



HAL
open science

Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire

Pascal Brassier

► **To cite this version:**

Pascal Brassier. Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2001. hal-02382979

HAL Id: hal-02382979

<https://uca.hal.science/hal-02382979>

Submitted on 27 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire.

Pascal BRASSIER

Les technologies de l'information (TI) sont entrées de plein fouet dans l'activité quotidienne de la plupart d'entre nous. Cela ne va pas sans provoquer des heurts et des résistances divers. Ce constat prend d'autant plus d'importance que les TI accompagnent souvent des changements organisationnels profonds. D'ailleurs, peut-on dire qu'elles accompagnent, qu'elles précèdent, qu'elles suivent, voire qu'elles freinent ces changements ?

Travaillant depuis plusieurs années sur la formation et le coaching des forces de vente, nous avons choisi d'exposer ici les liens établis entre le repositionnement du rôle des *managers intermédiaires* de la fonction commerciale (MI) et la mise en place d'outils informatiques. Plus précisément, nous avons été amenés, d'une part, à constater l'écart existant entre le rôle prescrit aux MI par leurs dirigeants et le rôle qu'ils exercent dans la réalité, et ce au sein de la force de vente d'une grande entreprise de distribution spécialisée. En rappelant la littérature qui a servi à étayer notre recherche, la première partie de cette communication fera le point sur ce sujet.

D'autre part, l'entreprise met en place un système informatisé de gestion commerciale, le projet Informatisation des Forces de Vente (IFDV). Ce projet peut être considéré comme un paramètre dont doit tenir compte le service des Ressources Humaines, puisqu'il répond à des objectifs stratégiques pour le groupe industriel auquel appartient l'entreprise. Néanmoins, le DRH souhaite savoir dans quelles conditions l'IFDV peut lui permettre de repositionner le rôle exercé par les MI. Nous exposons donc dans une deuxième partie les travaux théoriques puis le programme de développement tendant à répondre à cet objectif, et destiné aux directeurs des ventes, aux MI et aux commerciaux.

1. Du rôle prescrit au rôle exercé par les managers intermédiaires : un nécessaire repositionnement.

Alors que le langage courant parle aisément du rôle des MI, l'observation montre qu'il s'agit en fait d'un concept essentiellement empirique, que l'on peut caractériser comme étant « à géométrie variable » plutôt que théoriquement et clairement défini (Dumoulin 1999). La multitude des activités qu'on leur attribue, la position d'intermédiaire qui est la leur, inconfortable s'il en est, les tensions contradictoires qu'ils subissent, l'image floue qui tente de les représenter, nourrissent ce que de nombreux chercheurs et praticiens appellent le « malaise » des cadres, en particulier celui des cadres intermédiaires (Rouleau, 1999). L'une des tendances actuelles est d'opposer les manières de voir le rôle des MI. Pour les uns, il existe l'ancien et le nouveau rôle. Pour d'autres, il convient de passer d'un rôle construit au fil de la pratique à un rôle rationnellement défini dans la structure. En ce qui nous concerne, et tout en tenant compte des différentes approches, nous avons pu constater qu'il existe des écarts significatifs entre le rôle des MI tel qu'il est prévu *a priori*, tant par ceux qui le prescrivent que par ceux qui doivent l'assumer, et le rôle qui est exercé au quotidien. Partant d'un travail de définition du rôle des MI, nous avons procédé à une étude de l'encadrement intermédiaire d'une force de vente, de manière à révéler ces écarts, et plus largement à montrer que cela s'avère pénalisant pour l'activité et les performances de la force de vente.

Le concept de rôle professionnel.

Le rôle est un concept défini de bien des manières. Il doit son essence aux travaux de psychosociologie, avant d'être repris en sciences de gestion. Il ne peut être dissocié, en effet, du contexte social et relationnel dans lequel il s'insère, non plus que de la position à laquelle il se rattache dans une structure donnée. Il est souvent considéré comme désignant l'emploi ou la fonction dans le cadre de l'entreprise, sans pourtant qu'il soit un véritable synonyme de ces termes. En nous appuyant sur la *théorie des rôles* (Shaw et alii 1982) et sur

de nombreux travaux portant sur le sujet,¹ d'où découlent plus de vingt définitions différentes, nous considérons le *rôle professionnel* d'un individu comme *l'ensemble des actes et des comportements cohérents attendus de lui du fait de sa position et de son statut spécifiques dans l'entreprise*. Il s'agit cependant d'une vision très globale dont on ne déduit pas toujours précisément les activités prévues et exercées. A titre d'exemple, pour l'AFNOR (1996) le rôle de l'encadrement commercial est de « participe(r) à la définition de la politique et de la stratégie commerciales de l'entreprise. Il gère (...) et anime les équipes du système de vente ainsi que l'organisation commerciale et administrative ». Ainsi l'on ramène souvent un rôle à la mission générique qui exprime sa finalité et non à la manière de l'exercer, aux tâches qui doivent être réalisées, ou encore aux priorités qui doivent commander à la réalisation desdites tâches. Or on peut craindre le phénomène suivant : les dirigeants d'une entreprise développent une certaine conception du rôle qu'ils veulent que les MI assument (le *rôle prescrit*). Lorsqu'ils vont communiquer ce rôle aux MI, ces derniers vont le comprendre à leur manière (le *rôle perçu*). Mais ils ont au préalable élaboré une conception personnelle de leur rôle (le *rôle voulu*), c'est à dire celui qu'ils aimeraient tenir. Finalement, que vont-ils faire au quotidien ? Le *rôle exercé* est cette quatrième représentation, mise en œuvre par les MI et découlant inégalement des trois autres.

D'un autre point de vue, on peut expliquer que dirigeants et salariés n'aient pas la même vision des rôles de chacun dans l'entreprise. Au moins deux approches différentes de la notion de rôle coexistent en effet. Les dirigeants tendent à développer une vision *fonctionnaliste* dans laquelle le rôle est un outil de normalisation et de prévision des comportements. Il permet à l'entreprise d'imposer au salarié acceptant d'occuper un poste le rôle qui lui correspond. Dans ce sens le rôle est coercitif et doit être appliqué tel qu'il est défini pour contribuer aux buts organisationnels. Il est intimement lié au statut attribué par l'entreprise au détenteur du rôle, formalisant son rang et sa position sociale dans l'organisation, lui conférant des droits, des devoirs et des normes de position souvent explicites. L'entreprise est dans ce cadre un système de rôles harmonieux et complémentaires formé pour atteindre les objectifs de l'organisation (Touraine 1973). Cela justifie qu'elle cherche à maîtriser la pratique de ses acteurs en véhiculant des modèles de valeurs et de comportements « d'excellence » qui lui permettent par exemple de définir ce qu'est un « bon » manager. La hiérarchie diffuse et renforce l'impact de ces modèles de rôles que chacun doit suivre s'il veut être considéré comme digne de tenir sa place. Cependant, derrière une certaine idéologie de la performance (Thévenet 1992) se révèlent de plus en plus de contradictions, d'ambiguïtés et de faiblesses creusant l'écart entre l'idéal que représente le rôle prescrit par les dirigeants et la réalité du rôle exercé par les salariés.

