



**HAL**  
open science

# Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale

Ronald Boucher

► **To cite this version:**

Ronald Boucher. Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale. Sociologie. Université d'Evry-Val d'Essonne, 2012. Français. NNT : 2012EVRY0039 . tel-03195971

**HAL Id: tel-03195971**

**<https://theses.hal.science/tel-03195971>**

Submitted on 12 Apr 2021

**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.

Université d'Evry-val-d'Essonne  
U.F.R. de Sciences Sociale et de Gestion  
Centre Pierre Naville

# **Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale**

Thèse de Doctorat de Sociologie présentée et soutenue  
le 28 septembre 2012  
par Ronald Boucher

Sous la direction de M. Jean-Pierre Durand

Jury :

Mme **Catherine Ballé**, directrice de recherche honoraire au  
C.N.R.S, Centre de Sociologie des Organisations,  
M. **Jean-Pierre Durand**, Professeur de Sociologie à l'Université  
d'Evry-val-d'Essonne, *Directeur*  
M. **Olivier Meier**, Maître de Conférences Université Paris Est, HDR,  
*Rapporteur*  
M. **Jean-Luc Nahel**, CPU, *Rapporteur*







## **Remerciements**

Je tiens à remercier Catherine Ballé qui m'a suivie depuis le début de cette longue aventure et fait découvrir la sociologie. Sa rigueur dans le suivi de mon travail m'a permis de voir et penser autrement. Son amical soutien depuis ces longues années m'a été d'une aide précieuse.

Je souhaite faire part de ma profonde reconnaissance à Jean-Pierre Durand pour l'accueil dans son laboratoire de cet étudiant atypique. Sa manière de l'accompagner simplement et efficacement et sa grande patience pour faire grandir les autres ont été de grandes expériences.

Je remercie , Jean-Luc Nahel, Olivier Meier, Catherine Ballé et Jean-Pierre Durand pour avoir accepté d'être membres de mon jury.

Je remercie tout spécialement Caroline, Victoriane et Vinciane pour leurs soutiens indéfectibles durant toutes ces années. Ils représentent bien plus à mes yeux que ce qu'elles peuvent imaginer. Le temps file entre nos doigts et ne se rattrape pas.



## Table des matières

Remerciements .....	5
Table des matières .....	7
INTRODUCTION GENERALE .....	11
PARTIE 1 - CADRE EMPIRIQUE ET THEORIQUE .....	17
Chapitre 1 - Comment une adaptation aux attentes des clients par les TIC crée des dysfonctionnements dans les organisations .....	19
L'apparition de nouveaux usages liés aux Technologies de l'information et de la communication (TIC) .....	20
Dysfonctionnements et homéostasie .....	24
Chapitre 2 – Se différencier pour atteindre l'unicité.....	29
Un consommateur à la recherche de reconnaissance par l'unicité de ses achats .....	30
Une différenciation possible par la customisation : proposition de définition .....	33
Chapitre 3 – Modèles d'organisation et systèmes d'information .....	41
Les modes d'organisation de la production des entreprises commerciales en fonction des technologies.....	41
Les types de productions dérivées des exigences client.....	43
Les systèmes d'information dans le contexte click and mortar : essai de définition .....	45
Définition d'un « système d'information » .....	47
Les fonctions des systèmes d'information dans le cadre de notre recherche.....	50
Chapitre 4 - Exposé de la problématique et apports théoriques .....	55
Problématique générale .....	58
Les apports théoriques .....	58
Les règles rationnelles et coutumières .....	63
L'objet de la Thèse.....	66
Méthodologie d'étude .....	66
PARTIE 2 – PEABODY, UNE SOCIETE CINQUANTENAIRE.....	69
Chapitre 1 – L'organisation Peabody et les TIC .....	70
Une société familiale .....	71
Chapitre 2 – les Acteurs de l'organisation Peabody.....	81
Le système de distribution multi canal Peabody .....	85



Les sites internet de Peabody .....	87
Les services commerciaux et de production de l'organisation .....	89
Chapitre 3 – Les stratégies d'adaptation .....	97
Des TIC dysfonctionnantes comme prétexte pour hiérarchiser les demandes .....	99
Les chefs de zones .....	102
Le prétexte du dysfonctionnement .....	107
L'email comme outil de contournement aux dysfonctionnements .....	111
Le contrôle de la production .....	112
Faire formaliser les demandes par les assistantes pour co-construire les règles.....	113
L'intégration culturelle des TIC différente entre les deux services .....	117
La stratégie d'adaptation née du manque de formation .....	120
Chapitre 4 – Unicité, customisation et stratégies d'adaptation .....	121
Le site des sacs customisés Peabody.com .....	122
Un sac customisable par configurateur issu des TIC.....	123
Deux sites deux organisations des commandes et des dysfonctionnements .....	128
Une solution de suivi des commandes développée par une stratégie d'adaptation par l'innovation .....	131
Chapitre 5 - L'atelier D. ....	133
Les ouvrières de l'ateliers D .....	139
D'une stratégie individuelle à une stratégie de groupe pour rompre la monotonie .....	146
L'atelier des Cabas .....	148
PARTIE 3 – ROMBUS, UNE ORGANISATION CENTENAIRE .....	159
Chapitre 1 – Une organisation structurée.....	160
Une production organisée sur deux modes .....	163
Vente et distribution : une organisation off line multi canal .....	166
Chapitre 2 – Des systèmes d'information multiples .....	173
Imhotep le grand architecte de la base de données .....	175
Les sites internet B2C de Rombus .....	178
Rombusshop et le configurateur.....	181
Chapitre 3 – les stratégies d'adaptation des directeurs de pole et d'établissement .....	183
Le directeur de Pôle .....	184

Une stratégie d'adaptation par des outils de pilotage « sauvages » .....	188
Le directeur d'établissement.....	192
Une co-construction des résultats mensuels sur des tableurs « sauvages » comme stratégie d'adaptation .....	196
Des tableaux de bords « maison » au siège pour superviser l'organisation nationale .....	199
Chapitre 4 - Les chefs de services.....	205
Le responsable marketing .....	206
Créer son intranet « maison » avec les intranets Rombus .....	207
Le stock ingérable par la structure qui en est responsable : problème d'interfaçage .....	210
Un tableau de suivi sauvage pour actualiser en temps réel.....	212
Un détournement des règles, une approche multi canal Mertonienne .....	216
Les chefs des ventes véhicules particuliers.....	219
Un tableau « maison » pour des cas non pris en compte dans les TIC officielles .....	222
Les stratégies d'adaptation du chef des ventes .....	225
Une offre anonymisée dans les tableaux de bords .....	227
Chapitre 5 – les vendeurs VNE, VNP.....	231
La fidélisation, une relation sur le long terme supportée par les TIC « sauvages ».....	233
Le fichier « sauvage », « le chaînon manquant » entre le formel et l'informel .....	236
Des TIC à doubles niveaux d'information en fonction des cibles, le cas du site professionnel de l'argus .....	240
PARTIE 4 – SYNTHÈSE ET CONCLUSION .....	245
Les stratégies SAPIMS de la catégorie des bruits techniques.....	250
Les SAPIMS de la catégorie des bruits d'attitude et de conduite .....	261
Les stratégies SAPIMS de la catégorie des bruits sémantiques .....	266
Bibliographie .....	273
Table des tableaux .....	283



## **INTRODUCTION GENERALE**

---

Les systèmes d'information sont devenus des atouts pour une meilleure compétitivité des organisations commerciales. Ils peuvent ainsi par leurs puissances optimiser tout ou partie des services des organisations et en faire émerger un ou plusieurs avantages concurrentiels. Les intranets, les solutions de gestion de la relation clients et les sites internet sont aujourd'hui des outils qui permettent, normalement, la réalisation des nouveaux objectifs des entreprises.

Depuis l'avènement du E-Commerce, un grand nombre d'entreprises proposent leurs produits sur un mode de distribution multi canal afin de répondre au mieux aux nouveaux enjeux du commerce et aux attentes des clients. Ces attentes de consommation tendant vers la recherche de l'unicité des produits achetés, conduisent les entreprises à proposer ces derniers sous une forme customisée<sup>1</sup> et pour cela à s'organiser en conséquence. Ainsi cohabitent deux modes de « production/distribution » : l'ancien, sur stock et le nouveau à la demande, commercialisés et distribués à la fois sur le circuit classique et sur internet.

---

<sup>1</sup> Créer un produit sur mesure à partir d'un produit standard. Cette customisation peut revêtir plusieurs formes qui seront développées dans la partie 1.

Afin d'en gérer au mieux la commercialisation, la distribution et la production, les entreprises s'appuient sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui seront à la fois outils de gestion et d'organisation de la production et des moyens de commercialisation/distribution.

Toutefois, leur mise en place n'étant que rarement pensée à la création de l'organisation pour des raisons historiques, financières ou structurelles par exemple, ces dernières devront intégrer les systèmes d'information au cours de leurs vies. Ces systèmes d'information sont multiples et peuvent prendre la forme de système centralisé d'information, réseaux de communication externe, site internet, outils de relation client...

L'intégration successive des TIC dans une organisation occasionnera à coup sur des dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements ont été étudiés par l'un des pères de la théorie de l'information, Claude E. Shannon<sup>2</sup>, sous un angle technique. Il nomme ainsi ces dysfonctionnements des bruits et les classifie en quatre catégories :

- les bruits sémantiques qui concernent l'identité entre l'interprétation du récepteur et l'intention de l'émetteur.
- Les bruits techniques qui concernent l'exactitude du transfert des séries de symboles, en fonction du canal, de l'espace et du temps, depuis l'émetteur jusqu'au récepteur,
- Les bruits sémiologiques ou d'attitudes et conduites qui proviennent du comportement des interlocuteurs ou des personnes environnantes perturbant la transmission du message.
- Les bruits liés à l'efficacité organisationnelle qui concernent le succès avec lequel la signification transportée jusqu'au receveur, provoque chez lui la conduite désirée.

Ces dysfonctionnements peuvent prendre plusieurs formes et être liés à des problématiques d'interfaçage d'anciens systèmes avec des nouveaux ou bien à des problèmes de compréhension ou d'adhésion à un nouveau système, la liste étant ici non exhaustive.

---

<sup>2</sup> Claude E. Shannon, "A Mathematical Theory of Communication", *Bell System Technical Journal*, vol. 27, July and October 1948, p. 379-423 et 623-656.

Les dysfonctionnements issus des TIC risquent d'être préjudiciable au bon fonctionnement de l'organisation et d'avoir pour conséquence le blocage de tout ou partie du système. Cette situation de dysfonctionnement ne permettra pas à l'entreprise d'atteindre ces objectifs. Cette organisation étant constituée d'acteurs au service de ses intérêts et de ses objectifs, ces derniers se retrouvent eux aussi victimes des dysfonctionnements.

Il en résulte que les acteurs de ces organisations, dans cette situation de dysfonctionnement, ne peuvent travailler dans de bonnes conditions et ainsi servir les intérêts des organisations en atteignant les objectifs qu'elles leur ont fixés. Les acteurs se retrouvent dans la situation de vouloir atteindre les objectifs de l'organisation sans que celle-ci n'en donne réellement les moyens. Le manque de moyens étant ici représenté par les TIC dysfonctionnantes.

Cette situation rappelle le travail que R.K. Merton a effectué sur les typologies des modes d'adaptation individuelle dans son ouvrage intitulé *Social Theory and Social Structure*<sup>3</sup>. L'auteur étudie la société américaine et la manière dont les américains s'adaptent en fonction des buts, intentions et intérêts définis par la civilisation et des moyens d'y parvenir. Il établit ainsi cinq typologies de modes d'adaptation des individus en fonction de ces deux paramètres. Une des typologies d'adaptation de R.K. Merton présente une situation analogue à celle décrite dans le cadre d'une organisation victime de dysfonctionnements issus des TIC. R.K. Merton présente une typologie d'adaptation par l'innovation des acteurs à trouver des solutions innovantes afin d'atteindre les objectifs définis par la société dans un contexte où les moyens sont défailants.

Cette situation pourrait correspondre à celle des acteurs de l'organisation souhaitant atteindre les objectifs de l'entreprise sans que cette dernière n'en donne réellement les moyens. La différence, de taille, se situe dans les dimensions des structures étudiées, puisque Merton présente son étude sur la société américaine alors que la présente thèse la circonscrit aux organisations commerciales. Ainsi, la vision ne serait plus macroscopique dans l'étude d'une

---

<sup>3</sup> Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique* [1953], Paris, Plon, 1965, 514 p.

société américaine mais une vision microscopique dans l'étude d'une organisation d'une taille réduite que serait une entreprise commerciale.

L'objet de cette thèse sera est de faire un parallèle entre la situation exposée par Merton et les modes d'adaptation des individus dans la société américaine et celle des acteurs dans une organisation plus réduite dans un contexte situationnel d'intégration de systèmes d'information dans cette « micro société ». Ainsi, démontrer que dans une situation donnée, d'adhésion aux buts par les acteurs sans les moyens donnés par l'organisation, l'individu répond par une stratégie d'adaptation par l'innovation dans un environnement micro social - l'entreprise - comme il le fait dans un environnement macro social telle que la société américaine.

Les stratégies appelées chez Merton stratégies d'adaptation individuelle et plus précisément pour celle étudiée, la stratégie d'adaptation par l'innovation, se nommeraient dans le cas de la thèse les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale afin de rappeler le caractère réduit de l'environnement social dans lequel se déroule l'étude. Le terme innovation tel que définit par Merton dans son étude ne représentait pas des situations réellement innovantes des acteurs, il était pris dans le sens novateur, c'est-à-dire nouvelles manières de s'adapter à une situation. Le terme adaptation par l'innovation dans le cadre de notre thèse est pris lui aussi au sens large, il faut entendre adaptations des acteurs aux TIC dysfonctionnantes dans leur situation de travail. Aussi, pour ces raisons et afin de démontrer le lien entre la stratégie de Merton et celle démontrée dans la thèse, le terme stratégie d'adaptation par l'innovation restera le terme générique utilisé.

Pour ce faire, il a été étudié deux organisations commerciales, sous forme de monographie, toutes deux présentant les caractéristiques de l'objet de l'étude : introduction de TIC, dysfonctionnements issus des TIC dans la gestion, production, commercialisation et distribution à l'international et adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise. La première entreprise de taille moyenne produit et distribue des articles de maroquinerie, la seconde est une grande entreprise fabriquant et distribuant des véhicules automobiles.

Les résultats des deux monographies ont permis d'observer huit types de dysfonctionnements dans trois catégories bruits sur quatre pour lesquels les acteurs ont adopté des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale. Par

soucis de simplicité, les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale seront désignées par l'acronyme SAPIMS.

Dans la catégorie des dysfonctionnements techniques il a été observé trois types de dysfonctionnements : les prétextes de dysfonctionnements, les dysfonctionnements par problème d'interfaçage et les dysfonctionnements par saturation.

Dans la catégorie des dysfonctionnements organisationnels, l'étude terrain a pu observer trois types de dysfonctionnements : par saturation, par non ergonomie et par contraintes des acteurs.

Dans la catégorie des dysfonctionnements sémantiques deux types de dysfonctionnements ont émergé, les dysfonctionnements par manque de formation et par sub-univers ou détournement sémantique.

Ces huit types de dysfonctionnements issus des TIC sont traités par les acteurs des organisations en développant des stratégies d'adaptation par l'innovation dans le même esprit que dans l'étude de Merton (adhésion au but sans en avoir les moyens) en trouvant des solutions propres au contexte des organisations et des TIC dysfonctionnantes.

Enfin, l'étude a permis de développer un tableau de synthèse présentant les huit origines des stratégies SAPIMS dans trois catégories de dysfonctionnements sur les quatre existantes.





## **PARTIE 1 - CADRE EMPIRIQUE ET THEORIQUE**



## **Chapitre 1 - Comment une adaptation aux attentes des clients par les TIC crée des dysfonctionnements dans les organisations**

---

*Le world wide web*<sup>4</sup> (W.W.W.) est véritablement à l'origine du développement de l'internet moderne. De cette facilitation technique de l'ergonomie de navigation pour, entre autres, le grand public, des sites de e-commerce apparurent : amazon.com en 1992, eBay<sup>5</sup> en 1994 puis bien d'autres au cours de la décennie. Le web commença à se structurer avec l'apparition des moteurs de recherches tels que Google et Yahoo afin que les internautes puissent trouver, plus facilement, les sites qu'ils désiraient. Puis vinrent les comparateurs de sites, les comparateurs de prix des objets sur les sites, la publicité en ligne et tout ce concerne l'univers que l'on nomme aujourd'hui le Web 1.0<sup>6</sup> et le web 1.5<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> En septembre 1990, Tim Berners-Lee rédige un document décrivant intégralement le fonctionnement d'un système hypertexte. Un mois après, il conçoit le premier navigateur web, et le nomme "World Wide Web". Le 12 novembre 1990, Tim Berners-Lee et Robert Cailliau reformulent le projet hypertexte du départ. Le web est né, et à Noël 1990, il est possible de surfer sur le net.

<sup>5</sup> eBay se nommait Auctionweb avant de changer de nom en 1997.

<sup>6</sup> Le Web 1.0 représente les sites de première génération. Les contenus (texte/image/vidéo/son) sont produits et hébergés par une entreprise, propriétaire du site. Ces sites sont les systèmes d'information du début de l'histoire de l'Internet. Ils sont statiques, le contenu des pages est rarement mis à jour. Avec l'apparition de nouveaux langages de scripts (comme le PHP ou l'ASP) couplés avec une base données, certains sites deviennent alors dynamiques. C'est-à-dire que le contenu (texte, image, vidéo, son) est géré par un système de gestion de contenu ou CMS (Content Management System). Ils permettent alors à plusieurs individus de travailler et de modifier les informations sur un même document. Ces technologies autorisent aussi la séparation de gestion de la

L'émergence de nouvelles stratégies commerciales orientées web apparaissent. Des « business models » originaux se développèrent pour aboutir à la création de nouvelles formes d'organisations commerciales et l'apparition de nouveaux usages.

***L'apparition de nouveaux usages liés aux Technologies de l'information et de la communication (TIC)***

Pour Régis McKenna<sup>8</sup>, il existe trois phases en marketing, le « reach », le « push » et l' « access ». Le « reach » correspond à l'ère du contact. Il la situe au début du 20<sup>ème</sup> siècle, où la demande était plus forte que l'offre. Cette situation de demande supérieure à l'offre conduisit les organisations à communiquer sur la marque ou les produits de la marque sous forme de « réclame » : l'objectif était de se faire connaître, les ventes suivraient forcément.

La deuxième période, appelée « push », débute au milieu des années 1940 pour se terminer à la fin des années 1990. Cette période de « push », dite de stimulation, engage les entreprises à s'organiser commercialement en déployant des stratégies de gestion de marques par exemple. Là encore, l'entreprise reste maîtresse du jeu commercial, elle communique, gère la distribution de ses produits pays par pays, régions par régions, applique ses tarifs, voire les impose, en fonction des attentes et des concurrents sans oublier la création des produits en fonction des retours des consommateurs.

La troisième période commence dans les années 2000, elle correspond à l'émergence de l'internet pour les particuliers. Cet accès à l'internet fait évoluer les comportements d'achats des consommateurs et les stratégies marketing et communication des entreprises.

En effet, l'offre devient internationale, le consommateur/internaute va pouvoir

---

forme et du contenu. L'utilisateur n'est que lecteur de l'information. A cette adresse, une des premières pages Internet développées avec des hyperliens. Date de création : 1992. Source W3.org

<sup>7</sup> Site web basé sur un contenu dynamique importé depuis des bases de données. Cette technique permet de changer en permanence le contenu du site et de proposer des solutions d'achats et des moyens de paiements en ligne.

<sup>8</sup> Régis McKenna, *Tout, tout de suite : Vos clients veulent un accès total*, Paris, Village Mondial, 2002, 288 p.

trouver le produit qu'il recherche, en passant par les nouveaux moyens de communication du web, tout en restant chez lui.

Parallèlement au développement de l'internet et des sites de e-commerce et en réponse à ces nouveaux moyens de communiquer et d'acheter, grand public et entreprises se créèrent de manière itérative de nouveaux usages issus des TIC. Les achats de voyages « soldés » au dernier moment, les événements « vente privée », amenèrent les internautes et les entreprises à trouver un intérêt financier pour les premiers et la possibilité de déstocker pour les seconds par l'utilisation des services de vente en ligne.

Ainsi, nombre de personnes attentives à leur budget vacances « organisent » leurs voyages et vacances en fonction des offres de dernière minute. Le cérémonial des réservations très en amont des futures vacances disparaît pour une partie de la population au profit de ces offres immédiates et low-cost<sup>9</sup>.

Les mères de famille utilisent aujourd'hui les services de sites « vente privée » en construisant des stratégies « ménagères » qui résulteraient de la synthèse des problématiques de la ménagère et du manager dans des stratégies domestiques d'achats. Par exemple, les vêtements de marque vendus sur ces sites seront achetés en prévision de la rentrée des enfants de l'année prochaine. Autre pratique « ménagère » qui consiste à l'achat de cadeaux en prévision des anniversaires, ceci à prix discount. Les usages veulent aujourd'hui que l'internaute se connecte dès le début de la vente, c'est-à-dire à 7 ou 8h00 du matin et opère une sélection « tout azimuth » de produits afin de pouvoir faire son choix tranquillement suite à la mise en panier. Finalement, les comportements des individus ont évolué du fait des technologies et réciproquement, à tel point que de nouvelles attentes ont émergé de ces pratiques et usages des TIC.

Aussi, les entreprises, pour satisfaire aux attentes ont dû changer, réformer leur stratégie, leur organisation, leur production, leur système de ventes... et intégrer en leur sein des TIC. C'est ce qui est défini comme la démarche e-business de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Modèle économique. Il a pour principe de répercuter, sur le prix final au consommateur, la minoration des coûts inhérents à un produit ou service. Ainsi, une entreprise se basant sur ce concept, cherchera à proposer des prix attractifs en minimisant ses coûts fixes et ses coûts variables.

## **L'e-business**

Le terme fut employé la première fois par la société IBM dans les années 90 afin de définir le service que cette société proposait. L'e-business regroupe l'ensemble des éléments à prendre en considération lorsqu'une entreprise souhaite adopter une stratégie multi canal incluant une eboutique ou un mode de distribution par internet. La notion d'e-business recouvre les différentes applications possibles de l'informatique faisant appel aux TIC, pour traiter de façon performante les relations de communication et d'information d'une entreprise avec des organisations externes et des particuliers. Pour cela, les technologies utilisées sont principalement celles de l'Internet et du Web<sup>10</sup>.

Toutefois, les applications de l'e-business ne se limitent pas à l'échange externe d'informations. Elles permettent l'intégration et l'interfaçage des processus internes à l'entreprise tels que la production, la vente, la gestion, l'administration des ventes, le service après-vente, avec les processus externes mettant en relation l'entreprise, les clients, les fournisseurs et les partenaires.

### **Organisation du canal de communication électronique entre l'organisation et son environnement**

L'e-business englobe les termes de e-commerce, e-boutique, e-marketing. Leurs définitions sont les suivantes:

- L'e-commerce est un cas particulier de l'e-business<sup>11</sup>. Il concerne l'utilisation de supports électroniques pour constituer des relations commerciales plus ou moins avancées entre une entreprise et les particuliers. Cette de relation se nomme *Business to Consumer* ou BtoC<sup>12</sup>.
- L'e-boutique découle du commerce électronique par sa mise en place opérationnelle sur un site internet de moyens électroniques ou digitaux de ventes à distance. Elle prend souvent la forme de site catalogue interactif (la Redoute, Amazon, Les 3 Suisses) qui permet de sélectionner les

---

<sup>10</sup> <http://www.awt.be/web/ebu/index.aspx?page=ebu,fr,fig,010,002>

<sup>11</sup> L'e-commerce représente 10% du chiffre d'affaire généré par l'e-business, sources GFK et awt.be 2010.

<sup>12</sup> Diminutif utilisé couramment pour désigner l'activité "business to consumer" ou commerce de détail. Souvent plus médiatisée que le business to business ou commerce inter-entreprise, l'activité commerciale de détail représente cependant moins de 20 des % des échanges commerciaux. Source : Bertrand Bathelot, directeur ABCnetmarketing.

articles et de moyens de paiements digitaux afin de finaliser la transaction commerciale<sup>13</sup>.

- L'e-marketing, utilise un ensemble de techniques permettant d'améliorer la visibilité d'un site internet tout en utilisant l'internet comme canal de prospection. Pour cela, l'e-marketing combinera des techniques marketing (appliquées au web), statistiques, commerciales et de communication utilisant les technologies informatiques, les télécommunications orientées réseaux, les bases de données ainsi que l'infographie appliquée au multimédia.

Ainsi, les évolutions des usages des consommateurs internautes, l'intégration des TIC ont fait se dessiner trois typologies d'entreprises qui cohabitent aujourd'hui.

### **Trois types d'organisations commerciales en réponse à l'émergence du e-Commerce**

Il existe trois types d'organisations commerciales sur internet. Les *bricks and mortar*, les *clicks and mortar* et les *Pure Players*.

Les *bricks and mortar* sont des organisations dont les sites internet utilisent la technologie du web 1.0. Le site a pour objectif d'être une vitrine de l'organisation. On parlera de site *corporate*, de site vitrine ou de site compagnon. L'objectif est d'être présent sur le net, en aucun cas une activité de commerce n'est possible sur le site. La distribution des produits se fait essentiellement par les canaux de distribution classiques tels que les boutiques de la marque, les revendeurs mono ou multimarques.

Les organisations commerciales de type *click and mortar* (click de la souris et ciment) vendent leurs produits par les canaux classiques de distribution mais aussi par l'intermédiaire de leur site web. Celui-ci dispose d'une plateforme de e-commerce permettant les paiements en ligne et d'une e-boutique pour exposer les produits. Les organisations les plus connues en France sont la fnac.com, AuchanDirect.com, Ooshop.com, darty.com.

Enfin, pour conclure sur les types d'organisations, le troisième modèle se nomme *pure players*. Il représente les organisations qui ne vivent qu'au travers du

---

<sup>13</sup> Source : Pascal Lannoo et Corinne Ankri , *e-marketing et e-commerce*, 2e éd., Vuibert, 2007, 352 p.



réseau internet. Elles n'ont pas de magasins physiques. Elles présentent leurs produits par l'intermédiaire d'un site internet au moyen d'une e-boutique. Les plus connues sont amazon.com, eBay.com, dell.com.

### **Le modèle d'entreprise étudiée**

La thèse portera essentiellement sur le modèle d'organisation *click and mortar*. Les entreprises *brick and mortar* intègrent la dimension internet dans leur stratégie d'entreprise et par là même une stratégie commerciale sur le web. Ce modèle d'entreprise émergent rencontre des difficultés dans sa mutation commerciale et organisationnelle de la production lors de l'intégration des TIC<sup>14</sup>. Ce sont précisément ces dysfonctionnements liés aux TIC qui seront étudiés. Dysfonctionnements au sens large du terme puisqu'ils regroupent les dysfonctionnements provenant des TIC, de leur utilisation et des dysfonctionnements de l'organisation quant à l'intégration des TIC dans son modèle organisé. Le terme dysfonctionnement regroupe ainsi, les conséquences des dysfonctionnements des TIC mais aussi les causes des dysfonctionnements des TIC ayant pour origine les dysfonctionnements de l'organisation.

### **Dysfonctionnements et homéostasie**

L'année deux mille quatre annonce la fin de la bulle spéculative internet et surtout une prise de conscience des dirigeants d'entreprises d'un réel potentiel de croissance du chiffre d'affaire de leur entreprise en s'appuyant sur le levier internet et les ventes en ligne. Pour cela, il faudra passer de l'ère artisanale du commerce en ligne à une réelle stratégie d'intégration<sup>15</sup> de cette technologie et de ce canal de distribution dans l'organisation dans ses différentes composantes. Comment intégrer au mieux ces nouvelles technologies dans une entreprise existante, qui a déjà mis en place une organisation commerciale et une organisation de la production ? Quels problèmes cette intégration va-t-elle soulever ?

---

<sup>14</sup> Les NTIC sont plus communément appelées TIC car la notion de nouveauté n'est plus aussi présente aujourd'hui.

<sup>15</sup> Colin Combe, *Introduction to E-business: Management And Strategy*, Butterworth-Heinemann Ltd, 2006, p. 242-256.

Si nous abordons l'organisation comme un système homéostatique<sup>16</sup> tel que le conçoit L. Von Bertalanffy<sup>17</sup> en affirmant : « *qu'il y a des systèmes partout* » ainsi « *l'exploration du système concerne son contexte, sa vitalité au travers de ses éléments, les relations entre ses éléments, aux cycles qui s'y fondent, aux énergies qui se produisent, s'utilisent, s'épuisent, aux changements qui s'y opèrent, aux ajustements qui se font pour conserver un équilibre, traduire une croissance, une rupture, une évolution, une mort.* » Intégrer un nouvel élément tel que les TIC du e-commerce, à un système qui est une organisation commerciale, peut se révéler périlleux car les TIC vont modifier par leur intégration l'équilibre de ce système. Sur ce principe, une organisation commerciale est un système constitué de différents éléments qui fonctionnent ensemble. Intégrer un nouvel élément aux ramifications aussi importantes tant en interne qu'en externe, que sont les TIC, modifiera sûrement le fonctionnement de l'organisation et créera des dysfonctionnements.

Nous pouvons rappeler sur le point des dysfonctionnements la démonstration de Joan Woodward<sup>18</sup> : « La technique ne commande pas l'organisation : elle pose des problèmes face auxquels la direction construit des moyens de maîtriser l'aléa, l'incertitude, et d'assurer la production dans des conditions économiquement favorables. Les exigences d'une technologie n'imposent pas, par une logique de l'efficacité propre à son objet, des structures et des procédures de décision. La direction les met en place pour maîtriser la situation. »

Au travers des écrits de ces deux auteurs, il apparaît pour l'un que les dysfonctionnements font partie des systèmes, du moment qu'il y a intégration d'un élément nouveau dans ces derniers et que cet élément est une technologie. Pour l'autre auteur, que l'équilibre de l'organisation est menacé en intégrant un nouvel élément au système. Ces deux visions de l'organisation, loin d'être opposées, amènent à penser qu'une organisation intégrant des TIC, se trouvera à la fois dans la situation où les TIC créeront des dysfonctionnements dans

---

<sup>16</sup> Pascal dans "*Pensées*" en 1657 à propos de la connaissance, assurant que pour connaître l'un il faut connaître l'autre, et que : " *toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties*".

<sup>17</sup> Ludwig Von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, 2e éd., Dunod, 2002, 308 p.

<sup>18</sup> Joan Woodward, *Industrial Organization : Behaviour and Control*, London: Oxford University Press, 1970, 262 p.

l'organisation et à la fois à chercher à retrouver un équilibre de fonctionnement tout en intégrant ce nouvel élément à son système. Ces dysfonctionnements et la recherche de l'équilibre du système constituent l'axe principal d'étude de la thèse : Les TIC génèrent des dysfonctionnements dans les organisations qui les intègrent. Mais de quelles TIC parlons-nous ? Où les situer dans les organisations ? Afin de clarifier ces questions, nous présenterons les TIC dans un modèle dit de la chaîne de valeur, développé par M. Porter.

### **Des TIC en activités de soutien dans l'organisation**

Afin de définir au mieux les fonctions et positions des TIC dans l'organisation, l'approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel par la chaîne de valeur<sup>19</sup> nous paraissait la plus pertinente pour situer le rôle des TIC dans l'organisation. La chaîne de valeur (voir ci dessous) se compose d'une série d'activités principales et de soutien ajoutant de la valeur. Les activités de l'organisation se divisent en deux grandes familles : les « activités principales » et les « activités de soutien ».

La chaîne de valeur de M. Porter :

Activités principales	Logistique d'entrée	Production	Logistique externe	Vente	Services
Activités de soutien	Approvisionnement				
	Développement technologique				
	Gestion des ressources humaines				
	Services administratifs et de gestion				

Les activités principales se composent de la logistique interne, de la production, de la vente, du marketing et des services. La logistique interne comprend la gestion des matières premières et autres marchandises provenant des fournisseurs. Elles sont stockées jusqu'à leur affectation en phase de production/assemblage. La production regroupe la fabrication et l'assemblage des produits finis. La logistique externe est composée des marchandises qui sont envoyées aux grossistes, aux distributeurs ou directement aux consommateurs.

<sup>19</sup> PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel*, traduit de l'anglais par Philippe de Lavergne, Dunod, 2003, 647 p.

Les services des ventes et le marketing fournissent des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou service. Nous citerons la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution ou la fixation des prix. Les services comprennent tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit tels que l'installation, le service après-vente, la formation, la personnalisation ...

Les activités de soutien sont composées des services d'approvisionnement, du développement technologique, de la gestion des ressources humaines et de l'infrastructure de l'entreprise. Les services des approvisionnements permettent à l'organisation de se fournir et donc d'acheter des moyens de production : matières premières, autres biens et services. Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix, pour la meilleure qualité, pour tous ces achats.

La gestion des ressources humaines a pour mission de gérer les employés de l'organisation qui sont une ressource vitale et coûteuse. La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications.

Les infrastructures participent au bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la comptabilité, les finances, le juridique, les relations publiques et le contrôle de la qualité. Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont besoin d'innovation pour réduire leurs coûts, se protéger et maintenir leur avantage concurrentiel. Ceci englobe le développement technologique, les activités marketing internet, la gestion des relations avec les clients.

### **Positionnement des TIC dans les fonctions supports dites « développement technologique »**

Ce modèle de chaîne de valeur a le mérite de présenter l'organisation d'une manière structurée mais avec une vision quelque peu économique. Toutefois, il permet de positionner les TIC et l'objet de l'étude de notre thèse.

Dans ce modèle, les TIC sont positionnées dans ce que Porter décrit comme le développement technologique. Cette activité est une activité support, elle est

transverse à l'ensemble des activités principales. Aussi, elle va influencer sur l'ensemble de la chaîne depuis la logistique interne jusqu'au SAV. À ce titre, nous nous proposons d'étudier plus précisément deux des cinq activités principales que sont la vente et la production.

Suivant notre raisonnement, l'organisation va s'appuyer puis intégrer les TIC pour son développement commercial et industriel. Cette intégration va modifier l'organisation de l'entreprise (l'homéostasie du système) et créer des dysfonctionnements. Dysfonctionnements que l'abondante littérature en sociologie des organisations et en sociologie du travail décrivent sous de multiples facettes, que nous définirons comme les conséquences de logiques hétérogènes.

Ce sont les conséquences de ces logiques hétérogènes dans les services ventes et production d'une entreprise distribuant en multi canal (*click and mortar*) que nous nous proposons d'étudier.

## Chapitre 2 – Se différencier pour atteindre l'unicité

---

Développer une stratégie e-business *click and mortar* dans l'organisation suppose de modifier la stratégie de distribution en introduisant une dimension e-commerce, c'est-à-dire utiliser le canal internet à des fins commerciales. Ainsi, vendre par les canaux traditionnels de distribution que nous nommerons « off line » et parallèlement sur le canal internet dit « on line » peut se traduire par le terme de stratégie de distribution multi canal.

La vente multi canal a pour objectif de distribuer des produits par des canaux différents tout en différenciant les offres en fonction des canaux et des cibles visées. Par exemple, une entreprise qui vendra en boutique traditionnelle et en magasin d'usine ne devra pas proposer les mêmes produits aux mêmes prix simultanément sur les deux lieux de vente. On parlera de différenciation des offres en fonction des lieux et moments de distribution<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Yan Claeysse, Anthony Deydier, Yves Riquet, *Le marketing direct multi-canal : Prospection, fidélisation et reconquête du client*, 2e éd., Dunod, 2006, 327 p.

Ainsi avec l'introduction du canal de vente par internet apparaîtra un nouveau type de distribution multi canal s'appuyant sur de nouvelles stratégies de ventes, de différenciation des offres et de distribution. Par exemple, Orange, propose des offres différentes en fonction des canaux utilisés. Les offres, les prix sont différents en boutique traditionnelle, dans les *stores*<sup>21</sup> et sur le site internet.

L'enseigne de distribution Carrefour propose des magasins de taille différente, Carrefour et Carrefour Market avec des positionnements distincts. Carrefour présente le concept de grande distribution (alimentation, habillement, électroménager, Hi-Fi), alors que Carrefour Market est orienté alimentation. Elle exploite des sites comme Ooshop.com proposant des produits orientés alimentation alors que Carrefour Online présentera des produits « brun », « gris » et « blanc »<sup>22</sup> sous forme de bonnes affaires. Une des problématiques stratégiques de l'organisation sera de définir une offre différenciée en fonction des canaux exploités et d'intégrer à son offre la dimension e-commerce.

En résumé, il est possible et même souhaitable de différencier ses offres en fonction des canaux de vente utilisés. Pour cela, nous avons exposé diverses solutions : produits différents en fonctions des canaux, offres spécifiques en fonction des canaux... Toutefois, d'autres solutions de différenciations sont possibles afin de répondre à cette problématique que rencontrent les entreprises dans l'intégration d'internet dans leur stratégie multi canal. Ainsi, pourquoi ne pas proposer des produits uniques, singuliers ou personnalisés en fonction des canaux en plus de la différenciation évoquée dans le paragraphe précédent ? Offre de différenciation que nous nommerions *customisation*. Quel en serait l'intérêt et pourquoi s'orienter vers cette offre ?

### ***Un consommateur à la recherche de reconnaissance par l'unicité de ses achats***

Pour cela référons nous à A. Maslow et à sa théorie de la pyramide des besoins. Nul n'est besoin ici de présenter cette pyramide. Faisons le point sur l'avant

---

<sup>21</sup> Magasins ciblés pour les cadres actifs à la frontière du magasin traditionnel et du lieu de divertissement.

<sup>22</sup> Termes de la grande distribution désignant les produits électroniques de salon comme « brun », les produits informatiques comme « gris » et les produits électroménagers de cuisine comme « blanc ».

dernier niveau appelé le besoin de reconnaissance. Ce besoin se développe lorsque l'être humain a assouvi son désir d'appartenance à un ou à des groupes sociaux. Il se caractérise par la nécessité de montrer à son groupe d'appartenance qu'il fait partie du groupe tout en s'en distinguant. La *customisation* n'est-elle pas le moyen de provoquer de nouveaux besoins auprès du consommateur ? Le consommateur pourra alors se distinguer à la fois par la possession d'un nouveau produit et d'un produit unique ? Le consommateur appartient à son groupe social en achetant les mêmes produits pour montrer qu'il est bien dans ce groupe tout en s'en distinguant par la différenciation qu'il peut faire du produit par la *customisation*. Autrement dit, le consommateur en « customisant » son produit satisferait son besoin de reconnaissance à partir d'un produit d'appartenance à un groupe social.

Cette proposition est corroborée par le Centre de Communication Avancée dirigée par Bernard Cathelat<sup>23</sup> qui démontre que l'individu du vingt et unième siècle est à la recherche d'une unicité dans les produits qu'il achète afin que lui-même se sente unique dans son groupe social d'appartenance<sup>24</sup>. Cette recherche d'unicité peut être réalisable par la *customisation*, car elle répond à un besoin conceptualisé sous forme de trois dimensions explique Tian<sup>25</sup>: la non-conformité à travers la créativité des choix, la non-conformité à travers des choix impopulaires et l'évitement de la similarité.

Codol écrivait « le désir que les individus ont d'être, avec autrui, dans un rapport qui les valorise socialement est un des plus puissants qui soient<sup>26</sup> ». Cela décrit nettement l'état d'esprit du consommateur à vouloir être différent dans son milieu social.

Dans le même registre Snyder et Fromkin définissent le concept de besoin d'être unique comme « un essai d'obtention de différenciation par rapport aux autres personnes<sup>27</sup> ». L'individu peut marquer son individualité à travers des « attributs

---

<sup>23</sup> Bernard Cathelat, *Styles de vie*. Tome 2 : *Courants et scénarios*, Éditions d'Organisation, 1985, 192 p.

<sup>24</sup> Bernard Cathelat, *Publicité et société*, Payot, 2001, 289 p.

<sup>25</sup> Kelly Tepper Tian, William O. Bearden, Gary L. Hunter, "Consumer's need for uniqueness: scale development and validation", *Journal of Consumer Research*, 28, June, 2001, p. 50-66.

<sup>26</sup> Jean-Paul Codol, *Semblables et différents. Recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale*, Thèse de doctorat en Psychologie, université de Provence, 1979.

<sup>27</sup> C.R. Snyder et Howard L. Fromkin, "Abnormality as a Positive Characteristic: The Development and Validation of a Scale Measuring Need for Uniqueness", *Journal of Abnormal Psychology*, 8, 5, 1977, p. 518-527.



d'unicité » que les auteurs définissent comme des « caractéristiques auxquelles on accorde de la valeur parce qu'elles définissent la personne comme différente de son groupe de référence, et dans le même temps n'entraîneront pas le rejet ou l'isolement liés à la déviance<sup>28</sup> »

Le désir d'acquérir un produit au caractère unique pour un consommateur rejoint les conclusions du travail de Lipovetsky<sup>29</sup> sur le principe de différenciation marginale<sup>30</sup> qui donne la possibilité au consommateur de conserver le marqueur d'appartenance sociale que sera le choix d'un style de produit.

Le principe de la « *différenciation marginale* » repose sur le fait que toute consommation d'objets est liée aux mécanismes de la mode<sup>31</sup>. Cette dernière n'étant plus analysée en terme de différenciation inter classes sociales, comme le rappellent Baudrillard<sup>32</sup>, Bourdieu<sup>33</sup> et Simmel<sup>34</sup>, mais en terme de différenciation individuelle et de volonté d'innovation esthétique. « *Il s'agit partout de substituer la diversité à l'unicité, les nuances et petites variantes à la similitude, en phase avec l'individualisation croissante des goûts*<sup>35</sup> ». Ce principe de différenciation marginale proposé par la customisation semble répondre à une « *société postmoderne*<sup>36</sup> » où « *toute chose doit se donner à voir, se mettre en spectacle*<sup>37</sup> ». Ainsi, la *customisation* peut devenir un moyen pour le consommateur de jouer avec les styles, les combinaisons possibles, et de marquer par la même sa différenciation à la marge, en lien avec l'éclectisme contemporain<sup>38</sup>.

L'avantage de la *customisation* pour le client est multiple, pour Kahn<sup>39</sup>, elle permet un accroissement de la variété de l'offre perçue par le consommateur.

---

<sup>28</sup> C.R. Snyder, "Product Scarcity by Need for Uniqueness Interaction: A Consumer Catch-22 Carousel?", *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 1, 1992, p. 9-24.

<sup>29</sup> Gilles Lipovetsky, *L'empire de l'éphémère*, Gallimard, 1987, 345 p.

<sup>30</sup> Emprunté à David Riesman par Gilles Lipovetsky : David Riesman, *La foule solitaire*, Arthaud, Paris, 1964, p. 77.

<sup>31</sup> On pourra relire pour cela *Le système des objets* de Jean Baudrillard, Gallimard, 1978, 288 p.

<sup>32</sup> Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Gallimard, 1970, 323 p.

<sup>33</sup> Pierre Bourdieu, *La distinction : Critique sociale du jugement*, les Éditions de Minuit, 1979, 670 p.

<sup>34</sup> Georg Simmel, *La tragédie de la culture*, Rivages, 1993, p. 88-126.

<sup>35</sup> Gilles Lipovetsky, *L'empire de l'éphémère*, *op. cit.*

<sup>36</sup> Michel Maffesoli, « Postmodernité », in André Akoun et Pierre Ansart (éd.), *Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, 1999, p. 412-414.

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> Patrick Hetzel, « Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation », *Revue française de gestion*, 110, septembre-octobre 1996, p. 70-82.

<sup>39</sup> Barbara E. Kahn, "Dynamic relationships with customers: High-variety strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 1, 1998, p. 43-55.

Pour Surprenant et Solomon<sup>40</sup>, la *customisation* répond à l'obtention d'un produit sur mesure, dans la limite de la « mass customisation ». Enfin pour Wind et Rangaswamy<sup>41</sup>, le processus d'échange entre l'entreprise et le client est mieux contrôlé, ce qui a pour conséquence de répondre plus précisément aux attentes du client aux différents stades de la production. Pour Godek<sup>42</sup>, la *customisation* permet au consommateur de spécifier les attributs et leurs niveaux, elle devrait procurer un degré plus élevé de contrôle comportemental perçu puisque le consommateur intervient dans le résultat du processus. Enfin, pour Tian<sup>43</sup>, le consommateur ayant un fort besoin d'unicité devrait être particulièrement valorisé par ce principe puisqu'il lui permettra d'obtenir un produit unique, sans être toutefois un produit exclusif et original<sup>44</sup>.

Finalement, les entreprises en provoquant de nouvelles attentes répondraient au besoin latent d'unicité du consommateur en les intégrant dans leur stratégie déjà complexe d'intégration des TIC dans l'organisation et de différenciation multi canal. Comment alors, répondre simplement à ces attentes d'unicité du point de vue commercial et production ?

### ***Une différenciation possible par la customisation : proposition de définition***

Tout d'abord, devons-nous définir les termes *customisation* et personnalisation souvent utilisés de manières interchangeable dans la littérature<sup>45</sup>. La personnalisation est similaire à la notion de recommandation. Des produits spécifiques sont recommandés à partir d'un vaste ensemble de possibilités<sup>46</sup>. La *customisation* quant à elle laisse l'initiative au client final. Ce point de vue

---

<sup>40</sup> Carol F. Surprenant et Michael R. Solomon, "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, 51, April 1987, p. 86-96.

<sup>41</sup> Jerry Wind et Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization", *Journal of Interactive Marketing*, 15, 1, 2001, p. 13-32.

<sup>42</sup> John Godek, "Personalization and customization: implications for consumer decision making and behaviour", Special session summary, *Advances in Consumer Research*, 29, 2002, p. 155-157.

<sup>43</sup> Kelly Tepper Tian, William O. Bearden et Gary L. Hunter, "Consumer's need for uniqueness..." art. cit.

<sup>44</sup> Original prend le sens d'unicité artisanale : un produit unique car exclusif.

<sup>45</sup> Haiyan Fan et Marshall S. Poole, "What Is Personalization? Perspectives on the Design and Implementation of Personalization in Information Systems", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16, 3-4, 2006, p.184.

<sup>46</sup> Paul Resnick, Hal R. Varian, "Recommender Systems", *Communications of the ACM*, 40, 3, 1997, p. 56-58.

sémantique étant défini, nous étudierons dans la thèse les entreprises développant essentiellement la *customisation* « orientée clients ».

Dans ce cadre, Davis<sup>47</sup> introduit, en 1987, le vocable de « *customisation de masse* », expression reprise et développée par Pine<sup>48</sup>. Il définit la *customisation* comme « *un processus par lequel les firmes appliquent les technologies et méthodes de management pour produire de la variété au produit et de la personnalisation à travers une flexibilité et une capacité de réponse rapide* ». Son but est de « *produire suffisamment de variétés afin que pratiquement tout le monde puisse trouver exactement ce qu'il désire à un prix raisonnable* ».

Dans *Mass Customization*<sup>49</sup>, Gilmore et Pine (1997) soutiennent que les entreprises doivent passer d'une production de masse à une *customisation* de l'offre : « *d'une époque où les produits standardisés, les marchés homogènes et les cycles de vie longs des produits sont la norme [ ] vers un monde nouveau où la variété et la customisation supplantent les produits standardisés*<sup>50</sup> ».

Pour Kaplan et Haenlein, la *customisation* désigne « *le changement, l'assemblage ou la modification des composantes du produit ou de son design en fonction des besoins et préférences explicitement déclarés par le client*<sup>51</sup> ».

Les deux approches se distinguent principalement par l'entité qui est à l'origine de la modification : l'entreprise ou le client final<sup>52</sup>. Dans le premier cas, Gilmore et Pine proposent une approche *push*, c'est-à-dire que l'entreprise est à l'initiative de la *customisation* : elle crée les modèles puis les distribue, provoquant ainsi de nouveaux besoins. La marque Diesel use de cette stratégie auprès de ses clients en proposant sur une même base de jeans une unicité aux consommateurs par la *customisation push* .

---

<sup>47</sup> Stan M. Davis, *Future Perfect*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987, 243 p.

<sup>48</sup> B. Joseph Pine II, *Mass Customization, The New Frontiers in Business Competition*, Harvard Business School Press, 1993, 333 p.

<sup>49</sup> James H. Gilmore, B. Joseph Pine II, "The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review*, September-October, 1997, p. 108-116.

<sup>50</sup> B. Joseph Pine II, *Mass Customization, op. cit.*

<sup>51</sup> Andreas M. Kaplan et Michael Haenlein, "Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization", *Journal of Product Innovation Management*, 23, 2, 2006, p. 175.

<sup>52</sup> Mitchell M. Tseng et Frank Piller (eds), *The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization*, Springer, 2003, 552 p.

Dans le second cas, Kaplan et Haenlein proposent une approche *pull*, c'est-à-dire que le client est à l'initiative de la création du produit. Nike propose à ses clients une base de chaussures sur laquelle les clients peuvent choisir la couleur des éléments composant la chaussure (lacets, sigle, renforts...)

Godek<sup>53</sup> évoque la possibilité de *customisation* lorsque le consommateur a la capacité d'altérer ou de créer des produits qui contiennent les attributs qu'il a spécifiés.

Daellert et Stremerch<sup>54</sup>, parlent quant à eux de la *customisation* de masse, ils la définissent comme « *une customisation dans laquelle les préférences du produit d'un consommateur individuel sont atteintes en choisissant parmi des niveaux prédéfinis pour chaque ensemble de modules du produit* ».

Il existe donc deux types de *customisation*, une dite classique et une autre appelée la *customisation de masse*. Les deux grandes différences sont :

Premièrement, les possibilités de *customisation* limitées pour la customisation de masse à un ensemble de modules prédéfinis par l'entreprise. Ainsi, le consommateur peut modifier les couleurs de son produit seulement selon un ensemble de combinaisons préétabli par l'entreprise. Les sociétés Dell et Nike<sup>55</sup>, proposent ce type de *customisation* sur leur site respectif. Dell a construit son business model autour de ce concept. Dans la *customisation de masse*, l'individu participe uniquement à la phase de création du produit, la production étant déléguée à l'entreprise. Toutefois, il peut co-construire son produit et cela de manière virtuelle, au sein de l'entreprise ou par le biais d'un site internet, ceci grâce, aujourd'hui, aux configurateurs.

Deuxièmement, dans la *customisation* classique, l'individu conçoit et modifie l'objet lui-même comme le définit Carton<sup>56</sup> lorsque ce dernier segmente la

---

<sup>53</sup> John Godek, "Personalization and customization: implications for consumer decision making and behaviour", Special session summary, *Advances in Consumer Research*, 29, P.155-157.

<sup>54</sup> Benedict G.C. Dellaert et Stefan Stremerch, "Marketing Mass-customized Products: Striking the Balance between Utility and Complexity", *Journal of Marketing Research*, 42, May 2005, p. 219-227.

<sup>55</sup> <http://nikeid.com> et <http://dell.com>

<sup>56</sup> Antoine Carton, « La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre: Coproduction, un enjeu définitoire », *Actes des 9e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 2004, p. 78-96.

participation en fonction du moment où elle intervient : préconception, co-conception et coproduction.

Sur le principe de l'initiative laissée au client ou à l'entreprise et le degré de participation du client et/ou de l'entreprise, la série limitée est une forme de personnalisation, voire le premier degré de personnalisation. En effet, la série limitée est à l'initiative de l'entreprise puisque c'est elle qui « limite » le produit dans le temps, l'espace, les quantités. Elle est aussi à l'initiative du client car même si le produit n'est pas personnalisé ou customisé comme nous avons pu le présenter précédemment, il est choisi par le client pour son côté exclusif et rare. L'implication du client peut être due à sa participation à l'achat (il fait partie du petit groupe d'acheteurs), et/ou à sa distribution (il est au bon endroit) et/ou au moment (offre limitée dans le temps). De ce fait la série limitée est une composante qui est à la croisée de la personnalisation et de la *customisation*.

Dans cette dynamique d'organisation et d'intégration des entreprises orientées *click and mortar*, une tendance se dégage : la personnalisation via la e-boutique de l'entreprise<sup>57</sup>.

Ces nouvelles attentes amènent les organisations à se poser deux questions : comment se différencier des concurrents sur un marché très souvent saturé ? Comment proposer aux consommateurs des produits personnalisés à un prix raisonnable, sans trop bouleverser son organisation, et cela dans un délai raisonnable pour le client ?

Aussi, l'option de distribution par internet semble intéressante à plus d'un titre. Tout d'abord en réponse à la première question, proposer une nouvelle offre qui répond plus précisément aux attentes des consommateurs par la personnalisation sur un canal de distribution innovant permet aux entreprises de se différencier de ses concurrents.

En réponse à la seconde question, il faut avoir à l'esprit que ce mode de distribution repose sur le principe de ventes à distance VAD. Ce mode de distribution nécessite, entre le moment de la commande et la livraison chez le client, un certain délai qui peut aller de 24 heures chez les plus rapides à

---

<sup>57</sup> De nombreux sites proposent de personnaliser leurs produits, on pourra naviguer sur internet pour se rendre sur les sites de Nike, Dell, BRM, Spreadshirt, 3suisses, Adidas, Longchamp, Louis Vuitton, la liste n'étant pas exhaustive.

plusieurs jours, voire semaines dans certains cas<sup>58</sup>. Les entreprises peuvent alors profiter de cette particularité afin de prévoir entre la commande et la livraison une étape de personnalisation des produits. Le choix de ce canal est justifié car il est la seule possibilité, à ce jour, de personnaliser les produits dans un délai et un mode de production raisonnables.

Afin de réaliser cela, il faudra alors pour ces entreprises mettre en place et organiser ce nouveau mode de commercialisation et de production tout en continuant leur production ordinaire. Autrement dit, les entreprises sont sur un double mode de production : production sur stock et production à la demande et cela simultanément. Ce type particulier d'organisations produisant sur stock et à la demande nous intéresse plus particulièrement par l'originalité de la situation. Cette situation semblerait, dans un futur proche, devenir incontournable pour rendre compétitives et attractives les entreprises. Elle deviendrait donc la norme des organisations *click and mortar*. Aussi, nous cadrerons l'étude sur ce type d'entreprise.

### **Les différents types de customisation de l'offre**

Après avoir défini le concept de customisation, il convient de définir les types de personnalisation d'offres pour ces derniers. L'auteur Ed Peleen<sup>59</sup> en distingue quatre. Remarquons que le terme utilisé par l'auteur est celui de personnalisation et non de customisation. Deux explications à cela : la nature assez floue du concept et une traduction approximative peuvent amener les auteurs à utiliser un mot pour un autre ; le secteur d'activités d'expertise est différent, l'auteur étant spécialiste de la Gestion de la relation client et non des processus de production industrielle.

Il nomme les quatre types de personnalisation : cosmétique, transparente, collaborative et adaptative. La première, *cosmétique*, est un ajustement sur l'extérieur du produit dans sa présentation d'ensemble. L'entreprise propose aux clients un produit, standardisé, de différentes façons. Cette approche convient

---

<sup>58</sup> Amazon proposent un service de livraison en 24 heures sous conditions de commander avant 14 heures la veille. Un grand nombre de site de VAD proposent des livraisons d'articles sous plusieurs semaines ou mois lors de commandes de meubles et canapés, nous pourrions constater cela sur des sites comme les 3 suisses ou myfab.com par exemple.

<sup>59</sup> Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens (et al.), *Gestion de la relation client*, 3e éd., Pearson Éducation, 2009, 397 p.

aux clients ayant un même usage du produit. Ainsi, seuls le packaging, l'aspect extérieur et la promotion peuvent être différents. Cette personnalisation cosmétique est possible par exemple, lorsqu'une entreprise propose un même produit de différentes couleurs : la couleur change, les caractéristiques extérieures sont visiblement différentes tout en étant le même produit.

La deuxième dite personnalisation *transparente* adapte les caractéristiques intrinsèques du produit au client. L'adaptation n'est donc pas perceptible par ce dernier car les changements sont à l'intérieur du produit. La société Dell Computer utilise ce procédé sur l'ensemble de ses produits informatiques : les coques d'ordinateurs sont toutes les mêmes, seules changent les caractéristiques des composants internes.

La troisième personnalisation dite *collaborative* adapte son offre par des différences reconnues dans les caractéristiques externes auprès de ses clients. Il y a une interaction entre le client et l'entreprise afin de finaliser le produit. Ce dernier est la résultante d'une co-construction entre client et entreprise. Les moyens utilisés par l'entreprise pour réaliser cette interaction sont le plus souvent l'intervention d'un vendeur ou l'interface d'un configurateur du site internet de la société. On retrouve cette méthode chez les constructeurs automobiles, elle se caractérise par le principe des options pour le client et le principe de modularisation dans la partie industrielle.

