postes de compétences.		- Transformation des métiers aux processus commerciaux.	- Modifie l'emploi dans l'entreprise.
Formation	- Accès à l'information (offre de formation). - Formation à distance. - Utilisation des NTE.	- Apprentissage organisationnel.		
Communication	- Outil privilégié de communication interne. - Complément des outils traditionnels (journal interne, etc.).	- Offre de grandes possibilités.	- Introduit des outils de communication dans l'entreprise.	
Compétences	- Facilite l'acquisition de compétences individuelles.	- Renforce la capacité d'autonomie. - Renforce les compétences collectives.	- Introduit de nouvelles compétences.	- Renforce les compétences individuelles.
Processus	- Modifie les pratiques de GRH.	- Modifie profondément les processus de travail en groupe et l'organisation hiérarchique.	- Modifie les processus commerciaux.	- Modifie l'organisation du travail.
Mode de management		- Introduit un nouveau mode de management des équipes et groupes de projet.	- Management du changement.	- Introduit un mode de management basé sur les objectifs et les délais plus adaptés au travail à distance.

D'après Matmati, M. (1999).

On observera que les changements technologiques modifient à la fois le contenu et les méthodes de travail dans de nombreux domaines de la fonction ressources humaines (emploi, communication, formation, etc.). Ainsi, les entreprises rencontrent de plus en plus de difficultés à identifier les connaissances, les savoir-faire, les personnalités de leurs employés.

Autre conséquence sous l'influence des TIC, une analyse des postes de travail peut ne plus être d'actualité le temps que l'étude soit réalisée.

L'une des constantes reste toutefois que l'enrichissement technologique d'une fonction conduit à une plus grande indépendance des personnes. Dans leur ouvrage « Travailler en groupe avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Chatelain et al. (1999)¹⁴⁴ indiquent que les TIC peuvent apporter une solution efficace aux problèmes de communication dans l'organisation. Ainsi, le travail collectif, enrichi des nouvelles technologies, émancipe les participants des contraintes liées au temps et à l'espace.

En outre, l'informatisation entraîne souvent une augmentation de la productivité du travail sur des activités spécifiques, même si elle accroît les besoins en communication et en échange de savoir-faire. Cardy (1993) présente l'ensemble des compétences essentielles que doivent réunir les salariés engagés dans un environnement TIC.

Compétences requises par des salariés dans un environnement TIC

1. Chercher à innover	. Imaginer . Créer . Percevoir
2. Faciliter le travail des autres	. Partager l'information . Soutenir . Savoir apprécier
3. Aimer travailler en équipe	. Etre flexible . Pouvoir s'adapter . Collaborer . Etre honnête et intègre . Coopérer . Faire confiance
3. Attirer la confiance	. Etre consciencieux . Etre méthodique
4. S'impliquer dans le travail	. Etre Enthousiaste . Rechercher la qualité . Apprécier la performance . Prendre des initiatives . Avoir de l'ambition . Etre actif

Les TIC peuvent donc participer au développement d'un modèle de structuration des hommes plus adapté. Elles sont également des précieux atouts pour la mise en œuvre de formes de considération plus moderne.

122. Un modèle de considération plus moderne

L'appréciation de la performance des salariés est importante, tant pour l'organisation qui désire contrôler le niveau de réalisation des objectifs de ses membres, que pour les employés eux-mêmes qui attendent un feed-back de l'entreprise quant à la qualité de leur travail. Les TIC permettent un suivi renforcé sur lequel peut s'appuyer un système de rémunération. Cette approche quantitative prend toutefois difficilement en compte le travail d'équipe. Dans ce

¹⁴⁴ Chatelain, Y., Grange, T. & Roche, L. (1999). *Travailler en groupe avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Editions L'Harmattan, Paris, 160 p.

contexte, l'entreprise doit rechercher un modèle de rémunération privilégiant la flexibilité, l'autonomie et les efforts effectués dans un cadre collectif (travail en équipe). Anfuso (1995)¹⁴⁵ suggère de développer une stratégie de rémunération basée en partie sur les résultats collectifs afin de promouvoir une culture organisationnelle renforçant les comportements de collaboration. Les éléments de rémunération pouvant encourager le travail en équipe dans un environnement électronique peuvent prendre la forme de l'intéressement, de royalties ou autres primes collectives.

Les investissements en formation et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques renforcent l'implication organisationnelle des membres de l'entreprise. Plus généralement, le niveau de congruence entre les valeurs des employés et celles de l'entreprise est positivement associé au degré de performance et d'implication des personnes qui travaillent dans un environnement TIC¹⁴⁶.