Les MI semblent quant à eux développer une approche plutôt *interactionniste* qui fait d'eux des co-concepteurs de leur rôle (Berger et Luckmann 1967). L'entreprise formule des règles d'action souvent incomplètes et/ou imprécises qui les obligent à interpréter leur rôle pour l'exercer à leur manière (Garfinkel 1967). Le rôle prescrit par l'entreprise est transformé en pratiques individuelles pour faire face aux situations vécues. Les MI doivent en quelque sorte le mettre en scène pour le rendre opérationnel, tant en termes de comportements que de priorités, d'attitudes ou de valeurs. C'est pourquoi il est aisément concevable qu'un écart significatif existe entre le rôle prescrit par l'entreprise et le rôle exercé par ses MI. De plus, ces derniers veulent répondre à leurs propres attentes liées au rôle qu'ils espéraient assumer, et qui sont ici un facteur important pour modeler la pratique quotidienne du management des commerciaux. Ces attentes et la manière de les satisfaire forment l'identité organisationnelle et individuelle des MI, qui justement semble poser problème à l'heure actuelle, générant ce que l'on qualifie de « malaise » des cadres.

Le rôle des managers intermédiaires dans la littérature.

La matière théorique traitant du rôle des MI en fait souvent apparaître deux facettes : l'une dite « traditionnelle », l'autre qualifiée de « moderne ». Nous préférons parler de rôle *minimal* et de rôle *élargi* plutôt que d'opposer deux aspects d'un rôle qui sont finalement complémentaires mais qui doivent être rééquilibrés. Le rôle minimal d'un MI est celui d'un hiérarchique qui gère et contrôle l'activité de son équipe (Amherdt et Dupuich-Rabasse 1999, Rive 1999), qui transmet les instructions de la direction, qui programme

¹ cf. par exemple Linton in Durand et Weil 1969, Goffman 1973, Grawitz 1991, Wilz et alii 2000, etc.

et évalue l'activité de ses subordonnés, restant centré sur les tâches et sur l'exécution des activités (Oberlé 1995, Bartlett et Ghoshal 1998). C'est un rôle technique et organisationnel (Kammoun 1999) très lié au statut et à l'autorité formelle, qui magnifie le rôle de chef de son détenteur. Cette vision « classique » n'exclut pas des activités de relations humaines, d'information et de décision, mais elle reste cependant générale et statique, axée sur le contrôle et sur la maîtrise de l'autorité statutaire. Bien que souvent citées, les activités d'animation de l'équipe restent dans la pratique supplantées par les tâches de gestion et de contrôle, provoquant un déséquilibre entre les composantes du rôle que l'on espère exercé par le MI. Ce rôle doit nécessairement être rééquilibré aujourd'hui pour s'élargir à ce qui fait sa valeur ajoutée.

Ce qui, de l'avis de beaucoup d'auteurs, est devenu le « nouveau » rôle des MI élargit en fait le rôle minimal décrit à l'instant en rééquilibrant les aspects organisationnel, social, fonctionnel et opérationnel (Kammoun 1999). Il englobe désormais des tâches d'animateur (Bartlett et Ghoshal 1998), de régulateur, de développeur (Leibowitz et alii 1992, Amherdt et Dupuich-Rabasse 1999), de modèle comportemental (Rich 1997), ou encore d'agent socio-émotionnel (Thomas 1999). Les MI de la force de vente, plus que d'autres cadres, ont toujours été vus comme des animateurs d'équipes dotés de fortes capacités relationnelles. Mais leur objectif premier est bien de faire vendre plus, quitte à passer pour des professionnels qui « mettent la pression » plutôt que comme des développeurs de compétences. C'est pourquoi la notion de rééquilibrage des activités nous paraît préférable à l'idée de nouveauté du rôle. La fonction d'animation d'équipe prise dans son sens global donne sa valeur à une définition renouvelée du rôle des MI. Incluant des activités d'apprentissage permanent, d'accompagnement et de développement des capacités tant humaines que professionnelles, elle caractérise un management de proximité physique, cognitive et émotionnelle. Nous pouvons en définitive décrire le rôle moderne des MI en adaptant la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998) :

Tableau 1

Le rôle renouvelé du manager intermédiaire (d'après Bartlett et Ghoshal, 1998).

Rôle minimal	Rôle élargi
Mettre en œuvre la politique commerciale et imaginer de nouvelles actions commerciales
Contrôler les résultats et accroître la productivité de l'équipe
Exploiter les marchés confiés et cultiver de nouvelles opportunités (marchés, compétences...)
Gérer les ressources et les compétences et attirer puis développer de nouvelles ressources
Faire atteindre les objectifs et entraîner les collaborateurs
Contrôler les rapports d'activité et anticiper puis optimiser les méthodes de travail
Suivre l'activité de l'équipe et aider puis coordonner les efforts de l'équipe
Suivre les demandes de formation et repérer les besoins puis pousser au développement personnel
Programmer l'activité et soutenir les initiatives
Diffuser les savoirs voulus par la direction et rapprocher les savoirs, pratiques et compétences de l'équipe
Gérer les tensions dans l'équipe et gérer les tensions entre performances immédiates et ambitions à long terme.

Le rôle essentiel des MI devient un rôle dynamique axé sur le soutien et le développement de l'équipe, de ses capacités et de ses résultats, tandis que la composante minimale concerne surtout la gestion de l'existant. Le statut et l'autorité du manager passent au second plan. Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à susciter des efforts durables assis sur les compétences accrues de son équipe et permettant de pérenniser des résultats de meilleure qualité. Dans la pratique, bien que tous puissent s'accorder sur la complémentarité de ces deux facettes du rôle des MI, elles ne font pas l'objet des mêmes priorités. Une étude que nous avons menée auprès d'une société de distribution spécialisée du secteur automobile a en effet montré que des écarts significatifs séparent le rôle que les dirigeants prescrivent aux MI de celui que ceux-ci exercent quotidiennement. Cela freine la performance de la force de vente dans son ensemble, ce qui pousse l'entreprise comme son encadrement intermédiaire à « corriger le tir » pour se recentrer sur les activités porteuses de valeur ajoutée, repositionnant du même coup l'ensemble du rôle des MI.

Le rôle des managers intermédiaires illustré par le cas d'une force de vente.

Dans le cadre d'une recherche doctorale, nous réalisons depuis 1997 un travail en profondeur appliqué au cas d'une entreprise. Cela nous a conduit à mener en 2000 une étude de leur rôle. L'objectif principal était de vérifier qu'il existait un écart significatif entre le rôle tel qu'il est prescrit par la direction de l'entreprise et tel qu'il est exercé par les MI. La démarche méthodologique suivie est celle d'une étude exploratoire. Après avoir fait émerger notre problématique au cours d'une phase de pré-étude, nous avons formulé une série d'hypothèses modélisées en adaptant le *modèle de rôle* de Katz et Kahn (1978),² puis nous avons mis au point le questionnaire d'enquête testé et finalisé. L'étude s'appuie sur 52 questionnaires valides remplis par les MI de l'entreprise, soit 87% d'entre eux, et sur 11 autres remplis par les membres du Comité de Direction.