La quatrième dite *adaptative* est à l'opposé de la personnalisation collaborative. En effet, l'entreprise se contente de présenter un produit standard conçu de telle manière que le consommateur puisse l'adapter lui-même à ses besoins et envies. Les grandes surfaces spécialisées du bricolage présentent un grand nombre de produits de la sorte : les portes de placards que le client adaptera aux dimensions du montant de la porte.

Nous nous intéresserons plus précisément aux approches collaboratives, décrites par Gilmore et Pine<sup>60</sup>, où le consommateur co-conçoit le produit par une interface logicielle ou en situation de vente interpersonnelle.

---

<sup>60</sup> James H. Gilmore et B. Joseph Pine II, "The Four Faces of Mass Customization", art. cit

### **Le configurateur, une aide à la customisation**

De quelle manière l'entreprise peut-elle proposer à ses clients de customiser ses produits ? Cela dépendra avant tout du canal de distribution. Le canal le plus utilisé pour customiser puis acheter un véhicule aujourd'hui reste le rendez-vous en concession ou chez un agent de la marque. Le vendeur, dans un échange avec le futur client, lui présente les possibilités de customiser. Le client fort de ces informations configurer son véhicule avec l'aide du vendeur. Le principe reste le même chez le marchand de meubles et cuisines Suédois<sup>61</sup> ou le vendeur de matériels agricoles<sup>62</sup>. L'élément d'aide à la prise d'informations et de décision est une personne qui a la qualité de vendeur de la marque. La relation commerciale est bâtie sur une relation humaine. Cette dernière est d'ailleurs reconnue par les clients et vendeurs comme un élément décisif au moment de l'achat. Le client achète aussi parce que la relation avec le vendeur lors de la prise de commande a été agréable, que le vendeur a bien expliqué l'ensemble des possibilités et paramétrages du produit<sup>63</sup>.

Les configurateurs peuvent prendre des formes différentes en fonction du type de produit à configurer et du nombre de possibilités. Des sites comme fits.me ou spreadshirt.com proposent un éventail très poussé d'options pour des tee-shirts et des costumes alors que celui du site des 3 Suisses proposera seulement de choisir la taille et la couleur du vêtement. La société Dell Computer propose une offre d'ordinateurs commençant par des modèles déjà fabriqués sans option possible jusqu'à l'ordinateur entièrement *customisable* avec plus d'une vingtaine d'options possibles. Le configurateur dépend donc des possibilités de l'entreprise à customiser le produit et devra rendre tangibles lors de la phase de customisation par le client internaute les options que ce dernier choisit. Autrement dit, le configurateur doit rendre tangible l'intangible et matériel le virtuel.

---

<sup>61</sup> Nous faisons ici référence à la société Ikea qui bâti son empire sur les salons et les cuisines modularisables.

<sup>62</sup> Nous faisons référence à la société Kuhn qui propose des modèles customisables à ses clients par l'intermédiaire de son réseau de distribution.

<sup>63</sup> Informations tirées d'un entretien avec Monsieur Hugues de Laage de Meheux, directeur commercial France de P.S.A. en janvier 2008 lors d'une formation sur la relation client animée par mes soins.



Pour cela, le site sera organisé de manière à proposer à l'internaute les outils pour que ce dernier puisse customiser son produit. Parallèlement, le configurateur mettra en scène les différentes possibilités de couleurs et d'options.

### Chapitre 3 – Modèles d'organisation et systèmes d'information

---

#### ***Les modes d'organisation de la production des entreprises commerciales en fonction des technologies***

Quels impacts la technologie et plus particulièrement les TIC peuvent-elles avoir sur l'organisation ? Joan Woodward développa une typologie des modes d'organisation en révélant que se sont les technologies développées dans les entreprises qui expliquent les différences organisationnelles développées. Elle distingue trois modes d'organisation de la production à travers les technologies : la production unitaire ou de petites séries, la production en grande série et le processus continu de production<sup>64</sup>.

Le premier mode de production repose sur une production d'unités spécifiques à chaque client, de prototypes, de petites séries spécifiques, de produits customisés... Le deuxième mode de production repose pour l'essentiel sur la production fordiste. Enfin le troisième mode repose sur le processus de production en continu de gaz, de liquides, de produits chimiques.

Les organisations que nous nous proposons d'étudier, présentent une particularité de production. En effet, elles produisent de deux manières

---

<sup>64</sup> Joan Woodward, *Industrial Organization : Behaviour and Control*, London: Oxford University Press, 1970, 262 p.

simultanées : à la fois en production unitaire ou de petites séries et en grande série.

C.B. Perrow<sup>65</sup> va plus loin dans l'analyse que propose Woodward en confrontant le degré de variabilité des activités à réaliser et le degré de formalisation des activités.

Typologies des technologies selon C.B. Perrow :

Degré de formalisation des activités/ Degré de variabilité des activités	Faible	Élevé
Faible	Organisation artisanale Se caractérise par un certain niveau de complexité quant à la réalisation du travail tout en présentant relativement peu d'exceptions	Organisation routinière Correspond à une structure mécaniste. L'activité de production correspond à une usine structurée suivant les principes d'organisation du travail formalisés par Taylor et Ford.
Grand	Organisation innovatrice Organisation non routinière dans laquelle le travail présente de très nombreuses exceptions et reste peu formalisée.	Organisation ingénierique Organisation dans laquelle il existe de très nombreuses exceptions dans le travail. Le degré de formalisation est élevé car il existe de nombreuses règles et procédures visant à rationaliser la production.

<sup>65</sup> Charles B. Perrow, *Organizational nalysis : a sociological Review*, Wadsworth, 1970, 192 p.

Le degré de variabilité des activités concerne la nature des matériaux à traiter dans le cadre du processus productif de transformation. Ainsi pour Perrow, la technologie détermine la structure organisationnelle par la variété des composantes qu'elle mobilise.

Le degré de formalisation des activités désigne le niveau de prescription du travail. Il peut être fortement prescrit si les tâches à réaliser sont identifiées dans un manuel de procédures à respecter ou au contraire, faiblement prescrit si la réalisation de l'activité dépend du niveau d'expérience d'une personne, de sa capacité d'innovation, de sa créativité... Il dégage ainsi une matrice qui débouche sur quatre modes d'organisation en fonction de ces deux paramètres<sup>66</sup>.

Nous étudierons les organisations dont le degré de formalisation est élevé du fait de l'utilisation des TIC avec un faible degré de variabilité dans les activités. En effet, nous avons présenté les différents modèles de customisation, classique et de masse, dans l'ensemble des cas, les modifications apportées dans l'appareil de production pour pouvoir customiser ne modifient pas radicalement l'organisation. Ceci est une adaptation de chaîne de montages déjà existants par des modules intermédiaires qui permettront de customiser les produits. Aussi, la customisation peut être considérée comme des degrés de variabilité faibles ou moyens des activités dans la production. Ainsi, notre champ de travail se restreindra à cette typologie technologique.

### ***Les types de productions dérivées des exigences client***

Afin de répondre aux différentes demandes des clients en termes de customisation et de stock, les entreprises se sont organisées de trois façons en mettant en place une production sur stock, une production en juste à temps et une production sur commande.

La première se fait lorsque le stockage est une étape indispensable à la fabrication du produit fini ou lorsque la conservation des matières premières est impossible. Lorsque les matières sont disponibles, la production est lancée et les produits sont alors stockés. On retrouve ce type de production lorsque les délais de production et de distribution sont largement supérieurs au délai de livraison

---

<sup>66</sup> Voir annexes.

accepté par la clientèle ou que l'entreprise connaît les attentes de ses clients, auquel cas, elle anticipera sa production afin de répondre rapidement aux attentes des clients. Ce qui peut être dans certain cas un avantage concurrentiel. On retrouve cette méthode dans l'industrie automobile où normalement la production se fait en juste à temps (voir ci-dessous), pour des raisons d'économie d'échelle, d'effets d'expérience et de satisfaction client, une partie des véhicules est produite selon ce mode. En effet, les constructeurs savent qu'ils peuvent produire par anticipation des véhicules de segment B et C (citadines polyvalentes 207 et Clio et Compactes Mégane et 308), milieu de gamme, diesel de couleur blanche<sup>67</sup>. Cette situation peut toutefois poser problème en fin d'année lorsque le millésime du véhicule change, celui-ci va être déprécié alors qu'il reste un véhicule neuf. Aussi, des stratégies de ventes sont alors mises en place sur les différents canaux de distribution. Cette situation et bien d'autres dont l'origine est la production sur stock seront examinées lors de notre étude.

La production en juste à temps a pour objectif de supprimer toute activité de stockage sur l'ensemble de la chaîne de production/distribution, ce que l'on appelle communément la politique du zéro stock. Ce type de production est géré par des TIC qui organisent l'ensemble du processus de la vente jusqu'à la livraison en passant par l'ordonnancement et la production. Ce type de production est très utilisé dans les organisations que nous souhaitons étudier. L'objectif du juste à temps est de produire la quantité nécessaire en fonction de la demande tout en gardant à l'esprit que la fabrication d'une pièce est lancée pour satisfaire un besoin déjà existant.

Ces deux modes de production sont utilisés par les entreprises qui font l'objet de l'étude, nous le verrons, de manières diverses. L'intérêt de l'étude réside dans l'introduction du troisième mode production –sur commande- dans lequel les achats de matières premières/composants/consommables et la fabrication de produits sont déclenchés à la réception de la commande ferme des entités ou postes de travail situés en aval.

---

<sup>67</sup> Source : entretien avec les responsables des ventes PSA et Renault Paris en 2008.

### ***Les systèmes d'information dans le contexte click and mortar : essai de définition***

L'organisation souhaite maîtriser l'incertitude liée aux situations de gestion : commandes, production, ventes, distribution et services. Cela dans un environnement que nous définissons comme complexe car il intègre une distribution multi canal et une production sur stock, en juste à temps et à la demande customisée. Pour cela, elle veut élaborer un système d'information à la mesure de la stabilité et de la complexité de son environnement. En effet, l'organisation, système finalisé en interaction avec cet environnement, a pour objectif de garantir l'unité générale en assurant la cohérence des activités souvent divisées en tâches de travail. Afin de répondre à cet objectif, l'organisation est à la recherche de moyens de coordination performants permettant de gérer l'incertitude. Pour cela, elle s'appuiera sur des systèmes d'information capables de garantir l'unité et la cohérence face aux interactions avec l'environnement. Quels sont les systèmes d'information capables de gérer cela ? Comment sont-ils structurés ? Comment fonctionnent-ils ? Enfin quels sont leurs limites et les dysfonctionnements liés à cette gestion multi canal ?

Pour définir les systèmes d'information, il faudra tout d'abord définir ce que représente une information et de quelle manière elle peut être communiquée. Pour R. Reix<sup>68</sup> : « *la communication est l'échange et la circulation d'informations dans un réseau reliant des émetteurs et des récepteurs... processus vital pour l'organisation, elle assure la coordination interne entre les diverses unités et permet les échanges entre l'organisation et son environnement* ».

La manière d'organiser physiquement les réseaux de communication dans l'organisation se résume en cinq architectures décrites ci-dessous :

Le réseau en anneau : chaque station joue un rôle de station intermédiaire. Elles sont connectées en chaîne les unes aux autres par une liaison bipoint de la dernière à la première.

---

<sup>68</sup> Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, 5e éd., Vuibert, Paris, 2004, 486 p.

Le réseau en arbre : connu sous le nom de hiérarchique, il est divisé en niveaux de manière pyramidale. Le sommet est connecté à plusieurs nœuds de niveau inférieur dans la hiérarchie.

Le réseau en bus : est représenté par un câblage unique des unités réseaux. Ces dernières sont reliées de manière passive par dérivation. Lorsqu'une station est défectueuse, elle ne perturbe pas le réseau. En revanche, lorsque le support est en panne, l'ensemble du réseau ne fonctionne plus.

Le réseau en étoile : le réseau Ethernet est un exemple de topologie en étoile, très souple en matière de gestion et de dépannage. Il est utilisé majoritairement aujourd'hui dans l'ensemble des moyennes et grandes entreprises.

Le réseau maillé : dans cette configuration, tous les terminaux sont reliés à tous les autres. On retrouve le principe de topologie des grands réseaux de distribution tel qu'internet.

En règle générale, la topologie des réseaux des organisations est structurée en étoile et l'environnement proche, c'est-à-dire internet est structuré en réseau maillé. Or, les organisations que nous étudions possèdent plusieurs structures physiques éloignées géographiquement. Aussi, les organisations étudiées ont une distribution par internet « réseau maillé » alors qu'elles sont structurées en « étoile », cette configuration risque d'avoir une incidence sur le bon fonctionnement de l'organisation. Des problèmes d'interfaçage de ces réseaux peuvent aboutir à un ou plusieurs dysfonctionnements à différents niveaux de l'entreprise. Nous étudierons plus particulièrement les dysfonctionnements des services de la production et du commercial qui sont les activités principales<sup>69</sup> de l'entreprise pilotées par la fonction support du développement technologique<sup>70</sup> que représentent les TIC.

---

<sup>69</sup> Voir la chaîne de valeur de M. Porter

<sup>70</sup> *Ibid.*

### **Définition d'un « système d'information »**

Après avoir défini la communication dans l'organisation et les différents types de réseaux physiques possibles pour faire passer cette information, définissons le système qui engloberait l'ensemble des éléments liés à cette organisation et coordination de l'information que l'on nomme système d'information. Pour R.Reix<sup>71</sup> : « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations<sup>72</sup>. Le système d'information se situe à différents niveaux de l'organisation. Il se trouve au niveau individuel, collectif, organisationnel, inter-organisationnel »<sup>73</sup>.

Pour S. Alter<sup>74</sup>, un système d'information n'est autre qu'une partie d'un système de travail. Il définit le système d'information comme « un système de travail dont les fonctions internes sont limitées à traiter l'information, en exécutant six types d'opérations<sup>75</sup> : saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler, afficher l'information<sup>76</sup> ». Ce système d'information s'appuie, bien entendu, sur du personnel, hommes et femmes, travaillant directement ou indirectement pour l'organisation pour fonctionner.

### **Les composantes d'un système d'information**

Un système d'information est composé d'une partie « hardware » c'est-à-dire le matériel physique qui supportera les signaux de base où les données codés le plus souvent sous forme numérique. Les matériels les plus fréquemment rencontrés sont pour la saisie : le clavier, le lecteur optique. Pour le stockage et traitement des données les unités centrales, les serveurs et bases de données. Pour restituer l'information, les écrans, imprimantes ou communiqué au travers d'un réseau.

---

<sup>71</sup> Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, op.cit

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> Voir annexes : les caractéristiques des systèmes d'information.

<sup>74</sup> Steven Alter, *Information Systems: A Management Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed., The Benjamin-Cummings Publishing Company, 1996, 728 p.

<sup>75</sup> Voir Annexes : les six types d'opérations dans le système de travail.

<sup>76</sup> Steven Alter, *Information Systems: A Management Perspective*, op cit.



Le système de d'information est constitué d'une partie « software » c'est-à-dire logicielle qui permettra d'animer le système d'information. Trois catégories de logiciels sont utilisées dans les organisations. Les premiers sont les logiciels de base comme les systèmes d'exploitation, les programmes utilitaires, les programmes de gestion de communication et télécommunication, enfin les programmes de traduction. Les seconds sont les logiciels d'application tel que les outils de traitements de texte, les tableurs... ainsi que les logiciels spécifiquement développés pour traiter des problèmes particuliers. Puis les progiciels qui sont des solutions « standard » à paramétrer en fonction de son utilisation propre.

Enfin un système d'information a une composante humaine que l'on peut classer en trois parties que l'on peut appeler le « peopleware ». Il est composé des gestionnaires du réseau, des producteurs de services et des utilisateurs de services.

Les gestionnaires du réseau sont des informaticiens qui ont pour mission de construire, intégrer et pérenniser le réseau internet. Les producteurs de services utilisent le réseau à des fins commerciales comme les sites internet par exemple. Les utilisateurs de services sont les internautes pour la partie externe à l'entreprise et en interne, les employés d'une organisation utilisant les systèmes d'information internes composés de réseau intranet, de softwares (ERP, CRM...) et externes (réseau internet et sites internet).

### **La composition des systèmes d'information**

Historiquement les systèmes d'information étaient utilisés pour la paie, la facturation et la comptabilité. On trouve fréquemment deux types de S.I. : les ERP et les systèmes appelés « spécifiques » qui sont souvent de conception maison et développés sur mesure pour une application qui répond à un besoin très d'une entreprise. En général, les entreprises utilisent des ERP - Entreprise Resource Planning (en français : PGI pour Progiciel de Gestion Intégré) - qui intègrent l'ensemble des systèmes informatisés permettant de soutenir le fonctionnement de l'entreprise.

*Progiciels de gestion intégrés PGI, ERP*

Les caractéristiques générales d'un Progiciel de Gestion Intégré P.G.I. ou Entreprise Ressource Planning ERP résident dans son paramétrage qui est modulaire, intégré, s'appuyant sur un référentiel unique.

Les ERP couvrent les différents domaines d'activités : gestion des commandes, de la production, de la relation commerciale avec la clientèle, des ressources humaines, la comptabilité, les services après vente,... avec une base de données commune qui permet de centraliser les informations et de la faire circuler auprès des différentes entités en ayant besoin.

Les entreprises sont souvent équipées de plusieurs progiciels qui gèrent des domaines d'activités différents. Elles les intègrent à l'entreprise en fonction des besoins sans pour cela penser à une vision plus globale au moment de l'achat et de l'installation du progiciel en question. On trouvera couramment les progiciels de CRM, XRM, SCM, HRM et PDM :

Les progiciels de CRM - Customer Relationship Management (en français : Gestion de la relation Client : GRC) - regroupent les fonctions intégrant l'ensemble des informations disponibles sur les clients – coordonnées, situation des comptes et des commandes, les tarifs appliqués...- dans le système d'information de l'entreprise. On retrouve :

Les progiciels XRM - eXtended Relationship Management (en français : Gestion de la Relation Tiers) - qui visent à prendre en compte l'ensemble de « l'écosystème » de l'entreprise afin d'optimiser ses processus. Ces processus relationnels constituent le socle de l'organisation de l'information de l'entreprise.

Les progiciels SCM - Supply Chain Management (en français : GCL pour Gestion de la Chaîne logistique)- regroupent l'ensemble des fonctions permettant d'intégrer les fournisseurs et la logistique au système d'information de l'entreprise.

Les progiciels HRM - Human Resource Management (en français SIRH pour Système information des Ressources Humaines) - sont des interfaces entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information et de la

communication. Elles regroupent les activités basiques de la gestion administrative avec les TIC.

Les progiciels de PDM – Product Data Management (en français SGGT pour Système de Gestion de Données Techniques) – ils ont pour fonction d'aider au stockage et à la gestion des données techniques utilisées principalement en bureaux d'études.

L'utilisation des différents progiciels dans chacun des domaines d'activités : comptabilité, gestion, production... ne sont jamais totalement intégrés dans l'ERP car les modules ont été développés à des moments différents par des fournisseurs d'ERP différents utilisant des méthodes non standardisées ou propriétaires. Il faudra alors mettre en place un interfaçage entre les différents modules. C'est cet interfaçage qui pourra poser d'énormes problèmes d'intégration au moment de la mise en place et/ou de la gestion d'un ERP. En effet, bien souvent l'interfaçage ne peut prendre en compte l'ensemble des données du ou des progiciels subordonnés. Il se peut aussi que l'interfaçage présente trop d'incompatibilités avec les autres modules pour être opérationnel en l'état. Aussi, cette situation de non interfaçage aboutie à des dysfonctionnements organisationnels. Ces dysfonctionnements organisationnels peuvent être purement informatiques, ils génèrent des « bugs » au niveau du système d'information. Ils peuvent aussi avoir des conséquences plus larges sur l'ensemble de l'organisation surtout si cette dernière utilise les SI de manière transversale sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces dysfonctionnements par non interfaçage font partie des phénomènes étudiés dans la thèse. Car ces problèmes d'interfaçages vont créer des dysfonctionnements que les acteurs de l'organisation vont tenter de solutionner. Notre thèse prétend que ces acteurs adopteront des stratégies d'adaptation par des innovations locales auto-construites.

### ***Les fonctions des systèmes d'information dans le cadre de notre recherche***

Cette partie sera consacrée à la présentation des fonctions des systèmes d'information en fonction de l'étude centrée principalement sur les cinq activités principales de la chaîne de valeur de M. Porter et l'activité de support technologique.

Pour cela nous présenterons les différents flux gérés par les systèmes d'information de type ERP tels que les flux de ventes, le flux stocks, les flux de production et les flux CRM.

Les flux de ventes :

L'entreprise doit modéliser dans l'ERP sa politique commerciale et tarifaire (étape 1 du schéma ci-dessous), ensuite elle pourra recevoir les commandes (étape 2). Viendra la phase de livraison ou d'expédition des produits ou prestations (étape 3). Elle traitera les réclamations en cas de problème (étape 4). L'entreprise et plus particulièrement l'ERP, devra prendre en compte les rétroactions dans chacune des étapes des flux de vente. Plus particulièrement, dans le cadre de notre étude, les commandes qui seront pour partie soumises à un pilotage par l'aval lors de la *customisation* des articles.

Schéma des flux de vente :



Politique commerciale et tarifs :

Les entreprises définissent des politiques commerciales très diverses. Les prix sont fonction de la demande et de l'offre. Ils sont souvent segmentés par catégories de clients, (revendeurs, ventes en France ou à l'étranger, clients finaux, modes de distribution), par catégories d'articles ou un croisement des deux.

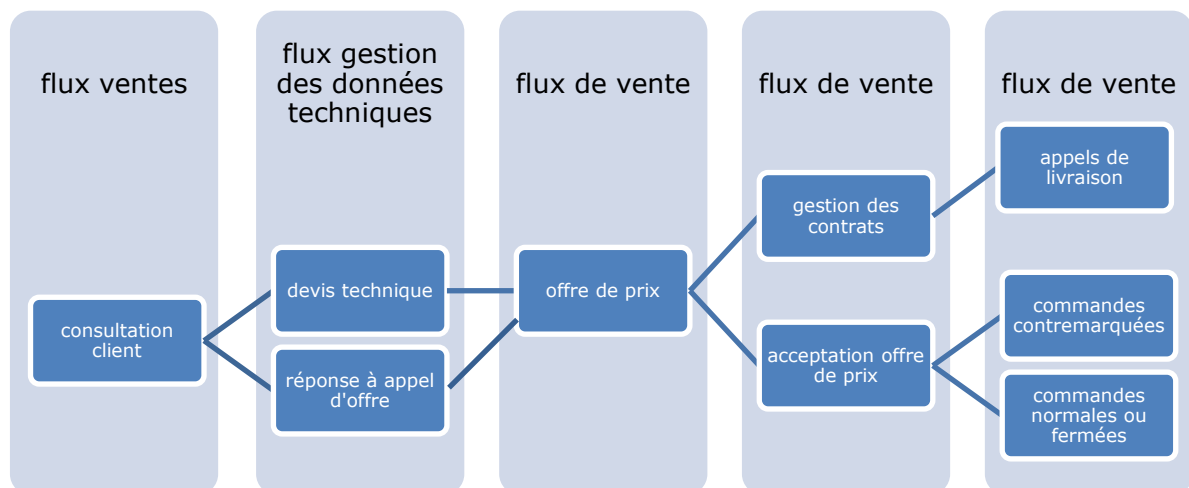
Création de la commande client :

La première étape de la commande client débute par la consultation client : le fournisseur reçoit une demande de la part du client lui demandant de répondre dans les meilleures conditions pour un produit ou un service. Ceci dans des modalités de contenu, de quantité et de délai. Il est rare que la commande soit

saisie dans l'ERP en tant que telle. Cette création de commande se fait le plus souvent par l'intermédiaire d'un vendeur qui fera l'interface avec l'ERP.

Les commandes peuvent être de trois types : commandes ouvertes, normales et fermées contremarquées. Les commandes ouvertes et les commandes fermées contremarquées concernent la vente en BtB et ne rentrent pas dans le cadre de notre étude.

Les commandes normales ou fermées sont des commandes à durée de vie très limitées. Les clients commandent les produits par différents moyens : les forces de ventes, la VPC ou l'internet. L'objectif de l'entreprise sera de récupérer l'ensemble de ces commandes sur un même tableau de bord. Lors de ces commandes des dysfonctionnements risquent de se produire pour deux raisons : la première du fait d'une erreur due à une intervention humaine, la seconde liée à des problématiques d'interfaçages des différents systèmes d'information comme le souligne R. Reix<sup>77</sup> et D. Vink et B. Penz<sup>78</sup>. Ce sont ces dysfonctionnements que nous étudierons.



<sup>77</sup> Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, op.cit.

<sup>78</sup> Dominique Vinck, Igor Rivera, Bernard Penz, « Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique : la construction sociale de l'impact », *Sciences de la société*, 61, 2004, p. 123-138.

#### Préparation des expéditions et livraison :

La date d'expédition est planifiée. Lorsque ce jour se rapproche, il est nécessaire de réserver le stock de manière plus ferme. Dans l'ERP le processus correspondant se nomme l'affectation ou allocation ; il crée alors un bon de préparation. Lorsque le bon est généré le magasinier a pour charge de préparer la marchandise afin de la faire passer à la phase livraison.

#### Les flux stocks :

L'entreprise régule les différences de débit entre les flux de marchandises et articles entrant et sortant par une tenue de stock. Elle va organiser une tenue de stock, ensuite elle cherchera à en diminuer le coût de stockage en organisant sa gestion. L'étape une définit la structure du stock. En étape deux, l'entreprise va enregistrer les mouvements de stock de manière implicite comme conséquence des activités liées à d'autres flux ou de manière explicite. Périodiquement, elle va vérifier la cohérence de son organisation via un inventaire afin de mieux gérer son stock<sup>79</sup>. La mise en place dans les organisations étudiées d'une production à la demande et d'une production conventionnelle amènera l'organisation et les SI à gérer conjointement les enregistrements implicites (production à la demande et customisée) et explicites (les commandes relevant du processus classique). Les deux modes d'enregistrements en coexistant dans l'organisation risquent d'engendrer des dysfonctionnements en termes d'interfaçage comme le soulignent R. Reix<sup>80</sup> et D. Vink et B. Penz<sup>81</sup>. Cette gestion conjointe et les dysfonctionnements associés feront partie de notre étude. Ainsi nous observerons plus particulièrement la manière dont les acteurs de l'organisation géreront ces dysfonctionnements et nous tenterons de démontrer que cette gestion des dysfonctionnements se fera par des stratégies d'adaptation microsociale par l'innovation.

---

<sup>79</sup> François Blondel, *Aide-mémoire de gestion industrielle*, 2e éd., Dunod, Paris, 2006, 552 p.

<sup>80</sup> Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, op. cit.

<sup>81</sup> Dominique Vinck, Igor Rivera, Bernard Penz, « Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique... », art. cit

Schéma flux stocks :



Les mouvements internes au stock : il peut y avoir des mouvements internes au stock. Il peut s'agir d'un changement interne à l'entrepôt (changement d'emplacement dans l'entrepôt), d'un changement de site vers un autre site appartenant à l'entreprise (transfert d'un site de production vers un site de vente), d'un changement de site vers un site n'appartenant pas à l'entreprise ou bien des mouvements divers (pertes, vols, destruction, recyclage...)

Les flux de production :

La gestion de production classique comporte quatre étapes de planification et d'ordonnancement, du long au court terme. La planification répondant au long et moyen terme alors que l'ordonnancement répond au court terme. Toutefois, dans ce flux de production, une composante nouvelle apparaît sous la forme de commande directe depuis le client vers l'entreprise. Dans ce cas, même l'ordonnancement à court terme ne permet pas de répondre à ce type de commande car elles ne sont pas par essence prévisibles car issues d'une demande spontanée du client. Ainsi, le principe de production de pilotage par l'aval sera à intégrer dans les flux de production classique. Cette intégration du pilotage par l'aval d'une partie de la production sous tend une modification du système d'information déjà existant qui entraînera des dysfonctionnements de ce dernier. Ce sont ces dysfonctionnements, dans leurs causes et conséquences, que nous étudierons. Nous présenterons de quelles manières les dysfonctionnements sont gérés dans la phase de suivi de production. Les stratégies mises en place par les acteurs pour résoudre ces problématiques. Notre étude démontrera que les acteurs de la production développeront des stratégies d'adaptation microsociale par l'innovation dans ce contexte de dysfonctionnement des TIC.

## **Chapitre 4 - Exposé de la problématique et apports théoriques**

---

Tout au long de cette première partie nous avons exposé en détail l'ensemble des éléments environnementaux qui nous semblaient importants pour contextualiser notre étude. Nous avons aussi, pour ce faire, exposé la revue de littérature afférente à notre sujet.

En synthèse, deux grands thèmes ont été abordés dans cette première partie, tout d'abord l'évolution des comportements des consommateurs dans un environnement où les systèmes d'information sont de plus en plus présents et utilisés à des fins commerciales. Ensuite, nous avons abordé l'évolution des organisations commerciales dans un environnement où les technologies de l'information et de la communication et plus particulièrement des systèmes d'informations sont devenues des enjeux stratégiques débouchant sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel.



Nous avons exposé ensuite les évolutions de ces organisations face aux nouvelles demandes des consommateurs induites par ces technologies de l'information. Puis, nous avons évoqué les difficultés rencontrées par les organisations dans leur mise en place des systèmes d'information pour répondre la demande des consommateurs.

Ainsi, l'évolution du comportement des consommateurs s'articule en trois points. Premier point, l'adoption rapide des TIC dans la vie quotidienne des consommateurs depuis le milieu des années deux mille par l'utilisation d'internet à des fins de recherche d'information dans un premier temps puis, dans un deuxième temps, d'achat de produits. Cette évolution prompte a pu s'opérer rapidement grâce à la démocratisation par les prix des moyens d'accès (les ordinateurs) et des accès (les fournisseurs d'accès) aux TIC.

Deuxième point, un besoin de reconnaissance dans l'achat (moment, lieu, type de produit) des produits et un besoin d'unicité dans le moment d'achat et dans le produit voulu. La réponse au besoin de reconnaissance et d'unicité dans la possession du produit des consommateurs se traduit par des achats statutaires basés sur de la customisation des produits achetés, ou bien des produits en série limités.

Enfin, troisième point, le besoin du consommateur d'être acteur de son choix dans son achat. Ainsi, le consommateur ira à la recherche du meilleur rapport qualité prix en « surfant » sur le net dans une dynamique de « total accès » développée par les entreprises. Ce nouvel usage amènera le consommateur internaute à redéfinir sa relation à la consommation avec les entreprises et les services commerciaux (vendeurs et sites internet).

L'évolution conjointe des organisations et du comportement des consommateurs amène les organisations à quatre changements majeurs. Le premier réside dans l'évolution des structures des organisations. En effet, elles se sont scindées en trois types d'organisations : les « *brick and mortar* », les « *click and mortar* » et les « *pure player* ». Nous étudierons plus précisément le deuxième genre d'organisations, les « *click and mortar* ».

Le deuxième réside dans l'apport d'une réponse aux besoins de reconnaissance et d'unicité par la proposition de co-construction du produit et/ou sa customisation via le site internet de l'organisation.

Le troisième mouvement découle du deuxième. L'entreprise en « donnant la main aux consommateurs » ajoute un degré de complexité dans la relation commerciale et la production. En effet, avant l'émergence de cette nouvelle donne dans la relation, l'entreprise avait organisé sa production sur stock ou en juste à temps. Cette évolution conduit l'entreprise à développer et à intégrer ce nouveau type de relation/ production à la demande dans son organisation tout en continuant les modes de production précédents. Ainsi, les organisations se retrouvent-elles à produire dans une situation que l'on pourrait définir comme « une production en logique hétérogène »

Le quatrième développement est une réponse aux évolutions précédentes. En effet, les organisations au regard du degré de complexité de la relation client et de la production basée sur une logique hétérogène ont ressenti le besoin de s'organiser de manière plus méthodique et ont fait appel aux systèmes d'information afin de structurer les commandes, les ordonnancements, la production et la relation client. Au fil du temps, les TIC ont pris de plus en plus d'importance, jusqu'à se révéler autant stratégiques que tactiques (objectif assigné au départ par les organisations) au fur et à mesure de leur intégration dans l'organisation.

Une intégration progressive des TIC dans les organisations en tant que fonction support à des degrés divers et dans des services différents afin de répondre aux attentes des consommateurs, a pour conséquence de déboucher sur des difficultés que l'on peut définir comme des dysfonctionnements homme/machine, machine/machine et homme/homme.

Toutefois, malgré cette situation, le travail est réalisé, l'objectif que l'entreprise a fixé est atteint par les acteurs de l'organisation alors que les moyens sont limités, inefficaces ou inexistants.

Nous pourrions nous poser la question de savoir quelles sont les motivations qui amènent les acteurs de ces organisations à vouloir atteindre les buts de l'entreprise sans les moyens pour y parvenir ? Ceci n'est pas l'objet principal de

la thèse, bien que nous soyons amenés à l'aborder dans les monographies. Aussi, nous partirons du principe, que dans les entreprises étudiées, il existe une volonté des acteurs et des groupes d'acteurs qui converge vers l'atteinte des objectifs assignés par l'organisation sans que cette dernière n'en donne les moyens.

### **Problématique générale**

Ainsi, dans ce contexte d'intégration des systèmes d'information en vue de structurer une distribution multi canal basée sur une logique de production hétérogène produisant des dysfonctionnements, quelles stratégies les acteurs de l'organisation vont-ils développer pour atteindre les objectifs de l'entreprise sans que cette dernière leur en donne les moyens ? Quels seront les pratiques et usages des TIC par les acteurs de l'organisation afin de réaliser les objectifs de l'entreprise et les leurs ? Comment vont-ils s'organiser dans leurs relations homme/machine, homme/homme et machine/machine afin de réaliser les objectifs ?

### **Les apports théoriques**

#### **R.K. Merton et les typologies des modes d'adaptation individuelle**

Atteindre des objectifs sans les moyens d'y parvenir est une des cinq typologies des modes d'adaptation individuelle évoquée par R.K. Merton dans son ouvrage intitulé *Social Theory and Social Structure, 1953*<sup>82</sup>. R.K Merton étudie les processus qui conduisent les sociétés (plus particulièrement la société américaine dans son ouvrage) à l'anomie<sup>83</sup> ou absence de normes. Pour Merton « *la société peut amener les individus à concentrer leur force de conviction et d'émotion sur les objectifs qu'elle approuve, sans les inciter à défendre avec la même force les méthodes prescrites pour parvenir à ces fins*<sup>84</sup> ». Dans ce cas, bon nombre d'individus soumettront leur conduite aux exigences de l'efficacité technique.

---

<sup>82</sup> Traduction française : Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique, op. cit.*

<sup>83</sup> Émile Durkheim, *Textes 2. Religion, morale, anomie*, Les Éditions de Minuit, 1975, 512 p.

<sup>84</sup> Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique, op. cit.*, p. 167.

Aussi, la procédure choisie, légitime ou non, sera basée sur son efficacité et non sur la conduite prescrite par les institutions.

Pour Merton, deux éléments confondus dans la réalité doivent être distingués par l'analyse. Le premier est constitué par les buts, les intentions et les intérêts définis par la civilisation, ce que l'on pourrait nommer comme les objectifs légitimes proposés par la société à ses membres. Soit les individus adhèrent aux buts de l'organisation, soit ils n'adhèrent pas. Dans le cadre de notre étude, la population étudiée est salariée de l'organisation. Le contrat passé entre l'organisation et le salarié est une forme d'adhésion de ce dernier aux buts de l'organisation. Ainsi, partons-nous du principe que la population étudiée adhère au sens large et à minima aux objectifs de l'organisation.

Le second élément de la structure sociale est une définition et un contrôle des moyens « légitimes » pour atteindre ces buts. Soit l'entreprise propose une définition et un mode de contrôle pour atteindre les buts très structurés, soit définition et contrôle sont très relatifs. Il faut distinguer toute une gamme de contrôles, certains types de comportements sont prescrits, d'autres sont préférés, d'autres sont tolérés enfin d'autres sont proscrits. Dans notre approche, l'entreprise, ne donne pas de définition et de mode de contrôle ou bien ceux-ci sont très relatifs

### **Les cinq modes d'adaptation individuels**

Ainsi, Merton décrit-il cinq types d'adaptations individuelles en fonction de la distinction de ces deux éléments.

Typologies des modes d'adaptation individuelle :

Modes d'adaptation	Buts	Moyens
Conformisme	+	+
Innovation	+	-
Ritualisme	-	+
Évasion	-	-
Rébellion	+ -	+ -

## **Le conformisme**

Ce type d'adaptation répond à la fois aux buts et aux moyens dans la mesure où la société est stable. Cette société pour Merton était la société américaine dans son ensemble. Toutefois, nous pouvons faire une analogie avec une entreprise qui n'est autre qu'une organisation constituée d'individus comme l'est la société américaine. Cette situation est peut-être celle qui existait auparavant, c'est-à-dire avant l'intégration des systèmes d'information. Elle n'est pas présente dans notre étude.

## **Le ritualisme**

Pour Merton, « *le ritualisme suppose que l'on abandonne le sublime de la réussite financière et de l'ascension rapide* ». L'individu les rabaisse au point où ses aspirations peuvent être satisfaites alors que le « succès financier » tel que Merton le définit est sans limite. Aussi, se limiter revient à ne pas accepter les buts de la société tout en continuant à employer les moyens pour arriver à ces buts. Cette attitude est implicite chez un ouvrier qui prendra soin de régler son rendement de manière à ce qu'il se maintienne dans des limites acceptables par crainte d'être remarqué. Cette forme d'adaptation est très répandue dans les classes moyennes inférieures. En effet, dans ces classes, les parents exercent sur leurs enfants une pression afin qu'ils respectent les commandements moraux de la société tout en sachant que l'effort pour s'élever socialement sera plus important sans grande chance d'aboutir. Cette situation ne représente pas non plus l'état dans lequel se trouvent les acteurs face à l'organisation. Il pourra toujours être argumenté que la non-adhésion aux buts pourrait d'une certaine manière être observée dans les monographies. En revanche, dans le cas du ritualisme, les moyens sont donnés ce qui n'est pas le cas des organisations que nous étudierons.

## **L'évasion**

Les personnes qui emploient ce mode d'adaptation sont « dans » mais pas « de la » société. D'un point de vue sociologique, ils sont des étrangers car ils ne partagent pas l'ensemble des valeurs communes. Ils ont abandonné les buts prescrits. Cette catégorie rassemble les malades mentaux, les clochards, les ivrognes chroniques, les drogués... cette forme d'adaptation apparaît lorsque les

but et les pratiques ont été assimilés par les individus et qu'ils y ont attachés une très grande valeur mais en vain car les moyens accessibles ont été improductifs. Ce mode d'adaptation est plus personnel que collectif. Toutefois, ceux qui l'adoptent peuvent se rassembler pour former en commun une subculture. La encore, la situation, n'est pas celle que nous allons étudier.

#### La rébellion

Ce type d'adaptation rejette les individus hors de la structure sociale et les pousse à tenter d'en faire une nouvelle. Pour cela, les individus sont étrangers aux buts et moyens de la société dans laquelle ils vivent. Les buts et moyens paraissent purement arbitraires, sans légitimité ni autorité pour les individus. Les mouvements organisés pour la rébellion veulent introduire une structure sociale où mérite, effort et récompense sociale seraient en étroite correspondance.

#### L'innovation

Pour Merton, la civilisation accorde au succès une grande importance, ceci invite les individus à utiliser des moyens interdits mais efficaces pour arriver à une réussite ou ce qui pourrait y ressembler. Merton reprend le cas d'Al Capone qui réunit dans l'absolu les symboles de la réussite à l'américaine, argent, voiture de luxe, logé dans les plus beaux hôtels. Toutefois, tout le monde sait de quelle manière il est arrivé à cette réussite : le trafic, l'alcool... Les signes extérieurs de réussite sont les mêmes mais la manière d'y arriver est différente. Merton explique que : « *Cette réaction a lieu lorsque l'individu a accepté le but prescrit mais n'a pas fait siennes les normes sociales et les procédures coutumières* <sup>85</sup> ». Dans les organisations commerciales, cette réaction pourrait apparaître lorsque les salariés sont en accord avec les buts de l'entreprise mais que cette dernière ne donne pas les moyens d'atteindre ces buts. La situation de l'entreprise à ne pouvoir ou vouloir donner les moyens aux salariés pourrait être perçue comme un dysfonctionnement.

Dans le cadre de notre étude et « d'un point de vue fonctionnaliste à moyenne portée » tel que le définit Merton, le projet de l'organisation est de demander à ses membres de répondre aux attentes des clients dans le but de les satisfaire en matière de commande multi canal et de personnalisation. Les membres de

---

<sup>85</sup> Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, op. cit., p. 173.

l'organisation adhèrent à ces buts. Dans ce cas leur mode d'adaptation sera soit conformiste, innovateur ou rebelle. Ce qui permettra de définir précisément le mode d'adaptation sera les moyens donnés aux membres par l'organisation.

Or, dans notre étude, les moyens « légitimes » gérés par les TIC ne permettent pas d'atteindre le but fixé par l'organisation. Les moyens dans le cas présent sont dysfonctionnant. Ces dysfonctionnements peuvent apparaître lorsque les individus sont en situation de refus implicite par manque (formation du personnel aux TIC) ou lorsqu'il y a une inadaptation (problème d'interfaçage) des moyens proposés par les TIC. De plus, dans certains cas la définition des moyens n'est pas fixée. Ces différentes situations amèneront les acteurs de l'organisation à une forme « d'anomie » ou un « non respect des valeurs dominantes » que Merton désignerait comme un mode d'adaptation par « innovation ».

Aussi, l'objet de la présente thèse est de faire un parallèle entre la situation exposée par Merton et les modes d'adaptation des individus dans la société américaine et celle des acteurs dans une organisation plus réduite dans un contexte situationnel d'intégration de systèmes d'information dans cette « micro société ». Ainsi, démontrer que dans une situation donnée, à savoir l'adhésion aux buts sans les moyens, l'individu répond par une stratégie d'adaptation par l'innovation dans un environnement microéconomique - l'entreprise - comme il le fait dans un environnement macroéconomique telle que la société américaine.

Enfin, pour que cette stratégie d'adaptation par l'innovation soit possible dans cette « micro société », les acteurs doivent co-construire des règles. Durkheim, au sujet des règles, concevait qu'elles n'étaient pas intangibles. Pour lui les progrès de la division du travail en exigeaient de nouvelles<sup>86</sup>. Les acteurs de notre étude se trouvent dans cette situation de « progrès » non pas de la division du travail mais du progrès technique permettant une division du travail et donc d'exigence de la part des individus de création de nouvelles règles afin d'atteindre les buts de l'organisation.

Pour cela, les individus, s'adaptant par l'innovation et faisant partie de l'organisation, doivent réguler, comme dans tout groupe social, leurs relations avec les autres individus afin d'atteindre leur objectifs au profit de ceux de

---

<sup>86</sup> Émile Durkheim, *De la division du travail social* [1893], PUF, Paris, 1967, 416 p.

l'organisation. À ce sujet, Jean Daniel Reynaud écrit : « *il n'est pas nécessaire, comme le croyait Durkheim, de poser une conscience collective comme lieu des règles. Il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire le processus de régulation*<sup>87</sup> ». Processus de régulation que dans le cas de gestion du processus de vente et de production par les TIC, R. Reix nomme « *ajustements entre les individus qui utilisent ces TIC*<sup>88</sup>. »

Dans un même esprit, Michel Crozier<sup>89</sup> parle de système de régulation des relations. Il entend par cela les règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation.

Avant toute chose, il est difficile de parler de phénomènes de régulation, d'ajustements ou de processus de régulation sans en exposer la variété et l'ensemble des règles que nous allons aborder.

### ***Les règles rationnelles et coutumières***

De quelles règles parlons-nous ? J.D Reynaud distingue les règles rationnelles des règles coutumières. Les premières sont souvent inscrites dans un code et rattachées à un ensemble de principes, d'application universelle et de contour bien défini. Les secondes sont inscrites dans les coutumes, locales incertaines dans leurs contours, parfois non écrites, ne convenant qu'à des cas particuliers. Dans un système social, les règles rationnelles rendent-elles compte de régulations moins explicites comme les coutumes par exemple ? Concrètement, peut-on analyser un système social uniquement du point de vue des règles rationnelles ou coutumières ou bien sommes nous dans l'obligation, pour ne pas dire dans le devoir, d'analyser un système en prenant en compte les deux types de règles ? Pour Reynaud : « *les règles rationnelles n'éliminent pas les règles coutumières. Les premières constituent un effort pour les contrôler d'en haut... ces deux genres de règles sont en concurrence dans un même domaine (c'est*

---

<sup>87</sup> Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu : L'action collective de régulation sociale*, 3e éd., Armand Colin, Paris, 1997, 348 p.

<sup>88</sup> Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, op. cit.

<sup>89</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1992, 500 p.



*même partiellement cette concurrence qui les différencie). Elles ne sont donc pas totalement séparables<sup>90</sup>».*

Une organisation est un ensemble d'activités consciemment coordonnées. Pour M. Crozier, elle peut être vue comme un système stabilisé de relations entre les acteurs<sup>91</sup>. La régulation se fait par les différents acteurs qui la composent : direction, encadrement, les conseillers et les exécutants. Tous inventent leurs règles dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. La régulation dans une entreprise est complexe en tant qu'acteur collectif, elle n'émane pas uniquement de la direction officiellement désignée ou des ergonomes. Dans son livre *L'établi*<sup>92</sup>, Robert Linhart décrit une situation où un ouvrier repense complètement son poste de travail sans en référer à ses supérieurs et ergonomes. Lors d'une visite, un responsable hiérarchique s'étonne de cet établi transformé qui ne rentre pas dans les règles mises en place par les ergonomes. Aussi, il décide de rétablir pour cet ouvrier l'établi original, en n'oubliant pas de le sermonner pour cette initiative. Bien sur, l'ouvrier est désorienté lorsqu'il utilise son nouvel établi et risque de se faire renvoyer par manque de productivité. Les autres ouvriers l'aident un certain temps afin qu'il puisse réapprendre le travail avec le nouvel établi. Finalement, un des responsables de la production, s'interroge sur les modifications effectuées sur l'établi et se rend compte que l'ouvrier par ces modifications optimise le temps de production. Aussi, le responsable fera en sorte que l'ensemble de l'atelier soit dorénavant équipé de l'établi repensé par l'ouvrier. Cette nouvelle configuration permettant de produire d'avantage dans le même temps de travail.

Que retenir de cette histoire et quel est le lien avec notre thèse ? Plusieurs choses, la première étant que les règles peuvent être modifiées sans changement notable sur la production, voire même générer une augmentation de celle-ci. Ce qui nous ramène à l'étude de Merton et les stratégies d'adaptation par l'innovation que l'ouvrier de notre histoire aurait mis en place en « ergonomisant » son établi afin de répondre à un double objectif : celui de produire le quota de pièces voulu par l'organisation tout en y trouvant une

---

<sup>90</sup> Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu...*, op. cit.

<sup>91</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>92</sup> Robert Linhart, *L'établi*, Les Éditions de Minuit, 1981, 180 p.

satisfaction en « gagnant » du temps pour une perruque quelconque. La deuxième, que les règles peuvent émaner de toutes personnes composant le système. La troisième, que le changement de la règle a été un construit social certes houleux mais aboutissant à une évolution de la règle de production. Quatrièmement, qu'il y eu une régulation du groupe afin de garder des objectifs de production identique alors qu'il était possible pour un tiers de l'atelier de copier l'établi et de se faire remarquer en produisant plus par exemple. Il y eut une autre régulation « d'entraide » lorsque l'ouvrier se trouva en difficulté, les autres ouvriers l'aidèrent un temps à retrouver ses objectifs de production. Finalement, toute cette histoire n'est qu'une suite de co-construction de régulations qui modifie » l'homéostasie » de l'organisation tout en gardant à l'esprit d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette modification de l'homéostasie de l'organisation repose sur des règles co-construites dans des systèmes formels et informels.

### **Les systèmes formels et informels**

Pour reprendre le fil de notre idée sur les règles rationnelles et coutumières à partir de l'exemple de *L'établi*, nous pouvons distinguer système formel et système informel qui coexistent dans les organisations. Le formel ou ce que l'on peut nommer officiel, est ce qui est écrit dans les règlements intérieurs, les définitions de postes ou la manière d'utiliser les TIC. Ce sont les principes qu'affiche la direction. L'informel quant à lui représente les relations réelles qui se lient dans l'entreprise. Ce sont aussi, les pratiques réelles dans les ateliers, lors de l'utilisation des TIC. Dans notre étude, nous démontrerons que certaines pratiques réelles du système informel deviendront les règles rationnelles du système formel du fait des dysfonctionnements occasionnés par les TIC qui ne trouvent pas de règles dans le système formel.

### ***L'objet de la Thèse***

L'objet de notre thèse sera de démontrer les points suivants :

- 1- Lorsque des acteurs, en accord avec les objectifs d'une organisation « micro sociale » telle qu'une entreprise, produisant sur stock et à la demande et gérée par des TIC dysfonctionnantes, ceux-ci adoptent des stratégies d'adaptation par l'innovation identiques à celles présentées par R.K. Merton dans le cadre d'une organisation « macro-sociale ».
- 2- Les stratégies d'adaptation par l'innovation s'appuient sur un processus de régulation basé sur la co-construction de règles coutumières, elles-mêmes issues du système informel de l'organisation.
- 3- Enfin que ces règles coutumières, qui sont comme l'affirme, J.D. Reynaud « le produit de l'activité humaine et non leurs transcendances » deviendront les règles rationnelles par défaut de l'organisation.

En démontrant ces trois points, notre objectif est de présenter les *stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale* –SAPIMS- développées par les acteurs de l'organisation.

### ***Méthodologie d'étude***

Dans cette partie, nous présenterons la méthodologie utilisée afin de répondre à l'objet de la thèse. Pour cela, nous présenterons les terrains d'étude et la manière dont nous les avons étudiés, analysés.

#### **Terrains d'étude**

Pour notre démonstration, nous nous appuierons sur l'étude de deux organisations comportant les caractéristiques que nous venons de présenter :

- production sur stock et à la demande,
- introduction de TIC dans la gestion des commandes, de la production et de la distribution,

- des acteurs en accord avec les objectifs de l'entreprise,
- des dysfonctionnements émanant des TIC,
- une réalisation effective des objectifs de l'entreprise par les acteurs de l'organisation.

Nous avons sélectionné deux entreprises regroupant ces caractéristiques, la première produit et distribue des accessoires de maroquinerie en France et à l'international. La seconde produit et distribue des automobiles sur les mêmes secteurs géographiques. Elles seront présentées plus amplement dans les monographies des parties deux et trois.

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre d'acteurs de ces deux organisations. Ces acteurs travaillent dans les services que nous souhaitons étudier, c'est-à-dire, production et vente-commercialisation.

Nous avons effectué au total une série de cinquante entretiens semi-directifs dans chacune des organisations. Sur cette série, une dizaine d'entretiens nous a permis de mieux comprendre les enjeux et contextes des deux organisations. Elle n'intervient pas directement dans les résultats de notre étude.

Les entretiens ont été enregistrés sur cassettes audio. Nous les avons fait ressortir sous forme de verbatim tout au long des monographies. Une partie des retranscriptions se trouvent en annexe de ce travail.



## **PARTIE 2 – PEABODY, UNE SOCIETE CINQUANTENAIRE**

## **Chapitre 1 – L'organisation Peabody et les TIC**

---

L'histoire de la société Peabody débute au sortir de la seconde guerre mondiale en 1948. Le grand père, Jean senior, alors propriétaire d'une civette au cœur de Paris, créera toute une gamme d'articles en cuir pour fumeurs. Fort d'un succès dû à la qualité de ses produits et au style original, Jean développera de nouveaux produits, dans la même matière, orientés vers la bagagerie. Les années 70 furent celles de l'essor de la société dans le domaine de la création de nouveaux modèles et de l'implantation de boutiques. Peabody proposera de nouvelles gammes de produits : la ligne « Carothers » naquit à cette époque et remporte, encore aujourd'hui, un vif succès auprès des clients. A cette période, les tanneurs mirent au point un procédé original de foulonnage du cuir : marque de fabrique qui fit et fait encore aujourd'hui la renommée de Peabody. La société Peabody implantera plusieurs boutiques en France et ouvrira des boutiques à l'étranger.

Paul succède à son père en 1980. Dès lors, les objectifs de la société furent le développement des gammes de produits et des points de ventes en France et à l'étranger.

### ***Une société familiale***

Peabody est une entreprise familiale. En effet, l'ensemble des membres de la famille, le père, la mère et les trois enfants, travaillent dans ou pour la société. On retrouve une forte homologie entre la structure de la famille et leur statut dans l'entreprise. La hiérarchie des générations est respectée, à la fois par l'âge, le sexe et le degré de parenté avec le père fondateur<sup>93</sup>. Le père fondateur Jean céda sa place de PDG au profit de son fils Paul. Paul travaille avec son fils aîné nommé au poste de Directeur Général et Directeur Commercial France. Olivier, second fils du PDG actuel, est responsable de la filiale américaine du groupe. La fille, Sophie, seconde son père au bureau du style. La mère est responsable d'une société dépendante de Peabody. Cette société, nommée « Les boutiques Peabody », gère en direct les magasins de la marque. Les membres de cette société familiale occupent des fonctions liées à la direction (le père est PDG, le fils aîné est le DG, la mère dirige les boutiques, le second fils est directeur de la zone Amérique<sup>94</sup>). On trouve aussi à la création (le père et la fille), au commerce et à la distribution (la mère et les deux fils).

Ils sont toutefois absents de deux grands domaines d'activités stratégiques d'une entreprise<sup>95</sup> : la direction des affaires financières et la production. Ces deux directions sont confiées à des hommes de confiance ayant fait leurs preuves, l'un dans la métallurgie, l'autre dans le secteur du lait. Le directeur des affaires financières (DAF) est associé, dans le cadre de l'entreprise, à toutes les réunions et prises de décisions de la famille. Il a un rôle de conseiller financier auprès de la famille, aucune décision n'est prise, dans ce domaine, sans son accord.

Le directeur de la production dispose d'une grande autonomie. Cette dernière fut acquise rapidement, à la suite d'une période de mise à l'épreuve réussie qui instaura, entre le PDG et le directeur de production, une relation de confiance. La relation entretenue par les deux hommes, DAF et directeur de la production, avec la famille est basée sur une confiance réciproque.

---

<sup>93</sup> : Michel Bauer, « PME : un patronat aux trois visages », in Philippe Cabin (dir.), *Les organisations. État des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, 1999, 412 p.

<sup>94</sup> On remarquera que la fille n'occupe pas de poste de direction.

<sup>95</sup> Voir la chaîne de valeur de Michaël Porter.



### **Une société multi sites**

Le siège de la société est basé à Paris. Il comprend une centaine d'employés effectuant des tâches administratives et commerciales. Déployé sur trois étages, le siège comprend au premier niveau le service commercial et l'administration des ventes France ainsi que la gestion de la production. Cette dernière est située sur le site parisien et celui de Mayenne. Au deuxième niveau, les services, commercial export et informatique occupent les lieux. Le niveau trois regroupe la direction des affaires financières, le style, le marketing, la direction et le bureau du PDG.

Le site principal de production ainsi que les quatre sites secondaires sont situés en Mayenne. Deux autres sites de moindre importance, sont implantés à l'étranger. L'ensemble des sites comprend un millier de personnes. Cette population est composée à 93% de femmes. La production est assurée uniquement par des ouvrières. L'encadrement, le bureau d'étude et les services fonctionnels sont mixtes. La direction de l'usine et les ressources humaines sont gérées par Luc le directeur de la production.

### **Une organisation orientée TIC**

En 1999, la société s'équipe d'un réseau intranet reliant le siège, l'usine, les boutiques, les bureaux à l'étranger et d'un extranet pour les fournisseurs et distributeurs. Chaque collaborateur est pourvu au siège d'une boîte emails et d'une connexion internet. Les vendeurs itinérants accèdent au réseau Peabody, via leur ordinateur portable, lors de leurs déplacements afin d'être tenus informés, en « permanence », de l'état de leur service et de la société. L'accès à l'information ascendante et descendante se fait par la réception et l'envoi d'emails. La connexion leur permet aussi de passer des commandes et d'en suivre en direct l'état d'avancement. A l'usine les boîtes emails et les connexions sont réservées à la direction et à l'encadrement. Le directeur de l'usine est le seul à déléguer son courrier électronique et l'internet à son assistante.

Depuis l'année 2000, un logiciel intranet/PGI<sup>96</sup>, baptisé Moovex, regroupe la gestion de la production et du commercial sous forme de Bases de Données (BdD).

### Moovex

Avant 2000, il existait 2 logiciels distincts pour les commandes et la production. L'interface de très mauvaise qualité ne donnait pas satisfaction. Dans la pratique, c'était une personne qui jouait le rôle de cette interface. Depuis 2000, un logiciel intranet/PGI regroupe la gestion de la production et du commercial sous forme de Bases de Données (BdD).