Hitt & Brynjolfsson (1997) montrent que le système de rémunération se transforme à l'arrivée des TIC. Les primes liées à la performance des équipes de travail prennent le pas sur les gratifications individuelles. Ces auteurs montrent également que les difficultés de contrôle qualitatif du travail des individus encouragent la mise en œuvre de systèmes de participation.

Les recherches indiquent clairement que dans un environnement dominé par les nouvelles technologies de l'information, il est essentiel de clarifier les rôles de chacun et les formes de support social que les salariés peuvent attendre¹⁴⁷. Quel que soit l'éloignement physique que peut connaître le salarié par rapport à son organisation, il est important de l'associer aux événements sociaux de l'entreprise, de l'amener à participer aux réunions, de l'encourager à prendre part aux activités de son organisation professionnelle, etc.

Peu de recherches se sont intéressées aux procédures de recrutement pour des emplois faisant appel aux nouvelles technologies (par exemple, télétravail, équipes de travail virtuelles, etc.). Snell & Dean (1992)¹⁴⁸ indiquent seulement que des pratiques de recrutement plus sélectives (davantage de temps et d'argent consacrés à la sélection) permettent une intégration plus rapide des salariés dans un environnement industriel. En outre, plusieurs rapports montrent que les personnes attirées par des emplois à fort contenu TIC sont plus autonomes, davantage orientées vers les tâches à accomplir que par les statuts proposés, prennent des risques et n'ont pas un besoin élevé d'affiliation¹⁴⁹. Warkentin & al. (1997) rajoutent que les personnes amenées à partager le travail d'une équipe virtuelle doivent rassembler les qualités suivantes : patience, tolérance et flexibilité.

Enfin, les procédures de sélection rigoureuses, des formations adéquates, des efforts particuliers d'orientation et une plus grande attention quant aux carrières des individus sont des moyens efficaces pour réduire les effets négatifs de l'isolement consécutif à l'introduction des TIC.

Lors d'une enquête auprès de télétravailleurs chez IBM Allemagne, Glazer & Glazer (1995)¹⁵⁰ ont pu apprécier les avantages que ce modèle d'activité apporté aux individus. Ainsi, ils n'indiquent pas que les salariés passent davantage de temps avec leur famille. Par contre, le travail à distance leur permet de choisir les moments les plus opportuns pour passer du temps

¹⁴⁵ Anfuso, D. (1995). Experts recommend team-based incentives and stipends for telecommuters, *Personnel Journal*, 74, 119.

¹⁴⁶ Miller, J.S. & Cardy, R.L. (2000). Technology and managing people : keeping the « human » in human resources. *Journal of Labor Research*, Fairfax ; Summer. 447-61.

¹⁴⁷ Black, J.S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment : an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16, 291-317.

¹⁴⁸ Snell, S.A. & Dean, W.D. Jr. (1992). Integrated manufacturing and human resource management : a human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.

¹⁴⁹ Zeleny, M. (1998). Telework, telecommuting and telebusiness, *Human Systems Management*, 17, 223-25.

¹⁵⁰ Glazer, W.R. & Glazer, M.O. (1995). *Teleworking in Praxis : psychological experiences with decentralised workplaces at IBM Deutschland GmbH*, Neuwied, Luchterhand.

avec ceux qu'ils aiment. Plus de 50 % des personnes interrogées déclarent entretenir de meilleurs rapports avec leurs enfants. Un autre effet positif du télétravail est l'amélioration de la compréhension de l'activité du salarié par son entourage familial. L'enquête révèle également que les individus, hommes ou femmes, ne perçoivent pas leurs conditions de travail comme plus stressantes que dans un environnement traditionnel. En outre, 84 % des femmes sondées affirment que le télétravail permet de résoudre efficacement le problème de la garde des enfants.

Büssing (1998)¹⁵¹ propose une synthèse des recherches concernant l'impact du télétravail sur la qualité de vie des salariés. Les études au sujet des différentes formes de télétravail indiquent que ce modèle d'activité possède ses avantages et ses limites. Les principaux points forts sont l'accroissement de la flexibilité et de l'autonomie dans un espace – temps maîtrisé. Une réduction du stress lié aux périodes de trajet est également clairement identifiée. Shamir & Salomon (1985)¹⁵² parviennent à des conclusions similaires. Le temps économisé dans les trajets compense l'intrusion possible du travail dans la vie privée, le télétravail ne générant donc pas de stress supplémentaire.