L'élément central de l'étude est le rôle des MI composé de 24 tâches découlant des étapes successives de la recherche, soit 6 tâches en moyenne pour les fonctions Animation, Vente, Gestion et Contrôle. Rappelons quelles sont les quatre représentations du rôle des MI : le *rôle prescrit* par les dirigeants, le *rôle perçu* par les MI (soit le rôle prescrit tel qu'ils le comprennent), le *rôle voulu* par les MI (celui qu'ils veulent idéalement exercer), enfin le *rôle exercé* (ce qu'ils pensent faire quotidiennement). Le tableau suivant illustre quelques résultats significatifs extraits de l'étude :

Tableau 2

Priorité accordée aux tâches dans les quatre représentations du rôle des MI

Tâches très prioritaires dans ... ³	le rôle voulu	le rôle prescrit	le rôle perçu	le rôle exercé
A- Montrer l'exemple	1.04	1.4	1.28	1.48
A- Développer la combativité	1.16	1.2	---	1.44
A- Animer des réunions	1.28	1.5	1.28	1.44
A- Donner des signes de reconnaissance	1.36	1.4	---	---
A- Former son équipe	---	1.1	---	---
V- Fixer des objectifs commerciaux	1.08	1.0	1.28	---
V- Organiser les actions commerciales	1.24	1.3	---	---
V- Accompagner en clientèle	1.24	---	1.44	---
G- Négocier avec sa hiérarchie	1.32	---	---	---
G- Donner des instructions	1.20	1.4	1.24	1.40
G- Gérer les rémunérations	1.44	---	---	---
C- Évaluer le potentiel	1.36	1.5	---	---
C- Contrôler les objectifs	1.36	1.1	1.12	1.40
C- Évaluer les comportements	1.36	1.2	---	---
C- Analyser son secteur	1.48	---	---	---
Nombre de tâches très prioritaires	14	11	6	5
Score moyen du rôle	1.61	1.89	1.93	2.09

Chaque rôle obtient un score satisfaisant en terme de fiabilité (Alpha de Cronbach compris entre 0.78 et 0.88). Finalement, les écarts que nous pensions trouver entre eux se révèlent de trois manières complémentaires : d'une part selon le nombre de tâches considérées comme *très prioritaires*, ensuite en fonction de leur notation moyenne, enfin en raison de la place accordée à chacune des quatre fonctions. On

² De ces travaux nous ne montrons ici qu'une partie qui a trait spécifiquement au rôle des MI.

³ Chaque tâche est classée selon le degré de priorité accordée, mesuré par sa notation moyenne. Plus la note est proche de 1, plus la tâche est prioritaire.

peut visualiser ces écarts dans le tableau. Sur une échelle de 1 à 5, les tâches qui obtiennent une note comprise entre 1 et 1.5 sont considérées comme très prioritaires par les répondants. Cela concerne 14 tâches pour le rôle voulu par les MI, 11 tâches pour le rôle prescrit par les dirigeants, mais seulement 6 dans le cas du rôle perçu, et 5 pour le rôle exercé. Autrement dit, la priorité se disperse entre les tâches composant le rôle : si les dirigeants considèrent que près de la moitié des activités des MI est essentielle, ce message n'est pas perçu par les MI. Or, ceux-ci estiment pourtant que 58% de leurs tâches sont prioritaires, alors même qu'ils jugent ne pouvoir dans les faits accorder de l'importance qu'à 1/6° d'entre elles.

Si l'on ajoute le second critère, qui est la note moyenne de chaque tâche, on voit qu'elle se dégrade en passant d'une représentation de rôle à l'autre et que l'ordre des priorités change. Ainsi, « montrer l'exemple » est noté 1.04 dans le rôle voulu mais 1.40 dans le rôle prescrit. Les MI pensent qu'on leur demande plus que cela (1.28) alors même qu'ils placent dans les faits cet acte de management en queue de peloton des tâches prioritaires (1.48). Enfin, le troisième critère, qui est le poids de chacune des quatre fonctions du rôle, apparaît dans le tableau grâce à la lettre précédant chaque tâche : A pour Animation, V pour Vente, G pour Gestion et C pour Contrôle. On s'aperçoit alors que leur position en terme de priorité varie fortement d'une représentation à l'autre. Par exemple la vente disparaît des préoccupations premières dans le rôle exercé, ce qui laisse perplexe pour le cas de cadres commerciaux. Les tâches qui se maintiennent relativement sont « donner des instructions » et « contrôler les objectifs », ce qu'ils nomment eux-mêmes des tâches de « petit chef ».

Se pose par conséquent la question pour l'entreprise de savoir comment les MI font leurs choix : s'ils ne mettent pas réellement en œuvre la moitié de ce qui leur est demandé, comment garantir les résultats voulus ? Alors que les MI se voient comme des « entrepreneurs charismatiques » qui animent leur équipe de façon dynamique, ils ont le sentiment qu'on leur demande de superviser et de pousser à l'atteinte des résultats, tandis qu'ils pensent finalement agir en « pompiers » dans de nombreuses situations d'urgence, sans pouvoir travailler au développement à long terme. D'autres points de l'étude, que nous ne détaillons pas ici, montrent par ailleurs que cela suscite une certaine insatisfaction professionnelle chez les MI, liée elle-même à l'ambiguïté et aux conflits de rôle inhérents aux situations qu'ils vivent. Il paraît donc peu concevable que ni l'entreprise ni ses cadres en restent là et se satisfassent de ce constat.

Pour ce faire, en quoi les TI peuvent-elles prétendre à rapprocher les deux visions qui se dégagent du rôle des MI, l'une fonctionnaliste, l'autre interactionniste ? Peuvent-elles aider à réduire l'écart entre le rôle prescrit et le rôle exercé, en facilitant notamment la transformation d'instructions données en pratiques individuelles selon les règles prévues ? Sont-elles en mesure d' « absorber » une partie des tâches constituant le rôle minimal pour libérer les MI et les laisser exercer leur rôle élargi ? C'est le point dont nous allons débattre à présent.

2. Les technologies de l'information, outil de repositionnement du rôle des managers intermédiaires.

En nous appuyant sur la littérature existante, nous faisons, d'une part, le constat de l'impact que les TI ont sur les acteurs de l'entreprise. En nous rapprochant plus particulièrement du rôle des MI, on observe des influences positives et négatives de la présence massive de la technologie dans le management. Nous pouvons, d'autre part, tirer de ce constat un certain nombre de conditions requises si l'on veut utiliser les TI comme un vecteur de repositionnement du rôle des MI dans la force de vente. Nous reprenons pour illustrer ce propos le cas de l'entreprise évoquée précédemment, qui se place actuellement dans ce champ d'application.

L'impact des technologies de l'information sur les rôles dans l'entreprise.

L'apport le plus évident des TI dans l'activité professionnelle de la plupart d'entre nous est probablement la capacité à obtenir et à traiter l'information en grande quantité. L'accès à l'information est généralement facilité en tous points d'une organisation informatisée (Allison 1996). Les MI en voient rapidement l'usage en terme de supervision de l'activité de la force de vente, si les dirigeants orientent effectivement l'outil

technologique en fonction des objectifs stratégiques. Dans ce sens, Féraud (2000) souligne que l'informatique doit notamment être optimisée par les directions des ressources humaines pour permettre qu'un certain nombre de tâches soit réalisées en « self-service » et mobilise en cela moins de personnes moins longtemps. Fournir et modifier des informations personnelles et professionnelles, obtenir des informations sur les carrières et les postes disponibles, accéder aux plans de formation sont quelques exemples de tâches administratives que chacun peut alors assumer pour son propre compte. En théorie, la gestion électronique des documents et des informations est la première raison d'être des TI. Elles en facilitent l'édition, la mise à jour, la diffusion instantanée, etc. (Matmati 2000). Sous des formes élaborées, telles que la messagerie, la gestion des agendas électroniques ou l'accès à des bases de données, elles sont censées améliorer d'autres tâches transversales dans l'entreprise, que sont la communication, la coordination et la collaboration entre individus et entre services. L'objectif sous-jacent est toujours de s'affranchir du temps et de l'espace, en permettant aux destinataires prévus d'obtenir en même temps et où qu'ils soient des informations améliorées nécessaires à leur travail. Les TI sont par conséquent l'une des forces de changement majeures, avec les forces politiques, économiques et sociales, qui s'appliquent aux personnes comme aux organisations (Rondeau 1999).