Pour le moment, Moovex, n'est accessible que depuis certains sites. Le directeur général (DG) souhaite en étendre l'accessibilité, ce qui est aujourd'hui en cours de réalisation. Le site est fonctionnel, il est le « back office<sup>97</sup> » de la société.

Dans la pratique, Moovex gère les commandes de réassort générées par les assistantes commerciales France et export. Le système est supervisé dans la partie technique par le service informatique, la gestion du réassort est gérée par le service gestion de la production.

Ce dernier vérifie les commandes passées au travers du logiciel par les assistantes commerciales. La gestion de production utilise Moovex pour passer les commandes de nouveaux produits suite à la présentation des articles en show-room ou chez les clients. Elle établit les prix de revient et détermine ainsi les prix de vente des articles encore sous forme de prototype.

### **L'organigramme de l'organisation**

Aucun organigramme hiérarchique des services de la société ni aucune fiche de poste détaillée ne sont formalisés. L'absence d'organigramme ne veut pas dire qu'il n'y a pas de hiérarchie au sein de l'entreprise. Cette hiérarchie répond à la

---

<sup>96</sup> ERP : Entreprise ressource planning ; PGI : Progiciel de gestion intégrée, cf. partie 1. Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, op. cit.

<sup>97</sup> Le back office regroupe un ensemble de tâches administratives ou logistiques liées à la vente (déclaration TVA, mise à jour des stocks, livraison, moyens de paiement, etc.), à des actions marketing (promotion, jeux-concours) ou à la gestion d'un site web (analyse d'audience, mises à jour...). Ces tâches de back office, par opposition à celles du front office, se font sans contact avec le client ou visiteur.

fois à la hiérarchie familiale et aux ressources ad hoc fournies par les collaborateurs quant au développement de l'entreprise. Autrement dit, les collaborateurs répondent en premier lieu aux demandes des membres de la famille, lorsque la survie, la pérennité ou le développement de celle-ci l'impose, cela en respectant la hiérarchie familiale (le père avant la mère et les enfants...). Les autres raisons invoquées, quant à cette absence d'organigramme, sont la préservation des susceptibilités, la dynamisation de la société et la plus large autonomie des salariés qui peuvent quelquefois se trouver être en lien direct avec la direction pour des problématiques précises.

Pour le DG : « l'absence de hiérarchie formelle évite le suivi des voies hiérarchiques, ce qui entraîne des prises de décisions plus rapides ayant pour objectif, le développement de l'entreprise ». Ces décisions sont prises plus rapidement car le directeur général et le PDG ont une remontée d'information directe depuis les responsables et règlent aussitôt le problème.

Ce non organigramme ou plutôt cet organigramme non écrit permet à la direction d'être plus proche des salariés, ces derniers peuvent rencontrer la direction sans pour cela passer par leur « supérieur hiérarchique », explique le DG : « la porte de mon bureau est toujours ouverte (physiquement), je la ferme rarement, seulement lorsque je suis en entretien », « les salariés peuvent venir à tout moment ». Cette pratique permet de gagner du temps et d'être plus réactif car il n'y a pas besoin de prendre rendez-vous. Toutefois, cette pratique de la porte ouverte est limitée aux problèmes à court et moyen terme que peuvent rencontrer les salariés dans le développement de l'entreprise. Les problématiques d'ordre stratégique sont gérées en famille avec le DAF et le directeur de production.

### **Un PDG styliste, l'âme du produit et de l'entreprise**

Le Président Directeur Général, monsieur PC est le fils aîné du fondateur de l'entreprise. Il est devenu à la mort de son père le PDG de la société. Son fils aîné lui succédera le moment venu. C'est pourquoi, il délègue dès à présent une partie de son autorité à son fils aîné qui est le Directeur Général de Peabody. Il se définit comme et se révèle être un autodidacte du commerce. Le PDG, monsieur PC a un style de management assez décontracté, il se met très rarement en colère, c'est une personnalité souple, une personne ronde, son style influe

véritablement sur l'ensemble de l'entreprise. Son rôle n'est pas de manager les salariés de l'entreprise, mais plutôt d'imprimer un style, une philosophie.

Le PDG n'intervient pas directement dans la direction générale et le management des hommes. Il est à la fois le PDG et le styliste principal. Son rôle de PDG, descendant du créateur de la marque, le positionne comme le garant de la philosophie, de l'état d'esprit de l'entreprise. Dans celui de styliste, il conçoit l'ensemble des articles en impliquant fortement l'ensemble des salariés. Avec le cuir, le style est le cœur du métier de Peabody ; le style ne plait pas, il n'y a pas de vente. De sorte, il consolide la culture d'entreprise basée sur une forte cohésion autour du produit en homogénéisant ce dernier. En effet, le produit est partout, il est le lien avec l'ensemble du personnel.

### **Une organisation bicéphale**

le bureau du style. Il prend les décisions d'orientations générales.

Le fils, Directeur Général, dirige l'entreprise dans sa partie organisationnelle. Il prend aussi des décisions d'orientations générales. Il a un rôle plus opérationnel de par sa gestion des équipes, des employés de Peabody.

Le Directeur Général préfère « l'adhésion » des acteurs à la discipline, l'autocontrôle au contrôle direct. De plus, l'identification à l'organisation, au produit et à la marque l'emporte sur l'identification au chef. Les valeurs communes et les normes culturelles sont traduites chez Peabody par la cohésion autour du produit et de la marque. De par la dimension de l'entreprise, Peabody serait plutôt un modèle de centralisation des décisions par son Directeur Général. Pour être plus précis, centralisation et décentralisation, cohabitent. Dans la nature des décisions, le DG centralise les décisions stratégiques et décentralise les décisions tactiques : l'autonomie du directeur de production de l'usine principale dans ses initiatives tactiques en est le meilleur exemple<sup>98</sup>.

En matière de délégation, il laisse une certaine autonomie à ses collaborateurs directs, qu'il nomme chefs de file, sous condition d'un retour régulier d'informations de leur part. Le DG ne formalise pas non plus les règles et procédures de travail. Cela ne facilite pas le travail des employés subalternes

---

<sup>98</sup> Voir chapitre sur l'usine.

confrontés dans leurs missions à des règlements commerciaux, douaniers, financiers... drastiques.

Il s'occupe très peu de la partie production. Il laisse ce travail au directeur de production basé à Segré, Luc F. En effet, la société regroupe un grand nombre de sites de production au regard de sa taille: 6 en France et 2 à l'étranger. Aussi, il lui est difficile de s'occuper au quotidien du management organisationnel de ces sites. Il laisse une certaine autonomie aux salariés et directeurs à condition d'avoir un retour régulier d'informations sur les activités de chacun. Le degré d'autonomie peut être très fort, c'est le cas pour le directeur de production de Segré.

Cette autonomie l'entraîne à laisser un certain flou dans son management ce qui n'empêche pas d'après lui, les salariés de savoir à qui s'adresser. Pour lui, un organigramme écrit et officiel introduit une certaine rigidité et pose des problèmes de susceptibilité (cf. supra). Grâce à cette organisation explique-t-il « les décisions se prennent vite. »

En relation avec un grand nombre d'interlocuteurs de tout niveau dans l'organisation, ce flou dans l'organigramme lui évite le suivi des voies hiérarchiques « si je dois parler à telle personne, je le fais ».

### **Une autonomie à double tranchant**

L'apparente décontraction et le « le flou managérial » voulus par le DG sont des atouts pour les personnes travaillant en direct avec le Directeur Général comme les chefs de files.

Toutefois, à d'autres niveaux hiérarchiques cela peut produire d'autres effets. Certaines personnes de par leurs fonctions et leurs missions « ont besoin d'être calées sur des choses précises » explique le Directeur Général. Plus on descend dans la hiérarchie, plus les salariés ont besoin de se référer à des règles. Cela a pour conséquence de restreindre les initiatives et donc pour le Directeur Général d'être plus précis dans la définition du travail demandé.

« L'absence de formalisation de règles avec certaines catégories d'employés, c'est peut-être cela qui fait défaut » avoue-t-il. En effet, une grande partie du travail demandé, surtout depuis l'arrivée de l'applicatif de gestion des

commandes et de la production : Moovex<sup>99</sup>, est régie par des règles commerciales, de douanes, de production, de finance et de fiscalité. Une erreur dans la prise de commande se répercute sur l'ensemble de l'organisation. A commencer par la gestion de produit. Dans ce cas de figure, la commande rentre dans Moovex et ne sera plus contrôlée depuis la prise de commande de l'assistante commerciale, jusqu'à la mise en production<sup>100</sup>.

### **Le DG, les TIC et Moovex**

Il est l'ardent promoteur des TIC dans l'organisation, il pense que leur intégration permettra la formalisation de procédures tout en lui permettant de continuer à gérer le personnel de manière « informelle ». Il pense que les TIC vont permettre à l'entreprise d'atteindre une dimension internationale par la rationalisation des commandes et de la production. Il indique : « pour arriver au niveau de nos concurrents et les dépasser tout en restant dans notre positionnement, la prochaine étape sera d'arriver à la taille critique, la dimension internationale, pour cela l'entreprise devra passer par une phase de rationalisation de la force de vente, de la production et de la logistique/distribution. »

Son objectif à travers la mise en place des TIC, est de permettre cette rationalisation tout en sachant que le secteur d'activités commerciales de la maroquinerie se gère en face à face. En effet, les TIC font partie des fonctions supports qui permettront une optimisation des fonctions principales telles que la gestion des attentes, la gestion des commandes, la gestion des achats, la mise en production et la livraison. Les TIC sont à même de gérer le service après vente et les services associés. C'est pour cela que le DG a développé le projet Moovex conjointement avec les différents services concernés : la direction des systèmes d'information (DSI), la gestion de la production, le commercial, le marketing. Il souhaite que tout ce qui peut être automatisé le soit de manière à développer la dimension commerciale. Il pense qu'une partie du développement commercial peut aussi se faire par les TIC. Il est d'ailleurs à l'initiative du développement des sites de la marque et de l'e-boutique.

---

<sup>99</sup> Progiciel de Gestion Intégrée. Voir partie 1 et infra

<sup>100</sup> Un chapitre sera consacré à cette partie de l'organisation.

### **Un management qui laisse de l'autonomie aux acteurs face aux TIC**

La gestion des ventes sur le site des produits customisés révèle de nombreux problèmes dus à des problématiques d'interfaçage. La procédure de vente sur le site Peabody.com des sacs nylon n'est pas interfaçable avec l'appliquatif Moovex.

Le DG connaît ces questions d'interfaçage. Il laisse les services qui ont développé le projet, gérer de manière autonome le problème. Il n'intervient pas dans l'organisation de la résolution du problème de gestion des ventes. Il s'est entretenu avec les différents services concernés et leur a demandé quelles solutions ils envisageaient, souhaitaient mettre en place. À la suite des entretiens, il a laissé les services s'organiser entre eux sans avoir formalisé son aval des solutions. Il dit « laisser de l'autonomie à ses salariés » et pense « que les salariés connaissent les enjeux et les objectifs, qu'il leur laisse trouver les moyens d'y parvenir. »

### **Le lien avec le sujet de la thèse**

Les salariés se trouvent au cœur de l'objet de la thèse : l'organisation micro sociale est confrontée à des problèmes d'interfaçages de TIC entre les commandes clients (via le site et l'ordonnancement) et la production, avec une volonté des acteurs de l'organisation de bien faire et d'atteindre les objectifs fixés par le DG et l'organisation.

Toutefois, le DG reste flou dans ses directives et laisse les salariés s'organiser pour trouver des solutions et les mettre en place en demandant simplement d'être tenu au courant de l'évolution des décisions et de leurs mises en place.

Ainsi, les salariés vont devoir s'organiser de manière à trouver des solutions dans un contexte de dysfonctionnement des TIC afin d'atteindre leurs objectifs. Situation qui n'est pas sans rappeler les typologies des modes d'adaptation individuelle développées par R.K. Merton au sujet de la société américaine. Des typologies présentées par l'auteur, une retient notre attention, celle de l'adaptation par l'innovation car elle semble correspondre le mieux à la situation de l'organisation.

### **Des sites Peabody pour communiquer**

Dans ce contexte de mise en œuvre des TIC, Peabody dispose de deux sites internet : Peabody.com et 60ansPeabody.com. Ils ont tous deux un objectif de communication et un objectif marketing. Le site principal Peabody.com est une vitrine de la gamme de la société. L'ensemble des lignes est présenté. Le site permet une diffusion de l'image de la marque et des collections sur les cinq continents et autorise Peabody à se positionner comme une marque internationale. Le second fait partie d'un dispositif créé autour de l'événementiel des 60 ans de la marque. Il est à destination des consommateurs, clients ou non de la marque.

Les sites sont destinés aux deux types de clientèles de Peabody les clients finaux qui peuvent visualiser les collections pour ensuite se rendre en boutique pour effectuer leurs achats et les clients professionnels qui peuvent aussi faire leur « marché » comme le dit le DG.

Les sites permettent de présenter les produits à toutes les cibles et de mesurer les articles les plus visualisés par les internautes. C'est pourquoi, le DG se préoccupe du « tracking client <sup>101</sup> » sur le site afin de savoir quels sont les pages les plus vues, quels commentaires les internautes ont posté... afin de suivre l'évolution des attentes et faire les modifications le cas échéant.

Ces deux sites sont intégrés à la stratégie TIC de Peabody et présentent des dysfonctionnements dus à des problèmes d'interfaçage au niveau du service marketing, de l'ordonnancement et de la production. Le premier site, Peabody.com, fera l'objet d'une étude approfondie car son intégration dans la stratégie commerciale de l'entreprise comme dans l'organisation générale et le système de production de cette dernière a généré un grand nombre de dysfonctionnements liés à des problématiques d'interfaçage de TIC.

---

<sup>101</sup> Suivi dynamique du comportement des internautes sur un site internet. Le *tracking* permet de déterminer les pages vues par l'internaute, le temps de visualisation de la page ainsi qu'un grand nombre d'informations comportementales sur ce dernier.





## **Chapitre 2 – les Acteurs de l'organisation Peabody**

---

Les membres de la famille, en dehors de la fille, ont une fonction stratégique dans la société. Toutefois, ils n'occupent pas tous les postes stratégiques, car certains de ces postes sont dirigés par des cadres salariés que le DG appelle les chefs de files.

Pour le DG, les chefs de file sont des hommes ou des femmes de confiance qui dirigent des services ayant des fonctions vitales pour l'entreprise que les membres de la famille Peabody ne gèrent pas. On retrouvera les services commerciaux France et export, la direction des affaires financières, la production sur Segré et le marketing.

La plupart des chefs de file ont pris part au réel développement de la marque dans les années 1970/80. Ils sont à l'origine de ce développement, ils en sont les maîtres d'œuvre. En effet, jusqu'à la prise de fonction de l'actuel PDG (fils du fondateur) la marque restait confidentielle. C'est à l'époque de cette prise de fonction que l'actuel PDG a souhaité donner une dimension internationale à l'entreprise. Pour cela, il s'est entouré de spécialistes et de non spécialistes du secteur du cuir qui ont permis à la marque de sortir de cette confidentialité et de se développer en dehors des frontières et d'atteindre une dimension internationale.

Le mode de recrutement des chefs de file n'est pas conventionnel, il repose sur une dynamique de réseau. Les plus anciens chefs de file sont d'anciens prestataires de la marque : le DAF par exemple, était l'ancien expert comptable de la société, qui au fur et à mesure de sa croissance a intégré naturellement l'entreprise : « je passais plus de temps à travailler pour Peabody dans mon cabinet d'expertise que pour d'autres entreprises. Le PDG m'a proposé de devenir le Directeur des affaires Financières de Peabody.»

Toutefois pour devenir un chef de file, chacun d'eux a eu droit à un « baptême du feu ». Pour ces derniers c'est une sorte de prise d'autonomie que transmet la famille de cette manière. Le directeur de la production relate son baptême avec une certaine émotion dans la voix lors de l'entretien : « je me suis retrouvé à prendre une décision stratégique un dimanche alors que je travaillais pour la famille depuis moins de trois mois. Bien sur, nous nous connaissons depuis plus de deux ans mais pas dans le cadre du travail. » De ce jour mémorable, les membres de la famille Peabody ont délégué la production au directeur actuel. Il en a été de même pour les autres chefs de file. Du jour de ce baptême du feu les chefs de file ont vraiment ressenti une transmission des pouvoirs de la part de la famille.

L'absence d'organigramme entraîne cependant certains dysfonctionnements entre la ligne hiérarchique des chefs de file et l'autorité des membres de la famille. C'est-à-dire que les attentes et demandes des membres de la famille passent en priorité. L'autorité des chefs de file ou responsables de services est outrepassée au profit des demandes de la famille. Il en est de même entre les membres de la famille où existe également une hiérarchie. Ainsi les employés répondent en priorité aux demandes des membres de la famille puis en fonction de la hiérarchie familiale : le père avant le fils, la mère avant les enfants...

### **Organisation de l'entreprise : du style à la distribution**

Tout débute par le style. Le service du style conçoit sur papier les nouveaux articles, puis envoie les croquis au bureau des méthodes. Par une série d'allers-retours d'informations entre le bureau du style de Paris et celui des méthodes sur Segré, un prototype est conçu. Le prototype validé est essayé et présenté aux clients lors des show-rooms des nouvelles collections et des démarchages. Le

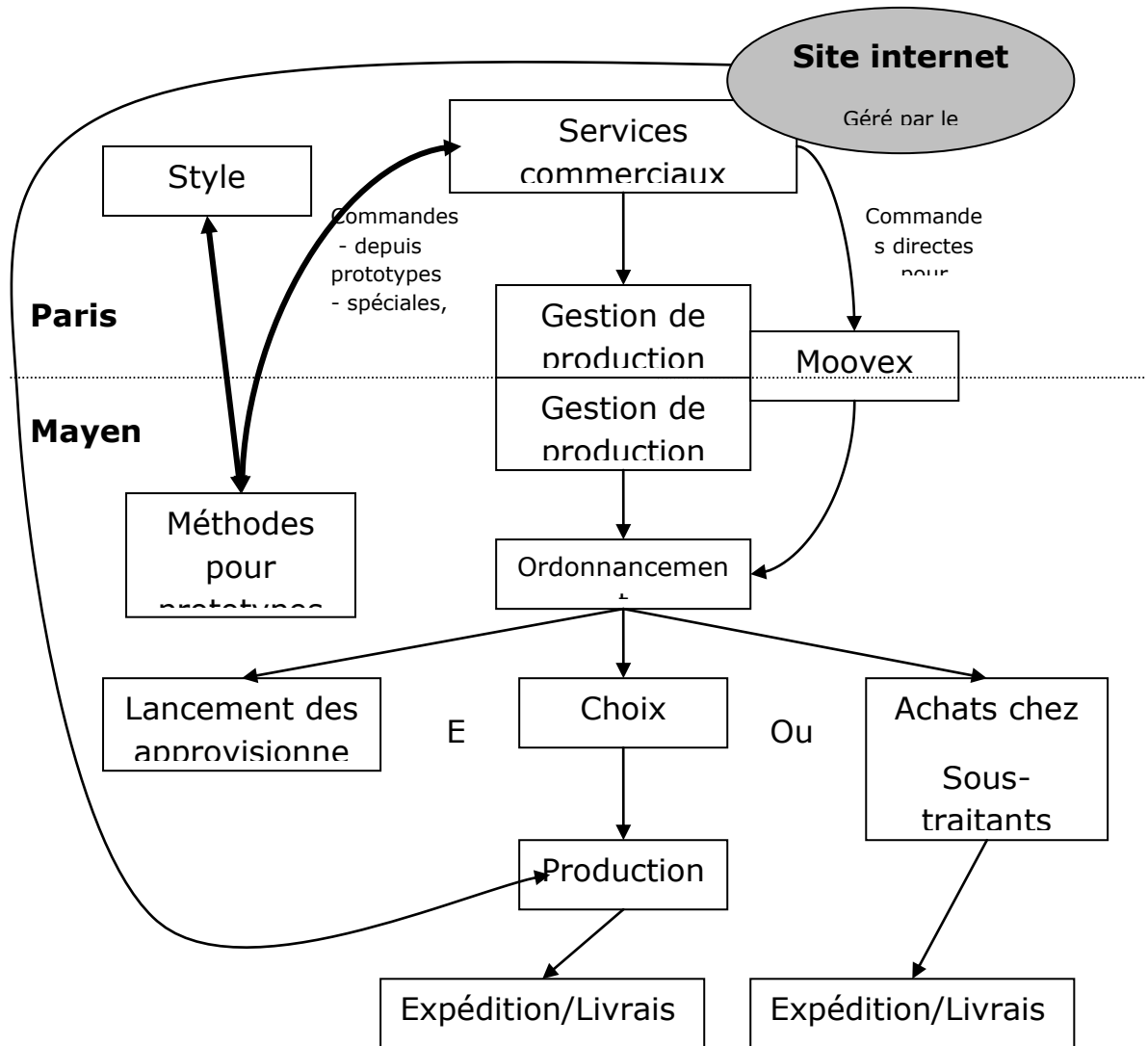
produit sera alors développé en fonction de l'accueil éventuellement favorable des clients et de leurs intentions de commandes.

Les services commerciaux France et export passent ensuite les commandes auprès du service des prototypes pour la mise en production via la gestion de la production, laquelle établira un prix de revient. Un ajustement du prix de vente final sera réalisé en fonction du prix de revient. Toutefois, la maîtrise de la production du bureau des méthodes permet, avec un très faible écart au moment du prototypage, de connaître le prix de revient.

Ensuite, le réassort s'effectue par l'intermédiaire du progiciel Moovex. Les commerciaux passent ordre de commande auprès des assistantes qui les enregistrent dans le système Moovex. Le tout supervisé par la gestion de production, qui n'a dans ce cadre là qu'un rôle d'observatrice des commandes enregistrées. Ce service gestion ne peut intervenir dans le processus de commande. Son travail se borne à observer pour établir des statistiques de gestion.

Puis intervient l'ordonnancement, lequel en fonction des demandes choisira les lieux de production et les fournisseurs. Il reste alors à fabriquer les articles et à les livrer sur divers réseaux de distribution (distribution multi canal).

Fonctionnement inter services production/commercial :



Source : Ronald Boucher

### ***Le système de distribution multi canal Peabody***

La distribution des articles conçus et fabriqués par la société à lieu sur le mode multi canal. L'entreprise s'appuie sur un réseau de distribution en propre, de partenariats, de magasins multi marques, de *corners*<sup>102</sup> et sur ses sites internet.

#### Les boutiques Peabody

Les boutiques ne sont pas un service. C'est une société juridiquement indépendante, la société des boutiques Peabody dirigée par la femme du PDG. Elle en est aussi la présidente. Cette société indépendante est située au-dessus de la boutique principale parisienne. Elle est considérée par le siège Peabody comme un client. C'est-à-dire, qu'elle achète à Peabody et revend aux boutiques. La société des boutiques Peabody s'appuie pour ses expéditions sur la logistique de Peabody, basée à l'usine de Segré. Elle distribue les articles dans 25 boutiques qui lui sont propres.

#### Les magasins multimarques

La société a mis en place rapidement après sa création un service commercial France et export afin de démarcher des boutiques multimarques susceptibles de distribuer les articles Peabody. Les deux services ont, aujourd'hui, en charge la gestion et l'animation de l'ensemble du réseau de distribution. Ces boutiques multi marques représentent une très grande part du réseau de distribution de la marque dans le monde. Il est de l'ordre de 80%. Ces boutiques représentent aussi une part très importante du chiffre d'affaire de la marque. Ces magasins ne présentent pas l'ensemble de la gamme Peabody mais seulement les articles les plus vendus ce que l'on nomme le cœur de gamme ainsi que les produits d'entrée de gamme. Tous deux étant générateurs de fortes marges.

#### Les corners

La marque est présente dans les grands magasins, Galeries Lafayette, Printemps, Bon Marché et BHV sous la forme de *corners*. Ces *corners* sont gérés par le

---

<sup>102</sup> Emplacement loué dans un grand magasin géré par la marque.

service commercial France comme un prolongement de leur show room. Les vendeuses dépendent de la maison mère et non de la société qui gère les boutiques. Le directeur commercial France explique : « nous avons des vendeurs itinérants que nous nommons des chefs de zones. Nous avons des vendeuses sédentaires qui gèrent les corners ».

Les responsabilités des vendeuses de corners sont moins importantes que celles des chefs de zones. Ces derniers doivent gérer un grand nombre de points de ventes dans leurs aspects BtoB alors que les vendeuses gèrent leur point de vente et le chiffre d'affaire associé d'un point de vue BtoC.

Les corners situés en dehors de la France sont gérés de la même manière par le chef de la zone géographique concernée. Ce dernier est sous la responsabilité du chef de file de l'export.

Les produits présentés sont les cœurs de gamme, les produits d'entrée de gamme et une gamme restreinte, par manque de place, ainsi que les articles de la nouvelle collection. La sélection de la gamme restreinte est fonction des attentes des clients de la zone géographique concernée. Les articles de l'année ne sont pas tous présentés sur l'ensemble des corners.

#### La gestion du continent américain

L'Amérique du Nord a une position un peu à part dans la distribution car ce territoire a été laissé en responsabilité de développement au frère cadet de la famille. Celui-ci développe à la fois les boutiques de la marque ainsi que les partenariats avec des revendeurs et magasins multimarques.

#### Les partenariats

Peabody a créé des partenariats de distribution en France et à l'étranger sous des formes diverses, franchises, magasins mono marques, concessions. Ces formes de partenariats permettent à Peabody d'être présents dans un grand nombre de régions et de pays avec des magasins portant l'enseigne Peabody sans avoir à investir autant que pour une boutique dépendant directement de la marque. La finalité de ce mode de distribution est de « quadriller » les zones gravitaires les plus importantes en France et dans le monde afin de générer plus de ventes et bénéficier d'une image valorisante due aux choix des emplacements « haut de gamme » de la marque. L'objectif de la marque, outre de développer ses ventes,

est d'avoir une visibilité nationale et internationale forte. Cette stratégie fait partie des méthodes de communication des entreprises positionnées haut de gamme et luxe pour générer de l'image et de la notoriété.

### ***Les sites internet de Peabody***

Le développement de la marque dans le secteur de la maroquinerie haut de gamme demande une stratégie de communication qui permette une visibilité tant sur le plan national qu'international. Outre les campagnes de communication sur les médias traditionnels que sont la presse et l'affichage, l'internet est aujourd'hui un enjeu stratégique pour la communication des marques.

#### **Des sites orientés BtoC**

Les sites font partie de l'offre multi canal de distribution off line. Les articles proposés sont différents de ceux des boutiques afin de ne pas créer de concurrence au sein du réseau et de proposer une offre diverse et segmentée en fonction des canaux de distribution.

Ainsi, les sites proposent des sacs en série limitée pour célébrer les 60 ans de la marque sur le site éponyme 60ansPeabody.com et de sacs personnalisables sur le site principal peabody.com.

#### **Un site peut en cacher un autre : les pages cachées pour le B2B**

Pour les clients BtoB il existe des pages dites cachées qui permettent via une adresse url spécifique de visualiser les nouveaux modèles en exclusivité. Le site joue alors le rôle de moyen de fidéliser les clients actuels en leur présentant en exclusivité des modèles des nouvelles collections. Cela donne un côté exclusif comme le fait remarquer le DG : « en communiquant l'adresse URL d'une page cachée du site, je fais pénétrer nos clients dans l'intimité de la marque, souvent, flattés, il commande le produit après visualisation sur le site. » Ce moment un peu exceptionnel donne de la valeur aux articles présentés. Il les magnifie par l'expérience que le client est en train de vivre en visualisant la page en compagnie téléphonique du DG ou du chef de file. Communiquer l'URL au client, dévoiler les pages « invisibles » du site sont deux éléments hors du processus de vente classique. Le moment est vécu par le client comme quelque chose de



précieux par son caractère informel et réservé. L'utilisation des TIC comme moyens informels de communiquer auprès du client, participe à une stratégie de Peabody d'utiliser les TIC à un double niveau de communication. Le premier niveau est celui d'un accès grand public à l'information, à une égalité de traitement de la demande par l'utilisation des TIC pour tout un chacun.

Le second niveau, celui caché dans la TIC grand public, est informel utilisé comme un carré VIP pour générer auprès du client valorisé un moment d'exception.

### **Un usage détourné des TIC formelles par manque de temps et de volonté de moyens**

Les pages cachées illustrent un premier type de dysfonctionnements dans l'organisation : le manque de moyens lié au manque de temps n'ont pas permis la mise en place d'un site intranet à destination des clients professionnels distributeurs de la marque Peabody en plus du site principal.

En effet, Peabody n'est pas doté d'un intranet « clients professionnels » dans lequel, entre autre, ces derniers pourraient visualiser l'ensemble des futures collections de la marque. La raison n'est pas due à un manque de moyens financiers de la société, mais d'un manque de volonté d'investir financièrement dans ce type de projet. De ce fait, le DG a exposé son idée « d'intranet client » à la DSI sans pour cela donner des directives et un budget pour sa création.

Afin de réaliser l'objectif voulu par le DG sans en avoir les ressources, la DSI a mis en place des pages « fantômes » sur le site. Ces pages « fantômes » sont en réalité des pages cachées dans le site parmi les autres pages. Le principe est simple, la DSI crée une page avec une adresse *URL* sans lien direct depuis le site. Cette *URL* est transmise aux clients par mail afin qu'ils puissent la consulter en cliquant sur le lien.

L'internaute en possession de l'adresse que lui a communiqué le DG ou l'un des directeurs ou commerciaux peut visualiser la page dans son navigateur et découvrir les nouvelles collections de Peabody. Toutefois, le système est aujourd'hui sécurisé car il était possible de pirater des pages et d'en faire un usage détourné et malveillant.

Le flou laissé par le DG dans les prises de décision de ses collaborateurs face à un problème qu'il a lui-même soulevé est un des leviers de motivation qui amène les salariés à vouloir atteindre les objectifs assignés. En effet, les directives n'étant pas clairement établies et précisées par le DG et les moyens ou le manque de moyens n'étant pas explicitement exprimés, les salariés interprètent la volonté du DG à la fois dans la finalité du projet et dans les moyens de l'atteindre.

D'une part, le projet répond aux attentes du DG sans répondre à un cahier des charges puisque le projet n'a pas été clairement formalisé. D'autre part, les moyens mis en œuvre sont issus de ressources de l'entreprise utilisées de manières détournées de façon informelle.

En résumé, le manque de temps conjugué à un manque de ressources allouées (voulue ou non) dans un projet est une cause de dysfonctionnement des TIC. Ceci entraîne, de la part des acteurs de l'organisation, en recherche d'atteinte des objectifs de cette dernière, la mise en place de stratégie d'adaptation par l'innovation dans un contexte microsocial.

### ***Les services commerciaux et de production de l'organisation***

Dans ce chapitre, nous présenterons les services de la société. Toutefois, nous ne présenterons pas l'ensemble des services mais les principaux. Nous porterons notre attention sur ceux qui ont un intérêt direct avec notre étude ou qui permettent une meilleure compréhension de l'organisation.

#### **Le service marketing et ses missions**

Le service est composé de 4 personnes : Marie-Bénédicte la directrice, Sophie, Laure et Isabelle. De façon indirecte, le service vitrine, fait partie du marketing mais ne dépend pas de Marie-Bénédicte.

Le métier est plus axé sur la communication que sur le marketing. Dans ce métier de la mode, la méthode est plutôt de provoquer des attentes que de répondre à des attentes. Les créatifs font du « pull marketing », ils suscitent l'envie et créent le besoin ; le service marketing promeut le produit. Marie-Bénédicte donne des orientations sur les produits. Elle gère avec Laure le site

internet. Sophie et Laure s'occupent de l'adaptation de ce qui est décidé et défini au niveau national, au niveau local et export.

Sophie est chargée du marketing des commerciaux France et des boutiques. Quelquefois, et selon les sujets, elle est amenée à travailler sur la partie export avec Laure. Laure est en charge du marketing « commercial<sup>103</sup> export » et de la publicité des boutiques export. Elle s'occupe avec Marie-Bénédicte du site d'internet. Elle a mis en place le site web marchand sur le site institutionnel. En effet, une partie du site est consacré au E-commerce.

Le service marketing est à l'origine de la création des sites internet de la société. L'équipe a mis en place l'éboutique sur le site Peabody.com. Elle s'est occupée de développer avec le directeur de la production, l'organisation de la vente sur le site internet des sacs « customisables » par configurateur, sa production à l'usine et sa livraison auprès des clients.

Le service est responsable de la pérennité du site et des ventes *online*. Toutefois, pour des raisons techniques et financières il n'existe pas d'interfaçage entre le système de commande de l'e-boutique et Moovex. Aussi, les ventes sur le site Peabody sont organisées de la manière suivante : la gestion des ventes et la gestion du site échoient au marketing, le support technique est géré par la DSI et la production par les ouvrières.

Ainsi, le service marketing est responsable du site et des ventes, mais ne peut visualiser les commandes des internautes ni les paiements car il n'y a pas d'interfaçage entre le système de commande sur le site et le service marketing. Le service est aussi en charge de la gestion du site 60anspeabody.com. La procédure de paiement et de gestion des sacs en série limitée est identique à celle des sacs customisés. Aussi, l'équipe rencontre les mêmes problèmes d'interfaçages que pour le site Peabody.com.

Ce problème d'interfaçage des TIC crée des dysfonctionnements dans l'organisation et la gestion des ventes sur les deux sites, ainsi qu'au niveau de l'ordonnancement et de la production. Cette partie de la monographie étant consacrée à la présentation de l'entreprise en général, nous étudierons plus particulièrement ce cas dans la partie de la monographie dédiée aux dysfonctionnements.

---

<sup>103</sup> Les commerciaux sont à prendre au sens large car il s'agit des distributeurs, revendeurs, agents.

### **Le service commercial**

Le service commercial est composé du service commercial France et export. Le premier intervient uniquement sur le territoire Français alors que la zone du second comprend le reste du monde excepté les Etats Unis qui demeurent la « chasse gardée » du fils cadet du président de Peabody. Les deux services ont la charge de démarcher de nouveaux clients distributeurs en France et de par le monde et d'entretenir avec eux des relations commerciales pérennes. Ces relations se construisent par la présentation des nouvelles collections, commandes et réassorts des produits aux clients et prospects. Aussi, pour remplir ces missions, le service est organisé de la façon suivante :

- Les commerciaux, aussi appelés chefs de zones, et le directeur commercial export sont responsables de zones géographiques, dans lesquelles ils réalisent leurs missions. Ils sont en moyenne en déplacement 130 jours par an.
- les assistantes France : Les commerciaux France sont assistés dans leur mission par un pool d'assistantes basé à Paris et géré par une responsable, deux assistantes commerciales et une assistante de saisie des commandes.
- les chefs de zones France sont basés en régions. Ils démarchent leur territoire et ne viennent au siège que quatre fois par an lors de la présentation des nouvelles collections.
- Les assistantes aux chefs de zones travaillent au siège de la société, elles sont sédentaires. Leur mission consiste à assister les chefs de zones lors des prises de commandes, du suivi des relations commerciales. Elles font le lien entre les chefs de zones et le service de l'administration des ventes, chargé de la logistique et de la facturation, et la production, située en Mayenne.

Autrement dit, les cadres se déplacent constamment, leurs assistantes sont sédentaires et les assistent dans l'administration commerciale. Elles sont le lien entre les chefs de zones et le directeur commercial et l'administration des ventes et la production.

Cette situation peu banale amène les chefs de zones à encadrer leurs assistantes et, le directeur, ses chefs de zones et assistantes, de façon particulière. En effet, en déplacement les 2/3 du temps de travail, la gestion des affaires courantes est

effectuée par les assistantes. Les initiatives et prises de décisions concernant les affaires courantes sont de la responsabilité des assistantes. Ces dernières gèrent les relations avec les autres services subordonnés ou simplement liés au service commercial export, telle que la production.

Afin d'effectuer leurs missions de communication et de gestion des relations interservices, les assistantes disposent de moyens de communication, basés sur les TIC, qui leurs permettent d'être en liaison avec leurs chefs et les différents services de la société. Moovex<sup>104</sup> est le système TIC proposant cet assistantat en matière de communication et d'information aux assistantes.

### **Le service commercial France**

Le service est dirigé par le directeur général de Peabody. Il a donc un double poste. Pour lui la France est stratégique, l'image diffusée par Peabody en France rejaillira sur l'ensemble des autres pays. Aussi, il souhaite gérer ce service afin d'imposer directement la volonté stratégique des dirigeants sur l'entreprise.

La mission du service commercial France est de développer les ventes d'articles Peabody sur le territoire français par différents canaux de distribution. Cinq commerciaux sont chargés de vendre et développer la vente des produits Peabody sur l'ensemble du territoire français dans les magasins dits multimarques. Ils sont répartis sur 5 zones géographiques : Paris, Nord Est, Nord Ouest, Sud Est, Sud Ouest. Les commerciaux sont basés en régions. Ils viennent régulièrement sur Paris, pour les nouvelles collections qui ont lieu 4 fois par an. Ils sont présents aux réunions commerciales où intervient le service Marketing.

Le directeur général gère le service de manière fonctionnelle. Son poste de DG basé au cinquième étage ne lui permet pas d'être présent dans ce service situé au deuxième. Bien que JC organise régulièrement des réunions commerciales avec les commerciaux France, ce sont VG et SG, les responsables du contrôle de la production<sup>105</sup> qui gèrent de façon opérationnelle les N-1, les N-2 et les assistantes dans les procédures d'enregistrement de commandes. Les commerciaux France basés sur site sont rarement au siège dans les bureaux de Peabody. Les commerciaux basés sur Paris sont situés dans les locaux de l'entreprise.

---

<sup>104</sup> Voir partie sur Moovex

<sup>105</sup> Ce service est étudié dans un prochain chapitre.

PL responsable Peabody grand magasin est secondé par deux assistantes. Son travail est de développer les ventes d'articles en grands magasins tels que Galeries Lafayette, Printemps, Bon Marché, BHV. Il représente la marque chez les clients avec qui il est en contact permanent. Il met en place les actions de promotions. Il sélectionne les produits à distribuer ou non en corners, car les espaces ne permettent pas de présenter tous les produits Peabody. Il négocie des espaces plus grands. Il recrute les démonstratrices Peabody épaulé par VÉG.

Les deux assistantes de PL ont des rôles particuliers. L'une VÉG est sur le terrain en contact avec les chefs de rayons. VÉG assiste PL sur la partie opérationnelle des actions commerciales. Elle met en place les actions, les promotions ... que PL supervise de façon plus stratégique.

SÉG la seconde assistante, gère la logistique et les commandes des grands magasins. Elle enregistre les commandes prises par PL et VÉG dans l'applicatif Moovex.

PL encadre avec ses assistantes un groupe de quarante-cinq démonstratrices Peabody réparties sur l'ensemble du territoire. Ces démonstratrices officient en grand magasin. Il existe deux modes de gestion de ces démonstratrices selon la forme juridique des points de vente en gestion ou concessions. Le personnel travaillant en concessions fait partie de la société Peabody. Les espaces hors concession n'ont pas pour obligation d'employer du personnel Peabody.

AMD est responsable des cadeaux d'entreprise et du développement de nouveaux produits. Elle est secondée pour cela, par deux assistantes chargées respectivement des cadeaux d'affaires et du développement.

Les cadeaux d'affaires, sont des produits commandés par des entreprises. Ces produits sont dans la majorité des cas, spécifiques, c'est-à-dire que le produit existe dans la collection Peabody mais l'entreprise souhaitera voir apposer son logo sur le produit ou bien préférera le produit dans un coloris caractéristique.

Ces produits sont des cadeaux d'image d'entreprises qui souhaitent offrir un présent haut de gamme à leurs employés, clients ou prospects. Le marché est uniquement business to business<sup>106</sup>, c'est-à-dire des entreprises achetant d'autres produits à des entreprises.

---

<sup>106</sup> Business to Business appelé aussi BtoB.

Le développement de nouveaux produits se traduit par du licensing, autrement dit, une déclinaison de la marque sur des produits dérivés qui ne sont pas en lien direct avec le métier d'origine. Les lunettes de soleil, les cravates, écharpes, sont des produits développés sur ce principe.

AMD est le lien du siège avec la société des boutiques Peabody (SBP). La SBP, gérée par la femme du PDG, passe commande des articles pour les boutiques dont elle a la charge. Cette société est traitée comme un client. Client qui regroupe l'ensemble des commandes des boutiques Peabody. Pour cela, AMD est secondée par une assistante qui enregistre les commandes.

### **Le service Export et son directeur**

Le service export est dirigé par un des chefs de file de la société. Plus qu'un directeur, il est l'incarnation de « l'export » de la société. Il est responsable d'un service qui comprend une vingtaine de salariés. Sa première mission est de développer le chiffre d'affaire export en créant de nouveaux points de ventes de l'entreprise à travers le monde sous des formes juridiques et commerciales diverses allant du simple revendeur boutique, à la boutique en franchise jusqu'au grossiste qui gèrera les approvisionnements pour l'ensemble d'un pays. Sa deuxième mission est de pérenniser les relations avec ses clients et de développer le volume des ventes avec eux. Son service est la représentation de la société vis à vis des clients. Il met en place et concrétise sur le terrain les actions commerciales développées par le service marketing Peabody. Il est le garant des valeurs de la société à travers le monde, c'est-à-dire l'esprit, la charte graphique, les remises, la décoration... En plus de la France, il ne gère pas le territoire américain qui est un point stratégique pour lequel la société a souhaité placer une équipe spécifique sur place, dirigée par le fils cadet du PDG.

### **Des chefs de zones pour épauler le directeur export**

Afin de remplir ces missions à travers le monde, il s'appuie sur les chefs de zones. Ces derniers ont une zone géographique déterminée dont ils gèrent le développement et les relations commerciales. Le directeur export a une assistante qui est de façon informelle l'assistante « référente » pour les autres assistantes.

Ses missions l'amènent à être très souvent sur le terrain. Il est environ 120 jours par an en déplacement. En effet, il a lui aussi ses propres zones commerciales à entretenir et à démarcher, c'est-à-dire qu'il a une mission de chef de zone sur des pays dits stratégiques en terme d'investissement de la marque. Cela représente l'équivalent des territoires des chefs de zones. Il est sur le « terrain » comme il aime à le dire afin de former un nouveau chef de zone ou bien pour l'accompagner une première fois dans la zone et chez le client. Le contact est pour lui primordial dans son métier et dans le type de produit qu'il vend : « on vend un produit manufacturé, on vend de la marque, du style, du design, on ne peut pas le vendre par email. Je peux envoyer la page email du produit, mais c'est le contact qui fait la différence ». Le directeur, les vendeurs et lui-même se doivent de connaître les produits et les clients :

- pour les produits, des formations, des présentations sont organisées régulièrement par le siège afin que les vendeurs s'imprègnent de la philosophie des articles.
- Pour la connaissance des clients, des visites auprès d'eux de façon régulière, la présence sur le terrain pour mieux cerner le pays, les tendances, les modes, le suivi sur place de l'implantation d'une boutique, tout découle d'une présence physique du vendeur et plus particulièrement du directeur pour les opérations stratégiques. Les visites clients permettent de proposer de nouvelles orientations, des partenariats plus impliquant, des développements de distribution sélective, rien de tout cela n'est possible uniquement par téléphone ou email.

Le directeur a une assistante de zone qui se trouve aussi être « son bras droit » d'après ses dires et ceux des chefs de zones. Il a lui-même sélectionné et engagé les chefs de zones. Il souhaitait travailler avec des collaborateurs qui lui ressemblent. Aussi, ces derniers ont-ils, eux aussi, une culture de l'oral et du contact physique, comme nous le décrivons dans la partie consacrée aux chefs de zones.





### **Chapitre 3 – Les stratégies d'adaptation**

---

Les futurs clients professionnels « viennent chercher le produit chez Peabody, nous avons un site et il y a beaucoup de demandes » explique monsieur M, chef de zone. Les demandes de collaborations de futurs clients distributeurs sont nombreuses et arrivent via la rubrique contact du site internet. Ces demandes sont gérées dans un premier temps par le directeur export. Celui-ci, après analyse des demandes en fonction de la stratégie de l'entreprise, les transmet éventuellement aux chefs de zones gérant le pays d'où vient la requête. Le directeur export expose ensuite au chef de zone les missions à réaliser auprès de ce nouveau futur client et ce qu'il en attend. Le processus est toujours plus ou moins le même. Le chef de zone contacte téléphoniquement le candidat à la distribution afin de le connaître un peu mieux et de recueillir les éléments qui lui permettront de valider ou non, avec une supervision du directeur export, la possibilité d'une collaboration. Dans le cas d'une réponse positive, le chef de zone reprend contact par téléphone avec le futur client et convient d'un rendez-vous. Le chef de zone se déplacera, dans la majeure partie des cas, chez le client.

Le site internet de Peabody joue le rôle « d'apporteur » d'affaires, les demandes sont émises par le client, il n'y a pas de démarchage, de prise de contact à l'initiative du chef de zone. La demande de la part du client est dans un cadre électronique. Ce dernier sélectionnera l'onglet contact sur le site de Peabody et par l'intermédiaire d'un formulaire, fera une proposition de collaboration.

Pour le directeur export : « Commercialement, des demandes spontanées de collaboration ne sont pas chose courante dans le contexte économique actuel pour grand nombre d'entreprises. Être dans la situation de choisir ses clients est rare. Pourtant aujourd'hui une grande partie de la clientèle Peabody est sélectionnée de cette manière. »

### **La mise en place d'une relation d'achat à l'initiative du client par les TIC**

L'intérêt de l'onglet contact sur le site internet Peabody est majeur car le temps de démarchage est beaucoup moins important et laisse la possibilité aux chefs de zones de se concentrer sur des clients BtoB à fort potentiel et d'effectuer un suivi des relations commerciales plus personnalisé. Donc, une économie de démarchage est ainsi réalisée pour le directeur export et les chefs de zones. En revanche, après le dépôt de l'offre par le futur client, le temps de réactivité doit être très court pour répondre aux propositions. Cet impératif de réponse rapide est la conséquence d'une stratégie de prise de contact par l'intermédiaire du site internet de Peabody. Autrement dit, l'avantage de l'économie de démarchage grâce au site internet est contrebalancé par des temps de réponse impérativement très court aux clients. Cette demande de réponse rapide intervient dans un contexte où le directeur export doit traiter la demande du point de vue stratégique, puis transmettre les informations et directives au chef de zones concerné alors que tous deux sont en déplacement permanent à travers le monde. Ils vont répondre à ces sollicitations rapidement au détriment d'autres missions. Ils vont réorganiser leur travail afin d'inclure cette tâche avec la contrainte supplémentaire due au fait que les demandes arrivent depuis le site à tout moment.

Les demandes arrivent sur les messageries du directeur et des chefs de zones en décalé (le soir), non pas en temps réel. Contrainte supplémentaire qui oblige en

quelque sorte le directeur et les chefs de zones à gérer cela plus rapidement du fait qu'ils sont déjà en retard sur la réception du message.

***Des TIC dysfonctionnantes comme prétexte pour hiérarchiser les demandes***

Au sujet des sollicitations commerciales émergeant du site, le directeur export explique que les offres lui parviennent en direct. Il redirige ensuite les propositions à ses chefs de zones en fonction de leurs compétences géographiques. Mais le chef de zone lui demandera toujours ce qu'il veut faire. En effet, le directeur est le garant de la stratégie internationale, c'est à lui de décider de la suite du contact et de faire appliquer ses décisions par les chefs de zones. Il y a de nombreuses sollicitations commerciales de revendeurs qui souhaitent faire un partenariat de distribution issues de la page contact du site Peabody. Aussi, le directeur fait le tri dans les sollicitations. Certaines demandes lui paraissant fantaisistes dans les formulations ou originaires de pays à risque(s) ne sont pas traitées immédiatement voire pas du tout dans certains cas. Pour le directeur : « cette procédure permet de faire un premier tri, de ne pas perdre de temps au téléphone avec des revendeurs avec lesquels nous n'avons pas envie de travailler pour diverses raisons. » Si cette situation est pratique pour les tris, la page de contacts sur le site internet de la société laisse la possibilité à plus de personnes de créer la sollicitation. La page étant en accès libre, simple à trouver sur le site, elle génère un nombre plus important de sollicitations de collaboration, de distribution qu'auparavant lorsque la page n'existait pas et qu'il fallait pour le demandeur faire une lettre papier ou prendre son téléphone.

Cette page et les possibilités de contacts qu'elle présente pour les deux parties ont fait se développer de nouveaux usages. Pour les demandeurs une facilité dans la prise de contact immédiate dans son envoi, avec un minimum de formalisme dans la rédaction. Pour le destinataire, une demande accrue de collaborations et un mode de gestion des refus basé sur l'immobilisme. Pour le directeur : « Si le demandeur que nous n'avons pas recontacté nous appelle au téléphone et que l'offre est finalement intéressante, nous prétextons un problème d'interfaçage des demandes via le site. »

Finalement, il n'y a pas de dysfonctionnement des TIC lors de cette prise de contact « électronique ». En revanche, il est prétexté un dysfonctionnement de

celles-ci afin de constituer un alibi au récepteur du message. Les TIC sont en général ressenties par leurs utilisateurs comme dysfonctionnantes de fait, sans raisons « logiques » ou compréhensibles pour le néophyte ; Ainsi, certains chefs de zone et le Directeur export n'hésitent pas à prétexter un dysfonctionnement afin de se couvrir dans certaines situations. Dans notre exemple, les recours à cet usage sont premièrement, pour éviter une perte de temps à répondre à une personne sollicitatrice, deuxièmement pour gérer les demandes par ordre d'importance.

### **Le prétexte du dysfonctionnement des TIC par postulat social.**

Dans ce cas de figure, les TIC ne sont pas dysfonctionnantes : les onglets fonctionnent parfaitement et le message à destination des commerciaux est expédié et lu par ces derniers. Les commerciaux ont pour habitude d'être à l'initiative de la prise de contact avec les futurs clients, ce qui leur permet d'organiser au mieux leur travail. Le site permet aux futurs clients de prendre l'initiative du contact et cela à tout moment de la journée et de la nuit car les demandes émanent du monde entier. Ces demandes interfèrent dans l'organisation du travail des commerciaux de différentes manières : demandes nombreuses arrivant à tout moment de la journée auxquelles il faut répondre au plus vite, voyages réguliers des commerciaux ne permettant pas de répondre rapidement aux demandes, une part non négligeable de demandes « exotiques » ou peu sérieuses classées comme telles après une prise de contact avec le demandeur. Ces demandes sont considérées comme des contraintes et sont gérées sur le mode de l'immobilisme dans certains cas.

### **La stratégie d'attente de la relance**

Afin de gérer au mieux les demandes des clients professionnels (BtoB), les six chefs de zones export adoptent plusieurs stratégies. La stratégie de l'attente de la relance et la stratégie de la réponse à la demande différée.

La première stratégie d'attente de la relance client BtoB intervient lorsque le commercial a jugé la demande non prioritaire pour les motifs suivants : zone de distribution non prioritaire, pays à risque, formulation de la demande exotique ou potentiel mineur de vente. Dans ces cas précis, le commercial remise la demande dans un répertoire de sa messagerie et attend la relance du client pour en tester la motivation.

Deux cas de figure possibles suite à la demande : premier cas, elle reste en l'état. Ainsi le commercial se sera épargné du temps de travail pour contacter l'émetteur et justifier le refus de collaboration. Second cas, l'émetteur relance par mail ou par téléphone. Lorsque l'émetteur s'étonne de n'avoir pas eu de réponse de l'entreprise, le commercial met en avant les dysfonctionnements des TIC en guise de réponse. La stratégie d'innovation repose sur la reconnaissance implicite de situation de dysfonctionnements des TIC de l'émetteur et du chef de zone. Ce dernier part du principe que tous les salariés, dont le l'émetteur, connaissent, dans leur entreprise, des problèmes de dysfonctionnements liés à des difficultés d'interfaçages des TIC. Aussi, cette « excuse » sera acceptée par l'émetteur en se basant sur sa propre expérience de dysfonctionnement des TIC. Ceci s'avère être une stratégie judicieuse car la plupart des émetteurs valident cette excuse en donnant leurs propres exemples de dysfonctionnements.

Emetteurs et récepteurs des demandes émanant du site internet jouent-ils un jeu de dupes ? L'émetteur sait-il implicitement que l'excuse est fallacieuse mais n'en fait pas cas car il sait qu'il l'utilise aussi dans sa gestion des demandes par mail ? Cet état de fait permet-il à l'ensemble des acteurs de se donner une certaine latitude dans leur travail en entretenant le « mythe » des TIC qui sont intrinsèquement dysfonctionnantes ? Ce qui en résulte permet en tous cas aux acteurs de la situation de se laisser du temps pour intégrer au mieux dans leur organisation les contraintes des demandes émanant du site internet.

### **La stratégie de réponse différée à la demande**

La deuxième stratégie de réponse à la demande différée repose elle aussi sur le postulat du dysfonctionnement des TIC. Dans ce cas, le commercial contacte l'émetteur au moment qui lui convient. Il ne répond pas immédiatement à la demande comme l'usage le voudrait. Il va organiser son travail en prenant en compte cette relance client qu'il gèrera en fonction de sa charge de travail. Autrement dit, il gère ces demandes clients en fonction de ses contraintes et non l'inverse : ce n'est pas la demande qui va réorganiser son travail.

Pour cela, le commercial contacte l'émetteur de la demande au moment de son choix en prétextant, s'il y a lieu, un dysfonctionnement des TIC qui ne lui ont pas permis de réceptionner la demande au plus vite. La raison du délai est acceptée par le client pour les mêmes raisons que dans la stratégie d'attente de la relance.

### **Le prétexte du dysfonctionnement comme stratégie d'adaptation par l'innovation micro sociale**

Cette stratégie diverge quelque peu de la stratégie d'adaptation par l'innovation telle qu'énoncée dans l'objet de la thèse. En effet, la stratégie d'innovation est mise en place lorsque l'organisation ne donne pas les moyens aux acteurs de réaliser leurs objectifs alors qu'ils le souhaitent.

Dans notre exemple, les TIC (qui représentent les moyens) ne sont pas dysfonctionnantes, elles permettent aux acteurs de réaliser leurs objectifs et ceux de l'entreprise. En revanche, les acteurs ressentent les demandes émanant du site comme une contrainte « dysfonctionnant » leur propre organisation. Cette contrainte est voulue par l'entreprise afin de développer sa distribution à l'international. Afin de répondre favorablement aux objectifs de l'entreprise tout en intégrant cette contrainte dans leur organisation du travail, les commerciaux adoptent une stratégie d'adaptation par l'innovation par prétexte de dysfonctionnement des moyens d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

En réalité ce ne sont pas les moyens de l'entreprise qui sont dysfonctionnant mais la mise en place par celle-ci de deux modes de relations de contacts des clients auprès de ses commerciaux. Un mode de contact où le commercial est à l'initiative et un mode de contact imposé par l'entreprise où le client s'impose au commercial par l'intermédiaire des TIC de l'entreprise. Cette imposition est vécue comme un moyen inapproprié issu des TIC et perçue comme un dysfonctionnement par les commerciaux.

### ***Les chefs de zones***

Ils sont en charge de la supervision de plusieurs zones. Pour cela ils sont en déplacement à l'étranger entre 1/3 et la moitié de leur temps de travail. Ils ont des actions de prospection à l'étranger et sont présents sur les salons professionnels c'est-à-dire qu'ils font du développement commercial et prennent de nouveaux contacts. A ce sujet le bouche à oreille fonctionne parfaitement. Le directeur export est « une personne qui connaît beaucoup de monde » raconte monsieur M, cela permet de gagner du temps dans les prises de contact. En dehors des activités de prospection, ils mettent en place et veillent à l'application

des actions de promotion avec les vendeuses dans les boutiques et corners. Ils prennent en charge les retours qualité. Ce qui leur permet de connaître l'ensemble des défauts des produits et ainsi de pouvoir remonter l'information. Cette connaissance fait partie des informations que doivent connaître les chefs de zones. Une parfaite perception du produit permet d'établir de la crédibilité auprès du client quand celui-ci lui fait remonter un défaut qualité.

Le chef de zones est le subordonné du directeur export, lorsque ce dernier n'est pas joignable, le chef de zones en réfère au directeur général pour des décisions à prendre est urgente.

Les chefs de zones ont une assistante attitrée par zone, elles sont pour eux vraiment essentielles. Elles sont le lien entre l'usine et eux. Elles sont les intermédiaires entre le client et toute la logistique qui comprend les expéditions de commandes. Elles sont en relation avec le client pour tout l'aspect administratif et logistique. Elles gèrent les petits soucis du quotidien indique monsieur C : « elles gèrent tous les suivis, la livraison, les factures, les relances, l'ouverture de la tête de crédit, les pro-formats ».

Pour les chefs de zones le contact, « le feeling » est important, la relation en face à face clientèle est essentielle : « si le feeling passe mal avec le client, on vend moins à un client si l'on ne s'entend pas bien avec » assure monsieur M. Il reprend sur la relation en face à face : « le travail par téléphone et par email se complètent, mais je ne ferais pas mon travail uniquement avec le téléphone ». Il ajoute: « je ne peux pas voir mon client tout le temps en face et faire le suivi, le téléphone et les emails permettent de garder le contact.»