En définitive, nous retiendrons que les TIC rendent obsolète le management traditionnel fondé sur l'autorité, la spécialisation, la hiérarchie, etc. Elles sont également une chance pour des modes de structuration et de considération adaptés à l'entreprise moderne. Ce double phénomène est particulièrement visible dans le domaine de la force de vente.

2. LES ENJEUX DES TIC DANS LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Le manager doit profiter des TIC et tenter d'en limiter les menaces dans l'univers dans lequel il intervient. Il existe encore peu de travaux pouvant aider le leader dans cette double tâche. Cette seconde partie a donc pour objectif de proposer quelques solutions pour l'aider dans ses missions. Au-delà d'une recherche théorique, cette contribution s'appuie également sur une étude empirique auprès des services commerciaux du Groupe Schneider. Un premier développement indique le degré de diffusion des TIC dans ces services et les difficultés manageriales rencontrées lors de ce déploiement. Un second paragraphe propose des solutions à ces difficultés.

21. La diffusion des TIC dans l'environnement commercial

Les technologies de l'information et de la communication ont investi les forces de vente avec un temps de retard par rapport aux autres domaines de l'entreprise. Contrairement à la fonction financière, où les ERP ont trouvé leur justification économique à la fois dans des gains de productivité potentiels et dans l'opportunité d'un contrôle plus efficace, ce n'est que récemment que les TIC ont séduit les décideurs commerciaux. Cet intérêt n'est cependant pas partagé par tous. La lourdeur des investissements nécessaires à l'informatisation fait parfois reculer certaines décisions. Jet Services, par exemple, malgré le niveau élevé d'équipement de ses agences, n'a toujours pas pourvu ses commerciaux en portables. Plus généralement, les sociétés possédant de nombreuses agences ne perçoivent pas toujours l'avantage que les TIC

¹⁵¹ Büssing, A. (1998). *Teleworking and quality of life*, in Jackson, P.J. & Van Der Wielen, J.M. (1998). *Teleworking : international perspectives*, Routledge, 348 p.

¹⁵² Shamir, B. & Salomon, I. (1985). *Work-at-home and the quality of working life*, *Academy of Management Review*, 10, 455-464.

peuvent procurer à leurs vendeurs. Ceci n'est cependant qu'une explication parmi d'autres d'une diffusion encore partielle des TIC chez les commerciaux. Afin de comprendre le phénomène, un éclairage doit être apporté sur les technologies disponibles.

Depuis quelques années, les sociétés de grandes tailles ont doté leurs commerciaux de matériel informatique de haut niveau. Chez Air Inter et Air France, sédentaires et itinérants, soit environ 2500 personnes, ont été équipés en postes fixes et en portables dès 1997. Le laboratoire pharmaceutique Yamanouchi a également fait le choix d'attribuer à ses visiteurs commerciaux des portables avec modems pour la transmission des rapports quotidiens et la communication par une messagerie. Chez Reynolds, l'ardoise a été préférée au notebook. Sa maniabilité permet une meilleure écoute du client (l'emploi d'un stylo plutôt que d'un clavier). Les commerciaux de SG2, société spécialisée dans la gestion d'information et de transactions autour des moyens de paiement, utilisent leur notebook afin de taper leurs rapports, saisir les coordonnées de leurs contacts et consulter leur portefeuille clients. Ils ont accès à une messagerie interne, à l'Internet et ils possèdent une adresse email. Ils sont également équipés pour transmettre des données de taille importante.

La gamme des logiciels à destination des forces de vente s'est également élargie. Six catégories principales de logiciels composent la panoplie du vendeur. Les logiciels d'action commerciale facilitent les remontées d'informations entre les commerciaux, la direction des ventes et le marketing. Les solutions merchandising assistent les responsables dans l'optimisation des rayons. Les outils de géomarketing améliorent les choix d'implantation et le ciblage, alors que les logiciels de déplacement aident les commerciaux à préparer leur plan de tournée. Les logiciels de gestion de base de données gèrent efficacement plusieurs millions d'adresses. Les applications de service client assurent un traitement rapide des demandes et le travail statistique. Les solutions de prévisions des ventes permettent de réduire les risques. Enfin, les logiciels d'aide à la décision (EIS, datamining, datawarehouse ou dataweb) extraient, transforment et valident des données d'horizons différents.