Elles ne représentent pas, hélas, une force exclusivement bénéfique. Certains dangers sont annoncés ou observés (Negro 2001). L'un des plus importants semble être un risque de déstructuration des relations humaines et des référentiels professionnels (Roche 2000). Un nouveau cadre de travail est souvent perturbant ; il paraît l'être plus encore quand le changement est dû aux TI. Le gain d'efficacité attendu peut s'accompagner d'un sentiment d'aliénation et d'oppression (Ramonet 1999). En effet, la quantité d'information traitée grâce aux TI n'est pas corrélée à l'interprétation qu'on lui donne, ce qui demeure une activité humaine. Les individus craignent alors d'être appréciés selon des critères qui vont à l'encontre de ceux qu'ils souhaitent. Qu'attend l'entreprise de ses collaborateurs dans un contexte hautement technologique, se demandent-ils ? De même qu'elle a une attitude ambiguë concernant leur rôle, elle ne se positionne pas toujours clairement à ce sujet. Le monde de l'entreprise et de l'économie se « financiarise » de plus en plus, aidé par les TI, tandis que les individus demandent d'humaniser les relations de travail (Aizicovici 1999). Cet écart se creuse notamment sur la base des nouveaux critères d'appréciation : l'accessibilité, l'écoute, la proximité, l'empathie ont remplacé le savoir, l'expertise, l'autorité ou la hiérarchie au panthéon des compétences prioritaires chez les salariés, mais plus encore chez les cadres (Roche 2000). C'est pourquoi les TI, si elles servent des bouleversements certes importants mais relativement compréhensibles, risquent aussi de devenir des gadgets aliénants plus que libérateurs, donnant à chacun la sensation d'être pris dans les mailles d'un filet socio-professionnel qu'il ne maîtrise pas, ce qui pourrait s'apparenter à une sorte de syndrome « Big Brother ».

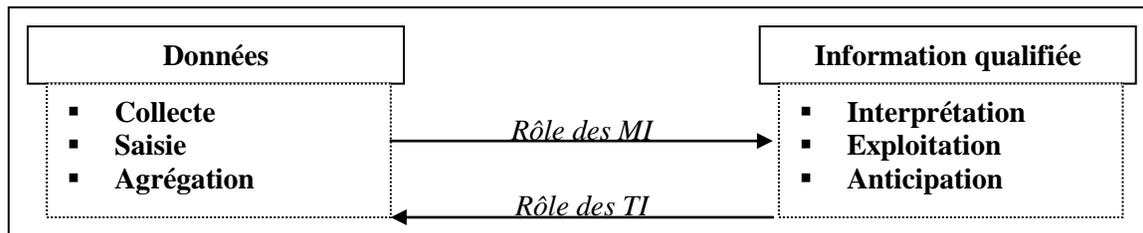
Au delà de ce sentiment, les craintes exprimées par les salariés à l'égard des TI concernent la banalisation de leur rôle. Les TI risquent de limiter et d'uniformiser les tâches et les manières de faire, tout en rendant chacun plus polyvalent, donc moins bien identifié dans l'entreprise (Rivard 1999). Milliot (1997) souligne que les MI en particulier sont touchés par cet aspect : ils n'ont plus à faire circuler l'information puisqu'elle est massivement et instantanément disponible. Ils doivent la valoriser, mais il s'agit d'une tâche parfois inhabituelle pour laquelle les MI ignorent souvent comment et sur quels critères ils seront jugés. Ils sont censés moins superviser leurs subordonnés qui gagnent en autonomie. Cela devrait les libérer de tâches routinières d'administration ou de contrôle pour qu'ils puissent se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée.

L'impact attendu des TI sur le repositionnement du rôle des managers intermédiaires.

On voit que dans les attentes exprimées par les dirigeants comme par les MI eux-mêmes, l'impact théorique des TI sur le rôle de ces derniers doit se traduire par un transfert de leur charge de travail du rôle minimal vers le rôle élargi. La figure suivante synthétise de telles attentes :

Figure 1

Les attentes des managers intermédiaires à l'égard des TI



Un système d'information marketing et commercial informatisé doit en effet permettre aux commerciaux, les plus proches de la source d'information vitale, le client, de manipuler seuls les données représentant leur activité : qualification des clients, objectifs ciblés, résultats atteints, écarts existants, etc. La compilation de telles données et la gestion d'information concernant le personnel de l'équipe étaient souvent confiées jusque là aux MI. Ils peuvent par conséquent être libérés de ces tâches pour être repositionnés sur un rôle porteur de valeur : interpréter les informations entrées par leurs subordonnés, programmer des actions précisément adaptées aux situations représentées par ces informations, anticiper sur leur évolution à court et moyen terme dans le cadre d'un rôle devenu localement stratégique.

D'un autre point de vue, les MI appréhendent fréquemment de voir un système d'information et d'aide à la décision les concurrencer au plan de leur expertise sectorielle : l'informatisation a amené les entreprises à mettre en place des logiciels d'analyse ciblée du marché, mettant en cause, par le fait, la capacité d'analyse et de réflexion des MI. Cette peur de la banalisation de leur rôle et de la déshumanisation de leurs rapports, avec la hiérarchie en particulier, est toujours présente. Or, on constate aujourd'hui que l'expérience acquise des MI sur le terrain permet souvent des prises de décision adéquates qui ressortent du processus de pensée humain, et que ne parviennent pas nécessairement à supplanter les cerveaux artificiels.

Par voie de conséquence, la structure du pouvoir change en leur faveur s'ils parviennent à effectuer ce repositionnement de manière relativement aisée. Mais elle les dessert au profit des hiérarchiques et/ou des subordonnés s'ils peinent à concrétiser l'évolution de leur rôle. S'ils pensent globalement que l'impact des TI est positif sur leur travail une fois que la transition est consommée (Millman 1987), ils doivent pour cela changer leur manière de communiquer, leur mode de relations hiérarchique et professionnelle, leur façon de travailler, leurs critères d'appréciation, etc. En ajoutant que dans l'ensemble les cadres utilisent les TI très inégalement, les bouleversements induits par celles-ci pour le management intermédiaire sont donc profonds. Obtenir que ce soit des changements majoritairement bénéfiques implique alors un certain nombre de conditions, avant, pendant et après l'implantation des TI dans l'environnement de travail.

Conditions requises au déploiement bénéfique des TI dans l'activité des managers intermédiaires.