La prospection sur la zone géographique s'articule selon trois méthodes. La première, le vendeur a été contacté par email via le site de la société (voir supra, le directeur export) et a pris contact par téléphone afin de fixer un rendez-vous en face à face.

La seconde méthode est une présentation de la collection dans la zone géographique prospectée. Pour cela le chef de zones transporte la collection sur place et loue un appartement ou une chambre d'hôtel dans lesquels il présentera la collection à des clients et futurs clients invités : « je pars avec 60 kilos de bagages, je loue une chambre ou un appartement pour la place et je présente les



produits » raconte monsieur C. Les clients et futurs clients sont contactés quelques jours auparavant pour être conviés à une présentation privée de la collection. La notion de « privée » traduit une présentation de la collection de manière personnelle et unique. Le vendeur présente à un client et non à un groupe de clients. Les chefs de zones privilégient le contact personnel en face à face et la personnalisation de l'échange.

La troisième méthode reste la prospection « sauvage », monsieur C relate son dernier voyage en Malaisie où il lui arrive : « de faire de la prospection, de rentrer dans une boutique, faire du porte à porte ». Le chef de zones saisit les opportunités lors de ses déplacements, pour lui, rien ne remplace le terrain, il faut ressentir l'endroit. Un plan de situation papier, un rapport écrit n'indique pas cela. Le rapport est un élément de l'analyse, le chef de zone s'appuie sur lui dans sa décision mais la vérification sur place s'impose toujours.

Il n'est absolument pas mal pris par les chefs de zones, lorsqu'ils sont en déplacement, que les assistantes se réfèrent si le besoin s'en fait sentir, à un autre chef de zones ou au directeur général. La limite étant de respecter et suivre la politique générale de l'entreprise. « On est solidaire les uns des autres dans le service » relate les chefs de zones. Monsieur C explique cette attitude par le caractère familial de l'entreprise : « du fait de sa structure familiale, tout le monde est au courant de tout. Il n'y a pas de tour d'ivoire (le PDG), si celui-ci doit me voir, il ne passera pas par le directeur export ».

### **Organisation du travail des chefs de zones avec les TIC**

Lorsque les chefs de zones sont au siège, la gestion des emails peut prendre jusqu'à la moitié de leur temps de travail. Ce temps se réduit à 5% lorsqu'ils sont en déplacement. Les chefs de zones en déplacement se connectent le soir et vérifient les messages reçus dans la journée. Ils répondent directement aux agents à travers le monde via leur messagerie électronique. Ils ont beaucoup moins de temps pour lire leurs emails lors des déplacements, ils gèrent les réponses emails par ordre de priorité : « on détermine un ordre de priorité pour les emails en fonction des urgences, relate un des chefs de zones. Ils traitent les plus urgents tels que les départs de commandes, des réponses à leurs agents pour les présentations. Ils gardent les moins urgents pour le retour au

bureau : après une semaine d'absence en revenant au bureau on a liquidé la plupart des emails » indique monsieur M.

Ils travaillent avec leurs assistantes de la même façon que le directeur export c'est à dire qu'ils téléphonent à leur assistante afin de faire le point une fois par jour et abordent les sujets urgents. Ils administrent par emails toutes leurs zones, avec des priorités. Ils répondent en premier lieu aux clients avec lesquels ils font un gros chiffre d'affaire puis continuent avec les chiffres d'affaires moins importants. Dans le cas d'une réponse vraiment urgente, le téléphone est privilégié car il permet une interactivité immédiate entre l'émetteur et le destinataire. Résoudre les urgences par téléphone est plus aisé car ils peuvent ressentir le ton de l'interlocuteur et être en empathie<sup>107</sup>. Ce moyen améliore considérablement le contact et les relations. Dans tous les cas, dans la pratique, le face à face est un passage obligé, que le client soit contacté par email puis par téléphone, ou par téléphone puis par email ; cela finit toujours par un contact physique en face à face. Le reste est traité par emails au retour de voyage. L'email reste un moyen moins impactant que le téléphone, dans l'urgence d'un problème, le téléphone communique mieux la dynamique que souhaite imprimer le chef de zones.

Les assistantes sont en copie de tous les emails automatiquement : « tous les courriers que je fais à un agent ou distributeur, elles sont en copie, même les choses qui peuvent être confidentielles. Il faut qu'elles soient au courant de la situation pour éviter les gaffes et pouvoir réagir si je ne suis pas là » indique monsieur C. Il envoie les emails uniquement à l'assistante responsable de l'agent : « tout transmettre à toutes les assistantes tuerait l'information » explique monsieur C. Autrement dit, il communique énormément d'informations avec chacune des assistantes qui en font de même, mais il garde la vision globale de la situation de l'ensemble des zones.

---

<sup>107</sup> Habileté à percevoir, à identifier et à comprendre les sentiments ou émotions d'une autre personne tout en maintenant une distance affective par rapport à cette dernière. L'empathie, qui est à la base de la compréhension psychologique d'autrui, reposerait sur une sorte de capacité à s'identifier avec un autre être, dont on réussirait ainsi à ressentir les sentiments, mais face à qui l'absence de liens affectifs permettrait de préserver une certaine objectivité. En psychologie sociale, le terme *empathie*, dans un sens élargi, désigne aussi la capacité d'acquérir une certaine connaissance d'autrui, de se mettre à sa place, pour mieux le comprendre et mieux percevoir ses attentes.

Le chef de zone attend une réciprocité dans le retour d'informations. Il attend des assistantes d'être mis en copie des emails qu'elles envoient en fonction de la zone afin d'être au courant. Le chef de zone veut être informé le plus rapidement possible des changements lorsqu'il est avec les clients : « je veux être au courant car j'ai les clients en direct et ne veux pas être en décalé » résume monsieur C. Aussi, il lui arrive de recevoir une trentaine d'emails en l'espace de trois heures. Cet afflux d'emails important a pour conséquence un retard dans la gestion de ceux-ci qui peut aller jusqu'à deux jours. Afin que l'information ne soit pas interrompue, lorsqu'une des assistantes part en congés elle « briefe » celle qui la remplace : « elle lui fait la récapitulation de ce qu'il y a à faire ».

En ce qui concerne les autres sujets de communication via la messagerie, le chef de zones transfère à son assistante les emails qu'il considère comme du suivi avec un message du genre « merci de prendre contact avec lui pour régler le problème ». Il se trouve aussi en copie d'emails destinés principalement aux assistantes. Dans ce cas, il juge de la compétence de l'assistante au regard du message, puis, s'il juge qu'elle est compétente, efface le message de sa messagerie. Dans l'autre cas, il lui envoie un message avec des instructions ou un commentaire du type « attention à cela... ». Cela se résume à deux phrases indique monsieur C.

Lors de déplacement à l'étranger, il se connecte à sa messagerie et lit uniquement les intitulés. Il ne lit pas l'ensemble des emails. Il traite les emails en les mettant en attente de son retour au bureau car il n'a pas le temps sur place de les traiter ou bien en les transférant à son assistante afin quelle les gère.

Pour les chefs de zones, le terme assistante n'est pas justifié. Elle est plus : « une complémentarité qu'une assistante. Avant une assistante vous disait monsieur X a appelé, on fait quoi ? Vous répondiez et elle faisait le suivi » indique monsieur C. Du fait de l'informatique, explique monsieur C : « les assistantes n'ont plus le rôle d'assistantes, c'est-à-dire que vous êtes votre propre assistante, c'est pas forcément un bien ».

Monsieur C indique que : « le fait que l'on tape tous nos emails et que les personnes aient un contact direct avec nous a un effet pervers. Si vous n'êtes pas joignable, il n'y a rien qui suit, personne n'a accès à votre messagerie si vous ne l'autorisez pas ». Malgré les messages d'attente, d'avertissement, indiquant la

non disponibilité des chefs de zones et invitant les émetteurs des messages à prendre contact avec l'assistante, ceux-ci souhaitent avoir une réponse des chefs de zones : « si vous avez un message d'attente, la personne est consciente qu'elle doit re-router sur quelqu'un d'autre, mais elle ne le fait pas toujours. Les personnes qui vous contactent attendent que ce soit vous qui répondiez ».

Répondre aux emails prend du temps et limite les chefs de zones dans leurs réflexions. Ils ne peuvent prendre le recul nécessaire afin d'envisager le marché de façon globale. Les tâches courantes et routinières qui pourraient être effectuées par les assistantes indisposent les chefs de zones et nuisent à un environnement qui favoriserait la réflexion sur des sujets stratégiques : « le fait de répondre aux emails nous empêche de prendre plus de temps et d'avoir une réflexion au-dessus, de prendre de la hauteur pour mieux appréhender le marché » déplore monsieur C. Il rajoute : « on est la tête dans le guidon, on répond aux emails, on n'a pas le temps de s'asseoir et de chapeauter la zone, ceci au détriment du suivi client ». Dans cette situation les TIC ne sont pas dysfonctionnantes, elles contribuent à une évolution du travail des chefs de zones avec les assistantes.

Les chefs de zones utilisent l'email avec le directeur général de façon à ce qu'il puisse répondre quand il le souhaite. Nous pouvons remarquer que cette pratique s'applique entre le subordonné et le supérieur. Lors des entretiens, les emails étaient plutôt utilisés avec les clients de manière à ce que les chefs de zone entretiennent une relation personnalisée et donc très réactive. En effet, ils sont dépendants du client et se doivent de répondre immédiatement à celui-ci. Le client exerce un pouvoir sur le chef de zone du fait de cette demande informelle et latente de réponse rapide.

### ***Le prétexte du dysfonctionnement***

La relation entretenue entre les chefs de zones et le directeur général est toute autre, l'email est un moyen de communiquer l'information à son supérieur sans le déranger et lui donner la possibilité d'y répondre. Du fait de la distance qui sépare les chefs de zones du siège social et du directeur général, la difficulté physique et technique à se connecter dans certains pays sont deux prétextes

avoués par les chefs de zones pour ne pas répondre immédiatement au directeur général ou à un supérieur hiérarchique. Ceci afin de prendre du recul sur les questions posées par l'émetteur et élaborer les réponses qu'ils auront à fournir.

### **Le prétexte des dysfonctionnements des TIC pour préserver sa crédibilité**

Ce prétexte fonctionne aussi quelquefois avec les clients exigeant une remise ou une prestation qui est au-dessus des compétences du chef de zones. Celui-ci pour préserver sa crédibilité auprès de son client et ne pas montrer que le geste commercial ne vient pas de lui mais de son supérieur va jouer de ce prétexte de difficultés physique ou technique de connexion. Ceci, en faisant remonter la demande au directeur export ou directeur général le plus rapidement possible afin d'obtenir une réponse dans un délai raisonnable. Lorsque le délai de réponse est plus long que prévu, que la réponse vient après quelques heures ou jours, en tous cas au-delà du délai prévu entre le client et le chef de zone, ce dernier prétexte un dysfonctionnement physique ou technique de connexion des TIC.

### **Le prétexte du dysfonctionnement pour gérer les priorités**

Ce prétexte fonctionne aussi lorsque le message du client n'est pas une priorité, pour monsieur M : « il est difficile de gérer l'ensemble des messages provenant des emails quotidiennement, les trajets, les décalages horaires, le travail sur place, la fatigue en sont les causes. » Aussi, le prétexte de dysfonctionnement des TIC par défaut de connexion permet aux commerciaux d'organiser leur travail en intégrant la gestion des emails en fonction des priorités. Pour cela, les commerciaux lors des premiers contacts en face à face avec leurs clients, les informent que du fait de leur métier itinérant, il leur est quelquefois difficile de répondre rapidement aux emails. Les clients connaissant les contraintes techniques des TIC et les dysfonctionnements que cela peut occasionner admettent et intègrent cette donnée comme faisant partie des contraintes techniques de leur secteur d'activités.

### **Des stratégies d'adaptation par l'innovation afin de gérer les problématiques d'itinérance des acteurs**

Les trois stratégies présentées ci-dessus invoquant les dysfonctionnements des TIC sont liées aux problématiques d'itinérance des commerciaux. Problématiques à la fois, techniques pour se connecter, physique : la fatigue occasionnée par les

voyages, les décalages horaires : en fonction des pays clients et commerciaux ne sont pas sur les mêmes horaires. Afin de se laisser du temps pour organiser leur travail tout en intégrant les demandes par emails, les commerciaux prétextent les futurs dysfonctionnements des connexions aux boites emails au tout début des relations commerciales avec leurs clients. Prétexpte d'autant plus crédible que tous les acteurs de la relation commerciale sont confrontés à des dysfonctionnements dans leurs entreprises dont ils ne connaissent pas les raisons.

Les acteurs adoptent la aussi, des stratégies d'adaptation par l'innovation basées sur le prétexte de dysfonctionnement des TIC. Ce qu'il faut interpréter comme dysfonctionnement des TIC est plus une inadaptation des TIC au travail et contraintes des commerciaux. Plus précisément un manque de formalisation de règles de travail avec les TIC dans un contexte de relations commerciales internationales. La culture de chaque pays, les horaires, les attentes, les traditions, les usages et les usages des TIC étant différents, voire dans le cas des TIC en cours d'élaboration, les commerciaux prétextent la possibilité d'un dysfonctionnement des TIC pour excuser par anticipation un éventuel problème qui serait lié à l'itinérance. Pour résumer, cette stratégie d'adaptation par l'innovation serait basée sur l'anticipation de problème d'itinérance.

### ***Organisation des assistantes France et export avec les TIC***

Les prises de commandes sont effectuées par l'intermédiaire du nouveau logiciel Moovex qui supporte un plus grand volume de commandes à gérer. Les prises de commandes étaient, avant, faites de façon manuelle par madame R. cette dernière coordonnait les différents logiciels Peabody c'est-à-dire celui des ventes, des boutiques et de la production. Aujourd'hui, madame R n'a plus qu'un rôle de contrôle. Elle est assistée pour cela par une personne au siège madame G. Lorsque les assistantes contactent la production en direct, sans l'intermédiaire du service gestion de la production, elles le font essentiellement par téléphone car disent-elles : « les personnes ne sont pas devant leur ordinateur, il faut être réactif, par email, ils les liraient le soir avec du retard ».

A propos d'internet, les assistantes indiquent : « que cela a changé notre rythme de travail mais pas notre travail. Il est accéléré, il est de plus en plus précis. »

L'information peut être donnée en même temps à plusieurs personnes ce qui est un gage d'efficacité. L'intérêt réside aussi dans la souplesse d'utilisation avec les autres pays. Le décalage horaire influe moins. En effet, auparavant les informations transitaient par fax ou par téléphone. Par téléphone, le décalage horaire ne permettait pas de contacter dans de bonnes conditions le destinataire, soit trop tôt, soit trop tard. Quelquefois il fallait attendre le lendemain pour contacter le client. Cela posait problème lors d'une demande de réponses urgentes, très nombreuses, à gérer par les assistantes. Le risque d'oubli et d'erreurs n'était pas négligeable. Les assistantes aux prises avec plusieurs problèmes sur plusieurs zones pouvaient oublier ou négliger un problème urgent.

L'utilisation du fax dans la pratique est plus longue, car il faut rédiger le message sur un ordinateur, l'éditer puis l'envoyer. Les fax sont souvent saturés, car une seule ligne téléphonique est dédiée à son utilisation. Les copies s'entassent, chacune des assistantes attend son tour pour envoyer son message. Aujourd'hui, le fax est utilisé uniquement pour l'envoi de documents contractuels tels que les contrats, les bons de commandes et tout autre document exigeant une preuve d'existence légale. L'email pour le moment n'a pas d'existence légale devant les tribunaux et n'est qu'un début de preuve. Mademoiselle D indique : « qu'après une conversation téléphonique, je suis amenée à faire une confirmation par email, quant il s'agit de décisions importantes, je pense que c'est mieux de confirmer. »

Aussi, l'email permet de traiter et d'avoir des réponses plus rapidement que les autres moyens de communication. Il permet aussi de laisser une trace de la communication à la fois pour l'émetteur et le destinataire : « lorsqu'on demande un accord à un client, ce n'est pas faisable par téléphone, c'est bien d'avoir une trace. Le téléphone c'est bien si vous êtes avec des personnes sûres, pas de mauvaise foi, il n'y a pas de mauvaises interprétations possibles » indique mademoiselle D. « Sur certaines choses si il avait fallu faire un fax, je n'aurais pas demandé l'avis au client » explique encore mademoiselle D : « avec l'email je peux le faire, cela ne prend pas beaucoup de temps pour attendre la réponse ».

### ***L'email comme outil de contournement aux dysfonctionnements***

Deux outils en plus des emails sont utilisés dans la gestion au quotidien des assistantes, le fax et le téléphone. Le téléphone ne permet pas de contacter rapidement les destinataires pour des raisons de décalage horaire. Le fax demande un certain formalisme qui prend du temps dans cette course à la commande. De plus, techniquement le réseau est saturé et ne permet pas de bonnes conditions de réception et d'émission des messages. Ces deux dysfonctionnements, le premier relevant plus du bruit organisationnel que du dysfonctionnement à proprement parlé, le second relevant de dysfonctionnement technique ont fait émergé l'usage d'un nouvel outil répondant aux problématiques posées par les deux autres outils.

Dans le cas du téléphone, l'email permet d'envoyer des messages rapidement sans crainte du décalage horaire pour la réception : le destinataire pourra en prendre connaissance aux horaires de travail du pays dans lequel il se trouve. Toutefois, cette solution ne répond pas aux impératifs de rapidité que peuvent engendrer certaines situations. Dans ce cas, le téléphone sera utilisé. Pour les assistantes, le téléphone est utilisé à l'international uniquement pour résoudre des problèmes ponctuels conjoncturels qui nécessitent de trouver une solution dans un cadre limité dans un temps réduit.

L'email se substitue à la télécopie pour des raisons de rapidité dans la formalisation du message et dans l'immédiateté de l'envoi. Toutefois, il n'est légalement qu'un début de preuve dans le cas d'un litige commercial. Aussi, les assistantes utilisent l'email pour des correspondances télématique informelles avec les clients et chefs de zones et le fax pour les phases commerciales qui demandent un formalisme comme des bordereaux de commande, des contrats de vente... l'email permet d'ajuster les commandes ou les contrats avant de les formaliser par un envoi officiel par fax.

Finalement, l'email se substitue à ces deux outils pour répondre à des impératifs de rapidité et d'ajustement dans la relation avec les clients et les chefs de zones. Il permet aux assistantes de s'adapter aux dysfonctionnements (qui s'apparentent plus à des moyens obsolètes de travail et donc à un



dysfonctionnement tout relatif) résultant de l'utilisation des deux outils de communication plus anciens tout en restant pour le moment un outil informel d'ajustement des relations.

### ***Le contrôle de la production***

Le service gestion et contrôle de la production est situé sur 2 sites : à Paris au siège et à Segré. MR la responsable du service travaille sur le site de Segré. VG et SG les subordonnées de MR travaillent au siège.

Le service est chargé de définir les prévisions de productions, ceci produit par produit. Il y a un grand nombre de produits à gérer, les prévisions se font jusqu'à la référence couleur du produit.

VG et SG basées au siège se considèrent comme un vrai binôme sans hiérarchie. Elles enregistrent les commandes qui ne passent pas directement dans l'appli Moovex. Elles gèrent les commandes spéciales en termes de quantité ou de qualité de cuir, dans une couleur ou un cuir particulier pour les produits vendus uniquement en boutiques et non sur l'eboutique.

Elles enregistrent les commandes des nouvelles collections. Elles travaillent en direct avec les assistantes des commerciaux Français et export qui leur commandent les produits.

### **La gestion du travail**

Toutes trois se considèrent comme les gardiennes du temple de la gestion de la production, les gardiennes des règles de gestion. L'écrit leur permet de formaliser des processus entre elles. Entre l'équipe de Paris et MR la communication par téléphone est importante. VG et MR se téléphonent une fois par jour pour pouvoir faire le point. MR étant " ultra sollicitée ", VG et SG préfèrent lui envoyer des emails et s'octroyer un moment dans la journée pour un contact téléphonique longue durée, plutôt que plusieurs appels tout au long de la journée.

SG et VG gèrent les services commerciaux France et export dans la phase opérationnelle de prise de commandes. Leur mission est le rappel à la règle de gestion de production. Régulièrement, tous les deux mois, elles recadrent les assistantes dans la façon de procéder pour rentrer toutes les commandes dans Moovex.

### **Le rappel à la règle**

VG et SG travaillent peu avec les chefs de zone, elles ont affaire aux assistantes France et export. Se considérant comme les « gardiennes des règles », elles encadrent les deux pools d'assistantes, elles privilégient la communication écrite afin que leurs consignes soient formalisées. Cette formalisation auprès des assistantes a pour objectif de réduire les erreurs dans la prise des commandes sur Moovex. Cela permet aux assistantes de se référer à des consignes précises pour les process de commandes. Ces règles écrites évitent à VG et SG des appels téléphoniques provenant des assistantes au sujet des process de commandes. Ces règles sont disponibles sur l'intranet et chacune des assistantes peut se créer un répertoire dans son ordinateur pour stocker les informations. Le dossier des règles de fonctionnement est alimenté sur l'intranet par les employées du contrôle de la production.

### ***Faire formaliser les demandes par les assistantes pour co-construire les règles***

VG et SG obligent les assistantes commerciales à écrire et communiquer par email. Cela les oblige à rédiger une demande de renseignements et à vérifier si la réponse n'est pas dans des documents déjà formalisés par VG et SG sur l'intranet ou bien dans les dossiers emails des assistantes. VG demande que les questions envoyées soient très précises. Les réponses emails sont ensuite gardées dans des dossiers électroniques et permettent le suivi précis des dossiers. « Les assistantes ont tendance à s'appuyer sur le contrôle de gestion plutôt que de trouver la solution toutes seules » indique VG. Cela pour au moins deux raisons : le manque de formation sur l'applicatif et la facilité d'accès à l'information en demandant directement au contrôle de gestion. Cette méthode permet de co-construire les règles de travail autour de l'applicatif Moovex. Chaque demande nouvelle fera l'objet d'une note qui viendra grossir le dossier des consignes et des règles sur l'intranet.

### **Deux états d'esprits face aux TIC : venir avec des problèmes ou avec des solutions**

La culture des deux équipes commerciales est très différente. Les assistantes commerciales export sont *pro actives* par rapport à Moovex. Elles viennent avec des solutions et souhaitent confirmation ou infirmation de VG et SG.

En revanche, les assistantes France ont une culture qui n'est pas orientée sur la présentation de solution(s) à un problème. Elles présentent le problème à VG et SG et attendent des solutions de leur part. Les assistantes se positionnent, depuis la mise en place de Moovex, dans la relation avec le contrôle de la production comme des exécutantes. Position qu'elles n'avaient pas avant l'introduction de Moovex d'après VG et SG. Pour ces dernières, les TIC ont été subies par les assistantes France alors qu'elles ont été intégrées par les assistantes Export comme un nouvel outil de gestion auquel elles doivent s'adapter.

### **Les relations pro actives avec les assistantes du service export**

Pour les assistantes du service export, la hiérarchie est à " l'autre bout de la terre " explique VG, aussi les assistantes dépendent beaucoup d'elles pour les prises de commandes.

VG et SG guident les assistantes export dans leur travail sur le processus de commande de la même manière que les assistantes commerciales France. Les relations entre les deux services n'ont pas énormément changé depuis la mise en place de Moovex. Les assistantes savent que SG et VG maîtrisent le système Moovex. SG et VG sont au fait que les assistantes n'ont pas été formées à l'applicatif. De façon implicite, elles savent qu'elles doivent expliquer aux assistantes comment utiliser Moovex car aucune formation n'a été prévue pour cela. La mise en place dans l'intranet d'un dossier « Moovex » reprenant l'ensemble des règles est bien perçue par les assistantes car cela leur permet de gagner du temps en s'y référant directement sans passer par un autre service. Le dossier intranet constitué des réponses aux questions posées par les assistantes au contrôle de production est co-construit par les deux services, ainsi les assistantes ne ressentent pas ces règles comme subies mais comme une formalisation des procédures entre les deux services.

Les assistantes sont très *pro actives* auprès de SG et VG, elles viennent avec des réponses aux problèmes qu'elles rencontrent. Elles sont allées voir sur l'intranet si une solution n'existait pas déjà. Si ce n'est pas le cas, elles viennent avec une solution auprès de SG et VG. Elles attendent plus une validation de leur solution qu'une réponse. Ceci pourrait être la clef de la co-construction des règles : avoir une démarche *pro active* en proposant des solutions à valider plutôt que d'attendre une réponse de l'autre à un problème.

### **Apprendre à chercher pour que les assistantes du service France soient autonomes**

Les assistantes commerciales France sont en résistance face au changement. D'une moyenne d'âge de 50 ans, peu à l'aise avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, leur comportement face à Moovex se traduit par des questions sous forme de problèmes. « Elles viennent me voir avec un problème et attendent de moi une solution, qu'elles n'ont pas envie de chercher » explique VG « C'est une des raisons qui nous pousse à leur faire formaliser leurs demandes par emails et à les inviter à rechercher dans les informations que je leur ai déjà communiquées par écrit. » Si elles posent une question dont la réponse se trouve dans leurs documents, VG le leur indique par mail. Comme les assistantes ne veulent pas être prises en faute, elles font attention aux demandes qu'elles rédigent à destination de VG et S G.

Ces résistances au changement sont toutefois atténuées par le professionnalisme des assistantes. Elles connaissent la logique commerciale de Peabody ainsi que les conséquences des erreurs qu'elles peuvent être amenées à commettre. Elles ne vont pas dire « c'est fait, c'est fait » déclare VG. Elle leur laisse donc le droit à l'erreur, avec obligation de réparer.

La co-construction ne se fait donc pas sur un mode pro actif de la part des assistantes, les TIC restent une contrainte, une obligation. Cette co-construction des règles de travail entre les assistantes et le contrôle de gestion sur l'applicatif commun Moovex n'est pas ressentie comme telle. Elle s'apparente à un suivi des processus subi et non co-construit.

Le temps passé par les employées du contrôle de gestion à vérifier le bien fondé des demandes des assistantes, rechercher si la réponse n'a pas été donnée auparavant est un travail laborieux, qui prend plus de temps que de donner la

réponse. Pour les employées du contrôle de gestion le temps consacré à ce travail a pour objectif de rendre autonomes les assistantes vis-à-vis de Moovex et d'elles-même. Cet investissement en temps de la part des employées du contrôle de gestion n'est pas ressenti de cette manière par les assistantes. Ces dernières ont le sentiment que le contrôle de gestion veut limiter les rapports interpersonnels et les obliger à utiliser l'intranet pour trouver la solution au problème. La contrainte pour les assistantes étant les TIC, la méthode de formation pensée par le contrôle de gestion de la production n'est pas très efficace en termes d'auto apprentissage mais fonctionne relativement bien dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ceci est dû au fait que « malgré une forte résistance aux changements, les assistantes sont très professionnelles » explique SG.

#### **Une co-construction des règles qui n'est pas perçue comme telle à cause des TIC**

Le manque de formation aux TIC Moovex et une forte résistance aux changements des assistantes « France » a eu pour conséquence la mise en place d'une auto-construction de règles entre le service commercial France et le contrôle de gestion de la production. Cette auto-construction est basée sur le savoir du service de contrôle de gestion de la production. Cette auto-construction est formalisée au fur et à mesure des demandes des assistantes par des réponses écrites qui sont consignées dans l'intranet, dans un dossier spécial qui n'est utilisé que par les deux services. L'utilisation de cet intranet pour co-construire les règles est mal vécue par les assistantes pour deux raisons. La première, est liée au support informatique sur lequel sont consignées les règles qui sont pour elles une contrainte. La seconde, réside dans l'état d'esprit de la co-construction de ces règles ; les assistantes n'ont pas envie de s'investir et ressentent les réponses du contrôle de gestion à leurs questions comme un travail d'encadrement lorsque le contrôle de gestion ne répond pas aux demandes mais indique que la solution est dans l'intranet. Les assistantes perçoivent aujourd'hui le contrôle de gestion comme une sorte de supérieur hiérarchique alors qu'avant la mise en place de Moovex le travail était de type collaboratif d'après les des services.

Pour le contrôle de gestion, l'arrivée de Moovex n'a pas changé la relation de travail dans leur esprit, les deux équipes se sont simplement adaptées aux TIC,

ce qui a modifié leur relation de travail. Les assistantes quant à elles, ressentent cette adaptation aux TIC comme un changement important dans leur relation de travail avec le contrôle de gestion. Cette perception de la relation avec le contrôle de gestion est certainement la conséquence de leur résistance aux changements. Nous pouvons donc déduire de cette situation que les TIC, influencent et modifient la co-construction des règles, qui se déroulaient auparavant dans une relation d'égal à égal, lorsqu'une des parties a un savoir sur le fonctionnement des TIC et que l'autre partie est dans une situation de résistance aux changements.

### ***L'intégration culturelle des TIC différente entre les deux services***

Outre les raisons exposées dans les paragraphes précédents, expliquant les différences dans la co-construction des règles de travail des deux services, il existe deux raisons supplémentaires liées à la structure des services et à l'intégration culturelle des TIC par les employées.

#### **Le service France**

Deux éléments supplémentaires sont donc à prendre en compte. Le premier, réside dans la sédentarité des chefs de zones. Le service commercial France est directement géré par le DG et les chefs de zones qui restent pour la plupart du temps sédentaires. Les chefs de zones étant sur place, les assistantes ont l'habitude de venir demander directement à ces derniers des solutions aux problèmes rencontrés.

Le second, réside dans l'ancienneté de l'activité professionnelle des employées du service commercial France. Âgées de 50 ans, elles ont commencé à travailler sans les TIC, leur travail était celui d'exécutantes sans aucune prise d'initiatives. L'introduction des TIC dans leur environnement a été considérée par elles comme une transposition de leur travail dans un environnement très cadré qui ne laissait pas de place à l'initiative et dont il fallait en plus maîtriser le fonctionnement technique. Nous avons pu développer dans les parties précédentes les résistances aux changements liées à la maîtrise des TIC. Cette résistance est en partie

expliquée ici par la culture des assistantes à se positionner comme exécutantes face aux TIC.

Les assistantes font partie de la génération que W. Strauss et N. Howe<sup>108</sup> nomment génération X. Une génération qui a connu les débuts de l'informatique, puis de l'internet. Une génération qui a plus subi les mutations des TIC dans leur environnement et plus particulièrement celui du travail. D'un emploi d'assistante à caractère exécutant, elles se sont retrouvées dans un univers où, par l'utilisation des TIC, l'assistante est devenue le bras droit de son supérieur hiérarchique en partageant les tâches non plus de manières « supérieur/subordonnée » mais « équipe en complémentarité ». Cette équipe se base sur un partage des tâches où l'assistante doit prendre plus d'initiatives dans son travail, elle doit être plus en autonomie car elle partage une partie des responsabilités de son supérieur. Souvent cette population a eu des difficultés à s'adapter à ce changement de relation et reste « enculturée » dans une logique d'exécutante.

D'autres facteurs peuvent être pris en compte dans l'analyse de la situation, la plupart des assistantes ont été recruté avec un niveau de diplômes inférieur à celui des assistantes export, leur capacité d'autonomie...il en résulte néanmoins que la culture « exécutante » des assistantes et la proximité du supérieur hiérarchique sont de nouveaux éléments de réponse à cette façon particulière de co-construire les règles pour ce service.

### **Le service Export**

Le cas du service export est très différent sur les deux points que sont la structure et la culture. L'éloignement géographique des chefs de zones entraîne les assistantes à être beaucoup plus autonomes dans leurs décisions, elles ont l'habitude de prendre des « risques » car, quelquefois, les situations de travail ne permettent pas d'attendre la réponse des chefs de zone ou du directeur export. Elles prennent donc une décision, l'appliquent puis lorsque le chef de zone appelle, elles relatent le problème et la solution qu'elles ont apportée. Elles se comportent avec SG et VG de la même manière.

---

<sup>108</sup> William Strauss et Neil Howe, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, Harper Perennial, 1991, 538 p.

Le second facteur est d'ordre générationnel, ces assistantes font partie de la génération Y<sup>109</sup>. Génération qui est née avec les TIC sans les maîtriser véritablement. En revanche, immergées dans l'univers des TIC depuis leur plus jeune âge, elles utilisent les TIC à des fins pragmatiques, dans leur vie de tous les jours ainsi que dans leur travail. Commander des billets d'avions par internet, faire les courses en ligne, remplir des bordereaux administratifs en ligne... sont pratique courante pour cette génération.

L'éloignement des chefs de zone et du directeur export les amènent à utiliser régulièrement les TIC dans leur travail. Les TIC sont un moyen de gagner du temps dans le travail, elles font partie de l'environnement de travail, la question ne se pose plus de leur intégration ou non dans cet univers de travail, elles ont toujours été présentes.

Ainsi structure et culture sont à prendre en considération comme des facteurs explicatifs des différences dans la co-construction des règles de travail des deux services.

### **L'intranet Peabody « hébergeur » de la co-construction de règles**

Au regard des pratiques des assistantes et des employées du service contrôle de la production dans la co-construction des règles en réponse à ces adaptations aux TIC, nous pouvons remarquer que cette co-construction s'appuie sur les moyens formels que proposent les TIC de l'organisation.

La co-construction entre les services s'appuie sur les emails gérés par les serveurs de l'organisation, puis le regroupement des informations construisant les règles entre les services est supporté par l'intranet de Peabody dans un dossier partagé uniquement par les deux services. Ce dossier est l'élément regroupant la somme de cette co-construction de règles. Il est hébergé de manière informelle sur le serveur, c'est-à-dire que personne en dehors des deux services n'est au courant de son existence. Bien sûr, le dossier est visible par les services informatiques mais fait partie des dossiers mis en commun par les deux services.

Autrement dit, la co-construction des règles liées aux dysfonctionnements des TIC est directement hébergée dans ces mêmes TIC qui dysfonctionnent. Cet hébergement dans les TIC ne permet pas directement de pallier à ces

---

<sup>109</sup> *Ibid.*



dysfonctionnements mais de trouver des solutions co-construites pour atteindre les objectifs de l'organisation.

En d'autres termes, le mode d'emploi des règles auto-construites par le dysfonctionnement des TIC se situe dans les TIC dysfonctionnantes. Il faut donc, pour les deux services, utiliser les TIC dysfonctionnantes pour co-construire les règles permettant de les faire fonctionner.

### ***La stratégie d'adaptation née du manque de formation***

Dans le cas présenté ci-dessus, les TIC ne sont pas réellement dysfonctionnantes : le logiciel Moovex fonctionne normalement, il n'existe pas de problème d'interfaçage au niveau de ces deux services. En revanche, aucune formation pour les assistantes n'a été prévue pour l'utilisation du logiciel et les trois personnes du service contrôle de gestion de gestion se sont auto-formées. L'entreprise n'a pas donné les moyens nécessaires à son personnel pour le former à l'utilisation du logiciel. Cette situation crée des dysfonctionnements provenant non d'un problème d'interfaçage ou d'un problème structurel du logiciel mais d'une mauvaise utilisation de ce dernier par manque de formation. Les TIC ne sont dysfonctionnantes à proprement parlé mais la non maîtrise du logiciel par le personnel que l'entreprise n'a pas voulu former génère des dysfonctionnements organisationnels qui conduisent les acteurs à s'adapter pour les faire fonctionner. Autrement dit, la non maîtrise des TIC les rend non-fonctionnantes et non dysfonctionnantes.

Aussi, les assistantes et le personnel du contrôle de gestion ont-ils élaboré une stratégie d'adaptation en co-construisant au sein des TIC de l'organisation une plateforme d'apprentissage afin de réaliser leur travail avec l'outil Moovex et ainsi atteindre les objectifs de l'entreprise.

## **Chapitre 4 – Unicité, customisation et stratégies d'adaptation**

---

Peabody.com, est le site vitrine de la marque, il a un objectif de communication et de visibilité internationale. Pour cela, des extensions d'adresses du site ont été achetées pour un grand nombre de pays de façon à conforter la dimension internationale de la marque. Peabody possède le nom de la marque dans les points d'extension des différents pays : .fr pour la France, .it pour l'Italie, ... seul le .ch n'a pu être acquis car possédé par un citoyen Suisse qui a le même nom que la marque.

Le site est composé de cinq onglets organisés comme suit : homme, femme, l'égérie de la marque et sa collection, le sur mesure et l'univers Peabody. L'espace homme présente la collection sacs, petite maroquinerie, bagages, accessoires, les nouveautés, les meilleures ventes, une sélection d'idées cadeaux, les lignes de produits et le catalogue à télécharger. L'espace dédié aux femmes est organisé de la même manière.

Le dernier lien étudié est celui des sacs sur mesure. Deux modèles sont présentés simultanément par une animation flash visionnant le principe du « sur mesure <sup>110</sup>» pour les deux modèles. Il existe un modèle cuir et un modèle « nylon ».

### ***Le site des sacs customisés Peabody.com***

Le site Peabody.com propose deux modèles de sacs customisables : le pliage et le cabas. Ils sont customisables d'un point de vue cosmétique car le sac reste le même, seules les couleurs changent et l'ajout de tissus supplémentaires permettent de les différencier. Ils sont customisables sur le principe développé par Harley Earl directeur du département Arts & Colors à la GM et inventeur de ce procédé<sup>111</sup>.

### **Le modèle cuir dit « cabas »**

Quelques années après la mise en place dans l'atelier D. de l'organisation du processus de fabrication des sacs pliages customisables via internet, la direction forte de ce succès envisage de développer une nouvelle ligne sur un principe similaire. L'objectif étant de ne pas concurrencer l'autre ligne et d'introduire cette nouvelle ligne dans la stratégie de différenciation de l'entreprise.

L'originalité de cette ligne réside en deux points majeurs. Le premier point de différenciation réside dans l'exclusivité du réseau de distribution : le sac cabas n'est vendu que sur le site Peabody, il n'est pas possible de l'acquérir autrement. L'idée est à l'époque originale car il n'existait pas à ce moment dans ce secteur d'activité d'offre similaire chez les concurrents. Le second point reprend le principe des sacs pliages vendus sur le site : la customisation.

Depuis 2008 Peabody propose la customisation d'un sac en cuir, le modèle appelé cabas est constitué de cuir pour l'extérieur et de tissus en intérieur. Il est customisable en cinq étapes. L'internaute peut choisir le modèle petit ou grand, la couleur, la longueur de la poignée, le tissu intérieur du cabas puis une option permet d'y apposer ses initiales. Un choix de dix couleurs est possible pour le cuir

---

<sup>110</sup> On parlera de customisation plutôt que de sur mesure, terme générique commercial pour parler des différentes formes de customisation.

<sup>111</sup> Alfred P. Sloan, *Mes années à la General Motors*, trad. Française Madeleine Périneau, éd. Hommes et Techniques, Paris, 1966, pp. 264-278.

et dix autres pour la doublure. En fonction du choix de la taille, de la longueur des poignées et des initiales, le prix du cabas varie dans une fourchette de prix d'une trentaine d'euros. L'atelier qui le produit se nomme l'atelier C.

Il reste ensuite à l'internaute à remplir un formulaire reprenant ses coordonnées, nom, prénom, adresse, email, détail du produit... et payer. Il sera livré sous trois semaines.

### **Le modèle nylon**

Depuis juin 2004, Peabody propose à la vente un sac en nylon de la gamme « Carothers ». Le sac nylon existe en boutique en une dizaine de coloris ainsi qu'en plusieurs tailles et formes. La ligne nylon a été la première mise à la vente en ligne sur le principe de la customisation. L'objectif pour la direction était de « faire un coup » de « parler de nous, de faire du buzz » indique MG la directrice marketing. Le sac est un modèle d'entrée de gamme, peu de cuir, uniquement pour les poignées, le rabat et les rebords de fermeture, le corps du sac est composé de nylon de 1600 deniers. Il est devenu rapidement un classique de la marque. « Il fallait lui donner un coup de jeune sans dégrader l'image actuelle du produit, sans rendre les sacs vendus en boutiques « ringards », nous avons regardé ce que des marques faisaient sur internet à l'époque et nous avons fait un « copier/coller » avec nos moyens et nos spécificités » indique l'assistante de la directrice marketing.

### ***Un sac customisable par configurateur issu des TIC***

Le sac Nylon a la particularité dans l'eboutique, d'être customisable par l'intermédiaire d'un configurateur créé à cet effet. La particularité du sac customisable par rapport aux sacs de la gamme réside dans la bande de tissus de couleur qui sera cousue sur le corps du sac. D'autres options sont possibles : la taille de l'anse, le choix de la bouclerie, les initiales. La prise de commande est informatisée et comprend 4 étapes.

Le client internaute sélectionne son futur sac parmi une gamme de cinq produits : le sac « vanity » et quatre « nylon » à anses de tailles différentes. Il le personnalise en choisissant différentes options. D'abord le type d'anses : courtes

ou longues. Il choisit le type de bouclerie : laiton, argent, or. Ensuite la couleur parmi les dix qui composent la gamme classique. Comme la particularité du sac customisable réside dans sa bande de tissus de couleurs différentes qui est cousue sur le centre du sac, l'internaute sélectionne alors la couleur de sa bande parmi les dix que propose la collection. Notons que le choix des couleurs reprend les mêmes couleurs que celles proposées pour le corps du sac.

Il reste alors à l'internaute à sélectionner ou non les initiales qu'il pourra faire apposer sur la partie cuir du sac en choisissant trois lettres sur un clavier virtuel. Les trois lettres seront alors marquées à chaud sur le cuir au moment de la création du sac. Il est proposé une autre possibilité de customiser son sac par les initiales. Peabody propose de broder jusqu'à cinq lettres sur le corps du sac, sur la bande de tissus nylon rapportée. Cette opération s'effectue par la sélection des lettres sur un clavier virtuel, l'internaute peut aussi choisir la couleur de la broderie. Vient ensuite la possibilité pour l'internaute d'écrire un mot pour la personne destinataire du sac. Pour cela, il devra sélectionner un lien qui fera apparaître une fenêtre de dialogue munie d'un champ de texte à compléter pour le message. Par la suite, Il est aussi proposé le choix d'un emballage cadeau.

Ensuite, le configurateur dirige l'internaute vers la zone de paiement. Il sera demandé à l'internaute de créer un compte afin de pouvoir suivre par la suite la livraison de son sac. La création du compte effectuée, l'internaute recevra un message de confirmation de création qu'il devra ensuite valider. L'internaute pourra ensuite passer à la phase de paiement en ligne. Après validation, du paiement, il recevra un message de confirmation et une information sur la date de livraison. L'internaute pourra revenir sur le site par la suite. Il sera reconnu automatiquement et pourra accéder à son compte pour suivre sa commande.

Notons que la marche à suivre et l'interface de prise de commandes sont les mêmes pour le cabas et le sac nylon ainsi que pour le sac en série limitée proposé sur le site événementiel.

### **A la recherche de l'unicité par la série limitée et la customisation**

Il nous semble important d'ouvrir une parenthèse sur le concept d'unicité par la série limitée et la customisation et de comprendre les motivations des acheteurs dans l'acquisition de tels produits. Le système a été mis en place au début des années 2000 car Peabody souhaitait répondre à une demande croissante d'une partie de la clientèle.

La mise en place de l'offre de sacs nylon customisables, la mise en place de l'organisation depuis la vente sur le site, la production et la livraison furent laborieuses. Pour les responsables du projet, c'était une première, il a fallu penser aux moindres détails et cela dans un temps très restreint. L'objectif était de mettre ce service rapidement en place et ainsi d'être les premiers à le proposer dans ce secteur d'activité.

Dans la précipitation du projet, certains points ont été évacués par manque de temps, d'autres par manque de moyens. Ceci a conduit à des dysfonctionnements organisationnels et plus particulièrement dans le domaine des TIC. Enfin d'autres problèmes apparurent « en cours de route », conséquences des dysfonctionnements précédents entraînant à leur tour des dysfonctionnements.

Finalement, c'est en raison de la volonté de Peabody de répondre aux attentes des clients par la voie internet qu'un grand nombre de dysfonctionnements se sont produits dans l'organisation et ses TIC.

Aussi, nous présenterons dans cette partie les origines des attentes d'unicité des produits, cause d'une partie des dysfonctionnements des TIC.

Le sac nylon est composé conjointement par le client/internaute et l'entreprise par l'interface du configurateur sur le principe de la customisation collaborative. Dans ce cas le configurateur joue le rôle du vendeur. Contrairement au vendeur, le configurateur n'est pas actif face au client, il propose les outils à l'internaute pour créer son propre sac. Le configurateur propose un parcours qui est imposé au client, pour construire le sac, ce que l'on nomme en marketing le funnel<sup>112</sup>. Le funnel est le parcours commercial créé par le webmaster du site afin que le client achète. Ainsi la différence entre vendeur et configurateur réside dans la passivité et le jeu limité de ce dernier par rapport au vendeur lors de la vente. Le

---

<sup>112</sup> Funnel en anglais entonnoir, parcours client qui débouche sur un achat.

configurateur offre les outils pour que le client se construise facilement son produit sur le principe du crowdsourcing<sup>113</sup> : le client est à la fois son propre vendeur, designer, il s'auto persuade du bien fondé de son choix car il est à la base de cette création. L'internaute participe ainsi physiquement, intellectuellement et affectivement lors de la construction du produit avec le configurateur.

### **L'unicité par la distribution et l'effet de rareté**

Pour le sac en série limitée, celui-ci existe déjà. Il se trouve sur un canal et un site exclusifs. L'internaute l'achètera car il sait le modèle exceptionnel mais n'aura pas participé à son élaboration. Sa participation réside dans la recherche de l'exclusivité, l'internaute est actif pour assouvir son besoin d'unicité. Toutefois, il n'y a pas co-création du produit tout au plus une volonté de recherche d'exclusivité pour l'un et la mise en place d'une mise en scène d'exclusivité pour l'autre. La co-construction n'est pas celle du produit mais de l'idée que l'internaute se fait du produit et de l'effet de sa possession face aux autres.

Sur le même modèle d'exclusivité par la distribution on pourra faire référence à la société Orange qui propose des offres exclusives en fonction des canaux de distribution choisis. Les offres de forfaits, les téléphones portables sont différents en fonction du canal. La société Interflora propose elle aussi des bouquets et des promotions différents en fonction du canal de distribution choisi. La SNCF propose des billets en achat exclusif sur internet pour ses trains classiques. Elle propose des offres uniques de voyage à des tarifs spéciaux sur son site IDTGV accessible uniquement par internet. Pour les trois sociétés l'unicité réside dans l'exclusivité du canal de diffusion ou de l'exclusivité du canal et de l'offre sur ce canal.

### **L'unicité par la customisation co-construite**

Dans le cas du sac customisé, il est proposé sur un site grand public, facile d'accès pour un internaute moyen. Le sac n'est pas construit, l'internaute recherche l'originalité et l'unicité dans un sac qui est connu et reconnu de tous. Il

---

<sup>113</sup> Le crowdsourcing (en français, externalisation ouverte) est un des domaines émergents du management de la connaissance : c'est le fait d'utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre de personnes (des internautes en général), en sous-traitance, pour réaliser certaines tâches traditionnellement effectuées par un employé ou un entrepreneur.

le co-construit pas à pas pour mieux se l'approprier. Ce que Talcott Parsons<sup>114</sup> appelle la participation affective, il y a un engagement réciproque. L'exclusivité réside dans cette satisfaction à faire le sac, son sac, pour l'internaute. Puis à voir l'effet que sa propre création sur une base reconnue peut produire sur les autres. Les finalités d'achat ne sont visiblement pas les mêmes et le mode de possession non plus, seule l'idée d'unicité persiste.

La société Nike propose ce procédé sur son site <http://nikeid.com>. Après avoir choisi son modèle de chaussures de sport, l'internaute peut le customiser via un configurateur géré par les TIC du site. Nombre de sites fonctionnent sur ce principe d'unicité par la co-construction du produit sur le modèle de la customisation, on retiendra les plus connus tel que Dell, Spreadshirt, mini, fiat500 ou Louis Vuitton.

En résumé, l'internet peut donner le sentiment d'unicité d'un produit de deux manières. Premièrement, par son mode d'accessibilité, en rendant exclusif un produit par son mode de distribution sélectif. Autrement dit, c'est le canal qui rend exclusif le produit et non le produit lui-même.

Deuxièmement, par la co-construction du produit sur le site par l'intermédiaire d'un configurateur sur le principe de la customisation. L'entreprise dans ce cas donne les moyens à l'internaute de customiser son produit.

### **Unicité du modèle dans sa distribution**

Le modèle est accessible uniquement par les commandes sur le site internet. Il est impossible de commander un cabas, même non customisé, en dehors de ce mode de diffusion. L'objectif pour le DG et le marketing est de créer une différenciation des produits en fonction du canal. Pour la directrice marketing : « il faut que chaque canal propose quelque chose de spécifique, aucun intérêt de présenter le même sac à la vente sur des canaux différents dans notre cas, nous voulons jouer la carte du multi canal sans faire de doublons. L'e-boutique permet par le configurateur de proposer la customisation. Impossible en revanche de proposer cette option en boutique : trop compliquée, trop long. »

---

<sup>114</sup> "How Are Clients Integrated into Service Organizations?", in William R. Rosengren, Mark Lefton, Charles Bidwell (dir.), *Organizations and Clients : Essays in the Sociology of Service*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1970, p. 1-16.



En effet, proposer cette option en boutique n'apporterait pas d'intérêt pour le client, il devrait de toute manière attendre que le produit soit fabriqué après la commande. Cette stratégie de différenciation afin d'utiliser au mieux chacun des canaux avec leurs spécificités a été voulue par la direction et mise en place par le marketing et la production. Cette stratégie implique aussi une nouvelle organisation de la gestion des commandes et de la production.

### ***Deux sites deux organisations des commandes et des dysfonctionnements***

Les deux sites ont été mis en place par la direction marketing de la marque sous l'encadrement du DG et du PDG. La direction marketing s'est occupée du cahier des charges tant commercial qu'artistique. La DSI s'est occupée du cahier des charges techniques et de la maîtrise d'œuvre du site.

Les commandes de sacs en série limitée provenant du site « 60ans.com » sont gérées entièrement par l'appliquatif TIC Moovex. Les commandes émanant du site vitrine Peabody.com sont gérées différemment en fonction des sacs.

Les commandes des cabas sont gérées par l'appliquatif Moovex comme les sacs en série limitée sur le site 60ans.com. En effet, les sacs sont fabriqués sur stock, il est donc possible que la gestion de production soit gérée par l'appliquatif Moovex. En revanche, les commandes des sacs pliages customisables émanant du site ne peuvent être prises en charge par Moovex pour cause de difficultés d'interfaçage entre le système de prise de commande du site et Moovex. Ce problème d'interfaçage a des conséquences sur les prises de commandes de sacs customisés. Ainsi, le processus de commandes est organisé différemment. Les commandes formalisées dans un formulaire par les internautes sont transmises directement aux ouvrières qui les reçoivent depuis une imprimante située dans l'atelier après validation du paiement. Ces commandes sont complètement indépendantes du processus mis en place dans Moovex. Elles relèvent du service marketing pour la gestion des ventes et le reporting des chiffres de vente, de la DAF pour la validation des paiements et de la DSI pour la partie technique.

Pour résumer, Peabody a mis en place un ERP nommé Moovex, qui a pour mission de gérer les commandes. Peabody met en place dans la même période une eboutique sur son site principal qui permet aux clients internautes de customiser les sacs « Nylon ». Pour des raisons techniques et financières l'interfaçage entre le système de commande de la eboutique et Moovex n'est pas possible. Ainsi, l'organisation et la gestion du site échoit au marketing, le support technique est géré par la DSI et la production aux ouvrières. Il n'existe aucun tableau de bord regroupant l'ensemble des données de commandes, production, paiement et livraison pour aucun des services. Seuls les bons de commandes arrivant directement d'une imprimante reliée à la base de données du site permettent de vérifier la situation des commandes.

### **Un tableau de bords informel pour suivre les ventes**

Les trois services concernés par cette situation des commandes : le marketing pour le site, les ouvrières pour la production et la DAF pour les paiements ne communiquent jamais ensemble car aucune procédure n'a été pensée en ce sens. De façon informelle, chacun des services connaît la part d'implication des autres services mais aucune passerelle n'a été installée entre eux. Chacun des services a une partie de l'information en fonction de ses prérogatives : le service de la DAF visualise le chiffre d'affaire généré, le marketing le nombre de ventes et les modèles vendus, la production les articles à produire et la DSI la gestion technique du système qui permet de transmettre ces informations aux trois services.

Le service qui devrait logiquement être directement concerné par les commandes, la gestion de la production, n'a aucune information directe de ces ventes. Elle est tributaire du service marketing à qui elle demande régulièrement des remontées d'information sur les ventes, les modèles, les coloris, les options les plus achetées. Cette situation concerne les sacs customisés représentant deux à trois pour cent des ventes à ce jour (le service est encore peu connu mais risque de croître rapidement). Cette situation a pour conséquence que deux à trois pour cent du chiffre d'affaire des sacs « nylon » Carothers sont livrés à une gestion informelle des commandes par faute d'interfaçage.

### **Une supervision générale du processus à posteriori**

Cette organisation ne fonctionne pas dans les règles qui sont en construction dans l'entreprise. Chaque service fonctionne avec les informations dont il a besoin sans savoir qu'aucune entité supérieure ne supervise l'ensemble du processus.

Chacun des services a mis en place un système de gestion personnel basé sur un tableur Excel reprenant les informations dont chaque service a besoin. Ces informations sont ensuite intégrées dans l'ERP par l'un et l'autre des services sur des champs de renseignements différents : ventes pour le marketing, le chiffre d'affaires et la validation des paiements pour la DAF, le nombre d'articles produit pour la production. Ces informations étant ensuite intégrées et « digérées » par Moovex a posteriori et récupérées par le service gestion de la production.

Le service gestion de la production récupère ces informations, il est le seul à avoir une vision globale de la situation mais à postériori. Aussi, lorsque se produit une erreur dans les paiements, la production, la livraison... il est possible de la savoir, mais il est difficilement possible de réparer l'erreur par des ajustements au cours du processus.

Aucune solution formelle ou informelle n'a été mise en place par l'entreprise, les trois services directement concernés ou le service gestion de la production. La réponse donnée à cette absence de solution pour gérer en direct repose sur les statistiques : le chiffre d'affaire des sacs customisés représente 2 à 3% du chiffre d'affaire des sacs nylon. Le pourcentage d'erreurs très faible et la marge sur le produit confortables permettent de compenser largement les erreurs. De plus, la mise en place d'une organisation formelle ou informelle permettant de réguler en temps réel les commandes de l'e-boutique, monopoliserait beaucoup trop de temps, de personnel et d'énergie pour des gains et des résultats très faibles.

Les problèmes avérés dans le processus des commandes sur le site sont liés à la validation des paiements car le site Peabody passe par une page sécurisée de la banque de l'entreprise, habillée aux couleurs de Peabody.

Dans le cas d'une non validation de paiement, comme sur de nombreux sites, les solutions sont restreintes pour ne pas dire inexistantes pour une résolution

immédiate du problème. La résolution se fera toujours a posteriori par la banque ou le service marketing.

Dans le cas d'une non transmission à l'atelier de production, il restera une trace du paiement qui permettra, par la suite de trouver une solution.

Dans le cas d'un défaut dans la production et dans la livraison, nous le développerons par la suite, la motivation des ouvrières est telle que les risques sont très limités.

En définitive, il serait difficile et onéreux de mettre en place un système de supervision directe, en plus des raisons évoquées ci-dessus. Toutefois, le personnel a mis en place une organisation spécifique qui, sans être innovante, repose sur des mécanismes d'adaptation entre acteurs et acteurs face à la machine.

***Une solution de suivi des commandes développée par une stratégie d'adaptation par l'innovation***

La difficulté d'interfaçage ne pouvant intégrer le processus de commande en ligne à Moovex, les trois entités se sont adaptées par l'innovation en trouvant un mode de fonctionnement différent basé sur des tableaux de bords informels. Ces tableaux placés dans les TIC de Peabody permettent de réguler le fonctionnement des trois entités qui étaient jusqu'à présent désolidarisées pour la gestion des sacs Nylon customisables.

Pour cela, les trois entités ont utilisé un tableur de la suite *office* afin de co-construire un outil de suivi des commandes inter-service. Le tableau est en partage entre les trois services. Il est la matérialisation de la stratégie d'adaptation co-construite par les différents acteurs des services concernés. Ces derniers le visionnent régulièrement, au moins deux fois par jour, afin de vérifier l'avancée du suivi des commandes.