Le troisième volet des TIC, complétant les équipements hardware et software, recouvre l'ensemble des applications liées aux divers réseaux accessibles à la force de vente. L'Intranet est une première dimension. Il s'agit d'un réseau interne à l'entreprise qui utilise des technologies et des normes de l'Internet. L'Intranet permet surtout le partage en réseau des bases de données utiles au travail du vendeur (base clients, solutions juridiques, etc.). Le groupware est le second type d'application. Il est défini par Courbon (1998)¹⁵³ comme « l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif ». Le groupware rassemble des applications électroniques très variées : messagerie, partage des agendas et des bases de données, réunions virtuelles, visioconférences, forums, etc. Le télétravail constitue l'une des principales dimensions liées au réseau. Ce nouveau modèle productif est difficile à définir du fait des nombreuses formes de travail qu'il recouvre. Carmona-Schneider & al. (1999)¹⁵⁴ proposent cependant la définition suivante : « Le télétravail concerne des emplois qui ont pu être distanciés grâce à l'introduction des technologies nouvelles de télécommunication dans le procès de travail ; il intègre toute activité de service dont la réalisation s'effectue à distance du centre du centre de décision, dans des lieux qui sont structurés de façon industrielle ; il utilise les moyens de communication électroniques permettant l'interactivité ».

L'existence d'un matériel informatique de haut niveau, couplé de logiciels performants, dans certaines entreprises de grande taille ou appartenant à des secteurs high-tech, ne doit pas

¹⁵³ Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C. & Trahand, J. (1998). *Le Travail en Groupe à l'âge des réseaux*, Economica.

¹⁵⁴ Carmona-Schneider, J.J., Di Ruzza, R., Le Roux S. & Vandercammen, M. (1999). *Le travail à distance*, De Boeck & Larcier

cacher un niveau général d'équipement des forces de vente encore modeste dans la majorité des entreprises. Selon une étude d'Andersen Consulting (avril 1997), 7 % des chefs de secteur rédigerait encore leurs rapports sur papier et minitel, 43 % seraient dotés d'un portable « simple », 39 % d'un portable disposant d'un outil d'optimisation merchandising, et seulement 7 % utiliseraient un matériel multimédia.

Un avantage important des TIC réside dans la bonne image que permet de véhiculer une force de vente informatisée. Un responsable de SG2 commente ainsi la supériorité que peut donner un équipement de haut niveau : « Avec cette machine relativement puissante, nous avons voulu répondre à un besoin et donner une bonne image de la société ».

Matmati (1999)¹⁵⁵ explique également le développement rapide de l'Intranet grâce aux solutions que celui-ci apporte aux besoins de l'entreprise et des salariés, à savoir :

- la communication interne,
- l'accès rapide aux informations sur l'entreprise,
- le partage de bases de connaissances,
- la possibilité de travail en équipe.

Les vertus du groupware résident quant à elles dans la capacité de cette technologie à faciliter le travail de groupe (et inter - groupe), à accentuer les possibilités d'échanges transversaux et à améliorer les processus d'apprentissage organisationnels.

Le télétravail conduit à un double mouvement : l'optimisation du travail des commerciaux itinérants et l'accélération du phénomène de nomadisation. L'efficacité et l'efficience de la force de vente se situent dans les gains de productivité et dans la baisse des coûts de structure que les TIC rendent possibles. Selon le rapport Bretton sur le télétravail (1994)¹⁵⁶, les gains de productivité proviennent d'une plus grande responsabilisation des salariés dans la réalisation de leurs tâches, et la réduction des coûts de structure est liée aux économies en terme immobilier et énergétique.

Les coûts d'équipement sont toutefois très importants. La dotation en ardoise des commerciaux de Reynolds a coûté à l'entreprise plus d'un million de francs. Chez Air France, ce fut plus de cent millions de francs d'investis. Mais si les sommes engagées sont faciles à évaluer, les profits consécutifs à l'introduction des TIC sont plus difficiles à déterminer. Ce décalage explique les réticences de certains directeurs commerciaux face à des investissements dont la rentabilité est difficilement mesurable.

Par ailleurs, l'étude d'Andersen Consulting, citée précédemment, conclut que « si dans les tâches de conseil comme les préconisations merchandising, et les informations sur le marché demandées aux chefs de secteur, l'informatique permet d'apporter un service amélioré, en revanche elle n'engendre pas de gains de temps particulier ». Cet avis n'est pourtant pas partagé par Christelle Dufresnoy, chef de produit chez Shell Lubrifiants, qui explique que le choix d'un logiciel d'action commercial a permis aux commerciaux de « gagner en temps et en efficacité car ils connaissent l'état des commandes », au marketing « de solliciter des retours d'informations », et au chef de région « d'analyser plus finement leur position sur leur territoire ».