Plusieurs voies de recherche nous guident quant à la manière de déployer efficacement les TI pour repositionner le rôle des MI. Les uns notent que la résistance des salariés aux TI, en tant que force de changement perturbant les habitudes et les références acquises dans le travail, doit être prise en compte (Bareil 1999) et la période de transition valorisée. L'attitude de la hiérarchie comme des services fonctionnels sont des facteurs importants pour l'acceptation ou le rejet des TI par ces salariés (Collerette 1997). C'est en effet la période de transition qui fait la réussite ou l'échec à long terme du changement voulu par l'entreprise et instrumentalisé, dans ce cas, par les TI (Bridges 1995). Pour ce faire, Bareil place en perspective deux approches, l'une dite *cognitivo-temporelle*, l'autre qualifiée de *socio-émotionnelle*, pour définir quatre étapes dans le processus de changement : le choc, la résistance, l'exploration et finalement l'implication. Elles correspondent à plusieurs états émotionnels chez les individus, significatifs des préoccupations qui les animent durant toute la phase de transition. Sur la base de ces principes généraux, Carter (2001) considère trois phases principales commandant à l'adoption de l'innovation : *l'initiation*, *l'adoption* et *l'implantation*.

L'auteur souligne lui aussi que l'implication de la hiérarchie et des services transversaux est essentielle pour une diffusion efficace des TI. Il observe que l'implication des MI est un facteur de premier plan, confirmant en cela des travaux plus anciens (Daft 1978), suivi en terme d'impact par l'engagement des services techniques. Les croyances, la formation, la communication formelle et les ressources allouées se révèlent autant de facteurs sur lesquels jouer dans l'adoption des innovations technologiques par les acteurs de l'entreprise.

D'autres auteurs insistent sur l'implication des dirigeants dans l'acceptation et l'emploi des TI pour aboutir à une meilleure efficacité globale de l'organisation. Ainsi Cornet (1999) considère qu'il faut parvenir à un modèle de management d'accompagnement dans lequel tous les acteurs clés sont intégrés, à tous les échelons de la hiérarchie et d'une manière cohérente dans leur façon de manager. Plus que l'adoption d'objets matériels et immatériels que sont les ordinateurs et leurs logiciels, elle souligne l'importance de communiquer, de former et d'accompagner pour traiter notamment l'irrationnel qui ne manque pas d'apparaître dans le processus de transition généré par l'arrivée des TI. Pour Féraud (1999) la Direction des ressources humaines doit tout particulièrement s'engager dans les grands projets informatiques dans un souci « d'alignement stratégique ». Pour éviter en particulier le « technocentrisme » et faciliter leur adoption, il convient de ne pas laisser les TI hors de portée des non-informaticiens. La formation, dont une grande part est de nos jours utilisée par l'informatique, ne doit pas seulement former à l'utilisation de l'outil, mais doit intégrer les résistances potentielles tout autant que l'intérêt pour l'utilisateur de modifier ses pratiques. Tonnelé (1999) le rejoint en soulignant que si, le plus souvent, 80% des ressources humaines ne sont pas consacrées aux 20% des acteurs créateurs de valeur dans l'entreprise, il convient de profiter du changement induit par les TI pour inverser cette tendance et démontrer la contribution des changements attendus à la performance globale.

Allison (1996) affirme quant à lui l'importance de voir les MI engagés dans la diffusion et l'usage des TI. Il précise qu'elles doivent pour ce faire être concrètement liées aux objectifs stratégiques et tactiques, que les ressources de développement doivent être à la hauteur des ambitions annoncées, et que le déploiement d'outils informatiques généralisés nécessite un suivi approfondi. Le système doit être opérationnel. En effet, les utilisateurs souhaitent en particulier en extraire des informations commerciales affinées, des résultats commerciaux, des rapports du management, et des informations provenant des ressources humaines. Les MI envisageant essentiellement un usage de supervision et de reporting, ils souhaitent généralement que l'outil ait un aspect de style « Windows » (on trouve encore des logiciels sous plateforme Dos), des possibilités de sortie graphique et de compilation, de calculs statistiques, etc. On voit donc ici que les MI comprennent l'intérêt que peuvent représenter les TI pour les aider à assumer plus aisément les tâches d'administration et de contrôle. On voit aussi poindre le risque d'accorder plus d'importance à l'outil qu'à son contenu.

Par l'implication et l'accompagnement de la hiérarchie, par le respect d'étapes clés, par la priorité donnée au contenu sur l'outil, différentes approches posent comme essentiel le rôle des MI pour une bonne implantation des TI dans l'entreprise. Pour les uns, cela se justifie par le fait que l'équipe placée sous leur responsabilité constitue l'unité adéquate pour qu'un apprentissage efficace prenne corps (Mack 1999). Elle se caractérise par un fort sentiment d'appartenance et de solidarité, un coaching réciproque entre collègues, des objectifs de progrès individuels et communs liés à ce que vit l'équipe, des conditions d'expérimentation ciblées. Les MI doivent particulièrement veiller à la qualité des relations interindividuelles, au respect des règles énoncées, à la mise en confiance et à la réelle mise en œuvre par son équipe des nouvelles méthodes de travail suscitées par les TI. Pour Roy (1999), une raison supplémentaire réside dans la relative permanence en tant que système social durable de l'équipe dirigée par un MI.

En terme de repositionnement de leur rôle, il importe alors que les MI soient acteurs à part entière d'un management basé sur le développement des compétences, en particulier sur l'auto-apprentissage accompagné (Bard et Moose 2000). Un partenariat devient nécessaire entre l'acteur et l'entreprise, dans lequel le premier acquiert une vision stratégique de son propre développement et où il pilote son apprentissage, soutenu par sa hiérarchie. L'organisation se positionne comme génératrice de structures adéquates pour atteindre ce qui constitue des objectifs inédits pour les MI : améliorer ses compétences personnelles dans le management

d'équipe et d'individus, utiliser le développement des individus pour satisfaire l'atteinte d'objectifs professionnels collectifs, encourager la prise en charge individuelle du développement des compétences, faciliter le travail en réseau et l'aide entre services, encourager une culture d'auto-apprentissage continu, etc.

Les difficultés de telles démarches souvent très novatrices dans la plupart des entreprises résident dans le fait de parvenir à implanter une action généralisée et cohérente. Un travail de fond est indispensable sur un horizon au moins annuel, aidé par des « pilotes » que sont les consultants spécialisés, les « seniors » expérimentés et les hiérarchiques. On ne peut dans tous les cas négliger le fait que les TI représentent pour tous une pression supplémentaire à « se réaligner » sur une organisation nouvelle, adaptée aux contraintes évolutives de l'activité professionnelle (Rondeau 1999). Les MI sont des acteurs incontournables ayant pour objectif, encore inhabituel, de donner du sens aux perturbations que vivent leurs équipes, et qu'ils vivent également. Devant tenir compte des conditions sociales dans lesquelles les TI s'implantent avec leur cortège d'habitudes toutes neuves, les MI ont plus que jamais vocation à favoriser la communication, formelle tout autant qu'informelle, et le travail en communauté, dont leur équipe constitue l'unité la plus palpable, et dont les TI sont un outil d'une puissance encore jamais atteinte à leur niveau.

3. Le déploiement des technologies de l'information au sein d'une force de vente : étude de cas.

Nous constatons, au sein de l'entreprise étudiée, que le rôle des MI divergeait entre la prescription, le souhait et la réalité. En nous appuyant sur les travaux cités précédemment, nous avons donc entrepris une démarche de repositionnement de leur rôle utilisant le déploiement d'outils informatiques.

Description des systèmes informatiques déployés dans l'entreprise.