Toutefois, cette organisation informelle du suivi des commandes reste incomplète. Le tableau de bords des trois entités n'intègre pas les informations depuis l'atelier de production des sacs. L'atelier D ne possède pas de liaison informatique permettant de se connecter au réseau du siège. Les ouvrières ne

peuvent communiquer avec les trois entités par ce procédé. Ainsi, cette organisation co-crée par les trois entités, n'a aucun moyen de contrôle de la production et s'appuie sur le fait que les ouvrières font correctement leur travail et fondent leurs suivis et résultats sur cette confiance dans le travail sans erreur des ouvrières. Autrement dit, la phase de production n'est absolument pas gérée par les services compétents car ils n'ont pas les moyens de contrôler la production. Ainsi, l'atelier D, pour cette partie de la production customisée est en autonomie locale d'organisation et n'est absolument pas contrôlée. Les trois entités se basent donc pour le suivi des commandes sur la confiance dans l'autonomie locale d'organisation de la production des ouvrières. Aussi nous allons étudier dans le prochain chapitre l'atelier D et découvrir de quelle manière le suivi des commandes se déroule, le mode d'organisation de la production et vérifier à la suite, si les trois entités ont raison de faire confiance à une sorte d'autonomie locale d'organisation de l'atelier.

## **Chapitre 5 - L'atelier D.**

---

Dans cette partie nous allons étudier la manière dont les acteurs ont organisé la production des sacs nylon, puis de quelles façons ils ont adapté la ligne de production à la contrainte de customisation. Enfin nous verrons comment les acteurs ont réagi en termes d'ajustements et de régulation à cette nouvelle organisation intégrant les TIC.

### **Procédures de production pour les sacs nylon**

Dans un premier temps l'ensemble des pièces est découpé dans un autre service qui choisira les couleurs et les modèles en fonction de l'ordonnancement. Les ateliers sont organisés sur le mode du job flow : un modèle de sac par jour mais plusieurs couleurs possibles. En effet, des réglages sont à effectuer directement sur les machines, une fois par jour, le matin avant la mise en production. Cinq mille sacs sont produits chaque jour du même modèle mais dans des couleurs différentes.

La procédure traditionnelle de production des sacs se déroule de la façon suivante :

- Lecture des consignes de production de la journée,
- Sélection des tissus provenant de la commande Moovex par la chef d'équipe,
- Assemblage du corps du sac avec étiquette de composition et d'origine et poche intérieure,
- Assemblage sur le corps du sac des trois modèles de fermeture éclair durant la période de production de la journée,
- Assemblage des anses et du revers cuir avec bouton pression,
- Mise en stock pour la livraison.

### **Repenser l'organisation intégrant les sacs nylon customisables**

L'arrivée des sacs customisables a amené la direction, le marketing et la production à repenser l'organisation : Repenser le mode d'assemblage, repenser la gestion des commandes, écourter les délais de livraison à moins de 3 semaines. La production telle qu'elle était organisée ne permettait pas de répondre à cet impératif. Une solution a été trouvée entre le marketing et la production de manière à laisser le temps à la production d'intégrer cette contrainte dans le processus tout en livrant le sac dans un délai raisonnable. Voici, ci-dessous la nouvelle organisation pour l'assemblage après ajustement entre les différents services.

Pour l'assemblage des sacs customisés la production se déroule de manière suivante :

- Lecture des consignes de production de la journée,
- Sélection des tissus par la chef d'équipe pour les sacs provenant de la commande Moovex et des commandes de la eboutique,
- La responsable des sacs customisés, sélectionne les tissus de la bande ajoutée sur les sacs dans la réserve (procédure hors Moovex),
- Application de la broderie sur la bande de tissus s'il y a lieu,
- Marquage des initiales sur le revers cuir du sac (patte de fermeture du sac),

- Mise en place dans une bannette de couleur différente des éléments de customisation (bande de couleur, patte de fermeture marquée) et des indications de production pour les ouvrières (couleurs des fermetures éclair, taille des anses),
- Lancement de la bannette dans la chaîne de production : la commande « customisée » sera produite par les ouvrières avec suivi des consignes laissées dans la bannette par la responsable,
- Supervision par la responsable « customisation » de la production des sacs dans la chaîne,
- Assemblage du corps du sac avec étiquette de composition et d'origine par les ouvrières,
- Sélection d'une fermeture éclair parmi les trois possibles,
- Assemblage sur le corps du sac d'un des trois modèles fermeture éclair par les ouvrières,
- Sélection des tailles d'anses par les ouvrières depuis les indications papier de la responsable « customisation »,
- Assemblage des anses et du revers cuir avec bouton pression,
- Reprise de la commande par la responsable « customisation »,
- Insertion du message s'il y a lieu par la responsable « customisation »,
- Confection du paquet cadeau,
- Mise sous pli pour livraison.

### **Réduire les délais de livraison par les ajustements**

Si la première problématique de la société était de définir le délai de livraison de trois semaines, la seconde problématique était de repenser l'organisation de la production afin d'y parvenir. Pour cela, des ajustements ont été fait entre les deux parties afin d'arriver à cette solution. Chacune des parties argumentant soit pour rallonger les délais soit pour les raccourcir. Le marketing voulant être réactif souhaita une livraison en moins d'une semaine comme le proposent d'autres sites. La production et l'ordonnancement négociant deux mois de délai. « L'objectif de la production était de ne pas trop changer un système optimisé » explique le directeur de l'usine : « la demande venait du marketing au départ, il voulait une livraison en moins de 10 jours, impossible dans l'état actuel de l'organisation. Nous n'avions pas très envie de changer une organisation qui



fonctionnait très bien comme cela...c'est lorsque l'ordre est venu du DG que nous avons appliqué une solution que nous avons envisagée en amont mais qui demandait de changer la chaîne et la découpe. » La production « traîna un peu les pieds » nous dit le directeur : « nous avons surtout dans un premier temps cherché à voir comment nous pouvions arranger cela sans changer le mode d'organisation ».

Les ajustements côté production se sont effectués dans un état d'esprit d'adaptation des contraintes dans le processus et non l'inverse. MG la directrice marketing nous indique : « il fallait que ce soit notre organisation qui se plie au processus en cours, on sentait qu'ils ne voulaient pas trop bouger les choses, c'est au moment où l'ordre est venu d'en haut que cela à bougé ». Le directeur de la production, à ce moment, mit en avant auprès du DG son expertise de l'outil de production que MG ne maîtrisait pas afin d'allonger les délais de livraison qui lui semblaient trop justes.

La position du directeur de la production du évoluer lorsque le DG imposa ce délai de 3 semaines maximum. En effet, le DG est un homme qui connaît son entreprise dans les moindres détails. Il a participé à la construction de l'usine et des processus de production. La connaissance qu'il avait du domaine ne permettait pas au directeur de production d'avoir l'avantage du monopole de l'expertise. On trouva alors des solutions raisonnables et satisfaisantes pour les deux parties sans trop modifier le processus. Seul le DG avait le pouvoir de faire évoluer les choses entre les deux parties par sa connaissance du métier et son statut de DG. Pour MG, l'intervention du DG a été primordiale : « on y serait encore » précise-t-elle. La solution a du être amenée par un tiers hiérarchiquement supérieur et maîtrisant le processus.

Cette solution débuta par la possibilité d'introduire dans la journée des couleurs sélectionnées par les clients internautes autres que celle prévue par la production ce jour là. Cela permettait de réduire le délai de livraison. En effet, la production ne repose pas sur un pilotage par l'aval mais sur une planification des commandes en fonction de statistiques des années et tendances précédentes. Ainsi, une couleur et une forme de sac sont prévus en production pour une journée sans lien direct avec la demande des clients. L'introduction de pilotage par l'aval pour les commande de la eboutique demanda à repenser la production.

Ainsi, plutôt que d'attendre la couleur et la forme, ce qui pouvait prendre plusieurs jours en fonction des commandes et du réassort, on gagna dix fois plus de temps : 10 modèles et 10 couleurs par modèle cela pouvait amener à faire le sac dans la bonne couleur toutes les 20 semaines. La nouvelle règle permet maintenant d'avoir le sac dans la bonne couleur tous les 10 jours en moyenne et donc de pouvoir livrer le client en moins de 3 semaines.

### **Les contraintes de niveau supérieur source d'ajustement des équipes**

La pression des concurrents amène la société à proposer des sacs personnalisables livrables en moins de 3 semaines. Cette offre change le mode de relation avec le client en le plaçant en position centrale : il est à l'origine de la commande. Cette situation amène l'entreprise à intégrer dans son processus de production à la chaîne des procédures pour un pilotage par l'aval. Ainsi, l'atelier fonctionne sous deux modes de production : amont pour les sacs classiques et aval pour les sacs personnalisables. Dans cette situation, les procédures de pilotage par l'aval ne sont pas interfacées et intégrées de manière à fonctionner avec Moovex. Ces non interfaçage et non intégration des procédures de pilotage par l'amont et l'aval sont source de dysfonctionnements. Il ne permet pas de suivre et de gérer l'état des commandes simplement et de livrer la commande depuis la boutique dans un délai de moins de 3 semaines.

Cette problématique des 3 semaines, conséquence des dysfonctionnements implique l'ensemble des équipes du projet. Toutes souhaitent voir aboutir le projet, mais mettent en avant leurs contraintes pour réaliser au mieux le projet. La situation est bloquée car toutes les équipes restent campées sur leurs positions tout en voulant faire aboutir le projet. Cette sorte de double contrainte n'est résolue que par l'intervention du directeur général qui imposera la contrainte des 3 semaines pour une livraison. C'est autour de cette contrainte « supérieure » que les équipes vont ajuster leurs contraintes par rapport aux autres équipes afin de co-construire des règles pour trouver une solution satisfaisante et faire aboutir le projet.

### **Stratégie d'adaptation par la maîtrise du système de l'autorité supérieure**

Nous pouvons constater dans ce cas que les protagonistes sont d'accord sur le projet final mais ne sont pas d'accord sur certains détails, en l'occurrence le délai de livraison difficile à tenir pour la production. Chacune des personnes impliquées dans le projet reste sur son orientation attendant que l'autre cède. La manœuvre pour faire céder l'autre est basée sur la maîtrise d'un système que l'autre ne connaît pas : le système de production des sacs, complexe pour le directeur de production. La directrice marketing utilise le même procédé et argumente son propos en présentant le délai de livraison court comme un élément capital dans la suite du projet. Pour cela elle présente les délais des concurrents et des études qui tendent à prouver que le consommateur est en demande d'un délai de livraison plus court que celui envisagé.

Pour résoudre le problème, il a fallu l'intervention d'une autorité supérieure, le DG, qui maîtrise à la fois les deux contextes et fait la part des choses avant d'imposer un objectif aux deux autres. Dans ce cas, la stratégie d'adaptation par l'innovation repose sur la connaissance et la maîtrise d'un univers normalement inconnu qui permet à l'acteur d'asseoir son autorité sur cette maîtrise. Dans notre exemple, cette personne était le DG, qui est aussi une autorité à part entière dans la société. Cet état a bien entendu joué dans les relations entre les trois personnes. Toutefois, le DG se trouvait impliqué de la même manière dans la problématique des délais. Il était lui aussi dans la position de vouloir atteindre des objectifs sans en avoir les moyens. Il était dans une position identique, de ce point de vue, à celle des deux autres personnes. Aussi, l'intervention d'une personne de même niveau et connaissant les deux systèmes aurait pu arriver au même résultat car c'est avant tout ce contrôle par la connaissance qui reste primordial et l'état de vouloir atteindre les objectifs sans en avoir les moyens.

Il a été rapporté que le personnel du siège intégré au projet ainsi que la direction de l'usine « traînaient un peu les pieds » dans la mise en place de l'eboutique. Pour MARIE-BÉNÉDICTE : « c'était un projet technique, nous n'y connaissions rien, nous ne voyions pas les enjeux directs, cela allait être compliqué à mettre en place en terme de production et pour quels résultats ? Il faut avoir à l'esprit que le projet date de 2002, nous n'avions que peu de recul sur ce canal de

distribution, ses tenants et aboutissants. » Pour le directeur de l'usine le discours est identique sur la finalité du projet.

### ***Les ouvrières de l'atelier D***

L'atelier D. est composé de 10 personnes. Neuf ouvrières et une chef d'équipe. La population travaillant à l'usine est composée essentiellement de femmes à plus de 90 %. Les raisons de cette forte population féminine, pour le directeur d'usine, proviennent de la faible rémunération des emplois. Sans rentrer dans des clichés, ces emplois sont considérés par les ouvrières comme permettant d'avoir un salaire d'appoint dans le foyer. Ces postes sont ici occupés par des femmes ayant une formation de niveaux allant de BEP à bac. La motivation dans le travail des ouvrières est à l'avenant des salaires et conditions de travail proposés : médiocre. Toutefois, l'annonce d'un changement organisationnel à généré un regain de motivation pour certaines d'entre elles.

De l'ensemble des équipes intégrées au projet, seule l'équipe de l'atelier D était proactive<sup>115</sup> et désireuse de concrétiser le projet au plus tôt. En effet, du changement dans leur atelier apporterait un souffle nouveau dans l'équipe. La répétition des tâches de production serait entrecoupée par du travail personnalisé, non répétitif, car il doit aboutir à une pièce unique. Aussi, les ouvrières apportèrent des solutions à la mise en place du projet au niveau de la production.

Nous verrons dans les prochains paragraphes que la situation rappelle l'expérience décrite par Elton Mayo à la Western Electric aussi nommée effet Hawthorne. Dans cette expérience, les ouvriers développaient une plus grande motivation lorsque les chercheurs les sollicitaient dans l'organisation de leur travail. Dans le cas de l'atelier D, des effets similaires ont été observés.

### **Une ouvrière pour la gestion des sacs customisés**

Les étapes supplémentaires qui permettent la customisation sont réalisées par une seule et même personne durant la journée. Ce ne sont pas les ateliers qui se transforment mais l'organisation de la production des ouvrières. En effet, il a été instauré une règle d'organisation de la production lors de la mise en place du

---

<sup>115</sup> Le terme proactif est un néologisme qui décrit une personne prenant en main la responsabilité de sa vie, plutôt que de rechercher des causes dans les circonstances ou les personnes extérieures.

processus. Par exemple, chacune des neuf ouvrières sera amenée à s'occuper sur une journée uniquement des commandes de sacs customisés. Elle suivra les commandes depuis la réception du bon de commande jusqu'à la mise en livraison comme indiqué ci-dessus.

Les commandes arrivent directement depuis le site internet. Elles sont classées en fonction du modèle de sac (il existe 6 modèles de sacs customisables) désiré et placées dans un échéancier. De sorte que les ouvrières connaissent la date de production à l'avance des sacs classiques. Chaque jour, une ouvrière désignée selon le roulement prévu prendra en charge les commandes. Les sacs customisés sont dans des « bannettes » de couleurs de manière à les reconnaître pour éviter les erreurs de manipulations dans le cycle de production qui est soutenu : 5000 sacs classiques/jour pour l'atelier D. Dans les phases d'assemblages routiniers des sacs, les ouvrières supervisent la confection puis récupèrent le sac pour le passer aux étapes suivantes du processus classique ou bien elles opèrent les effets de customisation sur les trois postes (bandes de couleur, broderie et marquage à chaud sur le cuir) installés à cet effet.

### **Un travail moins monotone**

Lors des entretiens organisés auprès des ouvrières, au cours de la première année de mise en œuvre de l'exploitation des sacs personnalisés, ceux-ci révélèrent une augmentation de la motivation des ouvrières au travail, pour plusieurs raisons exposées ci-dessous.

La première raison invoquée est liée à la monotonie des tâches. Elle est rompue par l'introduction des opérations liées à la personnalisation des sacs. Pour une des ouvrières cette nouvelle organisation crée de la nouveauté : « j'attends avec impatience mon tour pour m'occuper des commandes, c'est à peu près deux fois par mois...c'est une journée qui bouge, cela nous change de la routine, on se sent responsable. »

La monotonie est rompue sur l'ensemble de la chaîne de production lorsque les ouvrières en poste sur la chaîne reçoivent la commande de leur consœur responsable de la customisation. Cette rupture de rythme intervient au fur et à mesure que les commandes arrivent. Il n'y a pas de période où l'atelier fabriquerait uniquement des sacs personnalisés. La commande est classée de manière à être traitée le plus rapidement, le jour où le modèle est fabriqué dans

l'atelier. L'ouvrière préposée est responsable de la commande, elle la suit tout le long de la production. Pour une des ouvrières : « cela me change de mon cadre habituel, au début de la journée, il faut trouver la bonne position pour travailler sur les trois postes de customisation, trouver le bon coup de main. Je me sens moins « robot », cela fait appel à ma réflexion, à mon expérience et puis surtout cela me change des du travail du reste du mois. »

### **Des tâches diversifiées**

La deuxième raison invoquée, est liée à la non standardisation du produit. Pour la préposée à la production de ce sac, la customisation lui permet de faire moins de tâches répétitives. C'est aussi pour l'une d'elles une fenêtre sur le monde : « les sacs commandés proviennent directement d'une cliente, je vois les tendances du moment en fonction des options que la cliente a choisies. Quelquefois, j'observe que dans la même journée deux ou trois sacs ont les couleurs et options identiques et que les clientes habitent dans la même région. Je me dis que pour un produit qui se veut unique, si les trois clientes se rencontrent elles vont être déçues... lorsque je travaille à ce poste je me trouve plus proche des clientes et de la vie réelle. Je ne pense pas à rien comme lorsque je fais ma production à la chaîne. »

Il ressort des entretiens que les sacs étant normalement différenciés par la cosmétique, ils sont tous un peu différents. Ainsi, il s'avère que la préposée n'a pas l'impression de faire le même geste durant cette journée. Cela lui demande de la réflexion et une certaine implication dans son travail. Deux choses qu'elle ne met pas en pratique dans son travail le reste de la semaine.

### **Une vision globale pour l'ouvrière**

La troisième raison est liée à la vision globale de la fabrication du produit. L'ouvrière n'est pas cantonnée à une seule tâche, elle gère la fabrication du produit, du bon de commande à la transmission au service livraison. « Ce que j'aime bien, nous indique une autre ouvrière, c'est de voir se construire le sac et d'en être la responsable. Je me sens responsable auprès de la cliente...ce n'est pas le cas lorsque je fabrique à la chaîne, à ce moment là, je fabrique des sacs et cela dans un temps imparti. Je n'ai pas le temps de m'intéresser à quoi que ce soit. » Il ressort des entretiens à ce sujet la notion de responsabilité et de vision globale des ouvrières. Les ouvrières ne sont pas cantonnées à une tâche, elles ne

se sentent pas comme un maillon dans la chaîne. La responsabilité est aussi très présente, elles se sentent dépositaires des attentes des clientes, un peu comme le dit l'une d'entre elles « comme si j'étais en contact direct avec la cliente par ce bon de commande qui arrive directement d'internet. » Toutefois, elles n'ont pas le sentiment d'être surveillées par la cliente, simplement elles ont envie de bien faire car elles ne se sentent pas qu'ouvrières spécialisées mais plutôt des artisanes. Elles se sentent valorisées par ce processus de commandes par internet. Elles se sentent autonome, elles ont une vision macro du travail, ceci a pour conséquence de leur faire prendre conscience que l'assemblage du produit n'est pas qu'une suite de tâches sans liens les unes avec les autres. Cette prise de conscience a aussi pour conséquence une prise de hauteur du travail et développent chez elles un sentiment de responsabilités vis-à-vis du produit et de la cliente.

### **Création d'une relation client/ouvrière**

La quatrième raison évoquée est en rapport avec le lien direct que l'ouvrière peut avoir avec la cliente. Elle se rend compte que le produit qu'elle fabrique est destiné à quelqu'un. Le produit, dans l'esprit de l'ouvrière n'est pas sa propre finalité. Autrement dit, l'ouvrière réalise concrètement que le sac a été acheté et va appartenir à une personne, qu'il n'est pas une fin en soi. Cela peut paraître évident lorsque l'on est sorti du contexte de travail à la chaîne. Toutefois, à fabriquer toute la journée un même produit, finit par ne plus avoir le même sens et donc la même finalité. L'article que l'ouvrière produit en série perd de son contenu, c'est-à-dire qu'elle fabrique des sacs sans se poser plus de questions que la quantité produite, la qualité exigée...Aussi, lorsqu'une ouvrière « réalise » le pourquoi final de son travail, elle remet du sens à ce dernier. Elle prend de la hauteur car elle visualise l'ensemble des opérations. Elle connaît le nom de la cliente et ses attentes, la commande étant arrivée sans intermédiaire depuis le site de Peabody jusqu'à l'atelier.

### **Un effet qui se décline sur la production**

Il en découle une implication plus importante des ouvrières dans le travail en général, il y a un effet Hawthorne, et particulièrement dans la fabrication des sacs personnalisés. Des mesures quantitatives sur la qualité de réalisation des produits sont en cours. En effet, le sentiment ressenti lors des entretiens avec les ouvrières à propos du sac personnalisable laisse penser que la préposée s'applique

beaucoup plus pour le sac customisé que lorsqu'elle assemble les sacs à un poste de travail fixe.

Les entretiens démontrent que les ouvrières sont plus méticuleuses lorsqu'elles sont préposées à la customisation. Les autres ouvrières le ressentent aussi comme l'explique l'une d'elles : « lorsque j'ai le sac du bac rouge à assembler, je fais plus attention, je sais pour avoir été préposée ce que l'on ressent, cette envie de bien faire. » une autre nous dit : « je sens le regard de la préposée sur moi lorsque j'assemble un sac de la « bannette » rouge, je ne le prends pas comme du flicage mais plutôt comme une relation informelle qui nous unie elle et moi. Nous connaissons le travail à la chaîne et celui de préposée. Nous savons toutes l'état dans lequel nous sommes lorsque nous sommes préposées. Nous avons envie de bien faire, comme si ce sac était pour une amie. » Une étude qualitative pourra alors valider ou non ce qui est ressenti par l'ensemble du personnel de la production.

Lors de l'entretien avec le directeur de l'usine à ce sujet, celui-ci corrobore également tout une partie de nos observations, pour lui : « depuis la mise en place de l'e-boutique et de la nouvelle organisation qui en résulte, nous avons un taux de défaut des sacs Carothers en général plus bas sur l'ensemble de la production de l'atelier D, donc une hausse de la qualité de fabrication. »

Toutefois, le directeur ne sait pas si cela provient de la nouveauté du processus, des nouveaux ateliers, de la pro activité des ouvrières, etc. Cela laisserait penser qu'il y a un effet Hawthorne induit par cette customisation et qu'ainsi l'implication des ouvrières sur les commandes spéciales déteindrait sur la qualité de fabrication de l'ensemble de la production. C'est-à-dire que les TIC en rendant possible la relation directe entre l'internaute et les ouvrières concernant les commandes customisables, auraient une influence d'une part sur la qualité de fabrication de ces produits customisables et d'autre part par extension sur l'ensemble du reste de la production à la chaîne. Autrement dit, implanter dans la production un processus de customisation piloté par les TIC, dysfonctionnantes, dans une chaîne de production taylorienne augmenterait la qualité de fabrication de l'ensemble de la production grâce à une meilleure implication en général des ouvrières.



### **Le travail de la chef d'équipe**

La chef de l'atelier D, Sophie, distribue tous les matins les postes aux ouvrières et fixe les objectifs de la journée. Elle est en relation avec un technicien en ce qui concerne l'entretien des machines. C'est elle qui s'occupe de caler les machines en fonction des articles produits dans la journée. Toutefois, elle nous précise : « j'ai surtout un rôle de vérificatrice des machines, chacune des filles sait faire les calages. »

Elle a obtenu ce poste à l'ancienneté. Le directeur explique : « elle est en poste depuis 20 ans, elle connaît bien les machines et le travail, les autres filles ne restent que quelques années, elles font ce métier pour l'alimentaire, c'est d'ailleurs un problème pour les formations. »

Le turnover est significatif et cela pose problème au directeur de l'usine car pour qu'une ouvrière maîtrise son travail il faut environ trois ans : « pour être capable de faire un portefeuille pour une fille, il faut un apprentissage de trois années. Souvent elles sont parties bien avant. »

Sophie a une rémunération plus élevée du fait de son grade et de ses responsabilités. Elle débute plus tôt sa journée pour prendre les consignes et faire le travail de mise en place et de réglage des machines. Ensuite, la journée étant réglée dans cette phase préparatoire, elle organise la production de ses collègues.

Du fait de son expérience, elle est capable de tenir les postes si cela est nécessaire ce qui est souvent le cas lorsqu'une des ouvrières doit s'absenter de son poste. Elle a mis en place un système de distribution des postes à la journée de manière à ce que chaque fille passe par chacun des postes dans la semaine. La procédure est très simple : les filles changent de poste tous les jours pour prendre le poste qui est à la suite dans la production. C'est ainsi qu'une ouvrière qui débute sa semaine à l'assemblage du corps des sacs sera le mardi à l'étape deux du processus c'est-à-dire les fermetures Eclair.

Cette organisation a été mise en place au tout début de la création de l'atelier D. Les ouvrières ne sont pas intervenues dans le processus d'élaboration des règles. Lorsqu'elles arrivent dans l'organisation elles acceptent cette règle comme étant établie et immuable. Lorsqu'une des filles est malade, la chef d'équipe peut la

remplacer. Toutefois, la procédure veut que ce soit une ouvrière d'un autre service qui vienne prendre le relais. Souvent ce sont de jeunes recrues car il n'y a pas besoin d'une forte expérience pour assembler les modèles. Lorsque l'employée revient de maladie, elle reprend le poste dans l'ordre qui est établi dans le calendrier. Par exemple si le lundi elle est au poste 1 et qu'elle s'absente deux jours, à son retour elle sera au poste 4. La désignation de la jeune recrue est effectuée par un cadre auquel la chef d'équipe communiquera son besoin en main d'œuvre.

### **Les règles de l'atelier**

D'une manière générale, les règles sont simples, comprises et admises par toutes. La chef d'équipe en est la garante. Il y a peu, voire pas de modifications possibles dans l'organisation de la production. Si un événement se produit qui n'entre pas dans le cadre des règles édictées, la chef d'équipe le gère de manière à ne pas désorganiser le travail en cours.

Les règles ne sont pas écrites, la chef d'équipe est la détentrice de ses règles et de leur application. Elle fait autorité sur la question, pour elle : « les règles sont logiques, simples à comprendre, équitables bien que ne prenant pas en compte l'aspect humain quelquefois. » Pour elle ces règles sont du bon sens. Les ouvrières pourraient les concevoir d'elles mêmes, mais comme explique la chef d'équipe : « le plus compliqué dans un groupe ce n'est pas de créer les règles, ni même de les faire admettre mais de les faire appliquer. Mon rôle se joue surtout sur ce dernier point. »

Son rôle a été déterminant au moment de l'installation de Moovex. C'est elle qui a joué le rôle d'animatrice et de modératrice au sein du groupe. Elle a fait en sorte que le groupe se construise ses règles de fonctionnement avec une seule limite : que les nouvelles règles restent dans l'esprit de simplicité de praticité et d'équité pour l'équipe. Son rôle a été de présenter le projet et les problèmes que l'atelier pouvait rencontrer dans la mise en place. Les réunions de travail pour élaborer les nouvelles règles se réalisaient le matin avant la prise de poste. Le temps de la réunion était rémunéré sur le temps de travail. Toutefois, il fallait que les objectifs soient atteints à la fin de la journée. L'équipe très proactive sur le sujet, sachant que le reste des services traînait des pieds, se souda de manière à trouver rapidement des solutions. Les ajustements sur les règles se sont faits

dans l'objectif que le projet des sacs customisés se mette en place. « Pour le groupe, ce projet était important, elles ont privilégié la mise en place du projet plutôt que leur intérêts personnels. » Les ouvrières qui savaient que le projet suscitait peu d'enthousiasme sur place ont préféré faire aboutir le projet en pensant groupe en modérant pour cela leur intérêt personnel. La chef d'équipe était « le référent », la modératrice et surtout la dépositaire des nouvelles règles. Ces dernières ont été consignées dans un livre. Aucune des ouvrières ne s'en sert dans son travail, le cahier a servi surtout d'élément catalyseur des règles au moment de la mise en place de la régulation. Quelquefois, certaines nouvelles règles pouvaient amener les ouvrières à s'interroger sur les règles précédemment mises en place de manière informelle : devait on les garder, les modifier ? Ouvrières et chef d'équipe ont toutes fait en sorte que les anciennes règles continuent de fonctionner avec les nouvelles. « C'était une sorte de socle, de base, immuable, on ne pouvait pas les changer comme cela. » depuis cette régulation, les ouvrières continuent de suivre les règles non prescrites et prescrites par l'intermédiaire de la chef d'équipe.

***D'une stratégie individuelle à une stratégie de groupe pour rompre la monotonie***

Le cas de l'atelier est original dans sa stratégie d'adaptation par l'innovation car elle ne prend pas en compte des stratégies individuelles mais une stratégie de groupe face à un problème. En effet, dans le cas présent, c'est bien le groupe qui trouve des solutions par co-construction afin d'aboutir à la mise en place du projet. Ce projet étant pour chacune d'elles une motivation afin de rompre la monotonie de leur travail.

Les dysfonctionnements des TIC découlant de la modification des processus actuels afin d'aboutir à la réalisation projet de customisation ont trouvé des solutions par co-construction de règles établies par l'ensemble des ouvrières. Ces solutions sont innovantes car elles aboutissent à la réalisation du projet sans que l'entreprise n'ait donné des moyens pour y parvenir. Les ouvrières ont du trouver des solutions innovantes rendre leur travail moins routinier. Les ouvrières ont donc développé une stratégie d'adaptation par l'innovation en groupe afin de sortir de l'uniformité de leur travail.

### **Introduction d'une procédure informelle dans l'atelier D**

Dans la procédure traditionnelle de production de l'atelier D, la feuille de route de la journée qui reprend les modèles à fabriquer, les couleurs et les quantités à produire provient de l'applicatif Moovex. L'introduction des sacs customisés et l'impossibilité d'interfacer la gestion des commandes provenant du site avec Moovex ont modifié la procédure traditionnelle par l'introduction d'une procédure informelle. En effet, les commandes de l'éboutique arrivant directement sur l'imprimante de l'atelier D, ces dernières ne sont pas prises en considération dans la planification des commandes et donc dans la production.

Aussi, la responsable des sacs customisés aura la responsabilité d'aller sélectionner dans la réserve les tissus nylons dont elle aura besoin pour réaliser les articles. Cette procédure est une procédure non formalisée dans la procédure établie par la production. L'ouvrière devra à la fin de la journée noter les tissus sélectionnés et les quantités consommées. Cette tâche est réalisée sur un cahier papier traditionnel. Le document est ensuite communiqué à la chef d'équipe qui fera remonter l'information à la gestion de la production située à Segré. La personne du service gestion de la production intégrera ces informations dans Moovex. Elle en informera conjointement son homologue située sur Paris.

### **Une stratégie d'adaptation par l'innovation basée sur une procédure informelle co-construite par le groupe**

Les différents systèmes d'information de Peabody, site et Moovex ne sont pas interfaçables. Cela rend impossible le suivi des commandes par les services compétents, marketing, contrôle de la production et DAF. L'atelier D est en prise directe avec la commande customisée du client internaute. Les commandes ne peuvent être intégrées à Moovex directement, il lui est donc impossible de prendre en compte la gestion des stocks de ces articles. Les ouvrières ont mis en place une procédure informelle afin de réaliser la production des articles tout en faisant remonter les informations sur les commandes et l'état des stocks de matières premières utilisées. Pour cela, elles utilisent un document papier sur lequel elles mentionnent les stocks utilisés qu'elles font remonter à la chef d'équipe qui fera remonter l'information au contrôle de gestion de Segré avant que ce dernier ne le fasse lui-même remonter au service Parisien. Cette procédure en dehors du fonctionnement voulu par l'organisation alimente en aval le système d'information Moovex qui intégrera ces données a posteriori. Cette

procédure permet d'ajuster le stock théorique géré électroniquement par Moovex et la réalité. Cette procédure informelle permet donc de rétablir la réalité des ventes et de permettre le bon fonctionnement de l'entreprise. Au final, pour ajuster les stocks, les ouvrières utilisent une procédure pour le moins informelle en consignnant les informations sur un bloc papier qu'elles transmettent à leur supérieure. Ce bloc papier est la conséquence de l'adaptation du groupe des ouvrières de l'atelier D aux dysfonctionnements induits par les TIC. Ce moyen semble bien obsolète, il est pourtant le garant de la réalité des stocks.

### ***L'atelier des Cabas***

Pour comprendre le processus de fabrication, il faut tout d'abord comprendre que le Cabas est composé de différentes parties assemblées dans un atelier, l'atelier C. produisant déjà plusieurs centaines de sacs par jour. Ces différents modèles ont des points communs dans leurs méthodes d'assemblage car les bases des sacs sont soit identiques entre plusieurs sacs soit très proches. En conséquence, les ateliers organisés en job shop peuvent accueillir lors de l'assemblage des modèles différents de sacs sans avoir à effectuer des réglages particuliers.

L'atelier assemble des sacs qui sont composés dans leur partie extérieure d'un cuir appelé veau foulonné. Ce cuir étant la marque de fabrique de la société, un peu comme Louis Vuitton avec son procédé de toile enduite. La production de sac est constituée à 80% de cette matière. L'atelier traite exclusivement les sacs composés de cuir dit veau foulonné.

Pour l'ensemble des collections de la marque, le styliste s'appuie sur 10 couleurs de cuir par saison. Certaines couleurs pouvant rester au catalogue plusieurs années comme le noir, le taupe, le beige et le bleu marine par exemple.

L'approvisionnement pour les cuirs est en flux tendu, il n'y a pas de stock ou très peu, afin d'optimiser la production au niveau des couleurs des sacs. Comme l'explique MARIE-BÉNÉDICTE : « le propre de ce secteur est de n'avoir aucune certitude sur le succès d'un modèle et encore moins dans son coloris...quelquefois, nous misons sur une couleur pour une collection et c'est une autre qui « prend » sans que l'on sache vraiment pourquoi.» Il existe des ajustements de formes et de couleurs qui se font avec l'ensemble des

professionnels du secteur afin de ne pas proposer des collections trop décalées qui pourrait nuire à la santé financière des sociétés comme l'indique MARIE-BÉNÉDICTE : « nous avons une idée des tendances de l'année, nous n'allons pas lancer en production des coloris décalés par rapport à ce qui se fait avec l'ensemble de la profession. Ou bien, c'est un risque calculé, un risque marketing. »

Aussi, par cette méthode des flux tendus, il est plus facile pour Peabody de commander en fonction des ventes sans avoir un stock important de produits semi-finis ou finis. Pour être précis à ce sujet le directeur de production nous indique qu'il n'y a pas de réserve suffisante pour palier à des demandes non prévues par la gestion de production.

Les intérieurs de sacs pour l'ensemble de la collection reposent sur 10 coloris ou motifs différents. Certains modèles de sacs sont exclusivement assemblés avec un intérieur, quelquefois deux. L'atelier possède donc 10 modèles de doublures intérieures qui sont attribués à des modèles particuliers.

### **Customiser sans changer la production**

L'idée de la direction et du marketing en proposant le sac Cabas était de pouvoir mixer les dix couleurs extérieures avec les 10 doublures intérieures sur un modèle de conception simple qui permettrait de reprendre les intérieurs déjà fabriqués pour les autres modèles sans avoir à faire de modifications importantes. Autrement dit, le modèle Cabas peut reprendre les 10 motifs intérieurs prévus au départ pour des modèles différents car les pièces de tissus et les finitions de la doublure (nombre de poches, zip, rabat) sont souvent identiques ou lorsque ce n'est pas le cas, facilement modifiables pour s'adapter à l'assemblage de l'intérieur du Cabas.

Une des vraies difficultés de la création du sac Cabas a été de trouver la forme qui allierait idéalement un style intemporel, équilibré et associé à la marque à des impératifs de production et d'assemblage utilisant des pièces déjà existantes.

### **Les commandes web anonymisées par les TIC**

Après configuration par l'internaute sur le site de son Cabas, vient le moment du paiement et de la création du compte client. À cet effet, il lui est demandé de remplir un formulaire reprenant ses nom, prénom, adresse, numéro de

téléphone...lorsque le compte est créé, un récapitulatif de la commande est présenté à l'internaute pour validation. L'approbation de la commande effectuée, la phase validation du paiement intervient. L'internaute reçoit un message sur l'écran de son ordinateur et par email acceptation complète de la commande et du paiement. Un numéro de commande lui est attribué à ce moment là.

A la suite de la communication du numéro de commande, les informations sur la commande sont directement intégrées dans l'appli Moovex de la même manière qu'une commande passée par les assistantes dans la TIC après du contrôle de gestion. Ensuite la commande est regroupée avec l'ensemble des commandes et traitée sans distinction de provenance, on ou off line. Autrement dit, la TIC anonymise la provenance des commandes lors de l'interfaçage entre le système d'information du site et Moovex.

La gestion de la production organise la gestion des commandes (prévision, gestion des achats) puis l'ordonnancement organise la planification de la production et distribue le travail aux différents ateliers de Segré. En ce qui concerne l'atelier C. l'ensemble des pièces est réalisé dans différents ateliers spécialisés dans la découpe des pièces qui seront ensuite assemblées dans l'atelier C. Toute cette partie amont est gérée par Moovex.

Dans l'atelier, les commandes sont gérées par une chef d'équipe qui distribue le travail et effectue les réglages des machines. Le rôle et le mode de sélection de la chef d'équipe est similaire à celui de la chef d'équipe de l'atelier D<sup>116</sup> : ancienneté, polyvalence et implication pour la sélection à ce poste. La distribution du travail, le réglage des machines, l'organisation du travail des ouvrières, la fixation des objectifs, la communication des informations descendantes de la direction vers l'équipe, remontée des informations auprès du directeur de production sont les tâches qui lui incombent.

### **Anonymat de la provenance du sac par la chef d'équipe**

Les ouvrières sont plus nombreuses, une trentaine environ. Elles sont plus polyvalentes que leurs consœurs de l'atelier D. car elles peuvent être amenées sur un même atelier à assembler des parties de sacs différentes en fonction des modèles.

---

<sup>116</sup> Voir la partie sur l'atelier D

Lorsque le travail est distribué par la chef d'équipe rien n'indique que la commande est issue du site internet. Les deux seuls repères des ouvrières sont le modèle du sac qui n'est distribué que depuis le site et la pièce de cuir portant les initiales qui se trouve être la première étape de l'assemblage.

En effet, le second repère de provenance de la commande est la pièce de cuir avec les initiales. Ce repère est le seul effet de customisation différenciant les commandes web des autres qui peut être avisé par les ouvrières. Cette customisation provient de l'implantation d'un nouvel atelier qui permet de rajouter sur le sac les initiales. Comme l'ensemble des sacs que les ouvrières assemblent sont tous différents et nécessitent les mêmes ateliers, ce nouvel atelier est le seul qui peut être ressenti comme « l'atelier des Cabas » par les ouvrières.

Les commandes de Cabas représentent un très faible pourcentage des ventes, moins de 1 %. Dans ces commandes, une partie des Cabas n'a pas l'option des initiales, l'utilisation de cet atelier est donc très limitée. Aussi, la personne qui prend en charge la perforation de la pièce de cuir pour apposer les initiales est la chef d'équipe. Cette procédure est d'autant plus facile à mettre en place de cette manière car, comme nous l'avons indiqué plus haut, le marquage des initiales est la première étape de création du sac Cabas dans sa partie extérieure. Par commodité, il a été instauré que ce serait la chef d'équipe qui lancerait l'assemblage du sac Cabas.

En dehors de ces deux repères aucun autre indice ne permet aux ouvrières de connaître la provenance des commandes. Le premier indice est informel : si l'ouvrière ne connaît pas les modes de distribution des sacs, le Cabas reste un sac comme les autres. Le second a fait l'objet d'une communication auprès des ouvrières au moment de son installation. Elles savent donc que l'atelier « initiale » est réservé aux sacs customisables issus des commandes via l'boutique de la marque.

Les ouvrières ne sont jamais en contact direct avec les bons de commandes papier, issues du site ou les ateliers de customisation du Cabas. Dans chacun des cas, il y a un intermédiaire entre elles et le client contrairement à l'atelier D. Celui-ci est en contact direct avec les commandes du site, le bon de commande est imprimé à la suite de la validation sur le site internet, la commande arrive



directement depuis le site dans l'atelier, la commande est dans une bannette de couleur, les ateliers de customisation sont utilisés par les ouvrières.

Dans l'atelier C. tout est fait pour anonymiser la commande : l'intégration des commandes dans Moovex comme les autres commandes, les commandes papier anonymisées pour les ouvrières, la non utilisation de l'atelier de customisation et enfin le mode de production qui est sur le principe du job shop.

### **Conséquences des commandes anonymisées customisées dans l'atelier C.**

L'organisation de la production de l'atelier C. est différente de l'atelier D. Il faut avoir à l'esprit qu'il faut environ trois ans pour former une ouvrière sur un article comme un portefeuille ou un sac. Nous savons par la direction de l'usine que le turnover permet difficilement de garder assez longtemps les ouvrières pour les qualifier sur l'ensemble des tâches d'assemblage d'un même article. Aussi, les ouvrières sont elles cantonnées à un poste fixe jusqu'au moment d'un changement d'affectation par la DRH.

Ce poste fixe permet de réaliser des tâches d'assemblages différentes. Les ouvrières se spécialisent sur leur poste et deviennent polyvalentes sur les tâches d'assemblages de leur poste. C'est en ce sens que l'on peut parler de polyvalence des ouvrières.

Toutefois, quelques échanges sont possibles entre certains postes. Il faudra pour cela que les deux ouvrières soient d'accord pour effectuer l'échange et qu'elles en parlent à la chef d'équipe. Celle-ci validant dans la quasi majorité des cas lorsque le poste correspond à la qualification de l'ouvrière (les tâches sont souvent identiques, seul le format ou la matière changent) : l'effet d'expérience acquis sur un poste permet assez rapidement d'être opérationnel sur un autre.

La DRH essaie pourtant de mettre en place un plan de formation « invisible » pour ses employés de manière à former les ouvrières, qui ne quittent pas rapidement, par un passage sur différents poste afin de les certifier et formaliser cela par un titre ou un certificat. Ce plan de formation permet de rendre les ouvrières autonomes et polyvalentes. Lorsqu'elles maîtrisent un ensemble de tâches pour réaliser un portefeuille dans sa totalité, elles sont capables par

analogie de réaliser des articles similaires sans avoir besoin d'une nouvelle longue formation.

Le directeur de l'usine parle de formation invisible car les affectations de postes sont en fonction du plan de formation pour acquérir la certification. Bien que cette finalité soit expliquée au moment de l'embauche des ouvrières, la plupart ne font pas le lien entre les changements de postes et la certification car elles n'ont pas envie de rester aussi longtemps que le nécessite la formation. Cette politique de gestion des ressources humaines formalisée par la certification les ouvrières est très importante pour la société. Elle ne trouve plus beaucoup de main d'œuvre pérenne ce qui l'oblige à commencer à délocaliser sa production par manque de compétences sur le territoire national.

### **Des règles dictées par un plan invisible**

Les règles de production de l'atelier sont consignées dans un classeur qui est à la disposition des ouvrières. Un classeur reprend pour chacun des postes les règles de fonctionnement des machines. En revanche aucune règle n'est formalisée en ce qui concerne la gestion des ressources humaines de l'atelier C. Ces règles de fonctionnement sont informelles, elles étaient présentes avant que les ouvrières ne soient à ces postes. Elles paraissent relever d'us et coutumes initiatiques, par exemple une nouvelle embauchée ira directement à telle machine avant de changer quelques mois plus tard d'atelier. La personne qui gère sur place les ouvrières est la chef d'équipe. On pourrait penser, les ouvrières le pensent, que c'est la chef d'équipe qui décide et qui établit cet ordre, ce « rite ». Lors des entretiens, les ouvrières nous ont toutes déclaré qu'elles étaient passées par le même cheminement, « que c'était comme cela. » Que la chef d'équipe suivait une règle qu'elle même tenait de l'ancienne chef d'équipe et qui remontait à la création de l'atelier. Or cette règle n'est pas une initiative de la chef d'équipe ni même l'application d'un rituel instauré à la création de l'atelier, c'est tout simplement la mise en œuvre du plan de formation invisible de la DRH.

Pour la chef d'équipe cette interprétation de la gestion des « hommes » par ses collègues comme étant une sorte de rituel la positionne comme la personne faisant appliquer cette règle informelle qui ne provient pas de son initiative. Elle se protège derrière cette règle. Les relations avec les ouvrières ne sont pas tendues ni problématiques puisqu'elle n'est pas à l'origine de la décision et qu'il

est impossible d'y déroger car ce serait modifier un ordre établi, un ordre qui ferait partie d'un processus organisationnel plus vaste, quelque chose de plus global dans l'entreprise. C'est en tout les cas les arguments qui sont donnés en dernier recours lors de négociations entre les ouvrières et la chef d'équipe. Ainsi, les relations entre les ouvrières et la chef d'équipe sont plutôt cordiales et respectueuses.

### **Anonymiser la customisation dans le système**

A l'introduction du nouvel atelier de marquage des initiales et à la formation au nouveau modèle Cabas, il y eut matière à négociation puisque les ouvrières et la chef d'équipe se trouvaient face à une modification de leur environnement de travail qui n'avait pas encore de règles élaborées de fonctionnement.

Afin d'éviter de grosses modifications de l'environnement de travail et par là même remettre en cause le système actuel, il a été décidé par la direction et la DRH de l'usine d'anonymiser le plus possible le nouveau modèle et d'introduire un interfaçage électronique ou humain pour cela.

Il était possible voire souhaitable de connaître l'origine des commandes dans les fiches de suivi de production afin de pouvoir tracer la qualité ou les délais par exemple. Il a été préféré l'anonymat du moyen de distribution dès la prise de commande depuis le site afin de ne pas « bousculer les habitudes » comme le souligne le directeur.

L'utilisation exclusive de « la machine à initiale » par la chef d'équipe participe du même principe d'anonymat. Il n'y a pas eu de régulation construite entre « les filles de l'atelier C. » comme le souhaitait la DRH, mais l'imposition de cette règle de fonctionnement qui venait « d'en haut » comme le disent les ouvrières et la chef d'équipe. Cette décision a permis, avec le recul, d'après la chef d'équipe de garder son autorité et la même relation avec ses « filles ». Elle indique que pour les filles : « cela rapproche la chef d'équipe de son équipe, qu'elle est aussi victime des décisions qui viennent de plus haut. » Il s'est formé une solidarité encore plus forte dans l'atelier entre les ouvrières et la chef d'équipe : « on voit bien qu'elle est là pour faire appliquer les règles de la direction, quelle n'est pour rien dans la décision. ».

Cette situation pourrait toutefois être interprétée par les ouvrières comme un manque d'autorité ou de courage. Mais la mise en place du nouveau processus n'a pas laissé l'occasion aux employées de l'atelier C. de pouvoir s'inscrire dans un processus de régulation : la règle est arrivée avec la machine et le nouveau modèle de sac. Qu'en est-il alors de la motivation et de l'implication des employées de l'atelier C ?

### **L'implication des ouvrières**

Lors des entretiens avec certaines ouvrières de l'atelier C. au sujet de l'assemblage des sacs et plus particulièrement des sacs Cabas, il a été relevé qu'elles ne faisaient pas de différence entre ces sacs et les autres. Une ouvrière rapporte : « c'est un modèle de plus sur lequel nous avons été formées récemment... les premières semaines nous faisons une différence entre eux et les autres sacs parce que c'était nouveau... cela aurait été de même avec d'autres nouveaux modèles, il faut que nous nous habituions à le fabriquer, c'est souvent les premiers modèles qui trinquent, alors on fait plus attention, puis avec le temps on en prend l'habitude. »

Pour une autre ouvrière, le groupe ne fait pas la différence : « ce qui fait l'originalité du sac Cabas, c'est son marquage des initiales et ça nous ne pouvons y toucher alors ces sacs sont comme les autres, il y a un descriptif technique de ce que nous devons faire qui est en substance du même genre que pour les autres sacs que nous fabriquons ». Pour une autre : « les sacs sont un flot continu de spécificités pour chacun d'eux, pas le temps de s'arrêter sur un sac parmi d'autres. » Pour toutes les ouvrières, le sac customisé ne représente rien de plus qu'un sac parmi d'autres à traiter avec le même souci de qualité de fabrication.

L'action de rendre anonyme la provenance et de ne pas laisser les ouvrières utiliser la nouvelle machine de marquage a « lissé » la relation qu'elles auraient pu avoir en connaissant le nom des clientes par exemple comme c'est le cas dans l'autre atelier.

### **Le rôle des TIC dans l'atelier**

Les TIC ont été utilisées afin d'intermédiaire la relation entre l'internaute et l'ouvrière dans le but de ne pas singulariser le sac par rapport aux autres. L'objectif était de l'insérer, de le glisser dans le processus déjà existant afin de ne pas changer les règles de fonctionnement, de ne pas laisser aux ouvrières la

possibilité de co-construire la régulation. Si une co-construction avait été mise en place dans cet atelier cela laisserait supposer que les ouvrières auraient pu faire évoluer certaines règles, qu'une interaction était possible dans la régulation des processus et des relations de travail.

### **Restreindre le système d'action concret des ouvrières**

Envisagée au départ par la DRH, cette volonté de régulation fut stoppée par le directeur de l'usine qui ne souhaitait pas que les ouvrières puissent prendre part à cette négociation. Son argument à ce sujet est celui-ci : « je connais les filles, je les vois tous les matins, je connais le nom des 600 dans l'usine, je connais leurs petits tracas, je sais comment elles réagissent, si je leur donne la possibilité de choisir, d'intervenir dans l'organisation cela va être la pagaille. Elles vont penser à leur petite personne et pas à l'objectif de production. En agissant comme cela, je sais que je consolide le groupe des ouvrières et de la chef d'équipe, car le « méchant » c'est moi. En faisant cela j'applique le principe de l'union sacrée : deux groupes unis pour faire face à « l'ennemi », la direction. Elles ne manqueront pas de me le faire savoir, nous avons des rapports assez francs ensemble, mais je sais quoi leur répondre : cela fait partie d'un ensemble plus complexe qu'il est difficile d'adapter aux desideratas de chacune. » Son argumentation se réfère à un grand autre que ni lui ni les ouvrières ne peuvent changer. Par cet argument, il les positionne comme un système dépendant d'un système plus complexe qu'il est impossible de modifier. Son jeu d'acteur auprès d'elles est d'expliquer qu'il y a ce grand autre et qu'il est impossible de bouger, qu'une modification entraînerait un « effet papillon » sur l'usine. En faisant cela, il fait porter la responsabilité de cet immobilisme sur l'ensemble de l'usine et sur personne en particulier à la fois. Ce système composé d'êtres humains que l'on pourrait nommer système d'action concret, est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure<sup>117</sup>. Cette structure est maintenue par le jeu du directeur qui argumente auprès des salariées que le système dont elles font partie a trop d'interactions pour que cela puisse changer et surtout laisser aux ouvrières la possibilité de faire des propositions pour le changer. En n'expliquant pas ces interactions aux ouvrières, il maintient en cela

---

<sup>117</sup> Michel Crozier et Ehrard Friedberg, *L'acteur et le système...*, op. cit., p. 286.

un certain pouvoir sur les salariées. Il conforte son pouvoir de la maîtrise de l'information et de sa position hiérarchique dans l'usine.

Seul l'atelier D échappe à cette restriction du système d'action concret car la gestion des dysfonctionnements des TIC ne peut être effectuée par la direction de l'usine. Ces dysfonctionnements des TIC deviennent des facteurs d'autonomie pour les ouvrières.

### **Pas de dysfonctionnement des TIC pas de stratégie d'adaptation**

L'atelier C permet de mettre en perspective les observations de notre étude en présentant le cas d'un atelier sans dysfonctionnement notoire des TIC et un atelier D en autonomie en conséquence d'un problème d'interfaçage.

Dans le cas de l'atelier D, les dysfonctionnements des TIC font apparaître des stratégies d'acteurs en recherche d'adaptation par l'innovation. Dans le second cas, les dysfonctionnements des TIC sont inexistant, la production est anonymisée et aucune stratégie d'acteur n'a été développée pour s'adapter par l'innovation.

Cet exemple démontre que se sont bien les dysfonctionnements des TIC qui sont à l'origine des stratégies d'adaptation par l'innovation. Ceci peut paraître logique puisque nous souhaitons démontrer qu'il y a des stratégies d'adaptation par l'innovation s'il y a dysfonctionnement des TIC. Toutefois, il nous fallait démontrer qu'il y avait bien une relation de cause à effet. Cet exposé de l'atelier D et le comparatif avec le fonctionnement de l'atelier C nous a permis de le démontrer.



## **PARTIE 3 – ROMBUS, UNE ORGANISATION CENTENAIRE**



## **Chapitre 1 – Une organisation structurée**

---

1889 Naissance de la Société Rombus. Un développement rapide de l'entreprise permet la création de filiales en Europe et aux États-Unis à partir de 1902. L'apparition du taylorisme dès 1913 permet à la société de produire 4200 véhicules annuels en employant 5000 personnes. La grande guerre est une période de reconversion pour Rombus qui produit du matériel militaire et devient le premier groupe industriel de France. Au sortir de la première guerre, Rombus se structure en société anonyme et contrôle toute la chaîne de production de l'amont vers l'aval (concentration verticale). Elle étudie et produit l'ensemble des pièces dont elle a besoin pour la construction de ses véhicules. Rombus se diversifie dans tous les domaines où son savoir-faire peut être exploité, fourgonnettes, autobus, camions, moteurs d'avion, locomotives. La première chaîne de montage voit le jour en 1929 dans une usine proche de Paris qui restera historique. Durant cette période, la gamme de véhicules produit est

orientée vers le haut de gamme et le luxe sans toutefois oublier de proposer à une clientèle moins argentée des véhicules plus basiques.

La société est nationalisée en 1945. Les besoins des Français en véhicules bon marché et solides, sont immenses et ceci rapidement afin de « reconstruire » la France et son économie. Une économie relancée grâce au plan Marshall, et une volonté politique orientée, dans le domaine automobile, vers la motorisation de masse de la population Française. Aussi, Rombus s'attache alors à produire des véhicules de très grande série qui rencontrent un énorme succès populaire. L'après guerre est une période de développement commercial important, le marché Français est en pleine expansion, le besoin en devises participe à l'exportation de véhicules dans des pays à l'économie florissante. Débute alors, entre autres, l'aventure américaine qui se soldera, quelques années plus tard, par un retrait de la marque dans ce pays après deux tentatives malheureuses. Toutefois, l'exportation représente 55 % des ventes du groupe en 1975.

A partir des années 80, l'état souhaite se séparer progressivement de cette entreprise. Un premier pas est franchi en 1990 lorsque la société Rombus redevient une Société Anonyme. Elle est privatisée à 75% en 1996, l'état reste en possession de 25% du capital. La société est alors libre de se développer sans attendre l'accord de l'administration, ce qui débouche en 1999 sur un accord de partenariat conclu avec le groupe japonais Sun et le rachat d'un groupe Roumain. A ce jour, l'ensemble des produits Rombus est regroupé en trois grands secteurs : particulier, industriel et agricole.

### **La gamme Véhicules Agricoles**

La gamme véhicules agricoles se compose de tracteurs et engins agricoles. L'origine du tracteur est liée à Rombus et remonte à la première guerre mondiale. Rombus construit les premiers chars d'assauts Français dont le fameux FT. Fort de cette expérience et ressentant un manque cruel de main-d'œuvre agricole, la société dès 1918 décline les concepts et techniques du char de guerre au char « agricole ». En 1918, un atelier est consacré à la construction de tracteurs dans l'usine parisienne. En 1936, la construction d'une usine de tracteurs en Normandie est contrariée par la seconde guerre mondiale. Cette usine sera notamment bombardée par les alliés. La date du grand retour de Rombus dans ce secteur d'activité date de 1956 avec l'apparition du modèle D22,

véhicule très populaire à tel point que beaucoup pensent que Rombus a commencé la construction de tracteurs à cette date.

### **La gamme Véhicules industriels**

La gamme véhicules industriels est concentrée sur les industries du transport à usage professionnel. Ses activités sont partagées entre l'industrie du poids-lourd, les cars et les bus, le matériel de travaux publics, les moteurs marins et industriels et l'aéronautique. Elle emploie environ 53 000 personnes, a des activités de production dans plus de 30 pays. Pour cela, Rombus est associée à d'autres acteurs du secteur d'activité. Par exemple, elle est actionnaire de Irun dont elle dépend dans la gamme véhicule poids-lourd. Autrement dit, Irun propose la gamme Rombus dans sa propre gamme.

### **La gamme Véhicules Particuliers**

La gamme véhicules particuliers est la gamme historique, L'aventure industrielle de Rombus est partie d'un exploit technologique, la transmission à prise directe, sans chaîne, ni courroie. Rombus improvise une démonstration à Paris le 24 décembre 1898 au volant d'une Voiturette de Dion-Bouton. Une mécanique à laquelle Rombus a apporté quelques innovations personnelles. Les témoins de cette démonstration sont étonnés de voir l'automobile grimper avec une forte déclivité. Une pente qu'aucune de ces "voitures sans chevaux qui marchent toutes seules" n'avait encore gravie. Rombus termine cette veillée de Noël avec en poche douze commandes assorties d'arrhes pour livraison fin 1899 de son "spécimen". Il a deux atouts pour débiter : le soutien financier de ses frères aînés, des négociants aisés et son génie mécanique. Rombus dépose le brevet de la prise directe, que tous les constructeurs adopteront, Américains compris. Ce brevet établira les bases de sa renommée et de sa fortune. Il dépose encore de nombreux brevets, dont celui du turbocompresseur avant la première guerre mondiale.