Pour profiter pleinement des avantages des TIC, mais également en limiter les problèmes, les responsables commerciaux doivent chercher à modifier leurs habitudes d'encadrement. Le management informel et de proximité fait progressivement place à un leadership plus structuré.

¹⁵⁵ Matmati, M. (1999). Apports des technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines, *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 9, n° 3.

¹⁵⁶ Rapport Bretton sur le télétravail (1994), *La Documentation Française*.

22. Les TIC et la force de vente : un management renouvelé

Les forces de vente semblent autant apprécier que subir l'introduction des TIC dans leur domaine d'action. Les responsables marketing de TPS sont ainsi convaincus que le pouvoir de séduction de leurs attachés commerciaux s'est accru depuis qu'ils sont équipés d'un cédérom de présentation de chaînes numériques par satellite. Mais cet argument commercial coûte très cher, comme le rappellent 53 % des personnes interrogées par une équipe du département Santé de Bossard Consultants lors d'une enquête auprès de laboratoires pharmaceutiques. Ainsi, il semble que les bénéfices que les TIC peuvent procurer aux commerciaux ne soient pas toujours à la mesure des risques qu'elles génèrent. L'étude de la diffusion de ces technologies est donc utile pour mieux cerner les gains que l'on peut en attendre. Toutefois, l'analyse technico-financière n'est pas suffisante pour garantir efficacité et efficience des TIC. En effet, ces développements technologiques conduisent à des bouleversements dans le travail des personnes et à des mutations dans les modèles considération et de structuration traditionnels des commerciaux.

221. Considérer les commerciaux dans un environnement TIC

Le rôle du manager évolue ; sa mission principale n'est plus le contrôle de ses subordonnés. Il doit désormais s'intéresser davantage à la formation de ceux qu'il encadre et prévoir les évolutions technologiques (développements des outils d'information et de communication). Dumoulin (1999) indique ainsi quelques règles de management dans un environnement virtuel :

- accentuer la formalisation et la coordination ;
- distinguer l'information liée à l'activité et l'information sociale ;
- évaluer les performances et reconnaître les individus.

La communication électronique conduit également à un bouleversement culturel : la culture orale que les commerciaux affectionnent particulièrement cède la place à l'écrit. Les messageries et les portails thématiques font disparaître des dossiers papiers, et le vendeur a directement accès depuis son portable à l'ensemble des informations nécessaires à son travail. Le développement d'un site Internet / Intranet permet une mise à jour rapide des informations sur les clients, des réglementations, des événements concernant l'entreprise, etc. Ces changements conduisent les chefs d'agence à modifier les rapports qu'ils entretiennent avec leurs commerciaux. Les rencontres informelles cèdent la place à une communication régulière via le réseau. Une plus grande planification des réunions est nécessaire pour réunir des individus plus autonomes. Ces modifications de comportement sont très favorables aux commerciaux traditionnellement non-sédentaires. Les TIC leur permettent de se rapprocher de leur hiérarchie qu'ils ne côtoyaient qu'épisodiquement. Aujourd'hui, les échanges par courrier électronique donne l'opportunité au responsable de multiplier les occasions de considération en direction de ses collaborateurs (contrat obtenu, idée apportée, etc.).

Cette perception très favorable des TIC est plus faible chez les commerciaux en phase de nomadisation. Le manager doit en effet faire accepter à ses subordonnés de nouvelles règles du jeu d'encadrement. Ce changement n'est accepté par les subordonnés que dans la mesure où les modifications qu'ils sont amenés à faire dans leur travail peuvent leur apporter un bénéfice. Par exemple, l'une des tâches du responsable est de modifier une partie du système de rémunération en privilégiant une part fixe plus importante, pour amener les personnes sur le terrain à implémenter les bases de données clients et d'incidents.

Les TIC accélèrent également les processus de nomadisation. Les restructurations d'agence s'accompagnent d'importantes économies immobilières. Des gains importants d'espace sont

réalisés du fait de la réduction des publications papier au profit des nouveaux supports (cédéroms de présentation, informations sur les produits, les prix, etc.). Les agences deviennent des lieux de passage dans lesquels les vendeurs se partagent des bureaux communs. Malgré tout, le développement d'un réseau intranet performant peut conduire à plus de communication latérale et verticale que les organisations n'en ont jamais connu. Les forums permettent aux vendeurs d'échanger leurs expériences des clients et, dans un cadre moins professionnel, de communiquer sur des sujets touchant aux loisirs, à la politique, etc. Le réseau contribue alors au renforcement de l'identité de l'entreprise et participe à l'intégration des nouveaux. Le responsable doit encourager ces échanges en organisant des événements sur les forums, en proposant des récompenses pour les idées nouvelles, etc.