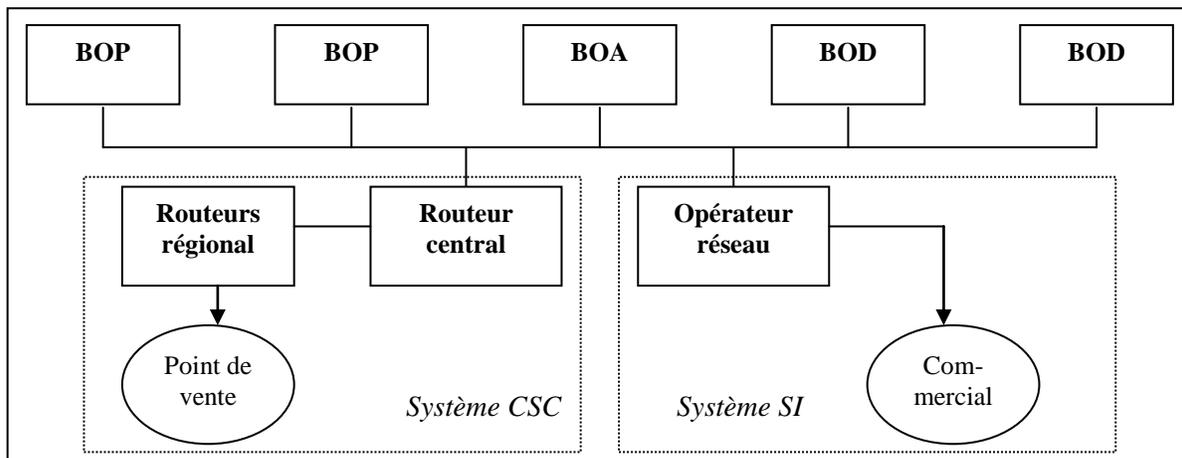
Il convient de distinguer deux outils complémentaires en terme de TI : un système dédié au réseau de points de vente (CSC), un autre destiné aux commerciaux (SI), le tout composant le programme d'Informatisation de la Force De Vente (IFDV). Le système CSC comprend une base de données *clients*, une base *produits* et une base *organisation*, utilisées par les services fonctionnels. Les 350 points de vente sont destinataires d'un logiciel permettant la réception et la gestion des commandes, la gestion des stocks et de la caisse, le suivi du process de vente et des process de service client, la création, la consultation et la personnalisation des fiches clients. Un intranet relie les deux parties grâce à un serveur central autorisant une configuration légère chez l'utilisateur, c'est à dire une installation logicielle réduite sur son poste et une interface de type *Windows*.

Le système SI gère des bases de données similaires au précédent. Il permet à l'utilisateur la gestion de ses clients, de ses activités quotidiennes, de son agenda, des informations sur le marché et la concurrence, et des outils de remontée d'information. Il permet de plus la création automatique d'un planning annuel de visites intégrant les temps de congés, de réunions ou de formation, la création des boucles de clientèle affectées à chaque jour de la semaine, et la création des fréquences de visite. Enfin, il gère et visualise les incohérences, telles que les activités programmées et non effectuées ou le dépassement du quota de visites quotidiennes. Le SI concerne 250 commerciaux, 60 MI et 5 Directeurs des Ventes. En parallèle, un logiciel de messagerie permet une relation directe entre un commercial et tout membre de l'entreprise. On observe d'ailleurs, à l'instar de certains auteurs, d'abord une faible acceptation de l'outil, suivie rapidement d'une sorte de « frénésie » de communication : certains hiérarchiques reçoivent plusieurs dizaines de messages quotidiens, caractéristique d'une information surabondante et mal, voire pas du tout traitée. La phase de « maturité », qui voit se modérer le flux des messages, de leur contenu comme de leur fréquence, n'est atteinte que chez les utilisateurs expérimentés, 15 à 18 mois après le début de diffusion de l'outil de messagerie.

Concrètement, l'architecture du réseau intègre plusieurs bases Oracle de production (BOP) d'authentification (BOA) et de développement (BOD), un routeur central connecté aux routeurs régionaux, où se connectent les points de vente, et un opérateur réseau assurant le routage du SI, destiné aux appareils portables des commerciaux non sédentaires. La figure suivante illustre cette architecture :

Figure 2

L'architecture en réseau du système informatique IFDV



La mise en œuvre de la démarche proposée par Bareil et Carter.

Afin de tendre vers l'implantation réussie des TI par les acteurs de l'entreprise, une démarche en trois phases est préconisée, découlant des travaux de Bareil (1999) et de Carter (2001) cités plus haut. La première est une phase *d'initiation*. Des groupes de travail pluridisciplinaires ont recensé les besoins et suivi le développement de l'outil informatique.⁴ Sa conception a été faite en interne et chez un prestataire selon les recommandations des groupes de travail. Les tests ont été effectués par des utilisateurs pilotes, avant la formation de l'ensemble des destinataires et le déploiement de l'IFDV. L'un des points importants fut le développement des interfaces entre l'ancien et le nouveau système informatique. A ce stade sont pensées les conséquences les plus diverses de la diffusion de l'outil. Une base de connaissances a donc été créée et maintenue par un pôle d'assistance informatique. Tout salarié peut y consulter les questions posées dans le réseau au sujet de l'IFDV, les réponses apportées, et le suivi du déploiement de l'outil, ainsi que des guides en ligne incluant les changements de procédures administratives. Un service « hotline » a été formé pour suivre le déroulement des formations des utilisateurs, programmer des remises à niveau, réaliser le lancement de la seconde version du progiciel SI, et recevoir les demandes des utilisateurs mises en ligne. Le service Formation a conçu une démarche de suivi pour aider les MI à insérer l'outil informatique dans leur management quotidien et à réaliser les remises à niveau ponctuelles.

La seconde phase est celle de *l'adoption*, impliquant directement les MI, leur hiérarchie et les services fonctionnels. À ce stade sont prises en compte par le management les inquiétudes que peut provoquer l'implantation généralisée de l'informatique, évoquées aussi bien dans différents travaux de recherche que par les acteurs de l'entreprise dans la première phase. La première inquiétude concerne ce que les commerciaux nomment trivialement le « flicage ». Ils redoutent d'être excessivement contrôlés et de perdre leur marge de liberté dans l'exécution de leur travail. Or l'argument ne vaut que si l'on considère que l'organisation commerciale préalablement prévue n'est pas appliquée. Les éléments d'information demandés restent essentiellement les mêmes. Cependant la méthode de travail devient dès lors plus cohérente : chacun doit mettre en œuvre les mêmes procédures, par exemple pour l'ouverture d'un compte client, sans adaptation personnelle du support et dans les délais impartis. Les hiérarchiques de chaque niveau ont pour consigne de veiller à ce que ces démarches soient effectuées telles qu'elles ont été préconisées.

Le second sujet d'anxiété est le temps consacré aux tâches administratives. Les commerciaux et les MI ont eu le sentiment, lors du lancement de l'IFDV, de leur formation et de l'affectation des ordinateurs, de devoir

⁴ Le développement décrit ici concerne surtout le système SI, le plus avancé des deux actuellement.

passer beaucoup de temps à remplir des formulaires électroniques et à recréer des documents existant auparavant. Là encore l'argument n'est recevable que lorsqu'il masque une organisation administrative défailante. Dans les faits le commercial ne recrée pas toutes ses fiches clients : s'il avait, dans leur version papier, transmis ces supports au service d'administration des ventes lors de chaque création de compte client, leur double informatique a préalablement été conçu et intégré au logiciel de gestion commercial. On ne peut néanmoins obérer le fait qu'un temps de prise en main est indispensable. Il est évalué à deux mois en moyenne. Dans les faits, il s'avère que 60% seulement des commerciaux formés depuis le début de l'opération de déploiement sont autonomes avec leur outil informatique. Enfin, les vendeurs peuvent craindre d'être appréciés sur de nouveaux critères d'efficacité. Ils sont familiers de ratios basés sur l'atteinte de résultats quantitatifs en chiffre d'affaires ou en marge brute. Ils devront à présent intégrer la qualité de leur travail d'organisation, d'analyse et de développement commercial dans leurs objectifs de progrès, ce qui ne va pas sans résistances.