En 1914, Rombus participe au transport de 6 500 hommes avec les 1200 taxis parisiens réquisitionnés sur le front de la Marne et contribue ainsi à la première victoire sur les Allemands et à la renommée de Rombus en France et outre-Rhin. Malheureusement, les conséquences de la seconde guerre mondiale seront tout autres et verront la spoliation par l'état de l'entreprise à son créateur pour des raisons de collaboration avec l'ennemi.

### **Une gamme Véhicules scindée en deux**

L'après guerre a vu la gamme se décliner en véhicules pour les particuliers et une autre pour les entreprises. Elle est depuis cette époque composée de deux pôles d'activités qui proposent les véhicules pour différents segments économiques et sociaux. Rombus dispose d'une gamme de véhicules dite entreprise ou fleet, en anglais, répondant aux besoins des entreprises de véhiculer leurs salariés et dirigeants. Cette gamme affiche des modèles allant du véhicule urbain à autoroutier, en configuration tourisme ou utilitaire avec des énergies de traction ou propulsion essence, diesel et hybride. Cette gamme représente 60% de l'activité et du chiffre d'affaire de Rombus véhicules particuliers. Le reste de l'activité soit 40% est destiné aux clients « particuliers », c'est-à-dire le consommateur à la recherche d'un véhicule à usage particulier, privé.

### **Une production multi sites et internationale**

La majeure partie de la production Européenne est effectuée en France sur différents sites géographiquement dispersés (région parisienne, Nord et Ouest de la France). Il existe plusieurs sites de production en dehors de la France. Ils sont basés pour l'Europe en Belgique, en Roumanie, et en Espagne. Dans le reste du monde deux sites sont remarquables, la Turquie et celui d'Amérique latine. Le premier produit pour une grande partie de l'Europe des modèles populaires, le second produit pour l'essentiel des modèles spécifiques pour les pays de l'Amérique latine.

### ***Une production organisée sur deux modes***

La production est organisée sur deux modes : à la demande et sur stock. La production à la demande est l'objectif de toute société industrielle du type de Rombus, pas de stock, réponse aux attentes du client par une customisation du produit et mise en place de la production en juste à temps pour optimiser l'organisation de la production. Toutefois, cet objectif est loin d'être atteint car les délais de livraison seraient trop longs si l'ensemble de la production fonctionnait sur ce modèle.

Aussi, s'organise une production sur stock qui repose sur une modélisation des attentes de la clientèle en fonction des ventes effectuées à ce jour. Ce mode de production est possible par l'utilisation des TIC qui regroupent l'ensemble de ces données tout en étant capables d'anticiper les futures ventes. Ce mode de production présente des avantages en termes d'économies d'échelle (plus on produit plus le prix des matières premières baissent), d'effets d'expérience (plus on produit, plus on produit vite ce qui baisse le coût de production à l'unité), mais aussi des inconvénients. Les plus contraignants sont l'immobilisation de la trésorerie et ce qui en découle : le stock. L'ordonnancement reste un souci car il doit anticiper au plus proche des attentes clients pour optimiser sa production. Cela reste une préoccupation majeure pour les industries de ce secteur d'activités.

### **Une production difficile à anticiper**

Il est toujours difficile de prévoir les besoins des clients et encore plus de les anticiper. De nombreux facteurs entrent en ligne de compte pour pouvoir prétendre répondre précisément aux attentes des clients. La crise des « subprimes » de 2009 en a été un exemple. Cette année fût une des plus difficile en terme de production car les stocks de véhicules étaient composés de modèles compacts de petites cylindrées, peu équipés, motorisés par une énergie diesel. La population ciblée pour ces véhicules n'était plus en mesure d'acheter des véhicules en revanche les populations plus aisées en avaient les moyens. Rombus décida de mettre une partie de ses employés de production en chômage technique pour cause de surstock. Aussi, lorsque les populations plus aisées souhaitaient acquérir un véhicule, Rombus ne l'avait pas en stock et ne pouvait le produire rapidement car ses employés étaient au chômage technique. Ce sous dimensionnement des lignes de certains produits mis Rombus dans une situation critique avec d'un côté un stock conséquent de véhicules qui ne trouvait pas preneur et de l'autre des demandes spécifiques plus haut de gamme qu'elle ne pouvait assurer.

### **Une production orientée création**

Les produits sont issus des bureaux d'études de la société. Le bureau d'études conçoit les plans des produits, puis délègue leur fabrication à des sociétés spécialisées qui deviennent des fournisseurs de pièces pour Rombus. Cette dernière produit environ 30% des éléments qui interviennent dans la fabrication

des produits finaux (des moteurs ou parties de moteurs...). Ensuite, les usines de Rombus assemblent les différentes pièces afin de finaliser le produit. Rombus ne se définit plus comme un constructeur d'engins, avec une part importante de fabrication de pièces, mais comme un concepteur utilisant des fournisseurs produisant pour elle sous licence. Certaines pièces sont communes aux concurrents. Dans les années 1970, les principaux acteurs du secteur se sont alliés pour mettre en production des éléments communs voire, plus récemment des véhicules en communs. Les chaînes de montages sont automatisées, l'intervention humaine est encore importante et fortement taylorisée.

### **Une société orientée client**

Cette société a depuis quelques années mené sa politique commerciale sur le principe de l'orientation client et ce qui en découle, que l'on nomme le *facilities Management*. Le *facilities management* propose au client non pas un produit mais un éventail de produits et services orientés sur le déplacement. Les directeurs commerciaux France précisent que Rombus d'ici quelques années ne sera plus constructeur de véhicules, ce qui est déjà le cas dans leur stratégie de « création » de véhicules, mais une société facilitatrice de déplacements. L'objectif sera de proposer aux clients tous les services attachés directement au véhicule et tout ce qui lui sera périphérique. Par exemple, d'ici quelques temps, un client pourra se rendre sur le site de Rombus pour préparer son voyage. Il indiquera sa destination, le temps qu'il compte rester, le degré de services qu'il souhaiterait pour l'hôtellerie et la restauration... après quelques minutes de recherche, le site sera à même de proposer au client un parcours client personnalisé. Il pourra lui proposer de venir le chercher à son domicile ou sur son lieu de travail, puis de lui réserver une place dans un train pour sa destination, si ce moyen est plus pertinent qu'un autre.

La société propose toute une gamme de services associés à son domaine d'activité. Elle présente à ses clients « entreprise » la gestion des flottes de véhicules, des chauffeurs à disposition, la prise en charge des révisions sans déplacement, la customisation des véhicules.

Pour les clients particuliers, elle offre la customisation des véhicules par le biais des accessoires, des financements (voir ci-dessous), le diagnostic pré-contrôle technique, le passage au contrôle technique et le suivi.

Les investissements en véhicules pour les entreprises et les particuliers représentent souvent plusieurs milliers d'euros, aussi, Rombus propose à ces clients la possibilité de faire financer leurs achats par son organisme financier. Cette société est l'une des premières à fournir une aide au financement à ses clients pour l'acquisition de leur véhicule. Elle prit exemple sur ce que proposait la General Motors : financer l'achat de ses véhicules pour ses clients avec l'argent de l'entreprise. Le principe est simple, Rombus prête de quoi financer le véhicule à son client avec ses propres fonds, en contrepartie, le client doit rembourser Rombus avec des intérêts.

La société a développé une activité de location de véhicules auprès d'une clientèle de professionnels et de particuliers. Les structures commerciales exploitant la location sont implantées soit directement dans les concessions et succursales Rombus, soit de manière autonome dans des locaux indépendants.

### ***Vente et distribution : une organisation off line multi canal***

La vente de véhicules particuliers et entreprises s'effectue par l'intermédiaire de concessions, d'agents de la marque et d'établissements. Le concessionnaire est un intermédiaire qui a reçu un droit exclusif de vente d'une marque de véhicule dans une région. L'agent a un droit exclusif d'agir en son nom sur un territoire déterminé, attribué par Rombus. Ces deux premières manières de vendre et de distribuer ses produits sont identiques en France et en Europe.

Le dernier réseau de vente, l'établissement, est le plus personnel à Rombus. En effet, les établissements sont directement dépendants de Rombus. Ce dernier les finance et en rémunère les salariés. Ces établissements, liens directs entre la société et les clients, sont gérés et administrés par une Business Unit de Rombus<sup>118</sup>. Cette dernière est l'objet de notre étude chez Rombus. Aussi, la suite de la monographie développera les activités de cette B.U. ainsi que les liens entre cette B.U., Rombus industrie et les établissements.

---

<sup>118</sup> Secteur d'activité de l'entreprise qui forme une unité hiérarchique à la fois opérationnelle et fonctionnelle sous la responsabilité d'un directeur ou d'un chef de service, lequel dispose des pouvoirs de décision et de contrôle nécessaires à l'exercice des activités commerciales dont il assume la responsabilité.

### **La Business Unit Française de distribution : BUFED**

La distribution et la vente des véhicules ont toujours été organisées sur le principe des établissements principalement et des concessions et agents. Au fur et à mesure du développement de la société, le principe de la vente par l'intermédiaire d'établissements a évolué.

En effet, cet intermédiaire de distribution est devenu stratégique pour la marque dans ses perspectives d'implantation géographique. Une grande majorité d'établissements est située dans des zones stratégiques commercialement. Elles sont à forte concurrence dans la zone et/ou, une zone de vente prestigieuse mais peu rentable dans les deux cas pour un concessionnaire ou agent. Aussi, Rombus en assure et assume la prise en charge par l'intermédiaire de la BUFED. Les deux raisons commerciales citées ci-dessus ne sont pas les seuls objets d'existence de la BUFED. Cette dernière gère les établissements historiques, c'est-à-dire, construits et existants depuis la création de la marque, et développe de nouveaux projets d'implantations commerciales.

Dans le milieu des années 90, Rombus, a décidé de créer une Business Unit, afin d'organiser sa distribution directe et de répondre à ses impératifs stratégiques : la Business Unit Française de Distribution connue sous l'acronyme de BUFED. Elle gère la politique financière de Rombus dans ses achats et vente d'espaces d'implantation. Son objectif est de rentabiliser les activités de Rombus au niveau des ventes des engins neufs et d'occasions, vendus à des particuliers et à des entreprises, des ateliers de réparations, assistance, magasin pièces de rechanges et location d'engins. Pour cela, Rombus est organisé en 14 pôles commerciaux à travers la France. Chaque pôle gère plusieurs établissements qui peuvent être déployés sur plusieurs sites. Le total des établissements en France est de 80.

La BUFED a les mêmes missions au niveau européen, pour cela, elle a créé une entité juridique dépendante d'elle qui se nomme la BURED (Business Unit Rombus Europe Distribution). La BURED, dépendante de la BUFED, gère les ventes et distributions des établissements Rombus à travers l'Europe. Le nombre d'établissements en Europe est de 130.



### **Une organisation très structurée**

Le siège de la BUFED est situé en périphérie de Paris. Son organisation est la suivante :

- Le siège :  
Il définit les orientations stratégiques de l'entreprise et déploie les moyens nécessaires afin d'assurer le suivi et l'identification des ressources nécessaires via l'action de huit directions.
- La direction de la BURED :  
Elle définit les orientations de l'entreprise, anime, communique et coordonne les opérations aux managers. Elle fixe les objectifs.
- La direction commerciale et services :  
Elle adapte la stratégie de distribution pour permettre aux établissements d'accroître leurs performances.
- La direction financière et du contrôle de gestion :  
Elle assure le suivi de la trésorerie et des financements, la comptabilité, le contrôle de gestion et le contrôle interne.
- La direction des Ressources humaines :  
Elle assure l'adéquation des ressources aux objectifs stratégiques, en termes de recrutement, de développement de carrière, de compétences. Elle prend en charge les relations sociales centrales entre les partenaires sociaux.
- La direction de la communication :  
Elle gère le processus d'information interne et valorise l'image de l'entreprise. Elle assure le déploiement des stratégies de l'entreprise et l'animation des équipes métiers.
- La direction de l'organisation et systèmes d'informations :  
Elle assure la qualité des services liés à l'usage des nouvelles technologies. Elle assure le développement des systèmes d'information en vue d'accompagner les utilisateurs terrain et de contribuer à l'atteinte des objectifs de BUFED et Rombus.

- La direction d'exploitation Europe, France, Grande-Bretagne :  
Elles assurent le développement rentable des activités commerciales pour l'ensemble des domaines (VN, VO, Atelier,...) sur leur périmètre. La Grande-Bretagne est gérée un peu différemment du reste des établissements européens de part sa situation géographique, l'histoire de Rombus dans ce pays et de la culture du pays « insulaire ».
- Le secrétaire général :  
Il assure le suivi des investissements, la gestion de l'immobilier et traite des aspects juridiques dans le cadre du déploiement territoriale de BUFED.

Les 14 directeurs de pôles Français dépendent directement du directeur d'exploitation France. Il en est de même pour les directeurs Europe avec le directeur d'exploitation Europe. Chacun des directeurs est assisté de plusieurs personnes et d'une assistante.

### **Les pôles France et Europe**

Chaque pôle est composé d'une équipe restreinte de direction pôle : un directeur financier, un directeur des ressources humaines, un directeur marketing, un chef de vente véhicules d'occasion (VO), un chef de vente sociétés organisé en matricielle. Ce dernier a la responsabilité de ses vendeurs sur les différents sites d'un établissement, et dans tous les cas d'une assistante.

Les pôles coordonnent plusieurs établissements qui sont organisés de la façon suivante :

- Un service véhicules neufs particuliers,
- Un service véhicules neufs entreprises,
- Un service véhicules d'occasions particuliers,
- Un responsable marketing,
- Un chef des services techniques,
- Un responsable comptable et financier,
- Un chef de vente pièces de rechange.

### **Les véhicules particuliers et entreprises gérés différemment**

Les pôles ne gèrent pas le service des véhicules particuliers. Ce service est géré directement par le chef d'établissement qui encadre un chef des ventes véhicules neufs (VN). Ce dernier encadre un groupe de vendeurs dédiés à la vente de véhicules neufs. Les ventes de véhicules neufs entreprises sont stratégiques par leur poids dans les ventes totales, elles représentent plus de 60% du chiffre d'affaire. Aussi, une coordination au niveau du pôle est obligatoire pour régler des problématiques de démarchages par les vendeurs sur des zones d'activités multiples. Par exemple, une société peut être implantée sur plusieurs parties du territoire, comment alors coordonner les ventes, les commissions pour les vendeurs, les rabais, remises et ristournes que Rombus peut accorder si cette dernière n'a pas une vision plus large de la dimension, répartition, de ses clients ? Aussi, Rombus a mis en place cette solution de directeurs des véhicules entreprises au niveau du pôle. Le chef des ventes véhicules neufs entreprises (VNE) au sein de l'établissement relève hiérarchiquement du directeur d'établissement.

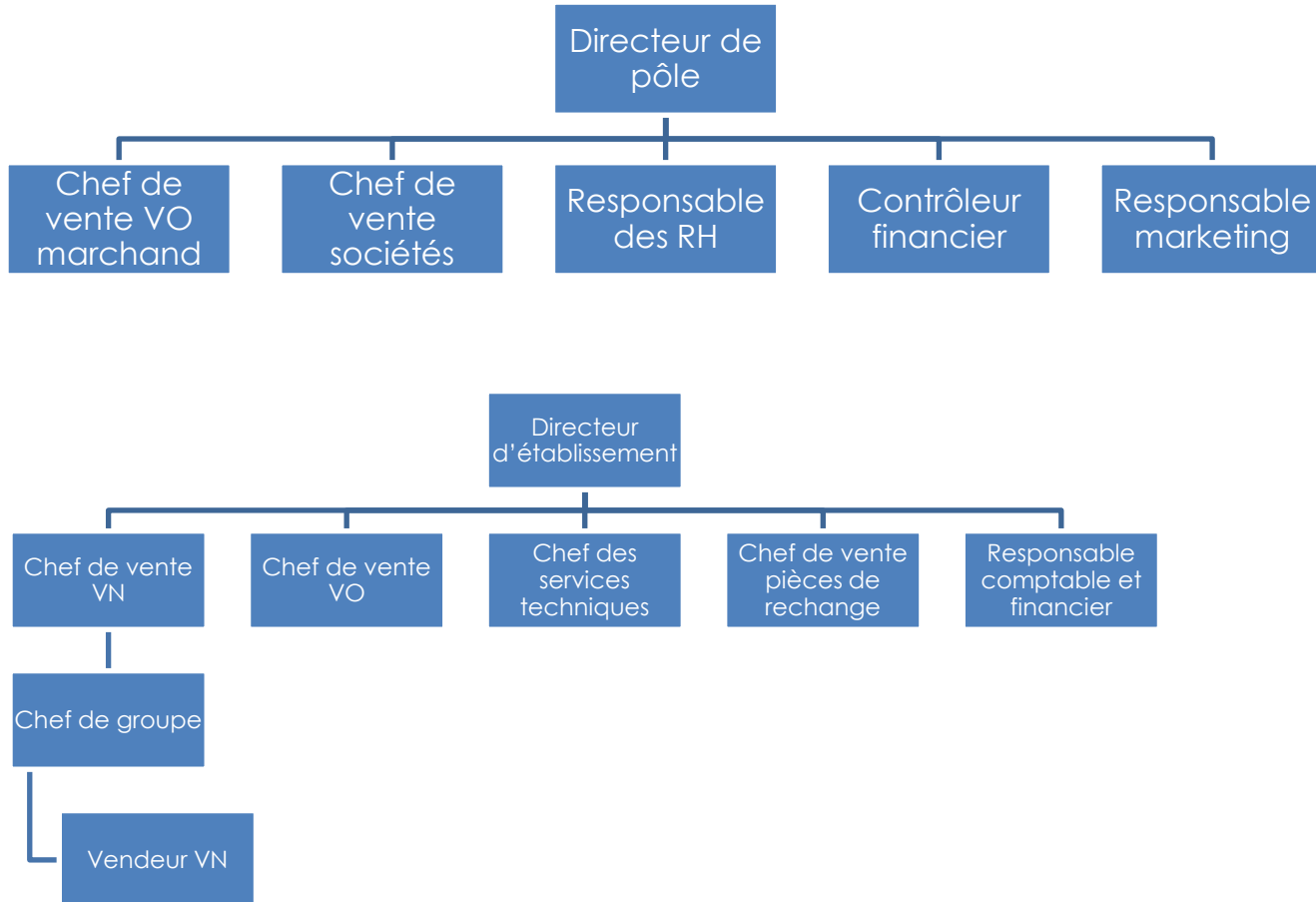
### **Une gestion des véhicules d'occasion centralisée**

Pour les véhicules d'occasion, le principe reste le même car d'après les directeurs d'établissements, ces véhicules sont ceux qui représentent la plus grande marge pour l'établissement. Les actions de diffusion de véhicules sont à organiser dans le pôle. Par exemple, un établissement peut avoir un véhicule en occasion qu'il n'arrive pas à vendre car ce véhicule a des caractéristiques spécifiques qui n'intéressent pas les prospects de la zone de chalandise. Une illustration donnée par un directeur d'établissement, certes relevant de l'épiphénomène, montre bien la difficulté à gérer les ventes qui relèvent quelquefois de l'inexplicable et de l'irraisonné. Les deux directeurs font référence à un véhicule en très bon état, peu de kilomètres, bleu, proposé à un prix correct qu'on ne parvient pas à vendre dans un établissement. Il reste plus de huit mois alors qu'en moyenne un véhicule demeure deux mois sur le parc. Un concours est même mis en place avec une forte prime pour le vendeur qui arriverait à « se débarrasser » du véhicule. Aucun résultat. Le véhicule devient « le véhicule à vendre », le challenge, le graal du vendeur. À tel point que le directeur d'établissement en parle au directeur des VO du pôle. Celui-ci voyant que rien n'y fait prend la décision de changer le véhicule d'établissement. Bien sûr, comme tous les autres

directeurs sont au courant, personne ne veut ce véhicule « collant ». Le directeur VO pôle prend alors certains engagements auprès du directeur d'établissement qui reçoit l'objet collant (de manière à ne pas pénaliser l'établissement avec un véhicule difficilement vendable) ; trois jours plus tard le véhicule est vendu sans plus d'explications, de raisons qu'il n'y en a eues alors qu'il ne trouvait pas de preneur pendant près de huit mois.

Une autre des fonctions de ce directeur est de gérer les véhicules d'occasion issus des reprises effectuées par Rombus pour l'acquisition d'un véhicule neuf Rombus. Il faut en effet préciser que Rombus reprend des véhicules de marques différentes avec des problématiques de gestion particulières. Les véhicules de la marque ou de marques concurrentes présentant des kilométrages importants et les véhicules de plus de quatre ans ne sont pas vendables dans les parcs VO Rombus. Aussi, le directeur a pour mission de trouver des revendeurs, qu'ils nomment « de bord de nationales », intéressés par les véhicules repris par Rombus.

Organigramme type d'un pôle et d'un établissement :



L'étude portera sur les relations entre les vendeurs, les chefs de vente véhicules neufs VN, le directeur d'établissement, le chef de pôle et leurs relations aux TIC dans le cadre des ventes VN.

## **Chapitre 2 – Des systèmes d'information multiples**

---

A la fin des années 90, le PDG de Rombus a eu pour volonté de faire développer des outils de communication pour que les salariés puissent communiquer entre eux afin de mieux s'informer et d'informer mieux. Aussi, en l'espace de quelques années, bon nombre d'intranets font leur apparition. En effet, La quasi-totalité des services et directions de Rombus développent leur intranet, ensuite regroupés dans un portail nommé intranetRombus. Pas moins de six intranets de la société cohabitent, ayant chacun un objectif précis dans l'application de la stratégie de Rombus. Les six intranets officiels sont liés entre eux, c'est-à-dire que l'on peut aller des uns aux autres par simple « click ». De plus, les intranets reprennent dans leurs menus une partie des informations des autres intranets.

Le ressenti des salariés à ce sujet est synonyme de confusion. Les salariés ont le sentiment d'être « noyés » dans une masse d'informations dans laquelle ils ne parviennent pas à extraire la bonne information ou en tout cas l'information qu'ils souhaitent.

Il existe en plus de l' « intranetRombus », l' « intranetBUFED/BURED », la « borne Imhotep », l'intranet « commercial France », le webmail et enfin Rombus.net.

### **L'intranetRombus**

Il est une sorte de portail général d'intranet Rombus. Il est considéré comme un site servant de voie d'accès unique vers les différents sites d'un organisme (entreprise commerciale, institution publique). Le site portail prend alors le nom de site « portail institutionnel ». Il permet de rediriger les salariés vers le site de l'organisme qui correspond le mieux à leurs attentes. : L'intranet BUFED/BURED, la borne Imhotep, l'intranet commercial France, le webmail et Rombus.net.

### **Le WebmailRombus**

Chaque salarié de Rombus possède une adresse email avec un suffixe de la société. Cette adresse permet aux salariés d'être joints et de joindre l'ensemble des salariés de Rombus ainsi que toute personne extérieure à Rombus comme l'autorise une boîte email classique.

L'état d'esprit dans lequel a été pensé le webmail par le PDG de Rombus est que tout salarié peut joindre n'importe quelle autre personne dans la société sans contrainte hiérarchique ; c'est-à-dire qu'un salarié peut communiquer directement avec le PDG de Rombus alors qu'il est son N-6 ou bien un chef de service d'une direction différente à la sienne par exemple. La recherche des emails des collaborateurs Rombus s'effectue par l'intermédiaire de l'intranetRombus. Ce dernier dispose d'une base accessible uniquement par les salariés avec plusieurs entrées possibles pour trouver les coordonnées des collaborateurs. La recherche peut se réaliser par nom et prénom, en tapant dans le champ de texte du moteur de recherche les nom et prénom de la personne à contacter. Le salarié peut aussi procéder à des recherches par département, direction et service. Il est à noter que les coordonnées peuvent aussi se trouver « directement » dans les différents intranets de la société avec photo, fiche d'identité, coordonnées téléphoniques et email.

### **L'intranet BUFED/BURED**

L'intranet BUFED/BURED est à destination des cadres évoluant dans les pôles, c'est-à-dire le directeur de pôle, ses collaborateurs directs, les chefs d'établissements, collaborateurs directs ainsi que les assistantes non cadres. La

majeure partie de son contenu est constituée d'une « bible » nommée ainsi car elle regroupe toutes les documentations de référence de Rombus et BUFED dans les domaines de la direction et de l'encadrement, du patrimoine et du juridique, des ressources humaines, du marketing et de la distribution, des finances et de la gestion, enfin de l'organisation et des systèmes d'information.

Sept autres rubriques composent la page d'accueil de l'intranet BUFED. Une première rubrique « challenges » informant des opérations commerciales en cours pour les vendeurs de véhicules neufs et occasions. Une seconde nommée « MRH », est une boîte à outils pour les responsables des ressources humaines des pôles et établissements. La troisième appelée « actualités » reprend tous les « flashes infos » de l'actualité BUFED. Une quatrième « institutionnel » informe des performances commerciales du mois en cours. Vient ensuite en cinquième position la « boîte à outils » informant sur les métiers de BUFED sous forme de fiches techniques métiers. La sixième est une « base documentaire » comprenant l'ensemble des nouvelles procédures de contrôle interne et comptables. Enfin la septième se nomme « E-Manager », elle propose deux sous rubriques qui sont les dépêches et les informations à la une.

L'intranet BURED à destination des pôles Européen est structuré de la même façon que l'intranet BUFED. Chaque pays a son propre intranet développé et actualisé par la direction Rombus du pays concerné. Les informations communiquées à travers ces intranets sont triées en fonction des pays et des centres d'intérêts nationaux. L'information émane au départ de Rombus France, elle est triée par la direction des différents pays en accord avec le service communication de la BU BUFED.

### ***Imhotep le grand architecte de la base de données***

Imhotep est un DMS<sup>119</sup>, c'est-à-dire un lien entre les établissements et Rombus industrie. Il se matérialise par une gigantesque base de données, interactive. Cette dernière est accessible par l'ensemble des directeurs des pôles, des directeurs d'établissements et des chefs de services véhicules neufs, véhicules d'occasions, magasins/pièces détachées et ateliers. Cette base permet de commander des pièces de rechange, de passer commande auprès de Rombus et

---

<sup>119</sup> Dealer Management System : outil de gestion informatisé.



donc de déterminer le nombre de véhicules vendus. Elle permet une visualisation du suivi des commandes de véhicules neufs : aussi, le chef des ventes et le vendeur (en consultation seulement) peuvent observer le suivi de la commande d'un client.

### **Imhotep, un système de gestion et de visualisation globale**

Les chefs des ventes, directeurs d'établissement et le directeur de pôle connaissent en temps réel l'avancée des actions commerciales, des ventes, des livraisons sur site et des remises de véhicules aux clients. Imhotep permet aussi de visualiser les retards de livraison sur site et les retards de remise des clés du véhicule aux clients, par exemple. Toutes les commandes quelle que soit leur nature doivent passer par Imhotep, afin d'avoir un outil de liaison commun, entre Rombus industrie et les établissements. Le datamining permet des croisements de données, les vendeurs peuvent connaître la date du dernier achat de leurs clients et ainsi, en modélisant le cycle de vie des produits, leur proposer un réassort ou un renouvellement de véhicule au bon moment<sup>120</sup>.

### **Le site internet commercial France**

Ce site est à destination des commerciaux France, le même site existera pour l'international d'ici quelques années. Son objectif est d'être un support de vente pour les commerciaux lorsqu'ils sont en négociation avec la clientèle et un support de suivi des commandes clients. Le vendeur peut se connecter afin de voir les offres du moment, les campagnes commerciales en cours et établir avec le client la configuration de son véhicule avant de passer à l'établissement du bon de commande.

Ainsi, lorsqu'un commercial est en situation de négociation avec un client, il se connecte sur le site pour configurer le véhicule du client en fonction des attentes de ce dernier ou bien pour voir la disponibilité d'un véhicule et faire une proposition de vente au client en fonction du stock. En fonction des gammes de véhicules, des options (toit ouvrant, GPS, peinture métallisée...) ne sont pas

---

<sup>120</sup> Principe de one to one : La mercatique personnalisée suppose une personnalisation de l'offre, permettant d'offrir en quelque sorte du sur mesure à chaque individu, grâce à une connaissance très pointue de ses goûts et de ses besoins. Pour l'appliquer concrètement, les derniers développements technologiques (bases de données sophistiquées, Internet, production modulaire, etc.) rendent encore plus possible matériellement cette personnalisation de l'offre. Une entreprise peut déterminer les besoins de différents segments de marché (enfants, baby-boomers, retraités, etc.) et offrir des services adaptés aux besoins de chacun. Don Peppers et Martha Rogers, *Le One to One*, Editions d'organisation, 1999, 442 p.

compatibles. Le vendeur peut voir les compatibilités des modèles en fonction des options sollicitées par le client. Cet intranet permet au vendeur d'apporter rapidement une réponse au client sur sa demande et de ne pas faire d'erreur au moment de la configuration. Ensuite, l'intranet ouvre la possibilité au vendeur d'assurer le suivi du véhicule auprès de son client. Toutes les informations qui se trouvent dans cet intranet sont normalement transmises sur l'intranet Imhotep afin que les responsables de pôles et les directeurs d'établissements puissent effectuer leur suivi.

Rombus.net :

L'intranet Rombus.net est à destination de tous les salariés de Rombus industrie France, Bufed et les salariés de Rombus Europe et monde. Il présente plusieurs types d'informations ainsi qu'un moteur de recherche interne. Le premier lien nommé « publications » renvoie sur une page présentant les publications en relation avec les activités du groupe. Les trois liens suivants sont plus particulièrement à destination du réseau de vente, concessionnaires, agents et BUFED. Il présente les animations commerciales en cours ainsi que les activités commerciales véhicules neufs et occasions de Rombus. Ensuite, Rombus.net propose une rubrique « service après vente », « CAT », « financement de matériel », « service relation clientèle », « management R.H. », « formation sur les produits », « projets de l'entreprise », « location d'engins », « service qualité », « doc BB », « juridique », « le guide du site », « les infos pratiques (sous forme de Faq's<sup>121</sup>) ».

A la suite de ces onglets renvoyant aux liens, se trouve le lien de l'intranet BUFED. Ce dernier est protégé par un mot de passe, c'est-à-dire qu'il est d'un accès restreint, réservé aux distributeurs Rombus, qu'ils soient les concessionnaires ou les agents français et étrangers et les pôles Français et Européens. Enfin, à la suite de l'onglet BUFED, sont positionnés deux onglets informant le personnel des ventes et après vente Rombus.

---

<sup>121</sup> Faq's : foire aux questions, le webmaster du site regroupe par centre d'intérêts les questions les plus couramment posées, donne des réponses et publie l'ensemble sous forme de liste. L'internaute recherchera par rubrique « sa question » déjà posée et trouvera la réponse. S'il ne trouve pas sa question et la réponse, il pourra toujours envoyer au webmaster sa question qui sera traitée par ce dernier.

### **Les sites internet B2C de Rombus**

Le PDG de Rombus a souhaité que la société réponde aux attentes des clients en matière de communication et vente par internet. Aussi, il a fait développer six autres sites, à destination des clients, segmentés en .com, .fr, sport.com, planeterombus, Rombusshop et développement durable.

Rombus-sport.com :

Le site Rombus-sport est un site d'information sur les activités de Rombus dans le domaine des sports automobile : F1, F3000, rallyes et rallyes écoles de commerce. Il regroupe les résultats des différentes compétitions, les informations sur les équipages, le calendrier des épreuves, les nouveaux modèles compétition non homologués sur routes et les modèles issus de ces compétitions déclinés pour les particuliers. Un onglet regroupe les informations sur le technopôle compétition du groupe présentant les nouveaux essais moteurs et véhicules. Un onglet invite les internautes à s'exprimer sur un forum pour chacune des disciplines sportives précitées.

PlanetRombus.com :

Le site a pour objectif de présenter Rombus sous une forme institutionnelle. Il présente des informations sur la gamme Rombus, les rendez-vous sportifs, l'histoire de la marque, le groupe et développe une communauté type 2.0.

Rombus.fr et .com :

Les sites Rombus.fr et .com sont identiques dans leur structure, la différence réside dans la langue utilisée. En fonction de l'adresse IP de l'internaute, celui-ci sera dirigé sur le .fr ou sur le .com qui est rédigé en langue anglaise.

Le site est structuré en six onglets principaux : gamme Rombus, Rombus occasion, SAV, Rombus entreprise, Promotion Rombus et découvrez Rombus. Nous décrivons les onglets qui représentent un intérêt pour l'étude, il s'agit de la gamme, occasion et entreprise.

L'onglet : La gamme Rombus :

Il présente l'ensemble de la gamme se composant des véhicules particuliers, des véhicules utilitaires, des véhicules de sociétés, des véhicules typés sport, des séries limitées et des véhicules électriques. La description suivante pour les

véhicules particuliers sera organisée de la même manière pour les autres véhicules de la gamme. Sur la page se trouvent les photographies des véhicules avec leurs noms et la déclinaison des modèles. La photographie est un lien qui amène sur une page où se lance une vidéo de présentation du véhicule. On retrouve sur la droite quatre onglets qui invitent à configurer le véhicule, à réserver un essai, à demander une brochure et à rechercher un concessionnaire. Nous présenterons le premier onglet « configurer votre véhicule » car il reprend l'ensemble des processus des trois autres onglets, c'est-à-dire que ces derniers ne sont que des parties du processus du premier onglet.

Lorsque l'on sélectionne l'onglet un, une page se charge présentant cinq onglets : préférences, versions, équipements, financement et récapitulatif. L'onglet préférences permet de choisir le nombre de portes du véhicule, sa motorisation : essence, diesel, éthanol ou certification Eco.

Puis un bouton invite à passer à l'étape suivante : le choix des versions. En fonction des préférences, le configurateur propose un choix de versions dans la gamme actuelle avec la dénomination et le prix.

L'étape d'après propose le choix des équipements en matière de sécurité, radio, communication, couleur de la carrosserie, couleur du tableau de bord et des sièges. À droite de l'écran, vient se placer le prix du véhicule de manière dynamique c'est-à-dire qu'il variera instantanément en fonction des choix de l'internaute.

L'étape du financement est une simulation de prêt, il propose de faire varier les mensualités en fonction du choix du dépôt de garantie, du premier loyer versé et de la durée. À droite se trouve un tableau récapitulatif de la commande : photographie, modèle, prix, financement sur nombre de mois et un lien pour demander un rendez-vous et recevoir une brochure.

Le dernier onglet est le récapitulatif complet de la configuration avec le financement. Il invite l'internaute à laisser ses coordonnées, à sélectionner un concessionnaire en fonction du code postal de l'internaute ainsi qu'à être contacté par téléphone sous forme de case à cocher.

Lorsque l'internaute indique son code postal, apparaît une liste d'établissements et concessions dans la ville sélectionnée ou proche de celle-ci. Notons que la liste

propose des établissements se situant depuis un kilomètre, puis cinq kilomètres puis dix kilomètres. La section au dessous « je souhaite être contacté par téléphone » avec une case à cocher comprenant la civilité, le nom et le prénom est une étape aujourd'hui obligatoire d'un point de vue légal pour être considéré comme un opt-in<sup>122</sup>. Une dernière case à cocher permet d'informer que l'internaute souhaite faire reprendre son véhicule. La case cochée, un champ de texte apparaît demandant de quel véhicule il s'agit. Cette dernière étape remplie, l'internaute peut envoyer sa demande. Il recevra dans les minutes qui suivent un message de prise en compte et sera contacté par téléphone par un vendeur de l'établissement choisi.

L'onglet Rombus occasion :

La page est constituée d'une partie droite présentant les derniers véhicules Rombus d'occasion avec les prix, le kilométrage, l'année modèle et le département où se trouve le véhicule.

La partie gauche est un configurateur informant du nombre actuel de véhicules disponibles au moment de la visite. Le configurateur propose six critères de choix qui peuvent être élargis au besoin. Le premier critère est le type véhicule : marque, carrosserie et modèle. Le deuxième permet d'effectuer une sélection des véhicules par kilométrage, ceci en faisant coulisser un curseur sur une ligne horizontale évoquant les kilomètres. Le troisième propose l'année de mise en circulation, le quatrième le type d'énergie ; essence, diesel électrique ou éthanol. Le cinquième critère est celui de la zone géographique de recherche par départements, départements limitrophes et liste des concessionnaires. Le sixième et dernier présente un curseur avec le budget maximum désiré.

Lorsque la recherche est lancée le configurateur présente les véhicules avec la photographie, la description du véhicule et des options ainsi que le prix. Un lien permet de prendre contact avec l'établissement vendeur de la même manière que pour les véhicules neufs, voir ci-dessus.

---

<sup>122</sup> L'opt-in est légalement le seul moyen de contacter un internaute : ce dernier doit donner l'autorisation, par une sélection de case à cocher, à la société de lui envoyer des informations par email.

L'onglet : Rombus entreprises : La page est composée de quatre parties. La première présente la gamme entreprise, la deuxième les financements, la troisième la sécurité et l'environnement et la quatrième le réseau Rombus.

Lorsque l'on sélectionne la gamme entreprise la page est structurée de la même manière que la page gamme particuliers à l'exception près que se sont des véhicules d'entreprises. La démarche est la même pour l'internaute que pour la gamme particuliers. Les trois autres onglets ne présentent pas d'intérêt pour l'étude et ne seront pas décrits dans cette partie.

### ***Rombusshop et le configurateur***

Le site propose des véhicules déjà en stock chez les concessionnaires. Sur la page d'accueil, se trouvent à droite les offres du moment et à gauche un configurateur.

Les annonces précisent le modèle et les caractéristiques techniques accompagnées d'une photographie et de la zone géographique où se trouve situé le concessionnaire ainsi que ses coordonnées. Un lien permet à l'internaute de laisser ses coordonnées et message, afin que le concessionnaire le contacte et réponde à la sollicitation, soit par email, soit par téléphone. Au moment où l'internaute valide ses choix et envoie sa demande de contact, le concessionnaire reçoit les coordonnées, le message et le modèle du véhicule choisi par l'internaute.

Le configurateur est un moteur de recherche avec une interface graphique ergonomique. Il propose de faire une sélection de véhicules en fonction des modèles : citadines, puis les modèles les plus populaires, enfin un onglet pour les internautes à la recherche d'un véhicule en modèle haut de gamme. Le moteur propose de choisir sa zone de recherche par département(s). Le moteur propose aussi une recherche par budget : deux flèches, sur un axe horizontal, permettent de déterminer une fourchette de prix en les faisant glisser sur l'axe.

La « recherche avancée » permet de chercher par énergie du véhicule, puis la puissance en chevaux « DIN », le type de boîte de vitesse puis les émissions de CO<sub>2</sub>. L'internaute peut aussi cocher la case « rechercher les véhicules certifiés Rombus ECO ».

Lorsque les choix ont été faits, l'internaute appuie sur le bouton « lancer la recherche ». Les résultats apparaissent dans une fenêtre à droite. Les véhicules sont présentés depuis la zone géographique prioritairement sélectionnée par l'internaute, puis les autres départements. Il est alors affiché à l'internaute une photo du véhicule, son prix, le type d'économie accordée par Rombus, le modèle et sa désignation commerciale (dti, gti, gtd...), le type d'énergie et le département avec le code postal exact du lieu où se trouve le concessionnaire.

Deux liens sont situés sous cette désignation. Le premier invite l'internaute à placer le véhicule dans « ses sélections ». Le second « découvrir » présente le véhicule en détail. L'internaute peut ajouter le véhicule à sa sélection et imprimer l'offre.

Sur la droite se trouve une fiche contact nommée « intéressé par le véhicule » invitant à prendre contact dès maintenant avec le concessionnaire.

Il est composé de champs de texte détaillant la civilité, le nom, prénom, adresse, code postal, ville, téléphone, email. Trois cases à cocher invitent à obtenir des informations sur le financement, la reprise du véhicule de l'internaute et les contrats de services. Un lien permet de rédiger un message à l'attention du concessionnaire. Sous ce lien se trouvent deux cases « boutons radio » proposant de recevoir des informations sur la société et ses offres dans le futur.

Lorsque l'internaute envoie sa demande, l'ensemble des informations est envoyé au responsable marketing de l'établissement. L'internaute est destinataire d'un message de prise en compte de sa demande dans la minute suivant son envoi.

### **Chapitre 3 – les stratégies d'adaptation des directeurs de pôle et d'établissement**

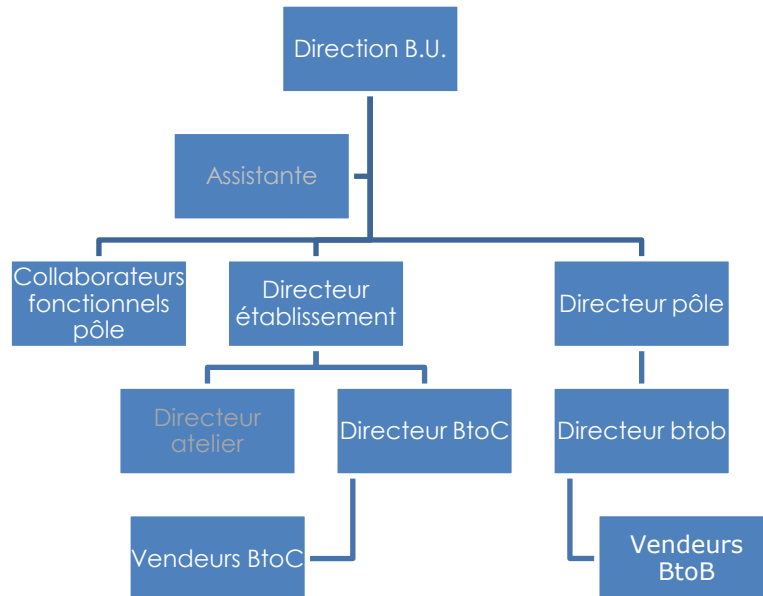
---

L'étude des acteurs du service commercial portera sur les pôles France et Europe de Rombus. Elle s'effectuera sur les directeurs de la Business unit, les directeurs de Pôle, les directeurs marketing (collaborateurs fonctionnels) et directeurs d'établissements, les chefs de services des établissements et les vendeurs. Nous présenterons et analyserons les interactions de co-construction et de régulation entre les différents niveaux hiérarchiques de cette organisation qui sont les conséquences de stratégies d'adaptation par l'innovation en réponse aux dysfonctionnements des TIC dans l'organisation, afin de répondre à l'objet de notre thèse.



Organigramme des populations étudiées BUFED/BURED :

Légende : population non étudiées en grisé.



### ***Le directeur de Pôle***

Le directeur de pôle est subordonné au directeur d'exploitation France ou Europe selon le cas. Le directeur de pôle dirige plusieurs établissements qui sont sous sa responsabilité. Il est quelquefois amené à gérer un à plusieurs pôles et donc plusieurs établissements. Il a pour fonction d'assurer la distribution et la performance commerciale de l'entreprise sur un territoire ou une zone d'influence. Il assure la performance commerciale, la satisfaction du client, la rentabilité de l'établissement.

Pour monsieur M être directeur de pôle c'est : « entraîner des équipes vers un objectif. Distribuer l'information pertinente au bon moment. » Il affirme : « J'ai un management très orienté vers le respect des délais, car nous sommes tous clients/fournisseurs les uns des autres. J'ai un niveau d'exigence très fort mais un niveau de latitude très fort aussi. Je ne suis pas sur leur dos tout le temps. Ils gèrent leurs plannings, leurs temps, mais il ne faut pas qu'ils soient en retard ».

Les directeurs ont un management par objectifs auprès de leurs subordonnés qui sont des cadres : « je manage tous les N-1, ce sont des cadres, je n'ai pas à les surveiller et je m'occupe des N-2, mais ils ont leur hiérarchie » comme Monsieur M. le relate. Pour ce dernier, son : « rôle est celui d'un entraîneur, comme dans une équipe de football. Il y a un entraîneur, il y a des joueurs, je sélectionne les joueurs. J'essaye de composer la meilleure équipe possible pour gagner le championnat. Il faut que j'arrive à entraîner les gens à des objectifs qui sont généralement ambitieux ». Pour monsieur B, lorsque ses subordonnés rencontrent une difficulté, il fait en sorte que la réponse vienne des intéressés, il les amène à se poser les ?peut être dû au fort pourcentage de salariés syndiqués, notent les directeurs de pôle.

Le directeur de pôle est rarement à son bureau, il est sur le terrain, comme le dit monsieur B : « mon bureau, c'est ma voiture ». Le directeur a vraiment besoin de voir ce qui se passe sur le terrain. C'est vraiment une nécessité que de communiquer avec ses « hommes » en face à face. Tous s'accordent sur ce point, la non sédentarisation de l'activité doit être contrebalancée par une proximité physique régulière afin de créer et d'entretenir une cohésion des équipes. Aussi, tous les moyens sont utiles et mis à profit pour générer cette proximité, comme les entretiens en face à face aussi appelées « bilatérales » ou les accompagnements sur le terrain qui permettent, pour ce dernier, d'initier aussi du lien informel avec les directeurs d'établissements, les chefs des ventes et les vendeurs lors de trajets routiers.

### **Les moyens à disposition pour manager ses équipes**

Les moyens mis à la disposition par Rombus afin que les directeurs de pôle puissent manager leurs équipes et gérer leurs établissements et pôles sont au nombre de cinq, les bilatérales, les comités iso, les comités métiers, les comités de direction et enfin l'exercice triennal.

#### L'exercice triennal :

L'exercice triennal est « un exercice intellectuel assez marrant », il réunit directeurs et cadres et le groupe imagine ce que le pôle peut être dans trois ans. Le groupe se pose des questions du type « qu'est ce qu'on pourrait faire pour améliorer telle ou telle chose ? », puis il essaie de « coucher » les idées sur papier. Cet exercice est mis en place par Rombus, ce n'est pas une initiative du pôle. Un directeur de pôle raconte : « c'est quelquefois assez délirant, cela laisse toujours des traces. Lorsque l'on reprend des « triennaux » des années précédentes, on se rend compte que l'on met des choses en place. C'est un exercice plutôt différent de ce que l'on peut faire dans notre société. En effet, nous raisonnons au jour le jour, aussi, raisonner à trois ans cela nous semble surréaliste ». Ces exercices triennaux débouchent ensuite sur un raisonnement en plans d'action, le budget en est discuté en juin pour l'année, puis en fonction du budget, le plan d'action et la stratégie sont élaborés.

#### Les comités de direction :

Les comités de directions regroupent une fois par mois les chefs d'établissements et les équipes matricielles composées des directeurs marketing et des chefs des ventes véhicules entreprise, du pôle. Lors de ces réunions, il est question de stratégie et de déploiement des stratégies voulues par Rombus et celles découlant des exercices triennaux. En d'autres termes, le directeur de pôle communique à ses N-1 les stratégies de Rombus vues lors des réunions au siège de la BUFED/BURED et les homogénéise avec les exercices triennaux développés au pôle. Il fait en sorte d'intégrer la stratégie triennale conçue par les acteurs du pôle avec la stratégie générale de Rombus. C'est une façon d'impliquer les acteurs à la stratégie de l'entreprise et un moyen de les faire adhérer à une stratégie générale en leur donnant les moyens de participer à celle-ci à leur niveau. Cette méthode permet aussi une application locale de la stratégie générale, c'est-à-dire qu'elle ouvre aux acteurs du pôle la possibilité d'adapter la stratégie de l'organisation en fonction de leurs préoccupations liées aux réalités du terrain. Cette adaptation de la stratégie générale à la réalité du terrain se concrétise par des actes qui sont développés dans les comités métiers.

Le comité métiers :

Le comité métiers est le « déploiement de l'activité liée aux établissements », c'est la partie tactique, la déclinaison pratique de l'exercice triennal et de la stratégie voulue par Rombus et le siège BUFED/BURED. L'objectif du comité métiers est la mise en place de la stratégie et des moyens d'actions telles que les animations commerciales qui suivent le plan d'action. L'originalité de processus réside dans la désignation du « patron » du comité métiers. Ce sont les directeurs d'établissements qui les président. C'est-à-dire qu'un directeur d'établissements se retrouve lors de son comité métiers avec ses employés comme le chef des ventes, mais aussi avec d'autres chefs de services de ses collègues directeurs d'établissements. Les comités métiers se font pour chacun des métiers des établissements, c'est-à-dire la vente de véhicules neufs, d'occasions, les ateliers, les magasins des pièces détachées. Les « patrons » changent de comités tous les 2 à 3 ans. Monsieur M. directeur de pôle explique : « ce patron là est chargé de s'assurer que cela fonctionne, il a donc une double responsabilité. Je les implique de cette façon, généralement tous les deux à trois ans on les fait changer de comité métiers. Cela a un double avantage, généralement, ils sont généralistes, cela leur donne une teinte un peu plus spécialisée. Quand ils ont acquis de l'expérience en la matière, je les fais changer de comité afin de les faire grandir ». Chaque établissement élabore son plan d'action mais c'est le patron du comité qui consolide et conduit le plan d'action pour la société et cela dans l'activité. Lors des comités métiers, les personnes se voient physiquement. Pour les directeurs de pôles, cette réunion est très importante car elle permet de garder le lien étant la seule façon de se rencontrer. Les réunions se déroulent dans les établissements différents à chaque fois, messieurs M. et B. argumentent : « ce n'est pas le chef des ventes qui va dans l'établissement du patron mais l'inverse, comme cela il peut voir les choses ».

Le comité iso :

Le comité iso, mis en place régulièrement une fois par mois, définit les normes iso de travail dans tous les domaines d'intervention de Rombus : mécanique, vente, après-vente, secrétariat, ressources humaines... ce sont les « bonnes manières de travailler », les « best practice » pour Rombus. Les directives iso émanent de la direction de la Business Unit qui a répertorié l'ensemble des

problématiques terrains lors de réunions composées des directeurs de pôles, des directeurs de la Business Unit et du PDG. Ces réunions, qui se déroulent tout les mois et demi au siège de Rombus, sont la synthèse des problématiques dégagées dans les établissements et dans l'organisation de Rombus. C'est-à-dire que les directeurs font remonter l'information et les problèmes rencontrés par leurs subordonnés, que ce soit dans les établissements, à la direction de la B.U. ou bien à la direction générale de Rombus, et les exposent lors de ces réunions. A la suite, des décisions sont prises, concrétisées par des normes de travail. La création des normes prend plusieurs semaines et passe par différents systèmes d'approbation et de validation avant leur mise en application.

Les bilatérales :

Le directeur de pôle organise régulièrement, toutes les semaines le lundi le plus souvent, des « bilatérales » avec ses subordonnées et tous les mois avec son supérieur. Ces « bilatérales » ont pour but de faire le point sur le travail de la semaine, les objectifs atteints ou non, des problèmes rencontrés, et d'en parler pour améliorer les choses. Elle se caractérisent par une heure de face à face avec le supérieur et les subordonnés directs que sont les directeurs d'établissements et l'équipe matricielle du pôle. Toutefois, dans certains cas les « face à face » se déroulent au téléphone pour des raisons pratiques. Lorsque le besoin s'en fait sentir par le supérieur ou le subordonné, des bilatérales peuvent être demandées en plus durant la semaine.

### ***Une stratégie d'adaptation par des outils de pilotage « sauvages »***

Le directeur de pôle construit des outils de management et de pilotage tout en continuant à « avancer », à remplir ces missions. Il passe du temps à trouver des modes d'organisation pour chacun des pôles et établissements qu'il gère. En effet, le directeur de pôle peut gérer un pôle Rombus et un pôle Sun. C'est-à-dire, qu'il recherche à la fois des modes d'organisation dans chacun des pôles et établissements et des modes d'organisation entre les différents pôles et établissements afin qu'il puisse gérer cela le plus facilement. Il homogénéise par des normes et des outils les processus de travail entre les personnes dans les établissements et pôles et entre un pôle et ses établissements. La tâche devient

plus ardue lorsqu'il doit homogénéiser les processus entre plusieurs pôles qu'il dirige car la culture, l'organisation, le mode de management peuvent être différent. En effet, Rombus par le biais de participation et rachat possède des structures d'établissements japonais Sun, la culture, l'organisation et le management, en phase d'harmonisation avec la culture et l'organisation Rombus, sont aujourd'hui bien différents.

### **Un outil de management trans-hiérarchique**

Le directeur a besoin d'outils informatiques pour gérer cette situation de double culture pour au moins deux raisons. La première afin d'être en relation directe avec ses supérieurs hiérarchiques, situés à la Business Unit, et ses subordonnés. Ces relations sont axées essentiellement sur un outil commun, à la fois pour les supérieurs et les subordonnés, appelé Imhotep (DMS). Cette base de données permet un langage commun entre les hiérarchies, basé sur des chiffres, sur des éléments factuels. En effet, Imhotep regroupe, comme évoqué précédemment, les commandes, les ventes, les livraisons, les problèmes divers rencontrés débutant lors d'un passage de commande pour un client jusqu'à la livraison, la prise du véhicule par celui-ci. Aussi, Imhotep est la référence pour chacun des cadres (et certains non cadres) situés dans la hiérarchie commerciale décrite précédemment.

La seconde raison est d'ordre géographique, car certains directeurs de pôles dirigent plusieurs pôles éloignés quelquefois de plusieurs centaines de kilomètres. Il est donc plus aisé de travailler via Imhotep, tout du moins pour récupérer les informations commerciales.

### **Les outils de travail "sauvages"**

Toutefois, malgré Imhotep, il a été mis en place par le directeur du pôle des outils de pilotage que nous nommerons « sauvages », c'est-à-dire des outils non communs à l'ensemble des Pôles/établissements BUFED/BURED. Autrement dit, des outils informatiques de management « maisons », sont développés par chacun des pôles voire par des établissements afin de piloter chacun des pôles en fonction des situations rencontrées par le directeur de pôle. Ces outils ne rentrent pas dans la normalisation mise en place par Rombus et ne peuvent communiquer avec les outils de la base Rombus.

### **Des outils de travail « sauvages » pour harmoniser les systèmes et créer un outil commun**

Pour les directeurs de pôles et d'établissements, ces outils « sauvages » tendent à homogénéiser le fonctionnement des entreprises qu'ils gèrent. Ils évitent à ces derniers d'avoir le double de travail, en faisant « fusion des systèmes » d'une entreprise à l'autre. En effet, d'un établissement à un autre de la même marque, les outils informatiques ne sont pas interfacés entre eux, c'est-à-dire que les différents logiciels utilisés par les divers services ne fonctionnent pas entre eux comme le souhaiterait l'entreprise. Les raisons sont nombreuses à ces dysfonctionnements dûs à l'interfaçage. Le premier est lié à un défaut de mise à niveau des logiciels ce qui rend incompatibles les transferts d'informations. Le deuxième est lié à la mise en place de systèmes informatiques différents en fonction des niveaux hiérarchiques de la société. Un des directeurs présente le problème de cette manière : « c'est un peu comme si les services et les pôles travaillaient sous des environnements différents : Apple et PC, sous des systèmes d'exploitation différents Vista et OS, avec des logiciels non compatibles Open office et Office ou avec les versions différentes Word 198 avec 2007. » Autrement dit, en créant cet outil sauvage, le directeur harmonise les systèmes d'information des différentes entités qu'il dirige afin d'établir un outil commun, donc des normes communes de travail, dans le but de ne pas avoir à faire du travail en double pour chaque entité.

### **Des outils « sauvages » qui transitent par les TIC officielles**

Ces « outils maison » transitent par la structure informatique de Rombus. Les pôles et établissements se servent de la structure du réseau Rombus pour communiquer entre les salariés du pôle ou de l'établissement. Lorsque les directeurs en font la démonstration, on peut voir que ces documents sont regroupés sur un intranet « maison » créé à cet effet. Ces documents regroupent les tableaux de bord, les tableaux de pilotage, les indicateurs métiers, les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les plannings de comités de pilotage, les plannings d'audit, les points de rencontre qualité tenus tous les mois. Ces différents documents regroupés sur l'intranet « maison » transitent par l'intranet Rombus.

### **Des outils « sauvages » de mesure des résultats en temps réel disponibles pour l'ensemble des salariés**

A propos des notes qualité qui transitent pas l'intranet « maison », elles sont très importantes pour les directeurs, c'est pour eux un « principe d'axe qualité très fort, « j'en ai un suivi, qui me permet de m'assurer que cela est fait » relate monsieur M. Il y a un planning prévisionnel du *reporting* des notes qualité, lorsque celui-ci s'est tenu, le compte rendu est mis en ligne très rapidement. C'est un moyen pour les directeurs de suivre les résultats sans avoir à se déplacer physiquement, c'est aussi pour eux le seul moyen de suivre les résultats note monsieur M : « c'est un outil qui me permet d'aller très loin sans me déplacer physiquement. Mon seul moyen de suivre tout cela c'est cet intranet ». Ces indicateurs sont disponibles en permanence pour tous les salariés des pôles, pour les questions en rapport avec les fonctions iso. Les chiffres clés sont accessibles via un accès sécurisé pour les directeurs d'établissements et l'équipe matricielle. Ces informations ne sont pas disponibles et accessibles pour les cadres de Rombus au siège et ceux de la BUFED/BURED.