Les TIC mènent également à des changements majeurs dans les processus de formation. Une présentation rapide d'un outil ou d'un nouveau produit précède une exploration individuelle approfondie, les stages de formation classiques laissant la place à l'auto-apprentissage. Le rôle du manager est crucial dans cette nouvelle approche. Il doit amener ses vendeurs à acquérir de nouvelles compétences avec un accompagnement limité. C'est à l'occasion de visites conjointes chez les clients que le responsable peut rappeler à son subordonné l'importance d'utiliser tel outil ou telle base de données.

L'évaluation des commerciaux est rendue plus difficile dans la mesure où l'on attend d'eux à la fois un résultat en terme de vente mais également un effort dans une implémentation correcte du réseau (enrichissement des bases de données, par exemple). Un contrôle quantitatif automatisé des informations peut être facilement mis en place. Par contre, la qualité des informations fournies est plus difficilement vérifiable. Ainsi, le développement du télétravail dans le domaine de la vente suppose, selon Nicolas Cayla, consultant chez Pôle Synergie, des managers « surcompétents ». Ils doivent « être capables d'apprécier l'état d'esprit de leurs collaborateurs, en dépit de l'ambiguïté ou de la sécheresse des messages électroniques ».

Les processus de considération des responsables commerciaux évoluent donc sensiblement. Des modifications importantes interviennent également sur les modèles de structuration.

222. Structurer les commerciaux dans un environnement TIC

La force de vente ne tient plus compte de l'information descendante, même venue du siège. L'entreprise passe d'une logique d'émission de l'information à des processus spécifiques de recherche d'information. Le commercial ne s'intéresse à l'information qu'au moment où un problème se pose. Ce phénomène a des conséquences considérables sur l'organisation des équipes de vente. Le manager doit faire un effort pour personnaliser les contacts avec ses subordonnés. Un message trop global risque en effet d'être ignoré des personnes auxquelles il est destiné. Il a également intérêt de participer, lui-même et de façon active, aux forums afin de communiquer le plus sûrement possible les informations urgentes. Concernant les messages moins pressants, la communication directe ne doit plus être utilisée. Par exemple, toute information à caractère général est à inscrire sur la partie spécifique du site intranet.

La mise à disposition de l'information génère toutefois des problèmes quant à la sécurisation du réseau. Le vol d'un portable ou l'accès non-autorisé au système d'information peut conduire à la diffusion de renseignements stratégiques pour l'organisation. Le chef d'agence a une responsabilité importante quant à la sensibilisation de son personnel à ses risques. Tout problème de ce type doit faire l'objet d'une information la plus large possible sur les circonstances dans lesquelles l'événement s'est produit. En cas de négligence avérée, des sanctions doivent être prévues pouvant conduire au licenciement pour faute grave. Le manager a pour tâche de rappeler aux membres de son équipe qu'il est essentiel de rapporter toute anomalie constatée lors de l'utilisation des outils télématiques.

La recherche d'un équilibre entre les éléments strictement technologiques et humains est également un élément important. Doter les employés en matériel technologique (comme des micro-ordinateurs, du matériel de visio-conférence, des logiciels de partage des tâches, etc.) conduit à réduire les relations interpersonnelles directes. Former les personnes aux aspects techniques n'est donc pas suffisant pour assurer une pleine efficacité d'utilisation des TIC. Les salariés doivent adopter des comportements spécifiques et acquérir les outils nécessaires à un management plus autonome. Remarquons toutefois que le commercial autonome n'a pas attendu le développement de l'Internet pour apparaître dans les entreprises. Les problèmes liés à l'éloignement du salarié de sa structure d'appartenance ont trouvé très tôt des réponses dans les sociétés qui ont recours à ce modèle de représentation. Quelle que soit la situation, le manager a néanmoins un rôle crucial à jouer. Il est de sa responsabilité de diffuser les NTI et de faire en sorte que son personnel les utilise. Pour cela, une solution simple consiste à supprimer les moyens d'information ou de communication alternatifs.