La troisième phase est celle de *l'implication*. Elle voit se modéliser un management d'accompagnement propre à faire évoluer les commerciaux et les MI vers le repositionnement requis de leur part. Les MI doivent être capables de qualifier et d'interpréter les informations reçues et données par leurs commerciaux. Il leur incombe de traduire l'usage de l'IFDV en surcroît d'efficacité, en aidant les commerciaux à réaliser des visites commerciales plus nombreuses, de meilleure qualité, vers de nouveaux types de clients, ou encore vers de nouveaux besoins, selon les situations rencontrées. L'outil doit leur fournir les données et les supports nécessaires à une analyse fine de la situation professionnelle de chaque vendeur. Dès lors, bien qu'ils n'en aient pas nécessairement l'habitude, ils sont fortement incités à développer dorénavant une forme de relations basée sur l'aide et le développement plutôt que sur le contrôle et la contrainte portant sur la quantité de travail.

Le système d'appréciation mis en œuvre par l'entreprise doit pour cela se retrouver en adéquation avec ce qu'elle attend de ses commerciaux et de ses MI. Le travail qualitatif doit être récompensé, pécuniairement ou non, pour qu'il devienne une priorité dans les actes quotidiens. Or on a constaté plus haut qu'entre les souhaits et la réalité, l'écart demeure important. Le rôle des MI comme celui des vendeurs nécessite d'être revalorisé, alors que l'outil informatique paraît trop « envahissant » à certains : ils ne doivent pas devenir des spécialistes de la manipulation de logiciels au détriment de l'activité commerciale. À la suite de la période d'adoption, destinée à les familiariser avec l'outil et avec les évolutions qu'il induit dans la manière de travailler, il doit devenir « transparent » dans la phase d'implication et appartenir à l'environnement normal de chaque acteur.

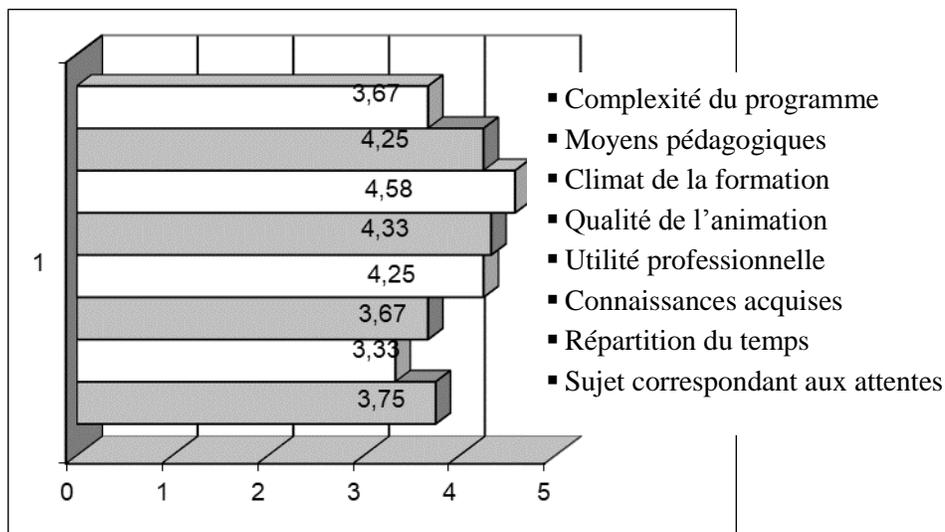
Dans ce cadre, et dès le lancement de l'IFDV, un suivi important de la part de la hiérarchie comme des experts techniques chargés du programme se met en place. Les faits obligent à indiquer que ce ne fut pas le cas dès le départ. Pour compenser les dérives occasionnées par cette déficience, l'entreprise profite de la première évolution significative du logiciel pour instituer une procédure de suivi des utilisateurs impliquant plus profondément la hiérarchie, les responsables du projet et la formation. Cela donne lieu à la conception et à la mise en œuvre d'un Plan de Soutien de la part des Directeurs des Ventes destiné aux MI dont ils ont la responsabilité. Les MI déclinent ce plan auprès de leurs vendeurs en l'échelonnant sur l'année et en pointant les efforts d'amélioration qualitative déployés par ces derniers. En parallèle le service de formation met au point un programme de coaching et d'apprentissage. Les utilisateurs ont reçu en même temps que leur équipement une formation spécifique au système SI et aux nombreuses tâches qu'ils auront à effectuer dorénavant pour s'en servir au mieux. Cela ne peut suffire cependant. La seconde tranche de formation prévoit dès 2001 l'utilisation dynamique de l'outil. Elle vise à montrer aux Directeurs des Ventes, aux MI et aux vendeurs comment analyser les portefeuilles de clientèle, puis en déduire les actions à réaliser, en terme de fréquence de visites, d'objectifs de vente, d'orientation produits ou encore de typologie de clientèle.

Afin de mesurer l'impact de l'ensemble de ce programme, une nouvelle étude est menée : elle a pour objectif de mesurer l'acceptation de l'IFDV par ses destinataires. Le questionnaire est administré d'une part au sortir de la première session de formation, d'autre part un an plus tard. Les premiers résultats montrent que 75% des MI jugent le sujet de la formation conforme à leurs attentes. Ils sont néanmoins soucieux des

décallages existant entre l'organisation commerciale théorique et son application sur le terrain. Cela ne peut masquer le fait que l'assimilation des règles d'organisation commerciale est un pré-requis indispensable à un bon emploi de l'outil informatique. Le rôle de la hiérarchie, intermédiaire comme dirigeante, se révèle primordial sur ce point. Les MI trouvent par ailleurs le stage trop court : pour eux, deux journées complètes auraient été nécessaires au lieu d'une journée et demie. Le suivi du programme sur le terrain doit alors compenser cette déficience. Enfin, le bilan de la formation est globalement positif, les notes accordées par les stagiaires étant supérieures à la moyenne des autres formations.

Figure 3

Mesure de l'acceptation de l'IFDV par les MI au sortir de la première formation



Conclusion : vers le repositionnement nécessaire du rôle du management intermédiaire.

Au vu du poids des TI dans la vie de la firme, il convenait de se poser certaines questions : quelles conditions doit-on respecter pour que l'IFDV soit effectivement un outil efficace ? Quelle part doivent prendre les MI dans la réussite de ce programme ? Quelle part doivent-ils également en recevoir en terme de repositionnement de leur propre rôle ? Nous avons pu observer, d'une part, que le déploiement de l'IFDV et d'outils de messagerie dans cette force de vente répond en partie aux objectifs et aux conditions que l'on peut assigner à l'arrivée des TI dans une organisation, telles que plusieurs chercheurs les ont évoquées. D'autre part, un certain nombre de points sont encore à surveiller ou à mettre en œuvre pour obtenir tout l'impact attendu d'un tel programme sur l'efficacité du réseau commercial.