### **Un outil « sauvage » très complet sur une page**

L'intranet « maison » propose aussi d'autres fonctions telles que les comptes d'exploitation des pôles, les tableaux comparatifs des activités, le suivi hebdomadaire d'activités. Cela regroupe l'avancement de chaque établissement à la semaine. On retrouve les suivis d'activité véhicules neufs, véhicules d'occasion, les suivis atelier et le suivi du chiffre d'affaires. Tous les lundis matin, les résultats sont transmis à l'assistante du directeur de pôle qui les saisit dans l'intranet. « Pour moi, raconte monsieur M, c'est le seul moyen, le seul moment pour voir comment on est. J'ai tout sur une page, tous les établissements. Ce qu'ils ont réalisé cette année et l'année dernière à la même période. »

### **La stratégie d'adaptation par l'innovation des directeurs de pôle**

Pour résumer la situation, les directeurs de pôles ne peuvent utiliser l'intranet mis en place par Rombus car celui-ci ne permet pas de suivre les activités des pôles et établissements de manière satisfaisante. En effet, les remontées d'informations depuis les vendeurs, chefs des ventes et directeurs d'établissements sont impossibles à cause d'un interfaçage défaillant et les systèmes entre les établissements ne sont pas compatibles. La solution adoptée par les directeurs de pôles est la mise en place d'un système parallèle aux TIC



officielles de Rombus afin de réaliser leurs objectifs. Ces TIC prennent la forme de « tableaux de bord sauvages » regroupées dans un intranet conçu au sein de l'intranet officiel de l'entreprise. Ainsi, pour atteindre leurs objectifs assignés par l'entreprise, les directeurs ont mis en place des stratégies d'adaptation par l'innovation dans la situation où les TIC dysfonctionnantes de l'organisation ne permettent pas d'atteindre les objectifs de l'entreprise en créant un réseau parallèle au réseau officiel. Finalement, les directeurs créent un nouvel outil d'intégration qui est une couche de TIC supplémentaire dans l'organisation déjà complexe du système d'information.

Les stratégies sont basées sur l'établissement d'usages non officiels, eux-mêmes issus de pratiques informelles co-construites avec le groupe confronté aux dysfonctionnements. Cette pratique est une étape intermédiaire avant de finaliser les informations des pôles dans les TIC officielles Imhotep. Elle devient, par son usage récurrent et obligatoire une règle de travail non officielle que nous pouvons caractériser comme une règle coutumière. Cette règle coutumière permet d'interfacer les informations en lieu et place des TIC officielles. Cette règle coutumière devient une règle de travail adoptée par l'ensemble des directeurs. De son caractère non officiel, elle devient une règle de travail officialisée qui la transforme en règle rationnelle de travail.

### ***Le directeur d'établissement***

Les fonctions du directeur d'établissement sont d'assurer « le commerce »<sup>123</sup>, la rentabilité de l'entreprise tout en garantissant la sécurité des biens et des personnes qui y travaillent. La gestion de l'activité commerciale est faite via les chefs de vente, qui font « le commerce ». La gestion de l'activité financière est gérée par le directeur financier et le directeur d'établissement. Tout cela dans des normes de qualité attendues par le client. « J'ai une activité à faire vivre, j'ai des budgets tous les mois, je dois garantir l'avancement du chiffre d'affaires, la rentabilité sur laquelle je me suis engagé » explique monsieur V, directeur d'établissement dans la région parisienne. Pour ce dernier son directeur de pôle « c'est son banquier ».

---

<sup>123</sup> Terme propre à Rombus signifiant activité commerciale.

L'organisation est très hiérarchique et à la fois très limitée en termes de ligne hiérarchique. En effet les subordonnés directs du directeur sont compris entre quatre et cinq personnes hors assistante selon les établissements. On retrouvera les chefs des ventes véhicules neufs particuliers, véhicules d'occasion, le chef d'équipes, le chef du magasin, le chef des ventes véhicules entreprises. Ces chefs ont entre 2 et 10 personnes à encadrer en direct.

Le directeur d'établissement a un rôle de management opérationnel et social en intervenant en tant que chef d'entreprise dans les comités d'établissement, les réunions de délégués du personnel et le CHSCT. Il s'occupe des recrutements et des départs des salariés. Il est aussi responsable à titre personnel de l'entretien des bâtiments et de leur sécurité. Pour madame DV, le management dans son métier de tous les jours consiste à « avoir une bonne orchestration autour des différents services et de faire fonctionner à son maximum l'entreprise, l'après-vente, le magasin, la vente en leur demandant de suivre les procédures BUFED/BURED, veiller à ce que les plans d'actions et les procédures mises en place pour pallier certains manquements soient bien appliqués. C'est aussi permettre à tout le monde d'atteindre les objectifs ». Les directeurs d'établissements n'ont pas d'assistante en théorie. Rombus souhaite qu'ils soient autonomes. Toutefois dans la pratique, ils partagent l'assistante du directeur de pôle pour les directeurs d'établissements où se situe le bureau de celui-ci.

### **Les trois rôles du Directeur d'établissement**

Le directeur a trois grands rôles : fixer les objectifs, animer les hommes afin qu'ils atteignent les objectifs et contrôler les résultats. Ces rôles sont résumés par monsieur V par « objectifs, animation, contrôle.»

Les moyens dont le directeur dispose pour fixer les objectifs sont les entretiens individuels réalisés une fois par an, les comités métiers et les plans d'actions qui en découlent. La gamme des objectifs des entretiens individuels est assez large, le directeur fixe par exemple comme objectif de bien s'entendre avec un autre chef de service afin qu'ils puissent travailler en bonne intelligence. Monsieur V explique « il y a des binômes naturels. Il y a intérêt à ce que le chef des ventes voitures neuves s'entende bien avec celui des occasions. Dans leurs objectifs individuels, c'est un des objectifs que je leur donne.»

L'animation des hommes afin qu'ils atteignent leurs objectifs et ceux de l'entreprise se fait au moyen de réunions hebdomadaires avec l'ensemble des équipes. Ces réunions ont pour objet de contrôler les objectifs des subordonnés et de faire un tour d'horizon des problèmes rencontrés la semaine qui freineraient la poursuite des objectifs.

Le directeur est responsable d'un comité métiers qu'il anime tout le long de l'année. Ce comité est le « déploiement de l'activité liée aux établissements », il est la partie tactique, la déclinaison pratique de l'exercice triennal et de la stratégie voulue par Rombus et le siège BUFED/BURED. Pratiquement, elle se matérialise par une réunion mensuelle lors de laquelle les résultats sont exposés et discutés. Ensuite, des solutions sont proposées pour résoudre les problèmes et des méthodes sont mises en place et appliquées. C'est aussi pour les directeurs le moment de « lever la tête du guidon », car disent-ils, ils font beaucoup d'opérationnel.

#### **Donner de la transversalité pour décloisonner les métiers et mettre à jour les dysfonctionnements**

Le directeur fait en sorte que les fonctions des hommes qu'il dirige soient plus transversales, de façon à ce que les salariés travaillent en binôme et donc progressent ensemble. En effet, les métiers sont très structurés, très encadrés, l'espace de liberté et d'initiative est réduit. Aussi, travailler avec des fonctions plus transversales permet une ouverture d'esprit plus importante des salariés vis-à-vis de leur métier, ils se sentent moins enfermés. Pour cela, le directeur d'établissement (DE) organise des réunions hebdomadaires avec les différents responsables de son établissement afin que chacun puisse s'exprimer au sujet de son travail et voir comment il s'intègre dans l'organisation. Ces réunions permettent aux responsables de prendre conscience de leur rôle dans le processus global affirment les directeurs d'établissement. Monsieur V explique : « ces réunions permettent de mettre à jour les dysfonctionnements de l'organisation. Chacun dans son secteur pense que les problèmes proviennent des autres services. Les réunions mettent en évidence les problèmes, permettent de trouver leur origine et ensuite des solutions... le but n'est pas de découvrir un fautif mais de voir comment un problème peut être résolu pour le bénéfice de chacun et donc de l'entreprise ».

### **Une régulation après expérience de la transversalité**

Les problèmes exposés, le DE demande aux responsables des différents services de trouver une solution collective, c'est-à-dire que la solution convienne à l'ensemble des règles régissant les services ayant comme objectif final la satisfaction des clients. Lors des bilatérales avec le chef de pôle, le DE expose les problèmes et les solutions mises en place. Lorsque la difficulté évoquée se retrouve dans d'autres établissements, le directeur de pôle rappelle le problème et les solutions trouvées par un établissement aux autres DE. ` La solution n'est jamais imposée, elle reste une orientation possible. Les directeurs de pôles et d'établissements partent du principe qu'une solution est toujours mieux acceptée si elle provient des participants.

Souvent les issues trouvées pour la régulation sont les mêmes, mais présentées différemment. Le rôle du directeur de pôle sera d'harmoniser la règle de manière à ce que tous les établissements retrouvent leurs situations et les solutions proposées. Ensuite situations et règles à observer sont prescrites dans l'intranet Rombus.

### **Des règles coutumières qui deviennent les règles officielles**

Ainsi, les règles sont co-construites à la suite des expériences transversales par l'ensemble des acteurs sous l'encadrement du directeur de pôle. Les solutions trouvées sont souvent les mêmes d'un établissement à un autre, la forme change, et c'est au directeur de pôle d'harmoniser la forme pour faire accepter le fond. Ensuite, ces règles sont consignées dans l'intranet « sauvage » qui deviendra la référence de travail informelle. Quelquefois, il arrive que les règles établies pour un pôle deviennent la règle pour l'ensemble des pôles. Ces règles passent donc de l'intranet « sauvage » à l'intranet officiel après « expérimentation » dans l'un des pôles. La démarche est longue avant d'arriver à cette officialisation. Elle doit passer au préalable par une régulation lors de réunions de travail regroupant les directeurs de pôle et la direction de la BUFED/BURED avant que les règles puissent être officialisées.

***Une co-construction des résultats mensuels sur des tableaux « sauvages » comme stratégie d'adaptation***

Pour le contrôle des objectifs, relate monsieur V, « nous avons beaucoup d'indicateurs, des indicateurs de qualité et de budgets qui tombent tous les mois ». Le directeur d'établissement s'appuie sur les indicateurs fournis par Rombus et les indicateurs maison (voir chapitre directeur de pôle). Il s'attache à synthétiser ces tableaux afin qu'ils lui servent de base pour les points d'avancement durant les bilatérales. Ensuite, le directeur d'établissement « balaye » l'ensemble des chiffres émanant des fichiers « sauvages » avec ses chefs de services tous les mois afin d'ajuster les résultats et fixer les nouveaux objectifs. Enfin, lorsque les chiffres ont été harmonisés par régulation entre les deux directeurs, les informations sont mises de côté avant d'être régulées entre le directeur d'établissement et le directeur de pôle.

Le directeur d'établissement et le directeur de pôle ajustent par co-construction leurs résultats. Tout deux utilisent les « tableaux sauvages » afin de réguler les chiffres entre l'établissement et le pôle, comme le directeur d'établissement le fait avec ses subordonnés. Finalement, après avoir ajusté les chiffres en utilisant les tableaux non officiels puis les avoir validés après cet ajustement, les deux directeurs les communiquent dans Imhotep.

Cette pratique mise en place par les deux directeurs est une stratégie d'adoption qui a pour conséquence le dysfonctionnement d'interfaçage des TIC. Le directeur d'établissement ajuste les chiffres avec ses directeurs des ventes avant de les harmoniser à son tour avec le directeur de pôle : les TIC officielles étant incapables de gérer cette fonction. Cet usage devient une règle coutumière entre les acteurs avant validation définitive dans Imhotep. Cet interfaçage que l'on peut considérer comme « manuel » étant devenu obligatoire, par défaut d'interfaçage des TIC, devient la règle officielle de fonctionnement. Aussi, cette règle coutumière qui permet l'interfaçage des informations entre les différents TIC de l'organisation que regroupe Imhotep, est en passe de devenir une règle rationnelle. Elle le deviendra au moment où l'ensemble des directeurs de pôle l'auront validée avec la direction de BUFED/BURED. Finalement, les dysfonctionnements des TIC dus à un problème d'interfaçage entraînent des

stratégies d'adaptation par l'innovation des acteurs, devenant, par la force des choses, des règles coutumières. Ces règles coutumières validées par les directeurs et la direction deviennent les règles officielles de fonctionnement. Ces règles officielles ou « rationnelles » sont issues de stratégies d'adaptation par l'innovation co-construites par les acteurs afin de palier un défaut d'interfaçage des TIC. En conséquence, les stratégies d'adaptation par l'innovation issues des dysfonctionnements des TIC peuvent aboutir à des règles rationnelles.

### **Un intranet « maison » par manque d'ergonomie**

Les nouvelles technologies ont fondamentalement changé la façon de travailler déclarent les directeurs. Les bases de données Rombus et « maison » permettent une approche des clients différente. « Les vendeurs travaillent différemment, ils ne font plus de porte à porte, explique madame D. Le directeur peut voir ce que chaque vendeur réalise comme ventes, les modèles les plus vendus, cela me permet de distinguer des vendeurs qui sont axés sur un modèle spécifique et donc de recadrer le cas échéant » argumente madame D. Le système d'information « sauvage » est le plus souvent un tableur Excel, intégré dans l'intranet Rombus. Ces fichiers sont remplis par le directeur lors de la réunion matinale, chaque vendeur annonce ses chiffres. « On voit rapidement sur ce fichier, les vendeurs en difficulté, ce qui me permet de pouvoir leur en parler » explique madame D.

Dans les établissements visités l'intranet « maison » reprend à quelques éléments près les mêmes données que l'intranet Rombus. Toutefois, la visualisation des informations est différente, les informations sont disponibles immédiatement « l'intérêt est de l'avoir tout de suite sous la main » répondent certains directeurs. Enfin, la façon de faire la requête d'information ne permet pas d'avoir une visualisation idéale, c'est-à-dire que dans le cas de l'intranet officiel Rombus, il faut faire la demande d'information alors que dans l'intranet « maison » les informations sont tout de suite disponibles et visualisées de façon ergonomique pour chacun des directeurs.

### **L'intranet « maison » l'antichambre d'ajustement des chiffres officiels**

De plus, le tableur « maison » permet d'ajuster les informations en fonction des situations rencontrées par les vendeurs avant de les transmettre de manière

définitive dans l'intranet. Par exemple, les objectifs d'un vendeur BtoB peuvent être de 15 véhicules par mois. Une vente en BtoB peut mettre plus de temps à se réaliser et fera s'effondrer les objectifs de vente du mois du vendeur. En revanche, son client lui passera commande de 50 véhicules en une seule fois. Ses objectifs fixés pour le mois ne seront peut être pas atteints ce mois-ci mais seront doublés le mois d'après car le processus de décision du client aura pris plus de temps que prévu. Le directeur d'établissement doit effectuer un ajustement en modifiant les informations dans l'intranet Rombus. Pour cela, il fait une simulation dans son outil et passe par une étape intermédiaire en faisant des ajustements par simulation dans le « tableur maison » afin de vérifier « si cela passe dans l'intranet » c'est-à-dire que ses objectifs soient atteints malgré les situations rencontrées.

#### **L'intranet « maison » pour des champs d'informations non référencés dans l'intranet officiel**

Dans le secteur BtoC, la vente d'un véhicule peut être signée, sous condition de financement. Il arrive que certains financements simulés dans l'établissement ne « passent » finalement pas auprès de l'organisme de financement pour des raisons purement administratives : absence de certaines pièces administratives justificatives... Le financement n'est pas accordé cette semaine mais le sera dans une quinzaine de jours. Cet événement n'est pas pris en compte dans l'intranet Rombus, il faudra que le directeur d'établissement fasse un ajustement en plaçant soit cet événement dans un indicateur Rombus qui ne correspond en rien à la vraie situation, soit en l'indiquant comme véhicule vendu. L'utilisation de l'intranet maison est liée à la rigidité de l'intranet officiel qui ne référence pas l'ensemble des états possible. Aussi, le directeur devra créer dans l'intranet maison ce nouveau champ d'information qui lui permettra par la suite de réguler son *reporting* sur l'intranet officiel.

#### **Une supervision des ventes au niveau national inexistante**

Pour aller au-delà de l'analyse des pôles et établissements, il existe une autre particularité du système Rombus : il n'y a pas de supervision des ventes par internet au niveau national. Chacun des responsables marketing des 14 pôles connaît son stock et surtout son évolution mais il n'y a aucune entité au dessus des responsables pour superviser l'évolution des ventes via le net. Pour ce faire,

les réunions hebdomadaires sont organisées dans les pôles afin de faire le point sur cette question.

Lors de la réunion, les directeurs de pôle, d'établissements et responsable marketing font le point sur les ventes au moyen de leurs tableaux de bords maison respectifs. Chacun à ce moment ajuste ses données en fonction de ce qui est dit par les autres. Ensuite, lorsque l'ensemble des données est validé par les directeurs et responsables, les informations ajustées sont transmises sur Imhotep.

***Des tableaux de bords « maison » au siège pour superviser l'organisation nationale***

Au niveau du siège BUFED/BURED il est difficile de connaître précisément l'état des stocks et des ventes au niveau national ainsi que la ventilation des ventes par canaux de distribution. Imhotep n'est ergonomiquement pas en mesure de pouvoir le présenter simplement. Seul le responsable de la gestion d'Imhotep serait en mesure de faire ressortir ces informations. Aussi, au niveau du siège s'opère, lors des réunions de la direction des ventes, une pratique que nous avons déjà présentée au niveau des pôles : la mise en place de tableaux de bords « maison » afin de suivre plus simplement l'évolution des ventes des 14 pôles.

Les directeurs de pôles présentent les résultats mensuels à la direction en s'appuyant sur leurs tableaux de bords « maison » et la direction commerciale du siège récupère les informations des 14 pôles qu'elle regroupe et héberge elle aussi dans un intranet « maison ». La régulation effectuée entre les directeurs de pôle et la direction, cette dernière communique les chiffres « officiels » dans Imhotep de la même manière que les directeurs de pôle, d'établissements et chefs des ventes.

***Des tableaux de bords « sauvage » à tous les étages***

Cette régulation s'appuie encore sur des tableaux de bords « sauvages » à un niveau hiérarchique supérieur. Directeurs de pôle et direction commerciale BUFED/BURED co-construisent les résultats des ventes avec des outils informels reposant sur toute une chaîne de tableaux de bords « sauvages » qui existent depuis le niveau des vendeurs et viennent se consolider jusqu'au siège.



L'ensemble des tableaux « sauvages » est hébergé sur l'intranet officiel du groupe. Il existe donc un réseau parallèle d'informations plus pertinentes et plus ergonomiques transitant sur le réseau officiel des TIC de Rombus à tous les niveaux bien que ces informations soient cloisonnées hiérarchiquement, c'est-à-dire que les tableaux sont partagés d'un niveau à un autre mais ne sont pas trans-hiérarchique. Ces tableaux sauvages sont une conséquence des dysfonctionnements des TIC ; la manière, pour les acteurs de s'adapter, passe une fois de plus par ce que Merton appelle la stratégie d'adaptation par l'innovation, que nous tentons de démontrer au niveau microsocial.

### **Des tableaux « sauvages » pour construire les règles coutumières d'une régulation autonome**

Les tableaux « sauvages » se retrouvent à tous les niveaux hiérarchiques. Nous avons distingué sept niveaux hiérarchiques pratiquant des tableaux « sauvages », depuis les vendeurs jusqu'aux services du siège BUFED/BURED.

Ainsi, les informations commerciales remontent depuis les vendeurs jusqu'au dernier niveau hiérarchique en passant par les tableaux « sauvages » qui permettent d'ajuster à chacun des niveaux les informations qui passeront au niveau supérieur. Ces ajustements débouchent sur la co-construction de règles coutumières à chaque étage. Cette co-construction de règles coutumières est obtenue de manière autonome entre les acteurs. La société Rombus n'intervient pas dans ce processus, elle n'applique pas de régulation de contrôle. En revanche, par l'intermédiaire de la direction BUFED/BURED elle valide ces règles coutumières afin qu'elles deviennent des règles officielles.

### **« La direction » intègre des régulations autonomes dans les régulations de contrôle**

« La direction » qui regroupe les trois niveaux de direction (BUFED, pôles et établissements), utilise ces moyens de régulation autonome alors qu'elle devrait, en tant que direction, prescrire une régulation de contrôle. En définitive, les différentes directions, BUFED, Pôles et établissements, utilisent les deux modes de régulations simultanément. En effet, elles régulent de manière autonome avec le groupe les dysfonctionnements générés par les TIC en utilisant par exemple les tableaux « sauvages » dans leur régulation des ventes de véhicules sur le site Rombusshop. Ces régulations autonomes qui sont devenues, par les

dysfonctionnements des TIC, des règles coutumières, font aujourd'hui partie du processus de transmission des données dans les TIC Imhotep. En effet, avant d'introduire les informations dans la base Imhotep, les directions régulent les informations avec les groupes de façon autonome (car non trans-hiérarchique). Les directions utilisent normalement la régulation de contrôle auprès du groupe, c'est-à-dire dans le cas présent la transmission d'informations dans Imhotep. Elles récupèrent les informations puis les transmettent via Imhotep au niveau hiérarchique supérieur. Or dans notre cas, les directions construisent leur régulation de contrôle par les régulations autonomes qu'elles ont établies au préalable. En d'autres termes, les directions utilisent un système de règles coutumières comme interface du système de règles rationnelles afin de palier les dysfonctionnements des TIC de l'organisation. Les directions développent des stratégies d'adaptation par l'innovation microsociale par l'intermédiaire des règles coutumières afin de réguler les dysfonctionnements des TIC de l'organisation.

#### **Des règles coutumières logiquement différentes mais identiques dans chacun des établissements**

Comme l'indique J.D. Reynaud<sup>124</sup> ces règles sont parfois non écrites, ne convenant qu'à des cas particuliers, elles sont locales et incertaines dans leurs contours. Qu'en est-il chez Rombus ? Les règles ne sont pas écrites car elles sont la conséquence des dysfonctionnements des TIC. Les règles ne sont pas écrites car elles ont été co-construites au fur et à mesure de la connaissance des dysfonctionnements dans l'entreprise. En revanche, les résultats de la co-construction sont reportés sur un support informatique non officiel qui transite par les TIC officielles.

Les règles ne proviennent que de cas particuliers bien que les dysfonctionnements soient les mêmes dans les 14 pôles. En effet, la manière de gérer les cas particuliers sera différente en fonction des personnes et des situations. Toutefois, nous avons pu remarquer que les règles coutumières/solutions trouvées par les différents acteurs de Rombus étaient sensiblement les mêmes dans les différents pôles.

---

<sup>124</sup> Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu...*, op. cit.

Les règles sont locales car elles sont co-construites dans chacun des pôles de la société en fonction des cas et des dysfonctionnements des TIC. Toutefois, des trois pôles que nous avons pu étudier, nous avons remarqué que les co-constructions étaient identiques à quelques détails près.

Aussi, pour transformer ces co-constructions de règles coutumières des différents pôles, les directeurs de pôle et la direction BUFED/BURED se regroupent pour les exposer et décider à la suite et d'un commun accord lorsque la règle coutumière est identique dans les différents établissements, de la valider en tant que règle rationnelle.

### **Une succession de réalités qui co-construisent les régulations**

Les informations sont transformées à chaque niveau en fonction de la régulation qui a été opérée par les acteurs. Chacun des acteurs recevant l'information est en face d'une réalité qui a été co-construite par une régulation de ses subordonnés. Ces acteurs vont, eux aussi, co-construire une réalité qu'ils transmettront à leurs supérieurs. Au bout du compte, chacun des niveaux hiérarchiques aura co-construit à partir d'une co-construction elle-même sera co-construite au niveau supérieur. Finalement, les dysfonctionnements des TIC ont pour conséquence sur l'organisation de laisser co-construire une réalité à chaque niveau hiérarchique qui est au départ la réalité du niveau subordonné, elle-même conséquence des régulations entre deux niveaux hiérarchiques. Cette régulation étant la conséquence de stratégies d'adaptation par l'innovation microsociale. Donc, la réalité d'un niveau est le résultat d'une régulation qui sera la réalité transmise au niveau supérieur pour être elle-même régulée avant de passer au niveau supérieur, ceci généré par des dysfonctionnements d'interfaçage de TIC. En conséquence, ces régulations issues des stratégies d'adaptation par l'innovation microsociale se construisent sur des stratégies développées par des subordonnées à la recherche d'atteinte des objectifs dans un contexte de dysfonctionnements des TIC. Ces stratégies se construisent ainsi sur des stratégies d'adaptation par l'innovation issues de règles coutumières co-construites par des subordonnés.

### **Du provisoire qui dure**

Les trois établissements Rombus étudiés sur les pôles de Paris, Lyon et Bruxelles ont tous adopté un système de tableaux « sauvages ». Les tableaux ont tous été développés de manière provisoire (en attendant que « Rombus » fasse le nécessaire) et de façon exceptionnelle afin de résoudre un problème ponctuel que les TIC de Rombus ne pouvaient résoudre. Ces mesures exceptionnelles et provisoires ont été mises en place au niveau des établissements, des pôles et cela jusqu'au siège et durent depuis un certain nombre d'années. L'apparition de ce phénomène est difficile à dater, la plupart des acteurs en poste ont, semble-t-il, toujours travaillé de cette manière. Tout du moins depuis la mise en place de système informatique dans l'entreprise, ce qui remonte à plus d'une vingtaine d'année. L'ensemble des personnes interrogé ayant une ancienneté inférieure à vingt ans, il est impossible dans ces conditions de pouvoir dater précisément l'apparition du phénomène.



## **Chapitre 4 - Les chefs de services**

---

Pour les besoins de l'étude, les populations étudiées plus particulièrement seront celles des responsables marketing et les chefs des ventes entreprises. Les deux populations ont une relation directe avec les directeurs de pôles, les directeurs d'établissements, les chefs de ventes et les vendeurs. Ces populations seront « l'échantillon représentatif » des services fonctionnels. Les entretiens effectués avec les autres responsables fonctionnels n'ont pas fourni de résultats remarquables au regard de notre étude.

Le choix des entretiens avec les directeurs marketing réside dans le fait qu'ils gèrent une partie des TIC du point de vue des données clients et prospects. Ils mettent en place des actions marketing dont les données sont incrémentées par les chefs des ventes et vendeurs dans les bases Rombus.

Le choix des entretiens avec les chefs des ventes entreprises s'explique car ils sont les supérieurs des vendeurs « entreprises ». Aussi, leurs fonctions et activités se situent dans la ligne hiérarchique commerciale entre les clients, les vendeurs et la production.

### ***Le responsable marketing***

Il dépend directement du directeur de pôle mais peut être basé dans l'un des établissements géré par le directeur de pôle. Dans certains grands établissements, il arrive qu'un responsable marketing soit dévolu uniquement à ces derniers. Il a sous ses ordres une assistante, une cellule téléphonique, qui prend les rendez-vous ateliers, le laboratoire commercial, qui administre les bases de données du pôle ainsi qu'un webmaster qui s'occupe de l'intranet pôle et l'intranet agent. Le webmaster se consacre aussi aux messages entrants, gère la base de données et relance les clients sur les offres.

### **Le responsable marketing, catalyseur des opérations commerciales**

Le responsable marketing s'occupe de la distribution des véhicules, c'est-à-dire qu'il gère le stock de véhicules neufs physiques et sur le web via le site Rombusshop pour l'établissement et les agents. Il gère la mise en place des annonces véhicules occasion zéro kilomètre avec les partenaires du web et les annonces véhicules d'occasion sur le site de Rombus.fr. Il prend en charge les animations commerciales développées par le pôle et suit celles imposées par Rombus. Il est le garant de la communication commerciale interne et externe. Interne, à la fois pour les chefs de vente et vendeurs : il leur communique le contenu des actions commerciales émanant de Rombus, du siège et du pôle, il leur fournit les supports de ventes. Sa position est particulière vis-à-vis des chefs de ventes car il n'est pas leur supérieur hiérarchique, mais il doit les faire adhérer aux actions commerciales voulues par le Rombus. Son management est « sans pouvoir » particulier, son rôle est une fonction support de la vente. Il gère aussi les prises de rendez-vous pour les ateliers de réparation au moyen d'une structure extérieure à la société composée de trois standardistes qui reçoivent en appel entrant des demandes de rendez-vous atelier.

### **Responsable de la communication externe**

Il s'occupe de la communication externe auprès des clients, il a pour cela un budget communication très important de l'ordre de centaines de milliers d'euros, déployé sous la forme de mailings, emailings, objets publicitaires et supports média et hors média. Il a sous sa « coupe » explique monsieur S, l'informatique, « le coordinateur informatique dépend de mon service ». Il gère le site intranet

pour les agents commerciaux Rombus. Celui-ci est composé d'une base de données qui répertorie des informations sur les attentes et besoins de clients ou futurs clients que le responsable marketing communique auprès des agents et des vendeurs. De plus le laboratoire présente des offres segmentées aux clients qui ont communiqué leurs coordonnées sur le site, cela représente aujourd'hui une base de données forte de trois mille personnes. Ces offres sont relayées ensuite par un suivi des vendeurs auxquels le service marketing communique les coordonnées des clients et les offres proposées.

### **Des moyens de développement commercial variés**

Les moyens à sa disposition pour gérer ses actions et atteindre ses objectifs sont différents en fonction de ses interlocuteurs. Les outils principaux d'animation auprès de ses équipes sont l'entretien individuel et les bilatérales, « pour moi, c'est une rencontre, sur le sujet du résultat, on y aborde le savoir-faire des compétences, on aborde aussi l'évolution et les formations.» Il s'est aperçu que faire descendre l'information auprès de ses collaborateurs est primordiale, « lorsqu'un collaborateur apprend une information d'un autre chef de service, il y a une sorte de frustration car l'information n'est pas venue d'en haut, c'est un moyen de dire, « je reçois l'information lorsqu'elle n'est pas confidentielle ».»

Les nouvelles technologies utilisées par le responsable marketing sont les sites intranets Rombus, BUFED/BURED, pôle, « maison » et agents ainsi que le webmail. Ce dernier est utilisé de manière à communiquer des informations descendantes, c'est-à-dire depuis le responsable vers les subordonnés. Le webmail a une fonction de communication d'objectifs lorsque les personnes à contacter sont éloignées géographiquement. Les informations confidentielles reçues par le responsable sont transmises à l'oral lors des bilatérales hebdomadaires.

### ***Créer son intranet « maison » avec les intranets Rombus***

Concernant les intranets, les responsables marketing utilisent l'ensemble des intranets institutionnels afin de renseigner les champs de son intranet « maison ». Lors des entretiens, les responsables, de façon unanime, expriment leurs difficultés à récupérer des informations pertinentes et exploitables immédiatement par les intranets institutionnels. Ils font des requêtes



particulières afin d'obtenir des informations précises, puis les classent dans leur bases de données « maison ». Les responsables déplorent la perte de temps consécutive à ce travail qu'il qualifie de « sauce interne », de ré-encodage de l'information. Monsieur D le résume ainsi : « si vous voulez tirer des informations, des tableaux récapitulatifs, il faut prendre les différents comptes existant dans la société où l'on va « re-globaliser » tout cela, les ventiler par modèle, refaire une analyse précise de chaque site, recomposer tout cela. C'est de la manipulation, je dirai que pour l'instant notre informatique n'est pas intégrée et n'est pas en temps réel alors que c'est ce que nous attendons », « il faudrait que les modules soient imaginés, quelque part bien pensés aux différents stades de la société, qu'ils se parlent ». Pour les responsables le temps passé à ré-encoder les données pour quelles soient parlantes ne leur permet pas de consacrer du temps à leur vrai métier : la vente, de « donner des directives aux vendeurs, de les suivre et de pouvoir prendre les bonnes initiatives ».

#### **Une agrégation d'informations officielles dans un « contenant » officieux**

Ainsi, le responsable marketing reconstruit sa propre base d'informations qui lui permet de travailler efficacement à partir des informations qui se trouvent sur les intranets Rombus, pour la simple raison qu'il n'existe pas aujourd'hui d'outil comparable en interne, ou d'outil capable de permettre de composer son propre intranet d'information. En effet, les différents intranets n'ont pas été prévus pour être interfacés ensemble, chacun répondant à des besoins spécifiques à des moments donnés avec une technologie donnée. Ainsi, au fur et à mesure du développement des outils et de l'évolution des technologies, les intranets n'ont jamais eu l'occasion d'être pensés pour un interfaçage.

En revanche, l'intranet « maison » composé par le responsable est supporté par le réseau intranet Rombus. Une fois de plus, le réseau officiel sert de support à un réseau non officiel comme pour celui des directeurs de pôle et d'établissement pour des raisons identiques. Ainsi, le directeur marketing développe des stratégies d'adaptation par l'innovation microsociale afin de remédier aux dysfonctionnements des TIC en créant sur l'intranet officiel des tableaux « sauvages » lui permettant de réaliser son travail.

### **Le site Rombusshop**

Le responsable marketing gère d'une certaine manière une partie des contenus du site internet Rombusshop pour les véhicules neufs et plusieurs autres sites partenaires intermédiaires de ventes de véhicules neufs et occasions.

Le responsable est en charge de la gestion des véhicules en stock dans le pôle, c'est-à-dire regroupant plusieurs établissements. Comme nous l'avons présenté précédemment, Rombus pratique une politique de production sur stock afin de parer aux délais souvent long de fabrication. Aussi, le responsable a un rôle de vendeur un peu particulier car il fait publier par son webmaster, les véhicules que le pôle a en stock. Lorsqu'un internaute est intéressé, il envoie via le site une demande qui aboutit directement chez le responsable marketing pôle qui gère le véhicule mis en vente. Il communique la demande au directeur de ventes concerné (particuliers ou entreprises), qui ventilerà la demande à l'un de ses vendeurs. Cette situation reste délicate, car bien que maîtrisant les offres et les demandes des internautes, il n'a aucune vision sur le suivi. Il lui est difficile de retirer le véhicule afin d'éviter les « doublons » tant que la vente n'est pas validée. Les véhicules peuvent être en cours d'acquisition ou non par un particulier ou une entreprise via la force de vente. Il doit donc laisser le véhicule en vente jusqu'à validation de la vente. Pour répondre à ce problème, Rombus a mis en place un logiciel de gestion qui permet de retirer un véhicule de la vente du site Rombusshop très rapidement mais en revanche, Rombus n'a pas mis en place d'outils gérant l'envoi de la demande au chef des ventes et la finalisation de la vente.

### **Rombusshop et Imhotep**

Le site Rombusshop est construit techniquement sur l'architecture Imhotep. L'ensemble des informations décrites ci-dessus est dirigé dans cette base. Le site Rombusshop est une interface graphique qui permet alors de faire ressortir les bonnes informations par le client sur le principe des requêtes. Puis, les informations fournies par l'internaute - configuration de ses attentes véhicule et les informations personnelles - sont transmises à la base Imhotep qui en retour enverra un message de prise en compte au client via un email. Un logiciel d'interfaçage permet aux responsables marketing de fournir des informations et de pouvoir en récupérer.

***Le stock ingérable par la structure qui en est responsable :  
problème d'interfaçage***

Le site est géré techniquement par la DSI de Rombus qui se trouve dans la BU. Une interface a été mise en place afin que les directeurs marketing des établissements puissent y avoir un accès. Cet accès leur permet de poster des annonces de véhicules neufs en stock et de renseigner les champs de texte identifiant le véhicule. Une photothèque est à leur disposition sur l'interface afin qu'ils puissent sélectionner une photographie du véhicule réalisée par un professionnel et l'insérer dans l'annonce. Des options d'informations sont proposées comme les bandeaux indiquant que le véhicule est issu de démonstration ou qu'il bénéficie d'une promotion particulière. L'objectif du site est de présenter aux futurs clients l'ensemble du stock actualisé, de chaque établissement.

La gestion et la présentation des véhicules pourraient être exécutées directement par un service de la BU puisque les véhicules présentés ne sont autres que le stock géré par la BU. Toutefois, la Business Unit (BU) n'a pas les moyens aujourd'hui de connaître précisément l'état des stocks en instantanée. En effet, il peut se passer un certain temps entre le moment où un vendeur présente un véhicule en stock et le moment où il sera acquis par le client. Or il est impossible à la BU ou à la direction du Pôle de le gérer par manque d'informations actualisées. Ainsi, il revient au responsable marketing de l'établissement de faire les propositions en fonction de l'état des stocks et des commandes.

**Comment se co-construisent des règles afin de gérer le problème d'interfaçage**

Comment s'opère la mise en annonce des véhicules ? Le processus est assez long et s'appuie sur un grand nombre de ressources. Tout d'abord lors des réunions hebdomadaires, le directeur d'établissement, le chef des ventes VN et le responsable marketing font le point sur les ventes de la semaine, l'avancée des prospections, les futures ventes envisagées en fonction de l'état d'avancement des négociations entre vendeurs et prospects. Pour cela, le chef des ventes VN doit faire remonter ces informations lorsqu'il fait sa réunion hebdomadaire avec

ses vendeurs pour ensuite en informer le directeur d'établissement et le directeur marketing.

Les informations ne peuvent être prises de manière hebdomadaires uniquement, il y a un besoin permanent d'informations sur l'état d'avancement des négociations avec les clients afin d'être au plus près du stock. Le directeur des ventes doit faire remonter une information qui reste informelle car un vendeur n'est jamais assuré que le véhicule va être acheté jusqu'au moment de la signature et du délai de rétractation qui suit. Ce délai peut prendre plusieurs jours surtout lors de la mise en place d'un crédit pour l'achat du véhicule. Il reste que ce délai de latence entre le ressenti du vendeur sur son client et la signature définitive est à l'origine de la variation des stocks sur le site et ne permet pas d'actualiser le site de manière optimale. Aussi, c'est en fonction du ressenti vendeur, de la bilatérale hebdomadaire avec le directeur des ventes qu'il sera décidé de mettre ou de retirer les véhicules en vente sur le site. Cette co-construction d'une norme de vente entre le vendeur et le directeur est totalement informelle, elle ne repose sur rien de concret, de mesurable. Elle permettra simplement de fournir l'actualisation d'une information sur un tableau de bord informel sans que l'information soit vérifiable à ce moment là.

### **Le Responsable marketing moyen de la co-construction**

Pour gagner en efficacité et ne pas rajouter un niveau supplémentaire dans la chaîne d'information, il a été décidé que le responsable marketing du pôle gèrerait l'actualisation et le suivi des demandes et des ventes. Le responsable est utilisé comme moyen de régulation de cette co-construction liée à ce délai de latence.

Il s'avère qu'il n'existe pas de tableaux de bords spécifiques entre Imhotep et le responsable marketing pour suivre les demandes des internautes, ni pour le stock ni pour les résultats des ventes provenant des demandes des internautes. La raison donnée est que le système a été conçu pour laisser une certaine autonomie aux établissements sachant que les résultats des ventes seront connus par la remontée hebdomadaire du directeur d'établissement au directeur de pôle avec la problématique d'actualisation que nous venons de décrire.

Ainsi, pour des raisons de rapidité des actualisations il a été établi de s'appuyer sur le responsable marketing pour la gestion des stocks et des ventes sans

toutefois que ce dernier ne puisse avoir un feed-back de l'actualisation en temps réel par manque d'interfaçage entre la base Imhotep et les demandes faites par les internautes. Son seul feed-back proviendra des remontées d'informations hebdomadaires du directeur d'établissement et du chef des ventes qui sont sujettes au délai de latence décrit plus haut.

### ***Un tableau de suivi sauvage pour actualiser en temps réel***

Cette situation ne permettant pas une actualisation en temps réel et une vision globale pour le responsable marketing, ce dernier a mis en place un système de régulation avec le chef des ventes et les vendeurs. Le chef des ventes étant la personne qui ventile les demandes internet auprès des vendeurs, le responsable marketing lui demande lors de cette ventilation, quel vendeur gèrera l'offre. Puis, muni de ces informations, le responsable crée un tableau sur un tableur afin de faire un suivi au jour le jour des offres internet auprès des vendeurs. Le tableau reprend les informations sur le véhicule et le vendeur en charge, mais surtout la date de signature de la vente, qui est le seul élément permettant une actualisation valide.

### **Un suivi journalier du responsable marketing pour actualiser en temps réel**

Pour effectuer son suivi, le responsable appellera tous les jours l'ensemble des vendeurs pour faire le point sur les ventes. Ce suivi est informel, il n'entre pas dans les procédures co-construites par le responsable, le chef des ventes et le directeur d'établissement. Cette situation de régulation a été co-construite entre le marketing et les vendeurs par la force des choses, car cette solution reste le seul moyen pour procéder à l'actualisation des offres et permettre aux deux parties de réaliser leurs objectifs.

### **Une ventilation régulée entre le chef des ventes et les vendeurs**

L'organisation des ventes sur le site se décline ensuite au niveau des « vendeurs ». Ainsi, la demande est transmise au directeur d'établissement pour information – celui-ci le met dans son fichier sans connaître le nom du vendeur en charge de la vente- et au chef des ventes véhicules neufs particuliers. Ce dernier ventile les demandes auprès des vendeurs à tour de rôle. Cette façon de faire aurait pu poser problème car les vendeurs sont rémunérés sur la base d'un fixe et d'un pourcentage sur les objectifs. Aussi, en fonction des demandes

émanant du site, le montant des véhicules n'est jamais le même. En conséquence le vendeur s'occupera de la vente d'un véhicule d'entrée de gamme sera moins favorisé que celui qui opérera la vente d'un véhicule haut de gamme. Pour répondre à ce problème, il a été négocié avec les vendeurs que les demandes seraient affectées à tour de rôle et que le hasard ferait en sorte que sur l'année se dégagerait une moyenne qui serait identique pour l'ensemble des vendeurs.

### **Une régulation faussement régulée**

Le chef des ventes ne communique pas l'ensemble des offres aux autres vendeurs, il est le seul à connaître l'état des véhicules ventilés. Dans la pratique il ventile en fonction des objectifs de ses vendeurs. Si un vendeur rencontre une difficulté à atteindre ses objectifs, le directeur des ventes lui confiera la demande internet. Cette pratique lui permet d'équilibrer les objectifs de ses vendeurs sans que ces derniers le sachent. Son autonomie est importante à ce niveau de décision. La première régulation entre lui et les vendeurs reste un leurre pour ces derniers car derrière cette soit disant co-construction, il y a toute la liberté du directeur à ventiler comme il le souhaite et à développer et organiser son système d'action concret comme il l'entend sans possibilité de supervision d'un tiers.

### **Un système D d'actualisation basé sur les TIC**

Pour éviter un « doublon de vente » et se substituer à ce manquement des TIC Rombus, les responsables marketing ont mis en place avec les chefs de ventes véhicules neufs particuliers et entreprises un système de communication via des emails et appels téléphoniques journaliers sur le suivi des ventes par les vendeurs. Les responsables marketing nous affirment que ce système est un système D développé par eux. Ils reprennent ensuite les informations qu'ils consignent dans leurs tableurs maison. Ainsi, lorsqu'un véhicule est vendu par ce canal, le vendeur en informe son chef des ventes qui répercute l'information par email ou en face à face au responsable marketing. Ce dernier passe alors l'ordre à son webmaster de retirer l'annonce.

### **La gestion des véhicules d'occasion sur le site Rombus.fr**

Le responsable marketing administre les annonces des véhicules repris lors d'un achat de véhicule neuf par les vendeurs des établissements de son pôle. On les retrouve sous l'onglet véhicules d'occasion du site Rombus.fr. Un premier tri est

effectué avec les chefs des ventes pour valider les véhicules « dignes » d'être vendu par le réseau. Les véhicules de plus de 5 ans, les véhicules ayant un trop fort kilométrage ou une marque exotique reconnue comme peu fiable sont revendus à des vendeurs dits de « nationales ». Lorsque la validation est faite, il reste à en fixer le prix. Celui-ci sera décidé en fonction de la cote argus, des frais engagés pour la remise en état, du degré de popularité du véhicule et de la marge laissée par la vente du véhicule neuf avec reprise.

### **La gestion des offres sur des sites de ventes partenaires**

Le responsable dirige aussi la publication, sur des sites internet de ventes de véhicules partenaires, d'annonces de ventes de véhicules appelés occasions zéro kilomètre. Ces occasions zéro kilomètre sont des véhicules neufs qui ont des difficultés à se vendre pour des raisons de couleur, de gamme ou de temps : lorsque le véhicule n'est pas vendu dans son année de millésime. Les coordonnées de l'établissement sont indiquées sur l'annonce : email et téléphone. Les contacts email et téléphoniques sont gérés par le responsable qui dirige les demandes des internautes aux chefs des ventes.

### **Un dysfonctionnement qui entraîne le cloisonnement**

La procédure de gestion des annonces véhicules d'occasion du site Rombus.fr et des sites partenaires est similaire à celle présentée sur le site Rombushop : suivi des ventes par emails entre les responsables et les chefs des ventes. La seule différence réside dans l'indépendance des sites support.

En effet, contrairement au site Rombushop où les directeurs de pôle et d'établissements peuvent suivre l'évolution des ventes, l'organisation de la gestion des ventes sur les deux autres types de sites ne permet pas ce suivi. De plus, vendeurs et chefs des ventes ne peuvent accéder à l'ensemble des informations sur les ventes des véhicules gérés et vendus par le pôle. Aussi, seul le responsable marketing a une vision d'ensemble. Ce cloisonnement des informations fait apparaître que chacun à son niveau a une partie de l'information – ce qui est le principe du cloisonnement – au pôle sans connaître la totalité de celle-ci au niveau du stock total, excepté le responsable marketing qui possède une vision globale du stock sans pour cela connaître réellement l'exactitude des ventes récentes pour lesquelles il est obligé de demander l'actualisation aux vendeurs.

### **Des miettes d'information pour co-construire une vision d'ensemble**

Le dysfonctionnement des TIC entraîne un cloisonnement des informations qui ne permet pas d'avoir une représentation globale de la situation. Ces dysfonctionnements, pour reprendre G. Friedmann<sup>125</sup>, génèrent de l'information sous forme de miettes. En effet, pour avoir cette représentation globale de la situation, il faut récupérer des informations auprès de différentes personnes qui n'ont pas une vision globale de la situation. Comme rien n'a été pensé afin d'y parvenir au niveau de l'organisation, cette récupération d'informations s'effectue de façon informelle au sein de l'entreprise par des moyens (téléphone, emails) fournis par cette dernière mais non prévus pour cette tâche. Ainsi, ce recueil d'informations par le responsable marketing est co-construit par un ensemble d'acteurs possesseurs d'une partie des informations.

### **Le cloisonnement lié aux dysfonctionnements des TIC entraîne les acteurs à s'adapter par l'innovation**

L'ensemble des acteurs détourne les moyens de l'organisation (téléphone et emails) et les centralise sur un support informel (tableur Excel) qui permet au responsable de réaliser son travail et ainsi d'aboutir aux objectifs déterminés par l'organisation. Finalement, les acteurs de la situation précitée, se retrouvent à adhérer aux objectifs de l'organisation en détournant des moyens de cette dernière afin d'en réaliser les objectifs. Ils se retrouvent dans la situation citée par R.K. Merton dans son étude sur la société Américaine. Pour ce dernier, l'individu face aux buts de l'organisation et les moyens qui lui sont donnés s'adaptera individuellement suivant cinq modes. Dans le cas présent, l'individu s'adaptera par l'innovation.

En effet, Merton explique que : « *Cette réaction a lieu lorsque l'individu a accepté le but prescrit mais n'a pas fait siennes les normes sociales et les procédures coutumières* <sup>126</sup> ». Dans les organisations commerciales, cette réaction peut apparaître lorsque les salariés sont en accord avec les buts de l'entreprise mais que cette dernière ne donne pas les moyens d'atteindre ces buts. Les difficultés d'atteindre les buts étant dans ce cas les dysfonctionnements liés aux TIC. La manière d'atteindre les buts seraient d'utiliser les « moyens » TIC de

---

<sup>125</sup> Georges Friedmann, *Le Travail en miettes*, Gallimard, Paris, 1956, 347 p.

<sup>126</sup> Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, op. cit., p. 173..



l'organisation en les utilisant de façon détournée. Cette manière de faire permettrait la co-construction des règles coutumières qui deviendraient par défaut, car il n'existe pas d'autres solutions acceptables, les règles rationnelles. Autrement dit, le dysfonctionnement des TIC dans les organisations aurait pour conséquences la mise en place de co-construction de règles coutumières par les acteurs en réponse aux objectifs fixés par celle-ci. Ces règles coutumières deviendraient après validation par les directeurs et la direction BUFED/BURED des règles rationnelles car l'organisation est incapable de résoudre le dysfonctionnement organisationnel.

***Un détournement des règles, une approche multi canal Mertonienne***

Le responsable marketing pour atteindre ses objectifs et ceux de l'entreprise détourne les règles en inventant le concept de véhicule neuf d'occasion zéro kilomètre distribué sur un nouveau canal. Le responsable change l'appellation du produit (qui reste le même) afin de pouvoir le diffuser par un canal différent. Dans ce cas, changer la règle permet d'utiliser un nouveau support du canal internet. Autrement dit, Rombus propose le même véhicule sous des appellations différentes sur des canaux différents : on line et en établissement.

**Deux appellations pour le canal on line**

Sur le canal on line, le véhicule est présenté sous des appellations différentes : véhicules neufs en stock et véhicules zéro kilomètre. Ce changement de règles permet de présenter les véhicules sous des appellations différentes pour des populations différentes : une recherche de la bonne affaire sur Rombushop pour un véhicule neuf et une recherche d'un véhicule d'occasion par le même média. Ce changement de règle permet donc de profiter d'une double exposition sur des segments de marchés différents tout en, proposant le même véhicule.

La stratégie d'adaptation par l'innovation mise en place sur internet n'empêche pas la stratégie de conformisme de fonctionner sur le même support : elles cohabitent sur le même média sans se concurrencer. Des appellations différentes pour un même modèle, des stratégies d'innovation et de conformisme qui cohabitent, afin de parvenir à l'objectif fixé par l'entreprise, au regard de l'étude

de R.K. Merton<sup>127</sup> sur les modèles d'adaptation, nous pouvons mettre en relief une stratégie de double adaptation du responsable marketing lorsqu'il présente sur un même support de vente, le même modèle sous des appellations différentes.

Autrement dit, un véhicule est vendu sur internet sous deux termes différents et cela sur des sites différents. En donnant la possibilité au responsable marketing de proposer ce véhicule sous des appellations différentes, les TIC offrent les moyens de cette double adaptation par la pluralité des sites présents sur le net et l'immatérialité de l'offre sur ce « média ». En effet, l'offre est immatérielle en ce sens qu'il sera difficile pour un acheteur de pouvoir comparer les véhicules vendus sur les deux sites car la photo est une photo « catalogue », celle-ci ne présente pas le véhicule mais le modèle. Les caractéristiques pouvant être similaires d'un véhicule à un autre, l'internaute ne pensera pas qu'il s'agit du même véhicule si tant est que son parcours client l'ait amené à visiter les deux sites présentant le même véhicule. Cette pluralité de sites « submerge » l'internaute d'informations, et il lui sera difficile de pouvoir faire le lien entre les deux offres.

En résumé, les TIC par la pluralité des sites et l'immatérialité des offres permettent à l'organisation, par l'intermédiaire du responsable marketing (dans le cas Rombus), une double adaptation simultanée : conformisme par le canal classique et innovation par le canal internet. Nous remarquerons que cette situation n'est pas la conséquence d'un dysfonctionnement des TIC propre à l'organisation mais plutôt à la possibilité pour celle-ci, de multiplier ces mêmes offres sous des appellations différentes sur des TIC différentes. Cette innovation due à la multiplicité des supports autorise un usage détourné des TIC par les acteurs de l'organisation. Finalement, c'est plus l'incapacité des internautes à gérer l'information diffusée par l'organisation sur internet qui permet aux acteurs de l'organisation de développer de nouvelles stratégies d'adaptation par l'innovation. Stratégies qui ne seraient pas dues aux dysfonctionnements des TIC de l'organisation mais à la multitude des supports utilisés par celle-ci. Dans ce cas, cette multidiffusion de l'information sur internet pourrait être considérée

---

<sup>127</sup> *Ibid.*

comme un dysfonctionnement organisé par l'organisation auprès des internautes afin de réaliser leurs objectifs de ventes.

### **Un multi positionnement multi canal**

Ce multi positionnement en fonction des canaux de distribution on et off line est au cœur des problématiques et des stratégies d'un grand nombre d'entreprises. La société Peabody, analysée dans notre étude, démontre une volonté de proposer des positionnements différents en fonction des canaux utilisés<sup>128</sup>. La société Café Coton, fabricant distributeur de chemises a adopté une stratégie similaire de multi positionnement. Nous avons réalisé une observation<sup>129</sup> dans la période 2009 /2010 sur cette société pour mettre en évidence ce phénomène.

Ainsi, cette société se positionne comme un fabricant de chemises haut de gamme, ses prix s'échelonnant de 60 à 120 euros en fonction des tissus utilisés et des coupes. Toutefois, sur les vitrines de ces magasins, ces derniers communiquent, par l'intermédiaire de kakémonos, en quasi permanence des promotions exceptionnelles, ce qui revient à un prix de vente de la chemise allant de 30 à 60 euros, soit deux fois moins cher que le prix normal. Parallèlement à ces offres, la marque distribue par l'intermédiaire de sites de déstockage tels que vente-privée.com ou 24h.com ces mêmes articles sous la désignation de « ventes privées » c'est-à-dire des pré-soldes aux tarifs promotionnels des boutiques. Dans ces conditions quel est le vrai prix ?

### **Une viscosité des prix due à l'asymétrie d'information**

Cette situation de prix différents en fonction des canaux n'est pas sans rappeler ce que George Akerlof<sup>130</sup> décrit comme une viscosité du prix, c'est-à-dire que le prix d'un bien ou d'un service peut varier en fonction du degré d'asymétrie de l'information entre le vendeur et le client. George Akerlof<sup>131</sup>, Michaël Rotschild et Joseph Stiglitz<sup>132</sup> ont illustré cette asymétrie de l'information respectivement dans le secteur de l'automobile et le secteur de l'assurance. Dans les deux cas, l'asymétrie de l'information entre client et vendeur, c'est-à-dire que les niveaux

---

<sup>128</sup> Voir le chapitre Peabody.

<sup>129</sup> Suivi des opérations commerciales de la marque sur deux magasins de paris et veille informationnelle sur internet pendant un an.

<sup>130</sup> George A. Akerlof, *Explorations in Pragmatic Economics*, Oxford: Oxford University Press, 2005, 528 p.

<sup>131</sup> *Ibid.*

<sup>132</sup> Ran Spiegler, *Bounded Rationality and Industrial Organization*, Oxford University Press, 2011, p. 68.

d'information ne sont pas identiques entre les deux parties, favorise la viscosité des prix. Autrement dit, si le client ne possède pas le même niveau d'information que le vendeur sur un bien, ce dernier pourra alors faire varier le prix du bien en fonction du degré de connaissance du client sur ce même bien. Transposée dans notre étude, cette asymétrie de l'information pourrait être considérée comme la conséquence, voulue ou non, d'une distribution multi-canal intensive d'un produit sous des dénominations différentes. Ainsi, le client ne pouvant posséder toutes les informations, car il ne peut connaître tous les sites distribuant les produits et les finesses des dénominations (occasions zéro kilomètre, déstockage...), se retrouve dans cette asymétrie d'information qui reste favorable au vendeur afin d'aboutir aux objectifs de l'organisation.

Finalement, les TIC de l'entreprise (le site Rombusshop) fonctionnant en « dysfonctionnement organisé » sont les moyens développés par Rombus pour le déploiement de cette stratégie de viscosité des prix. Dit autrement, les « dysfonctionnements organisés » des TIC sont les causes de cette viscosité des prix en fonction des canaux de distribution utilisés. La viscosité des prix étant la conséquence de « dysfonctionnements organisés » développés comme des stratégies d'adaptation par l'innovation et que ces « dysfonctionnements organisés » sont issus de stratégies d'adaptation par l'innovation, finalement, la viscosité des prix peut être considérée comme une conséquence de stratégie d'adaptation par l'innovation des acteurs de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs.

### ***Les chefs des ventes véhicules particuliers***

Ils sont rattachés à l'équipe fonctionnelle, leurs directeurs hiérarchiques directs sont les directeurs d'établissement, contrairement aux chefs des ventes entreprises rattachés au directeur de pôle.

Le chef des ventes « particuliers » gère les vendeurs de ce même domaine d'activité. Il leur fixe les objectifs des ventes convenus lors des réunions avec le directeur d'établissement et veille au respect des résultats.