Pour Roche & Sadowsky (2000)¹⁵⁷ « l'aspect social du système est plus important que la technologie. Ou, pour mieux dire, la technologie ne peut être pleinement efficace et faciliter la communication qu'à la condition que les bases de cette même communication existent entre les membres du groupe ». Ils reprennent ainsi les mots de Wenger (1996)¹⁵⁸ « Seule, l'information ne peut pas suffire. Parce que nous sommes des êtres sociaux, l'information, pour être pleinement efficace, doit s'inscrire dans une dynamique conviviale. ... Le monde social ne constitue pas une distraction, mais une ressource riche et essentiel à un échange d'information, riche, durable et chargé de sens ». Le manager commercial est responsable de cette « dynamique sociale ». Le culture de l'écrit consécutive à la diffusion des NTI et parfois l'éloignement physique des personnes n'empêchent pas la création et le développement d'un ensemble social constitué par une sorte d'agence « virtuelle ». Les groupwares, les messageries, etc. participent au tissage de liens sociaux, mais ne suffisent pas. Les cérémonies de départ, les anniversaires, les dates importantes de la société, etc. sont autant d'événements pour réunir physiquement les personnes. De plus, les voyages en groupes offerts aux clients ne sont pas seulement des opérations de marketing, mais également autant d'occasion de réunir des commerciaux d'une même agence, voire d'agences différentes, pour qu'ils apprennent à se connaître et à mettre des visages sur des noms qu'ils côtoient via les réseaux.

CONCLUSION

Le profil psychologique des commerciaux est relativement bien adapté à une rapide acceptation des TIC. La plupart d'entre eux sont autonomes et responsables, conditions d'une utilisation optimale des matériels informatiques. Ils sont également davantage concernés par les niveaux de compétences et la mesure de la performance que par la fonction ou le statut. Ces orientations sont favorables à une intégration des TIC dans les habitudes de travail.

Toutefois, cet environnement favorable ne justifie pas l'absence de prise en considération des éléments spécifiques induits par ces nouvelles technologies dans les rapports entre les commerciaux et leurs responsables. Ces derniers doivent adapter leurs modes de structuration et de considération des personnes qu'ils encadrent à un environnement favorisant l'autonomie et la responsabilisation. Ce nouveau management peut se résumer en quelques propositions :

¹⁵⁷ Roche, L., & Sadowsky, J. (2000). High-tech, High-touch : reconstruire l'humain dans les entreprises à fort contenu technologique, *Papiers de recherche*, Groupe ESC Grenoble, 2000.

¹⁵⁸ Wenger, E. (1996). Communities of Practice : The Social Fabric of Learning Organization, *The Health Care Forum*, vol 38, 4, 20.

- adapter le système de rémunération ;
- développer et participer activement à toutes les opportunités d'échange sur les réseaux ;
- inciter l'utilisation de l'ensemble des possibilités liées aux TIC ;
- apprécier qualitativement le travail des subordonnés (communications téléphoniques, participation aux forums, visites, etc.) ;
- limiter l'information descendante directe ;
- sanctionner les négligences quant à l'utilisation des TIC, en particulier sur le réseau ;
- diffuser les NTI et faire qu'elles soient utilisées ;
- favoriser les liens sociaux « virtuels » mais également physiques.

Au regard du niveau de diffusion de TIC dans les services commerciaux, il semble que, plus que dans d'autres domaines de l'entreprise, l'adoption d'un management adapté s'impose.

BIBLIOGRAPHIE

- ANFUSO, D. (1995) Experts recommended team-based incentives and stipends for telecommuters, *Personnel Journal*, 74, 119.
- BASS, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, The Free Press, New York.
- BJORN-ANDERSEN, N. & PEDERSEN, P.H. (1980) Computer facilitated changes in the managerial power structure, *Accounting, Organizations and Society*, 5 :2, 203-216.
- BLACK, J.S., MENDENHALL, M. & ODDOU, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment : an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- BÜSSING, A. (1998) Teleworking and quality of life, in JACKSON, P.J. & VAN DER WIELEN, J.M. (1998) *Teleworking : international perspectives*, Routledge, 348 p.
- CARMONA-SCHNEIDER, J.J., DI RUZZA, R., LE ROUX, S. & VANDERCAMMEN, M. (1999) *Le travail à distance*, De Boeck - Larcier.
- CHATELAIN, Y., GRANGE, T. & ROCHE, L. (1999) *Travailler en groupe avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Editions L'Harmattan, Paris, 160p.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DREHER, G.F. & COX, T.H.Jr (1996) Race, gender and opportunity : a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, 81, June, 297-308.
- FAGENSON, A.E. (1989). The mentor advantage : perceived career / job experiences of proteges vs. Nonproteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, October, 309-20.
- FAVIER, M., COAT, F., COURBON, J.C. & TRAHAND, J. (1998) *Le Travail en Groupe à l'âge des réseaux*, Economica.
- GLAZER, W.R. & GLAZER, M.O. (1995) *Teleworking in Praxis : psychological experiences with decentralised workplaces at IBM Deutschland GmbH*, Neuwied, Luchterhand.
- GIBB, C.A. (1954) *Leadership*, in LINDSEY, G. & ARONSON, E., *The handbook of social psychology*, Cambridge, Mass : Addison-Wesley.
- HEMPHILL, J.K. (1950). *Leader behavior description*, Columbus : Ohio State University, Personnel Research Board.
- HOOS, I.R. (1960). When the computer takes over the office, *Harvard Business review*, 38, 4, 102-112.
- HUTEAU, M. (1985) *Les conceptions cognitives de la personnalité*, Paris, PUF.