Les TI, bien que quasiment omniprésentes dans l'activité économique, n'en sont pas pour autant adoptées comme un changement naturel par les acteurs individuels et organisationnels. Elles impliquent au contraire des adaptations qui touchent les représentations individuelles et collectives, les comportements, les méthodes de travail, les critères de réussite de chaque salarié dans l'entreprise. C'est encore plus vrai pour les membres des forces de vente dont on attend des conséquences rapides et visibles en terme de résultats commerciaux. Dans un tel contexte le management intermédiaire est à la fois déstabilisé et ouvert à un repositionnement stratégique. Alors que ce corps de l'entreprise est souvent vu comme une source de problèmes et de résistance au changement, notamment parce qu'il est concerné au premier chef par les transitions que subissent les structures pyramidales et hiérarchiques des organisations (Barnes et alii 2001), l'innovation technologique peut être un des moyens susceptibles de lui redonner la place qu'il mérite.

Les MI ont empiriquement développé un rôle basé sur le modèle fordien, mettant en avant les activités de

contrôle et de supervision hiérarchique. Il leur est demandé aujourd'hui de créer de la valeur ajoutée au sein de systèmes complexes que sont devenues la plupart des entreprises. En tant que charnière dans des réseaux de grande taille, les MI sont des acteurs incontournables de l'évolution et de l'efficacité des forces de vente. Cela oblige pour ce faire à reconsidérer les critères grâce auxquels on juge leur travail, les méthodes que l'on attend qu'ils mettent en œuvre, mais également le cursus et les compétences nouvelles qu'exige un tel rôle. Ce n'est, à notre sens, qu'en intégrant dans le management des entreprises les attentes de ces professionnels à l'égard de leur métier, les attentes que l'on a à leur égard, et les attentes globales de l'organisation, que leur rôle donnera le meilleur de son potentiel, soutenu par des systèmes informatiques pointus et adaptés à leur travail.

Références.

- AFNOR (1996), *Les fonctions de l'entreprise*, Tome 1, Paris, 2^e Édition.
- AIZICOVICI F. (1999), « Rien ne va plus entre les entreprises et les salariés », *Le Monde*, 28/09.
- ALLISON I.K. (1996), « Executive Information Systems : An Evaluation of Current UK Practice », *International Journal of Information Management*, Vol. 16, 1, 27-38.
- AMHERDT C.-H., DUPUICH-RABASSE F. (1999), « Le rôle du cadre : de gestionnaire à développeur », *10^e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- BAREIL C., SAVOIE A. (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol. 24, 3, 86-94.
- BARD M., MOOSE E. (2000), « Mentoring and Self-managed Learning : Professional Development for the Market Research Industry », *International Journal of Market Research*, Vol. 42, 3, 255-275.
- BARNES J., BESSANT J., DUNNE N., MORRIS M. (2001), « Developing Manufacturing Competitiveness within South African Industry : The Rôle of Middle Management », *Technovation*, Vol. 21, 5, 293-309.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1998), « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'Expansion Management Review*, 3, 17-26.
- BERGER P.L., LUCKMAN T. (1967), *The social construction of reality*, Garden City, NY, Doubleday.
- BRIDGES W. (1995), *La conquête du travail : au-delà des transitions*, Village Mondial.
- CARTER Jr. F.J., JAMBULINGAM T., GUPTA V.K., MELONE N. (2001), « Technological Innovations : A framework for Communicating Diffusion Effects », *Information & Management*, 38, 277-287.
- COLLERETTE P., DELISLE G., PERRON R. (1997), *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.
- CORNET A. (1999), « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol. 24, 3, 66-75.
- DAFT R.L. (1978), « A Dual-core Model of Organizational Innovation », *Academy of Management Journal* 21, 2, 193-210.
- DIETRICH A. (1999), « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *formation Emploi*, 67, 9-23.
- DUMOULIN C. (1999), « Rôles managériaux et contrôle. Explication des rôles dans la ligne hiérarchique du réseau d'une entreprise de service », *10^e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- FERAUD G. (2000), « Gestion des Ressources Humaines et informatique : un levier pour l'internationalisation », *11^e congrès de l'AGRH*, Paris.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- GIRARD A., PASIN F., NOLLET J. (2000), « Modifier les processus en tenant compte des objectifs clés de l'entreprise », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol. 25, 1, 41-48.
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1 : la présentation de soi*, Paris, Ed. de Minuit.
- GRAWITZ M. (1991), *Lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 5^e éd.
- KAMMOUN H. (1999), « Repenser le rôle des cadres dans une perspective de modélisation : à la recherche de la conciliation entre l'accroissement de l'autonomie et l'adaptation du contrôle », *10^e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- KATZ D., KAHN R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley & Sons, réédition

de 1966.

- LEIBOWITZ Z.B., SHORE J.E., SHUMAN G.H. (1992), « Managers can be developers too », *Training & Development*, 03.
- LINTON R. in DURAND J.P., WEIL R. (1969), *Sociologie contemporaine*, Paris, PUF.
- MACK M. (1999), « L'apprentissage en équipe », *L'Expansion Management Review*, 03, 70-75.
- MATMATI M. (2000), « Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? », *11^e congrès de l'AGRH*, Paris.
- MILLIOT E. (1997), « Typologie des mutations managériales : réflexion sur la nature paradoxale des nouvelles pratiques d'entreprises », *gestion 2000*, 2.
- MILLMAN Z., HARTWICK J. (1987), « The Impact of Automated Office Systems on Middle Managers and their Work », *MIS Quarterly*, 12.
- NEGRO Y. (2001), « Les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des techniques modernes de l'information et de la communication », *Revue Direction et Gestion*, à paraître.
- OBERLE D. (1995), « L'approche interactionniste des rôles », in MUGNY G., OBERLE D., BEAUVOIS J.L., *Relations humaines, groupes et influences sociales*, Grenoble, PUG, 100-110.
- RAMONET I. (1999), *La tyrannie de la communication*, Éditions Galilée.
- RICH G.A. (1997), « The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25/4, 319-335.
- RIVARD S., PINSONNEAULT A., BERNIER C. (1999), « Impact des technologies de l'information sur les cadres et les travailleurs », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol.24, 3, 51-65.
- RIVE J. (1999), « Management des forces de vente : des systèmes de contrôle de populations autonomes », *10^e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- ROCHE L., SADOWSKY J. (2000), « La résistance des salariés à la high-tech », *L'Expansion Management Review*, 12, 44-50.
- RONDEAU A. (1999), « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol.24, 3, 12-19.
- ROULEAU L. (1999), « Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol.24, 3, 96-101.
- ROY M. (1999), « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol.24, 3, 76-85.
- SHAW M.E., COSTANZO P.R. (1982), *Theories of Social Psychology*, New-York, McGraw-Hill, 2d Ed.
- THEVENET M. (1992), « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai, 68-71.
- THOMAS C. (1999), « Suppression ou transformation des hiérarchies intermédiaires : une subtile alchimie », *10^e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- TONNELE A. (1999), « Le nouveau rôle des DRH », *L'Expansion Management Review*, 3, 103-107.
- TOURAINÉ A. (1973), *Production de la société*, Paris, Seuil, p. 280.
- WILS T., LABELLE C., GUERIN G. (2000), « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion – École des HEC de Montréal*, Vol.24, 4, 20-33.