- IRVING, R.H., HIGGINS, C.A. & SAFAYENI, R.R. (1986) Computerized performance monitoring systems : use and abuse, *Communication of the ACM* 29, 794-801.
- KRAUT, R., DUMAIS, S. & KOCH, S. (1989) Computerization, productivity, and quality of work life, *Communication of the ACM* 32, 220-38.
- LAVAL F. (2000) Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, 80-89, juin-juillet-août.
- LEVY-LEBOYER, C. (1974) *Psychologie des organisations*, Paris, PUF.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, vol 10, 271-299.
- LORD, R.G., DE VADER, C.L. & ALLIGER, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : an application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, vol 71, n°3, 402-410.
- MANN, R.D. (1959) A review of the relationship between personality and performance in small groups, *Psychological Bulletin*, vol 56, 241-270.
- MANN, F.C. & WILLIAMS, L.K. (1960). Observations on the dynamics of a change to electronic data processing equipment, *Administrative Science Quarterly*, 217-256.
- MATMATI M. (1999). Apports des technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines, *Les Cahiers du Management technologique*, vol 9, n°3.
- MILLER, J.S. & CARDY, R.L. (2000) Technology and managing people : keeping the « human » in human resources. *Journal of Labor Research*, Fairfax ; Summer . 447-61.
- RAPPORT BRETON SUR LE TELETRAVAIL (1994) *La Documentation Française*.
- ROCHE, L., & SADOWSKY, J. (2000). High-tech, High-touch : reconstruire l'humain dans les entreprises à fort contenu technologique, *Papiers de recherche*, Groupe ESC Grenoble, 2000.
- RONDEAU, A. (1984) La recherche sur le commandement dans une perspective américaine : vers un macro modèle intégrant les diverses conceptions du leadership organisationnel, *Psychologie du travail et société post-industrielle*, Issy-les-Moulineaux, Ed. EAP, 233-247.
- SCANDURA, T. (1992) Mentorship and career mobility : an empirical investigation. *Journal Science Quarterly*, 13, march, 169-74.
- SHAMIR B., & SALOMON, I. (1985) Work-at-home and the quality of working life, *Academy of Management Review*, 10, 455-464.
- SNELL, S.A., & DEAN, W.D.Jr (1992) Integrated manufacturing and human resource management : a human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- STEBBINS, M.W., SENA, J.A. & SHANI, A.B. (1995) Information technology and organization design, *journal of information technology*, 10, 101-13.
- STEIN, E.W. & ZWASS, V. (1995) Actualizing organizational memory with information systems, *Information Systems Research*, 6 (2), 85-117.
- STOGDILL, R.M. (1948). Personal Factors associated with leadership : a survey of the literature, *Journal of Psychology*, vol 25, 35-71.
- STOGDILL, R.M. (1974) *Handbook of leadership*, New York, The Free Press.
- STOGDILL, R.M. (1977) The evolution of leadership theory, in LUTHANS, F., *Contemporary readings in organizational behavior*, New York, Mac Graw Hill.
- TISSOT, de O. (2000) Internet et le contrat de travail, *Droit social*, 2, février.
- WARKENTIN, M.E., SAYEED, L. & HIGHTOWER, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams : an exploratory study of a web-based conference system, *Decision Sciences*, 28, 975-96.
- WENGER, E. (1996) Communities of Practice : The Social Fabric of Learning Organization, *the Health Care Forum*, vol 38, 4,20.

- WIJNHOFEN, A.B.J.M. & WASSENAAR, D.A. (1990) Impact of information technology on organizations : the state of art, *International Journal of Information Management*, 10, 35-53.
- ZELENY, M. (1998) Telework, telecommuting and telebusiness, *Human Systems Management*, 17, 223-25.
-