Il est en relation avec le responsable marketing au sujet des ventes de véhicules par internet. Ce dernier lui communique les demandes des internautes qu'il

distribuera à ses vendeurs. Il remontera les résultats des ventes au responsable marketing lors de la conclusion de ces dernières.

Le chef des ventes « particuliers » organise des réunions avec ses vendeurs tous les matins afin de présenter les objectifs de la semaine, ceux de la journée et de faire le point sur les résultats en cours. Les réunions se font en bilatérales pour les objectifs individuels et en groupe pour la fixation des objectifs de l'équipe. Lors des rencontres bilatérales, il fait le point avec ses vendeurs sur les difficultés que ces derniers peuvent rencontrer. Souvent, les difficultés remarquées par les vendeurs relèvent de problématiques de remises, rabais et ristournes sollicitées par les particuliers et d'acceptations de crédits par les organismes financiers extérieurs et le pôle de financement de Rombus. Les directeurs accompagnent aussi sur le terrain leurs vendeurs. Monsieur C. suit ses vendeurs sur le terrain pour plusieurs raisons :

- lors de la prise de poste d'un nouveau vendeur afin de lui présenter son environnement et d'évaluer ses méthodes ventes,
- lors de négociations difficiles avec un client,
- pour évaluer les méthodes de vente de ses vendeurs plus expérimentés,
- afin d'être en contact avec son environnement et rester «au fait» des attentes clients,
- pour créer des relations informelles avec ses vendeurs lors des trajets en voiture en se rendant chez un client afin de mieux comprendre son équipe.
- pour apporter une expertise métiers sur le montage des plans de financement lorsque le besoin se fait sentir pour un vendeur.

Les chefs des ventes ont une vision de leur management comme étant plus de l'accompagnement que « du flicage » comme le résume monsieur T. « Nos vendeurs ne sont pas des enfants, ils connaissent les enjeux et prennent leurs responsabilités. » explique monsieur C. En revanche, les directeurs sont assez clairvoyants quant à leur rôle : « on prend nos vendeurs pour des gens responsables mais on n'oublie pas qu'il faut répéter sans cesse les objectifs, les règles et procédures de vente d'un véhicule. Il faut les tenir à la culotte pour que les résultats arrivent » conclut monsieur C.

### **Un métier basé sur les relations humaines**

Pour les chefs des ventes, ce métier est basé sur le relationnel avec les clients. Les équipes de ventes sont constituées de personnes aimant ce genre de relations. En tant que chefs des ventes, ces derniers ne peuvent concevoir leur rôle comme celui d'un supérieur faisant appliquer les règles sans prendre en compte le vécu des vendeurs. La plupart des chefs des ventes sont issus du métier de la vente de véhicules Rombus ou de véhicules de marques concurrentes. Ils connaissent le métier et ses difficultés, les baisses de régime des vendeurs, les moments d'euphorie lors d'une grosse vente et ceux de déprime en fin de mois lorsque les résultats ne sont pas atteints. Il est difficile de faire ce métier sans prendre en considération les relations humaines, monsieur T. explique : « on a encore plus de mal à faire abstraction des relations humaines car on peut facilement se projeter, se retrouver en miroir : quelquefois on se voit au travers de nos vendeurs 15 ans avant, il y a quelque chose d'émotionnel dans nos relations ».

Leur management est emprunt de paternalisme dans les relations, mixage de règles à respecter et de prise en compte du contexte humain du vendeur. Par exemple, raconte monsieur F. « le mois dernier, l'un de mes vendeurs a eu un problème familial assez grave, il n'avait pas l'esprit à travailler, j'ai préféré lui laisser du temps libre sur ses journées pour qu'il règle son problème. Évidemment, ses résultats étaient loin d'être atteints. J'ai trouvé une solution en faisant passer « ses moments libres » pour des RTT avancés et des récupérations d'heures supplémentaires. Résultats, dans le temps imparti sur le mois, moins les jours de RTT et de récupération, pour réaliser ses objectifs, mon vendeur était dans les chiffres ».

Toutefois, malgré ce management « paternaliste » les directeurs ne manquent pas de répéter, lors des entretiens, que le cadrage est journalier et le rappel des objectifs et des règles omniprésent.

### **Les remontées de résultats des vendeurs aux directeurs**

Les directeurs et les vendeurs se réunissent tous les jours en bilatérales. Lors de ces réunions, les vendeurs exposent leurs problèmes, leurs résultats et communiquent à leur directeur les résultats fixés par celui-ci. Le directeur souhaite connaître différents résultats. Tout d'abord le résultat des ventes de la

semaine et de la veille en fonction du moment de la semaine. Ensuite, le suivi des actions commerciales mises en place avec le responsable marketing. Puis la vision des résultats du vendeur sur la semaine et le mois en fonction de ce qui est en cours, c'est-à-dire, le nombre de prospects contactés, le nombre de visites terrain, le nombre d'essais effectués, le nombre de contrats signés, le nombre de financements proposés et déposés ainsi que les retours positifs et négatifs de l'organisme de financement. Certains éléments sont difficilement quantifiables, par exemple ce que le vendeur pense signer comme contrats en fonction des prospections de la semaine, c'est ce que nous pouvons nommer le suivi des actions commerciales sur un mode conditionnel. En effet, le directeur demande au vendeur ce qu'il pense vendre en fonction des données que celui-ci possède sans être sûr du résultat définitif. Cette étape est importante car elle permet de gérer au mieux les stocks présents et d'envisager les stocks futurs. Cela permet aussi aux vendeurs d'expliquer pourquoi en fin de mois, ils n'arrivent pas à faire leur chiffre : les clients n'achètent pas tous sur le mois, certains mettent plus de temps à se décider, les financements peuvent être plus longs à accorder, certaines périodes sont plus propices que d'autres ou débutent plus tardivement... le directeur fort de ces informations peut les analyser et voir quel vendeur a des problèmes et à quelle(s) étape(s) exactement. Ensuite, il pourra lui en parler et trouver des axes d'amélioration.

***Un tableau « maison » pour des cas non pris en compte dans les TIC officielles***

Les chefs des ventes ont créé, chacun dans leur établissement, un tableau de bord « maison » regroupant les informations dont ils ont besoin pour gérer leurs vendeurs et faire leur reporting au directeur d'établissement. Ce tableau est construit à partir d'un logiciel Excel. Il regroupe les données officielles dont le directeur a besoin. Ces données reprennent sous forme synthétique et sur un seul tableau l'ensemble des informations que l'on peut retrouver sur Imhotep.

Le tableau reprend aussi des données orientées « ventes » plus informelles sur les vendeurs. On retrouve une liste de problèmes qui ne sont pas pris en compte par Imhotep comme le refus d'un financement pour cause d'oubli d'un papier administratif, ou bien le nombre de personnes annulant leur achat après

financement par un organisme de crédit. Pour ce dernier cas, le client a droit à un délai de rétractation d'une durée de sept jours francs (Loi Scrivener 1). Le client peut obtenir son crédit, signer pour le véhicule et se rétracter au dernier moment. Ce genre de situation n'est pas pris en compte dans la base Imhotep. Ces situations ne sont pas fréquentes « mais mises bout à bout sur l'ensemble des vendeurs France des 14 pôles, cela peut faire une jolie différence dans les résultats à la fin de la semaine » explique monsieur T.

Toutes ces situations ne sont pas gérées et prises en compte par les TIC Rombus, pourtant elles existent. Aussi le Directeur et le vendeur vont essayer d'ajuster les chiffres au plus juste en fonction des situations que le vendeur est seul à même de juger, d'estimer.

### **Des tableaux « maison » pour des stratégies d'acteurs**

Vendeurs et directeurs ont chacun leur tableau de bord maison et se communiquent les informations en les ajustant au fur et à mesure en fonction du ressenti du vendeur et de ce que le directeur peut lui-même juger crédible et raisonnable. Le directeur ajustera aussi en fonction des données des autres vendeurs et de ce qu'il voudra communiquer à son directeur de pôle. Il considérera ses propres intérêts et mettra en place son jeu d'acteur. Par exemple, les résultats du mois sont excellents, l'équipe a dépassé ses objectifs. Plusieurs solutions s'offrent à lui. La première claironner les résultats avec pour conséquence une prime générale pour l'équipe et l'assurance que les objectifs futurs seront augmentés puisqu'ils prendront en compte ce résultat performant. Deuxième solution, pour ne pas avoir à subir les conséquences de la première solution, lisser les chiffres des ventes sur deux mois. Cette mesure permet aux vendeurs de se laisser « une poire pour la soif » comme le dit monsieur C. Toutefois cette solution ne permet pas aux vendeurs de recevoir de prime. Il va y avoir négociation du directeur avec l'ensemble de l'équipe pour savoir ce qui serait le mieux pour eux et pour le chef des ventes. C'est un phénomène de régulation qui pourrait s'apparenter au freinage que l'on rencontre dans les ateliers.

Ce lissage peut s'opérer par vendeur ou de manière collective en fonction de la situation que seuls les acteurs sont à même de ressentir. Pour revenir à la situation de ventes exceptionnelles, vendeurs, directeurs et directeurs



d'établissements sont capables chacun à leur niveau d'évaluer la situation. Cette situation peut être connue : avant les grandes vacances, il y a une augmentation des ventes en revanche les deux mois suivants sont très médiocres par exemple. Dans ce cas, l'ensemble des acteurs régulera en prenant la décision unanime de lisser les ventes sur deux mois. Cette décision est satisfaisante pour tout le monde, la décision est collective. En revanche que se passe-t-il lorsqu'un des vendeurs souhaite faire valoir ses résultats et que ceux-ci peuvent influencer sur l'ensemble de l'organisation ? La régulation se fera de manière informelle, en face à face avec le chef des ventes afin d'aboutir à une solution qui satisfasse l'ensemble des protagonistes. Dans ces deux cas, les tableaux de bords maison des directeurs et des vendeurs sont un moyen de réguler ces situations particulières avant de les rendre définitives dans Imhotep. Ainsi, les tableaux « sauvages » deviennent des intermédiaires informels de gestion des ventes pour la société Rombus. Une sorte d'antichambre des résultats des équipes dans laquelle se normalisent en groupe ou en face à face les résultats finaux qui seront ensuite reportés dans les TIC officielles.

La situation ne met pas en scène uniquement directeurs et vendeurs. Le chef des ventes peut informer son directeur d'établissement de la situation. Ils peuvent tous deux décider des actions à mener en fonction de leur propres intérêts. La régulation de la situation se fera par la connaissance des jeux d'acteurs de chacun. Cette connaissance sera possible par les liens informels tissés avec le temps entre les deux personnes.

#### **Des tableaux de bords « maison » vendeurs gardés jalousement**

La difficulté que rencontrent les directeurs lors de la communication des informations est liée à l'interfaçage entre leurs systèmes d'information et ceux de leurs vendeurs. Aucun logiciel ne permet de faire communiquer entre eux, les ordinateurs des vendeurs et des directeurs.

Autre difficulté, les vendeurs ne souhaitent pas livrer l'ensemble de leur tableau de bords personnel qui contient bien plus d'informations qu'ils ne souhaitent transmettre à leurs directeurs. Les chefs des ventes entreprises le déplorent aussi. Ils expliquent que les vendeurs disposent d'informations sur les clients qu'ils ne souhaitent pas communiquer à leur supérieur.

### **Les vendeurs propriétaires de leurs informations clients**

Les vendeurs pensent qu'ils en sont propriétaires car ils sont à la source de ces remontées d'information. Autrement dit, les vendeurs sont allés chercher les informations sur le client chez le client, donc le client et les informations lui appartiennent, il n'a pas donné plus que ce que lui demande Rombus. Comme le font remarquer messieurs T et C. : « Rombus ne demande pas grand-chose comme information sur le client et il est difficile de récupérer les infos clients dans Imhotep sans y perdre la journée », « il n'y a pas de volonté de la part de Rombus d'organiser les informations de manière plus simple et ergonomique, pourtant tout le monde y gagnerait ».

Ce dysfonctionnement d'interfaçage associé à un comportement de rétention d'informations des vendeurs qu'ils regroupent sur leur tableau de bord « maison » engendrent un jeu entre le directeur et le vendeur qui « fait plus penser à une collecte où le vendeur est le maître du jeu » explique monsieur T. Cela laisse un grand pouvoir au vendeur de distiller les informations comme il le souhaite. Face à face, le directeur vient à la « pêche » aux informations de son vendeur qui lui communique le strict nécessaire pour la négociation, un peu comme dans une bataille navale où chacun garde ses informations tout en essayant de récupérer celles de son adversaire. L'analyse de cette situation engendrée par les problèmes d'interfaçage des TIC sera développée dans le chapitre vendeur.

### ***Les stratégies d'adaptation du chef des ventes***

Nous avons exposé en détail dans la partie consacrée au responsable marketing le processus des ventes via les sites commerciaux. Nous ne reprendrons ici que la partie gérée par le chef des ventes.

Le chef des ventes intervient dans les réunions hebdomadaires en compagnie du directeur d'établissement et du responsable marketing. Ils établissent la liste des véhicules susceptibles de passer en annonce sur le web.

Deux types de sites proposent les véhicules du groupe. Le premier site est celui du groupe il se nomme Rombushop. Il présente les véhicules en stocks pour l'ensemble des 14 pôles. Les annonces sont gérées par le responsable marketing.

Ces véhicules produits sur stock sont vendus dans les établissements et sur le site.

Le second type de sites est en fait un ensemble de sites internet e-Commerce indépendants de Rombus. Il regroupe les sites de ventes de véhicules d'occasion, d'occasions récentes et occasions zéro kilomètre. Rombus n'a aucune visibilité sur la gestion des ventes. Seul le responsable marketing, gestionnaire des actions de ventes sur ces sites a cette visibilité sans toutefois avoir la mainmise sur l'actualisation des ventes en temps réel. En effet, il est toujours dépendant du retour d'informations du chef des ventes.

Cette situation de vente multi canal pose un problème en termes de gestion des stocks, pour le service commercial Rombus, car les véhicules sont proposés sur plusieurs canaux de ventes. Il ne faudrait pas que le véhicule soit vendu deux fois sur deux canaux différents. Aussi, pour limiter les effets doublon, la direction Rombus a souhaité que la responsabilité de la gestion de ces stocks revienne au responsable marketing. Cette solution a été choisie car le responsable marketing a une vision plus large du stock puisqu'il gère le stock de l'ensemble du pôle. De plus, dans ses missions, il s'occupe de la gestion des réceptions et des livraisons. Il a ainsi, une vision globale des stocks, depuis la réception jusqu'à la livraison.

### **Une régulation des processus pour pallier les dysfonctionnements des TIC**

Afin d'éviter les doublons, car les TIC de Rombus n'ont rien prévu pour la gestion de ces stocks excepté un accès rapide au site afin d'enlever l'annonce, le responsable marketing et le chef des ventes ont mis en place un processus informel dans les TIC Rombus. Lorsqu'une demande est envoyée depuis un internaute, celle-ci est récupérée par le responsable marketing qui la renvoie au chef des ventes du site (établissement) qui détient le véhicule. Le directeur communique l'offre à un de ses vendeurs. Lorsque la vente est réalisée, le vendeur en informe son directeur qui avise à son tour le responsable marketing. Nous avons déjà développé le processus de décision du choix des véhicules exposés en annonce. Nous allons nous intéresser au processus de décision de délégation de l'offre aux vendeurs.

### **Processus de décision de délégation de l'offre aux vendeurs**

Rappelons que les vendeurs ne connaissent pas les chiffres de leurs collègues, seuls les chefs des ventes, d'établissement et du pôle ont accès à ces informations. Ils ne savent pas non plus le nombre d'offres émanant du site. Il faut comprendre qu'une offre qui arrive du site est une vente plus facile que les autres car le prospect internaute a laissé un maximum d'informations aux vendeurs. « Une grosse partie du travail est fait » résume ainsi monsieur C. Aussi, le chef des ventes a instauré une règle très simple : chacun leur tour les vendeurs auront à gérer une offre du web.

### ***Une offre anonymisée dans les tableaux de bords***

Lorsqu'un vendeur s'occupe d'une offre du site, elle devient une vente normale, elle est simplement repérée comme venant du site. Autrement dit, l'offre du site se transforme pour les objectifs mensuels du vendeur en vente classique : impossible pour le directeur d'établissement et de pôle de savoir facilement si les véhicules vendus proviennent des offres du site ou non. Pour la mise en place de la procédure, le premier vendeur a été choisi pour son ancienneté et son expérience afin qu'il puisse faire un retour sur les premières ventes par ce canal. Toutefois, lors des entretiens, les directeurs nous ont fait part des règles du jeu évolutives qu'ils étaient les seuls à maîtriser.

### **Des « offres site » outils de management**

Les offres du site leur permettent de gérer les résultats non atteints par certains vendeurs. C'est-à-dire que le chef des ventes donnera une offre du web à un des vendeurs qui sera en difficulté pour atteindre ses objectifs. Nous avons évoqué précédemment la situation relatée par un directeur au sujet d'un de ses vendeurs en position difficile suite à un problème familial. Pour reprendre cet exemple, le directeur donnera l'offre à ce vendeur afin de lui faciliter l'atteinte de ses objectifs. Le directeur détient une zone de pouvoir assez important et une zone d'incertitude très large car personne ne peut contrôler sa décision et le choix qu'il portera pour tel ou tel vendeur. Son processus de sélection et les motivations de ses choix sont personnels et n'entrent dans aucune logique rationnelle de la société. Sa seule contrainte est d'informer le responsable marketing que le véhicule a été vendu ou non.

### **Une construction unilatérale des règles informelles pour atteindre ses objectifs**

La formation de ces règles de distribution lui est propre, il pourra jouer de ce pouvoir auprès de ses vendeurs pour en obtenir quelque chose. Il sait que le vendeur favorisé n'ira pas en parler car le faisant il serait déconsidéré par ses collègues de travail autant que par le directeur. Ces jeux n'ont qu'un seul objectif pour le directeur : rester maître de son poste et parvenir aux objectifs fixés par Rombus dans un système stable. Les chefs des ventes expliquent comme le dit monsieur T. : « cette méthode me permet de réguler les ventes et les résultats de mes gars, ils savent que j'ai fait un geste pour eux, ils se sentent un peu redevables. Maintenant, ils ne sont pas dupes, ils savent que si je l'ai fait pour eux, je l'ai fait pour d'autres ».

### **Des règles informelles dans les règles informelles, un double niveau dans l'informalité**

Ce que nous pourrions nommer le premier niveau de règle acceptée au départ n'est pas une règle prescrite par Rombus. Elle est un construit du groupe de vendeurs avec le directeur, ce que nous appellerons règle coutumière. Cette règle coutumière est transgressée par le chef des ventes, il reconstruit la règle à des fins personnelles de management d'équipe. Pourtant, cette dérogation à la règle informelle est acceptée par tous car elle peut servir les intérêts de chacun. Toutefois, les vendeurs au courant que les règles de départ acceptées car co-construites par toute l'équipe sont constamment changées n'en comprennent la logique. Logique détenue seule par le chef des ventes. Ainsi, les vendeurs ne maîtrisent pas les règles « du jeu » et doivent s'en remettre à la discrétion de leur directeur.

Les directeurs ont développé un second niveau de règles informelles dans la première co-construction des règles. La seule différence, qui est de taille, réside dans la construction de ce second niveau de manière individuelle, sans régulation avec le groupe de régulation du premier niveau. Ce système d'action concret basé sur une situation de zone d'incertitude très large reste un moyen pour les directeurs d'asseoir leurs pouvoirs sur leur équipe et de réaliser les objectifs voulus par Rombus. Les directeurs ont développé une stratégie d'adaptation par l'innovation telle que le conçoit R.K. Merton : « Cette réaction a lieu lorsque

*l'individu a accepté le but prescrit mais n'a pas fait siennes les normes sociales et les procédures coutumières* <sup>133</sup>».

Pour résumer cette partie, le dysfonctionnement des TIC a entraîné la mise en place d'un premier niveau de règles coutumières par régulation du groupe vendeurs/directeur. Au sein de cette première régulation, la personne du groupe au niveau hiérarchique supérieur a créé seul un système de règles informelles qu'elle gère comme elle le souhaite en fonction de ses propres intérêts. En somme, le dysfonctionnement des TIC génère des régulations informelles de premier niveau avec un groupe afin d'aboutir aux résultats voulus par l'entreprise et un deuxième type de régulation unilatérale au sein de la première régulation laissant une zone d'incertitude et de pouvoir au supérieur hiérarchique du groupe régulé afin que ce dernier atteigne ses propres objectifs bâti sur le travail de ses subordonnés.

#### **Une logique d'acteurs pour équilibrer les pouvoirs**

Cette situation est le moyen de contrebalancer la rétention d'information que génèrent les vendeurs avec leur tableau de bords maison vis-à-vis du chef des ventes. Toutefois, le vendeur, ne connaissant pas les règles réelles d'attribution des offres du site, il aura tendance à donner un grand nombre d'informations informelles, afin que son directeur se fasse une idée la plus juste possible de la situation, et ainsi espérer bénéficier de la distribution de l'offre. C'est une manière pour eux de rentrer dans le jeu du directeur : communiquer des informations informelles au directeur afin d'influencer sa zone d'incertitude et sa logique d'acteur à leur profit.

---

<sup>133</sup> Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, op. cit., p. 173.



## **Chapitre 5 – les vendeurs VNE, VNP**

---

Il existe deux catégories de vendeurs chez Rombus, les vendeurs véhicules neufs entreprises (VNE) et les vendeurs véhicules neufs particuliers (VNP). Les premiers sont directement sous les ordres du chef des ventes véhicules entreprises basé dans un des 14 pôles et dépendent du directeur de pôle. Les seconds sont sous la direction du chef des ventes véhicules neufs particuliers basé dans un établissement. Ils dépendent du directeur d'établissement.

Le rôle des vendeurs s'articule autour de plusieurs missions afin d'aboutir au objectifs assignés par les chefs des ventes véhicules neufs entreprises et particuliers.

Les objectifs fixés aux vendeurs sont de trois catégories : les objectifs mensuels, les trimestriels et les annuels. Tous trois sont basés sur les quantités de véhicules, de services associés à vendre et de justification de démarches commerciales auprès des cibles.

Les missions se déclinent en missions de vente et de conseil. Ils doivent vendre les véhicules produits sur stock par Rombus stockés au pôle auquel ils appartiennent. Ils doivent répondre aux attentes des prospects par une mission de conseiller afin de définir avec eux le type de véhicule le plus adapté au moyen



de la gamme proposée par Rombus et aux différentes options proposées. Leurs missions de conseils comprennent aussi les conseils sur les services associés tels que les financements, les options de services, les conseils en matière de fiscalité automobile pour les entreprises...

Leurs cibles sont multiples et pour chacune d'elles les missions sont différentes. La première mission se compose de tâches de prospection sur leur zone de chalandise des « suspects », c'est-à-dire des personnes sur la zone de prospection identifiées comme cibles potentielles. Pour cela, ils sont appuyés par les actions mises en place par le groupe et gérées par le responsable marketing. Ce dernier leur communique les actions commerciales voulues par le groupe et leur fournit les moyens de les mettre en place.

La deuxième mission est de conquérir les prospects, c'est-à-dire les personnes qui ont fait la démarche de venir ou de prendre contact par téléphone auprès de l'établissement ou bien que les vendeurs ont contactées au moyen de la prospection téléphonique. Ils sont aidés en cela par une cellule, dirigée par le responsable marketing, composée de trois personnes situées au pôle. Ces dernières ont pour mission de prendre les premiers contacts avec les suspects afin de les qualifier. Ensuite, elles fournissent les listings qualifiés de prospects aux vendeurs. À eux par la suite de transformer ces prospects en clients aux moyens de rendez-vous, de démonstrations et d'essais de véhicules. Toutefois, nous rappellent les vendeurs : « les moyens les plus utilisés aujourd'hui restent les primes, reprises et les remises pour finaliser la vente ».

Une troisième mission découle directement de la conquête des prospects « particuliers » et « entreprises » : la gestion de la reprise de l'ancien véhicule et sa mise en vente comme véhicule d'occasion. En effet, Le vendeur, lors de la négociation avec son client se trouvera confronté dans une grande majorité des cas à reprendre l'ancien véhicule de l'acheteur. Deux cas de figures sont alors possibles.

Le premier cas, le véhicule à reprendre fait partie des véhicules de plus de huit ans, il passera en prime à la casse ou prime bonus écologique (l'étude s'étant faite sur plusieurs mois, les types de primes ont changé). Le vendeur applique la règle de reprise prévue par la loi. Quelquefois, Rombus propose une prime supplémentaire fixe en fonction de la gamme de véhicule : 1000 euros pour les

véhicules citadins, 2000 pour les familiaux par exemple. La règle reste la même pour tous les clients, seules les remises varieront.

Le second cas, le véhicule est récent et côté. Il s'engagera alors une négociation entre le vendeur et le client afin de déterminer un prix de reprise satisfaisant les deux parties.

***La fidélisation, une relation sur le long terme supportée par les TIC  
« sauvages »***

La quatrième mission est de fidéliser les clients, c'est-à-dire les suivre sur le moyen et long terme dans leur relation aux véhicules de la marque. Lorsqu'un véhicule est vendu il faut pérenniser la relation avec le client, pour monsieur A. : « la vente d'un véhicule est la première étape, ensuite il faut suivre le client, cela représente 20% de la relation et du potentiel client. Il faut ensuite le suivre sur les révisions, les assurances complémentaires, les accessoires, et le ré-achat ». Une partie des missions de fidélisation est prise en charge par l'atelier supporté par la cellule marketing qui fait le suivi téléphonique de prise de rendez-vous pour les révisions par exemple.

Ces missions sont effectuées par les deux services : véhicules particuliers et entreprises. Elles sont assez semblables dans leur déroulement, la seule différence est le type de marché : BtoB et BtoC ont chacun leurs spécificités. Par exemple, les ventes de véhicules aux entreprises sont renouvelées plus régulièrement que pour les particuliers : 36 mois pour un achat de véhicule entreprise et 24 mois s'il s'agit de location. « Les agendas doivent être à jours ! » s'amuse monsieur T. en présentant cet aspect des relations des ventes aux entreprises. Pour un particulier, le renouvellement est plus tardif 48 mois en moyenne, mais les vendeurs tentent leur « chance » à l'approche des 36 mois pour certains.

Les services proposés sont différents, par exemple explique monsieur C. : « on proposera un service de pré-visite du contrôle technique aux particuliers car ils gardent les véhicules plus de 48 mois, alors que les entreprises les échangent bien avant la limite légale du passage au contrôle technique. »

Comme nous venons de le décrire, un grand nombre de dates (achat, révisions, fin de location,...), de rappels (contrôle technique,...) formelles font partie de la relation client. Celles-ci sont consignées dans Imhotep et des rappels sont automatisés et communiqués auprès du responsable marketing. Ce dernier peut aussi faire des extractions d'informations sur un thème précis : les dates anniversaires sur un mois pour l'achat d'un véhicule ou bien les types de révisions des clients... ces informations permettent au responsable marketing de mettre en place et de réaliser des actions commerciales supports pour les vendeurs.

Les vendeurs ont accès à ces informations, mais aucune procédure automatisée de rappel de dates n'a été mise en place par Rombus. De plus, la complexité d'extractions des informations, le temps passé pour cela ne sont pas du goût des vendeurs. Aussi, ces derniers ont-ils mis en place un système de fichiers clients que l'on pourrait désigner comme « sauvages » afin d'y consigner toutes ces informations formelles et bien d'autres que nous allons développer.

Les vendeurs ont créé sur une base Excel des fichiers clients afin d'y consigner toutes les informations formelles susceptibles de renforcer la relation client : dates d'achat du véhicule, date des contrôles techniques, des révisions... Ils ont rendu ses informations « intelligentes » en mettant en place des procédures de rappels automatiques des dates clefs comme celles du contrôle technique, des révisions, de relance client pour un nouveau véhicule au bout de 48 mois...

Pour fabriquer cette base non officielle, les vendeurs s'appuient sur les informations qu'ils détiennent sur leurs clients au fur et à mesure de leurs démarches commerciales. Ainsi, ils consignent sur leur base Excel les nom, prénom, adresse et numéros de téléphone du prospect, puis les dates de contacts, de visites, de signature du contrat... ce que l'on peut nommer comme l'historique du client. Ils « piochent » aussi dans la base Imhotep pour des informations complémentaires sur les délais et dates de livraisons, les immatriculations... En agissant ainsi, les vendeurs se construisent une base clients personnelle indépendante et plus ergonomique que celle proposée par Rombus. De plus, explique un des vendeurs : « cette base est accessible à tout moment, lorsque je sors de rendez-vous, je peux tout de suite la renseigner. Je n'ai pas à me connecter à Rombus avec les problèmes techniques que cela

comporte. Quelquefois, durant le rendez-vous avec le client, je prends directement des notes sur ma base. »

Toutefois, ces bases ne sont pas uniquement composées d'informations commerciales au sens littéral du terme. Si elles regroupent les informations formelles sur l'historique client de manière plus ergonomique que sur Imhotep, ainsi que des procédures automatique de rappel, les vendeurs renseignent également des informations bien moins officielles.

### **Les petits détails non officiels qui font la relation client consignés sur des TIC**

Monsieur G. explique que : « tout se joue dans le relationnel et les petits détails. Par exemple quelques jours après la remise du véhicule à son nouveau propriétaire, je contacte celui-ci pour lui demander ses impressions, voir si tout va bien. Si nous avons parlé d'un sujet précis, j'essaie de le placer dans la conversation et d'y associer le véhicule, si le client est pêcheur, je lui demande sous forme de boutade comment c'est passé sa dernière sortie et est-ce que le coffre du véhicule a été assez grand pour contenir tout le poisson. » Pour cela les vendeurs utilisent un petit fichier dans lequel ils consignent tous les détails informels sur un client, monsieur A. explique : « je fais mon Colombo, j'ai un fichier maintenant sur Excel dans lequel j'inscris toutes les particularités sur les clients que j'ai pu glaner lors de ma « découverte client<sup>134</sup> » cela va de ses loisirs, au nom de ses enfants, de sa femme, de ses animaux, le lieu de ses vacances... tout ce qui pourra me servir pour créer du relationnel lors d'un prochain contact ». D'autres vendeurs vont plus loin, comme madame N. : « lorsque j'établis le plan de financement, je recopie les informations qui pourront me servir par la suite dans mon relationnel client. Par exemple, je recopie les dates de naissance pour lui passer un coucou le jour de son anniversaire, cela fait toujours plaisir et le client est agréablement surpris que je le contacte, il n'a pas l'impression qu'il a été seulement un portefeuille le jour de la vente. J'en profite pour lui demander des nouvelles du véhicule et des enfants ou de son classement au tennis par exemple. »

Le plus difficile dans la relation client résumant respectivement madame N. et monsieur T. est : « d'arriver à créer une relation autre que de la vente,

---

<sup>134</sup> Terme utilisé dans la vente qui correspond à une phase dans le processus de vente.

comprendre le client c'est aussi l'écouter, mais il faut qu'il ait envie de parler, le client est toujours un peu méfiant, il ne veut pas se livrer, mais nous nous avons besoin d'informations sur lui pour étayer notre argumentation », « le relationnel, c'est la vente, si la relation passe, vous pouvez vendre n'importe quelle marque, ce que le client achète c'est en grande partie la relation que le vendeur a su mettre en place. J'ai réussi à vendre du Rombus à un client qui ne voyait que par BMW, il est très satisfait du véhicule du moins autant que s'il était allé chez BMW. Je me rappelle ses mots lors de la remise des clefs : « vous au moins vous m'avez écouté, vous avez tout fait pour la vendre cette voiture, je ne me suis pas senti comme un chien dans un jeu de quille », l'écoute et les détails sur la vie du client, c'est ce que le client aime. Il aime que l'on s'occupe de lui, qu'on le prenne en considération ». Monsieur T. finit par ces mots : « je peux être à l'écoute mais ne peux pas tout retenir, j'ai besoin d'un support, pendant des années je me suis servi d'un calepin, aujourd'hui, j'utilise un fichier Excel car c'est évolutif, je peux rajouter des éléments sans avoir tout à réécrire à chaque fois. Je me retrouvais avec des fiches sur un client dans tous les sens, il fallait que je les réécrive, je perdais du temps et vous le savez, le temps... ».

### **Des données formelles pour créer des relations clients informelles**

Les vendeurs récupèrent des données formelles dont Rombus a besoin pour générer un dossier client comme les prénoms des membres de la famille ainsi que les dates de naissance afin de les utiliser pour nouer une relation client plus informelle : souhaiter l'anniversaire du client par exemple. Autrement dit, les vendeurs transforment les données formelles du client, fournies par Rombus, en éléments d'information qui permettront une relation client plus informelle, plus personnelle.

### ***Le fichier « sauvage », « le chaînon manquant » entre le formel et l'informel***

Les données formelles vont être traduites par les vendeurs en informations relationnelles au travers de ce fichier. Le fichier est l'endroit de cette traduction des informations formelles en informelles. Traduction qui sera à son tour traduite en procédure automatisée puis transformée en action(s). Par exemple, la date de naissance du client est une donnée formelle qui sera utilisé pour la constitution

du dossier de financement. Cette information est récupérée par le vendeur pour une autre utilisation : la date anniversaire du client. Cette date anniversaire sera traduite en procédure automatisée de rappel de la date dans les TIC puis transformée en action lorsque le vendeur contactera le client. Finalement, le vendeur construit son relationnel client sur des actions informelles issues de traduction et de transformation d'informations formelles renseignées sur le fichier Excel du vendeur.

### **Les tableaux sauvages comme espace de liberté, de vie et d'intimité**

Pour les vendeurs, ces tableaux de bords sont des supports à ce qui s'apparenterait à une vie commerciale privée, ils symbolisent la partie informelle de leur travail car leur vie commerciale est constituée de règles, d'objectifs, de contraintes, elle est le travail. Ce terme, vie commerciale privée, sous entend que dans cette vie il y a une vie privée plus informelle que les vendeurs ne souhaitent pas dévoiler. D'abord, les « machines » de Rombus ne sont pas adaptées à cela pour eux, les champs à développer par la direction des TIC seraient trop vastes. Ensuite transposer leurs informations personnelles dans cette machine, les déposséderait de cet espace de vie privée dans le travail. Le mot « machine » est significatif dans ce cas, il représente une chose créée par les humains mais sans vie, sans âme, quelque chose qui ne pourrait comprendre les sentiments et qui ne le voudrait pas d'ailleurs, car cette chose est asservie à l'organisation. Elle n'est là que pour instaurer des règles, elle n'est que règles alors que les informations informelles retenues par les vendeurs sur leurs clients ne peuvent créer des règles. Elles sont des cas particuliers qui correspondent à chaque des clients, ce qui fait le plus du vendeur car il connaît des choses sur le client qui sont en dehors des informations qu'une organisation commerciale peut demander et souhaite savoir. D'ailleurs pour certains vendeurs, le fait que la « machine » puisse recevoir toutes ces informations les laissent dubitatifs, monsieur G. nous dit : « que pourrait faire Imhotep de ces informations, il n'y a pas une application pour chaque information que nous donnons. Bien sûr, si j'informe la machine de la date de naissance de mon client, elle pourrait générer un courrier pour lui souhaiter son anniversaire. Mais après, qui gérerait la relation ? Que peut-elle faire si je l'informe que mon client est tombé malade et qu'il est à l'hôpital ? Elle va lui envoyer une carte de prompt rétablissement ? Ce n'est pas

son rôle, cela ne rentre pas dans le cadre formel de la relation commerciale. Ce serait ridicule, vous imaginez une carte qui proviendrait d'Imhotep et qui dirait, cher monsieur Dupont, nous avons bien pris connaissance de votre chute d'escabeau, nous vous souhaitons un prompt rétablissement. Ces informations ne peuvent être gérées que par les vendeurs pour mettre de la chaleur dans les relations ».

### **La « vie du vendeur » dans son tableau de bord « sauvage »**

Le tableau de bord « sauvage » des vendeurs est la représentation de leur zone d'incertitude, leur autonomie face au directeur et plus largement face au groupe. Pour monsieur N. : « cela représente ma singularité, ma personnalité, c'est moi quoi ! C'est ma vie de vendeur représentée sous tableau Excel ! Le jour où je pars de la boîte, je pars avec mes clients, c'est un peu mon assurance vie, mon sésame de négociation pour trouver un autre poste, donc pas touche ! »

Ce tableau de bord « maison » est leur garantie d'existence, de subsistance pour négocier un poste dans un autre groupe mais aussi pour rester dans le groupe. Cela représente une somme d'informations et de travail considérables mise à jour continuellement. Il permet d'optimiser les résultats car les informations formelles et informelles mises à jour continuellement permettent d'entretenir, de nourrir la relation avec les clients.

Les directeurs le savent bien car, un grand nombre d'entre eux ont été aussi des vendeurs autrefois. Ils laissent la situation en l'état par respect et en connaissance du métier. Ils savent que demander ce document tel quel serait le début des hostilités entre vendeurs et directeur, avec peu de chance d'aboutir. Ces hostilités seraient d'autant plus fortes que les vendeurs sauraient que leur directeur connaît l'enjeu, la valeur du document pour avoir été vendeur lui aussi.

Nous l'avons vu dans la partie consacrée au chef des ventes, celui-ci mettra en place des stratégies pour arriver à ses fins tout en respectant cette règle du jeu entre lui et les vendeurs : je ne te demande pas les informations car je sais que tu ne me les donneras pas pour les raisons que nous connaissons tous deux, alors je vais les obtenir par un moyen détourné qui ne cassera pas cette règle tacite. D'une certaine manière, le directeur s'adapte par l'innovation comme le présente R. Merton. Il ne peut obtenir ce qu'il veut par le moyen que lui fournit le groupe, alors il tente d'arriver aux résultats en innovant dans sa manière d'y

parvenir. Comme nous l'avons déjà présenté, il va produire des règles incompréhensibles pour ses vendeurs qui amèneront ces derniers à livrer une partie des informations. Il va créer à cet effet des moments de relations informelles avec ses vendeurs par exemple lors des visites accompagnées chez un client, le trajet sera alors un moment propice à la discussion et à la mise en place de cette relation.

### **Des tableaux de bords « maison » pour un goal average des remises**

La règle mise en place entre le directeur du pôle, les chefs des ventes et les vendeurs est de ne pas descendre en moyenne en dessous d'un seuil de remise de 25%. La règle reste informelle, elle est variable en fonction d'un certain nombre de paramètres. En effet, le pourcentage de remise sur un véhicule n'est pas significatif. En fonction du véhicule et de son niveau d'option, les marges ne sont pas les mêmes. Un véhicule d'entrée de gamme ne génère pas la même marge qu'un véhicule toutes options. « Il est plus facile d'appliquer une forte remise sur un véhicule haut de gamme que sur un bas de gamme. Je marge peu dans le dernier cas. Pour du haut de gamme, j'ai une marge de manœuvre plus importante car le prix des options proposées au client ne correspond pas au coût de production, notre marge se fait sur ces véhicules » indique monsieur N.

Certains vendeurs utilisent directement la remise maximum afin d'être sûrs d'emporter la vente, ceci quelquefois en dépit des marges, mais pour atteindre les objectifs de ventes à la fin du mois. Les tableaux de bord mis en place par Rombus ne permettent pas d'avoir une vision des remises et de la marge sur chacun des véhicules.

Aussi, le chef des ventes dans la construction de son tableau de bord « maison » créera un espace prenant en compte le facteur de remise pour chacun de ses vendeurs. Ceci lui permettra d'avoir une vision des remises octroyées par les vendeurs et d'en contrôler les montants, les fréquences et les justifications.

Les vendeurs savent que leur directeur a mis en place sur son tableau de bord « maison » ce paramètre. Les vendeurs en font de même, ils s'autorisent, en fonction des taux de remises qu'ils ont déjà accordés au cours du mois, des remises plus ou moins importantes dans les négociations avec les clients. « On fait une moyenne des remises qu'on ne doit pas dépasser dans le mois, et ce



chaque mois, c'est-à-dire que je me fixe une fourchette par exemple 10-15% de remise en moyenne mensuelle. Ce qui me permet d'octroyer 20 % sur un véhicule et 5% sur un autre, c'est notre marge de manœuvre » indique un vendeur. En revanche, ils ne prennent pas en considération la marge pure du véhicule. Les vendeurs la connaissent mais argumentent auprès du chef des ventes sur le faible taux de remise qu'ils ont accordé sur le mois. S'ils devaient prendre en compte la marge pure par véhicule, cela limiterait les négociations, le directeur le sait : « je leur laisse cette marge pour qu'ils puissent souffler, se laisser une marge de manœuvre pour les remises, nous savons tous vendeurs et directeurs que ce n'est pas la manière la plus rationnelle de travailler, mais cela fonctionne car tout le monde connaît les enjeux. » Il faut savoir que la plupart des véhicules en stock sont peu équipés, ce sont des véhicules d'entrée et de moyenne gamme : les véhicules pour lesquels Rombus a communiqué. En conséquence les marges sont peu importantes sur ces véhicules. Pourtant c'est sur ces véhicules qu'il faudra faire des remises puisqu'ils ne correspondent pas tout à fait aux attentes des clients et que comme le disent les vendeurs : « la remise sera d'autant plus importante que le véhicule correspondra le moins aux attentes du client ». L'autonomie des vendeurs se trouve dans l'établissement d'une règle implicite entre les directeurs et eux sur la moyenne des remises mensuelles ne prenant pas en compte les marges pures par véhicules.

***Des TIC à doubles niveaux d'information en fonction des cibles, le cas du site professionnel de l'argus***

Pour les reprises de véhicules, le vendeur est informé de la volonté du client de faire reprendre son véhicule. Deux possibilités, évoquées dans le chapitre des chefs des ventes, s'offrent au vendeur, une reprise « écologique » d'un véhicule de plus de huit ans ou une reprise sur un véhicule coté à l'argus. Dans le premier cas, le vendeur applique le règle mise en place et annoncée par Rombus, il n'y a pas de négociation sur cette prime, il y en aura sur le prix du véhicule en revanche. Dans le second cas, le vendeur se connecte au site internet de l'Argus afin d'évaluer la cote du véhicule. « Le client est toujours étonné car, la cote annoncé par le vendeur est toujours en dessous de la cote que le client pensait » nous indique monsieur N. « Le client fait toujours une évaluation de la cote de son véhicule avant de venir nous voir » continue monsieur N. « il est surpris par la différence de prix ».

Cela s'explique nous disent les vendeurs par l'existence d'une cote pour les particuliers et une pour les professionnels. La cote à laquelle peut accéder le client est la cote des particuliers c'est-à-dire le prix qu'un particulier peut attendre lorsqu'il souhaite faire la transaction avec un autre particulier. Cette cote est la seule visible sur le site et dans le journal. Il est bien indiqué sur les deux supports les conditions de la cote, mais « personne ne les lit » indique monsieur C.

Cette cote pour professionnels est celle qui va servir de base de négociation à la reprise du véhicule. Le vendeur va prendre cette cote et de façon formelle va appliquer certaines modifications pour personnaliser cette cotation. Par exemple, le véhicule est coté en fonction de l'année de mise en circulation, de l'état et du kilométrage. Le vendeur prend la base de l'année et applique le coefficient de kilométrage : si il est supérieur il y aura une décote, s'il est inférieur, il y aura une surcote. Pas de négociation possible à ce niveau tout est très formalisé. Seul l'état du véhicule est laissé à l'appréciation du vendeur, « c'est la que je peux jouer sur les prix à la hausse ou à la baisse » indique monsieur N. La négociation peut se faire sur l'état, « c'est sur ce point que je peux montrer ma bonne foi, que je peux mettre le client dans une relation de confiance, voire de complicité » explique monsieur N. La zone d'autonomie du vendeur sur l'estimation de l'état du véhicule, va permettre de forger la relation de la confiance qu'il recherche auprès du client et que ce dernier souhaite aussi. Cet ajustement sur l'état du véhicule au moment de la reprise entre les deux acteurs est un élément de construction de la relation. Chacune des parties ajuste son jeu pour que la relation de confiance puisse s'instaurer.

### **La construction d'une relation de confiance basée sur l'acceptation d'une règle « métiers » issue des TIC**

Revenons à la double cotation des véhicules, nous remarquons que le vendeur a l'avantage sur le client. Le vendeur présente une nouvelle règle du jeu, règle issue du métier de la vente de véhicules au client. Le client se retrouve dans une situation qui le place en position d'acceptation de ces règles qui régissent le marché. Le client est dans un univers qui n'est pas le sien, qui a ses propres règles, des règles « métiers » qui ne sont connues que des initiés détenteurs d'un savoir, des règles qui ne sont accessibles que par et pour ces initiés. Des règles

qui contraignent le client à s'y soumettre car elles émanent de régulations supérieures, des régulations métiers et secteurs d'activités.

Ces nouvelles règles contrarient le jeu du client qui avait bâti son argumentation et son budget sur la base de cotation de l'Argus particulier. Le vendeur redonne des nouvelles règles que le client peut d'ailleurs vérifier. L'accord du client sur la nouvelle règle fait partie du processus de la construction de la relation client/vendeur. En effet, si le client ne l'accepte pas, la négociation entre lui et le vendeur risque de s'interrompre, il n'y aura plus alors de relation client/vendeur et la vente ne se fera pas.

Finalement, la mise en place d'un double niveau d'information dans les TIC d'un secteur d'activité, avec un accès réservé en fonction des acteurs, permet à l'acteur du secteur d'activité qui a un accès aux deux niveaux d'information, de disposer d'un avantage informationnel sur l'autre. Cet avantage informationnel lui permettra de développer une stratégie plus globale sur l'autre acteur et donc d'en contrarier sa stratégie. Cet avantage informationnel issu des TIC à double niveau d'information amènera celui qui n'a pas accès à l'ensemble des informations à adhérer aux règles du secteur d'activité qui sont des métarègles. L'acceptation de ces métarègles « métiers » ou « secteurs » par celui qui n'a pas accès au double niveau d'information étant un préalable à la construction de la relation client/vendeur.

Cette situation en rappelle une autre : le tableau de bord « maison » des vendeurs face au tableau de bord officiel de Rombus. Sorte de tableau confidentiel créé par un acteur dans un système pour que ce dernier garde un espace de liberté, d'autonomie face au système. Ce tableau des cotations professionnels a quelque chose de secret, de confidentiel, il faut que le client passe l'étape de la rencontre avec le vendeur pour en connaître l'existence, il ne peut y accéder, il est dans l'obligation d'en accepter les règles sans pouvoir les comprendre ni les modifier. C'est un tableau confidentiel créé par un système (le monde des professionnels de l'automobile) dans un système plus vaste (le monde des clients particuliers) afin de préserver une autonomie du monde professionnel (plus réduit) dans un système plus vaste. Les deux tableaux se trouvant sur des supports numériques non accessibles par les non initiés. On retrouvera dans la monographie Peabody, le même type d'accès confidentiel pour les clients

distributeurs de cette société. La société proposant en effet des « pages cachées » dans son site à destination des professionnels afin que ces derniers puissent visualiser les nouvelles collections.

**Stratégie d'adaptation par l'innovation par création de règles d'un sub-univers des TIC**

Dans cet exemple, les TIC sont dysfonctionnantes car elles présentent des informations codées différemment en fonction des acteurs : pour Peabody, les clients professionnels ont un accès « spécial » sur le site qui leur donne des informations confidentielles auxquelles l'ensemble des clients non professionnels n'ont pas accès. Pour Rombus, les vendeurs appliquent le barème de reprise d'un véhicule en fonction d'un site professionnel afin de justifier un tarif de reprise inférieur à celui évalué par le client. Dans les deux cas, les entreprises utilisent les TIC afin de faire entrer les clients dans des sub-univers dans lesquels les règles changent et sont à l'initiative de l'entreprise. Ces sub-univers des TIC sont des adaptations par l'innovation développées par les acteurs des entreprises afin de garder la maîtrise de la relation sur leurs clients.



## **PARTIE 4 – SYNTHÈSE ET CONCLUSION**

## Synthèse et conclusion

---

L'objet de la thèse est de démontrer que dans un environnement micro social (entreprise) piloté par les TIC dysfonctionnantes, les acteurs développent des stratégies d'adaptation afin d'atteindre leurs objectifs et ceux de l'organisation, identiques à celles définies par R.K. Merton dans son étude intitulé *Social Theory and Social Structure*<sup>135</sup> se déroulant dans un environnement macro social.

Dans son étude, R.K. Merton décrit cinq types d'adaptations individuelles en fonction de la distinction de deux éléments. Le premier élément est constitué par les buts, les intentions et les intérêts définis par la civilisation, ce que l'on pourrait nommer les objectifs légitimes proposés par la société à ses membres. Le second élément de la structure sociale est une définition et un contrôle des moyens « légitimes » de l'organisation pour atteindre ces buts. La définition et le contrôle des moyens de cette structure sociale pour atteindre les buts peuvent être très structurés ou bien la définition et le contrôle peuvent être très relatifs.

---

<sup>135</sup> Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, op. cit., p. 167.

En fonction de la distinction de ces deux éléments, buts et moyens, du degré d'adhésion des acteurs à ces buts et des moyens donnés ou non par l'organisation aux acteurs, Merton à défini cinq modes d'adaptation individuels synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Modes d'adaptation	Buts	Moyens
Conformisme	+	+
Innovation	+	-
Ritualisme	-	+
Évasion	-	-
Rébellion	+ -	+ -

Pour transposer l'étude de Merton dans le cadre micro social nous avons adapté des éléments de son étude à l'environnement d'une entreprise, ils sont au nombre de trois. La première adaptation se trouve dans la dimension de la structure sociale, la deuxième dans les moyens et la troisième dans les buts des acteurs en fonction des structures sociales.

La première adaptation se situe dans la dimension de la structure. La structure pour RK Merton est représentée par les Etats-Unis d'Amérique et la société Américaine. Dans notre étude, la structure est représentée par l'entreprise, ses salariés et ses clients. La différence est d'ordre macro et micro, on retrouve dans un cas une structure macro sociale, la société américaine et dans l'autre cas une structure micro sociale, l'entreprise.

La deuxième adaptation se situe dans les moyens d'atteindre les buts. En effet, dans l'étude de Merton les moyens d'atteindre les buts de la structure macro sociale reposent sur des normes sociales et des procédures habituelles telles que l'éducation, le travail,.. Dans notre étude, les moyens de la structure micro sociale sont les TIC. Leur usage repose sur des normes sociales économiques, logistique et de production... et leur utilisation repose sur des procédures. Dans les deux cas les moyens reposent sur des normes sociales et des procédures.



La troisième adaptation se situe au niveau des buts de la structure et de l'adhésion ou non des acteurs à ceux-ci. Dans la société Américaine, les individus acceptent ou non les valeurs du groupe ; une certaine « way of life » Américaine fondée sur des normes et des valeurs. Dans l'entreprise, le but est de satisfaire aux attentes des clients. Pour cela, l'entreprise s'organisera de manière à y répondre en introduisant des TIC comme activités support dans sa structure composée de cinq activités principales (logistique d'entrée, production, logistique de sortie, vente et SAV) définies par M. Porter.

Ainsi dans notre étude, la notion de « structure sociale » telle que le conçoit R.K. Merton est représentée par l'entreprise, celle-ci représenterait l'organisation micro sociale. Dans cette structure, les acteurs seraient les salariés qui adhèrent aux objectifs de la structure, ceci pour des raisons diverses. Enfin, les moyens d'atteindre les buts seraient représentés par les TIC de l'organisation. Celles-ci piloteraient l'entreprise dans son organisation commerciale et de production. Toutefois, ces moyens s'appuyant sur les TIC sont dysfonctionnant et ne permettent pas de donner de définition et de mode de contrôle aux acteurs ou bien ceux-ci seraient très relatifs. Dans ces conditions, Buts +/- moyens -, les acteurs dans la structure se retrouvent à s'adapter sur le mode de l'innovation tel que présenté dans le tableau ci-dessus.

Aussi, notre étude porte sur le mode d'adaptation que Merton définit comme une adaptation par l'innovation. Dans ce cas les moyens ne sont pas donnés mais les buts sont acceptés par les individus autrement dit l'individu accepte les valeurs du groupe mais n'a pas fait siennes les normes sociales et procédures habituelles. Dans notre étude, les TIC qui sont les moyens ne permettent pas aux individus de réaliser leurs objectifs car ils sont dysfonctionnant. L'individu accepte les valeurs du groupe mais les normes sociales et les procédures ne sont pas clairement définies voire inexistantes pour cause de dysfonctionnement.

Les dysfonctionnements liés aux TIC dans une organisation peuvent être classés en trois catégories que l'on nomme aussi des bruits : bruit technique, bruit sémantique et bruit organisationnel. Les acteurs de l'organisation vont développer des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale afin de contourner, réduire ou limiter ces bruits/dysfonctionnements.

Les observations relatées dans les deux monographies permettent de présenter dans les trois catégories de dysfonctionnements les huit causes de dysfonctionnement ainsi que les huit stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale développées par les acteurs des organisations. Cette dernière partie est consacrée à la synthèse et la présentation des causes de dysfonctionnement issues des TIC et des stratégies développées par les acteurs afin de les contourner, de les réduire ou de les limiter. Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale seront exprimées, pour faciliter la lecture, sous la forme de l'acronyme SAPIMS. Pour plus de clarté, les causes et stratégies seront présentées par catégories de bruits<sup>136</sup> : technique, sémantique, sémiologique et organisationnel.

#### **Rappel des 4 catégories de bruits**

Les 4 catégories de bruits sont liées au schéma de la communication de C. Shannon. Le schéma de Shannon modélise la communication entre machines : source – encodeur – signal – décodeur – destinataire. Shannon est le premier à vouloir mesurer l'information numérique. Il donnera naissance à l'unité Shannon soit 1 bit. Cette transmission de l'information numérique entre machine peut être perturbée par des bruits que l'on nomme bruits de communication, c'est-à-dire parasites de communication. Shannon en distingue quatre : technique, sémantique, sémiologique et organisationnel.

Les bruits techniques proviennent des défections des matériels utilisés ou le choix d'un canal non adapté. Les bruits sémantiques sont liés à la compréhension du langage par le récepteur du message. Les bruits sémiologiques ou d'attitudes et conduites proviennent du comportement des interlocuteurs ou des personnes environnantes qui perturbent la transmission du message. Enfin les bruits organisationnels proviennent de la difficulté de l'organisation d'une entreprise à faire circuler rapidement ou non les informations.

Le choix de ce modèle pour notre thèse paraît pertinent car Shannon a étudié et modélisé la relation de communication homme/machine/machine/homme. Or, nous étudions les relations sociales d'acteurs dans une organisation dont la

---

<sup>136</sup> Claude E. Shannon, "A Mathematical Theory of Communication", *Bell System Technical Journal*, 27, July and October 1948, p. 379-423 et 623-656.

communication homme/machine/machine/homme est dysfonctionnante. Shannon définit les 4 bruits possibles dans cette relation machine/machine ; nous étudions les origines des dysfonctionnements qui sont des bruits à la relation de communication numérique. Aussi, ces dysfonctionnements à l'origine des stratégies d'adaptation se trouvent dans une ou plusieurs des catégories des bruits définis par Shannon. C'est pour cela que nous présentons les stratégies SAPIMS dans ce contexte des bruits de communication.

### ***Les stratégies SAPIMS de la catégorie des bruits techniques***

#### **Les dysfonctionnements par problème d'interfaçage**

L'étude a révélé nombre de dysfonctionnements provenant des TIC qui ont pour origine les problèmes d'interfaçages des divers systèmes d'information qu'utilisaient les deux organisations étudiées. Ces dysfonctionnements peuvent être considérés comme étant techniques par leurs origines des systèmes TIC.

Ces dysfonctionnements techniques ne permettent pas aux acteurs de celles-ci d'atteindre aux travers de leurs objectifs ceux de l'organisation. Ces dysfonctionnements ont deux conséquences majeures sur les acteurs et l'organisation. Premièrement, Ils entraînent un cloisonnement des informations entre les services et les niveaux hiérarchiques du fait de l'impossibilité de transmettre l'information par les TIC. Deuxièmement, ils ne permettent pas de construire des règles rationnelles pour l'organisation afin que celle-ci fonctionne avec les TIC.

Afin de remédier aux deux conséquences des dysfonctionnements et ainsi réaliser leur objectif et ceux de l'organisation, les acteurs des deux organisations ont mis en place, un système d'information parallèle utilisant les systèmes d'information officiels des organisations. Ce système d'information parallèle est composé de tableaux qualifiés dans l'étude de « sauvage » reposant sur des tableurs de type Excel de la suite Microsoft. Les acteurs, par la mise en place de ces tableaux « sauvage » ont développé des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale, SAPIMS, afin d'atteindre leur objectifs dans un contexte où les

organisations ne leur en donnent pas les moyens à cause d'un environnement TIC dysfonctionnant.

Ces tableaux « sauvage » sont la représentation physique des SAPMIS. Ils permettent la mise en place d'outils au service d'objectifs individuels et collectifs dans l'organisation pour les acteurs impliqués dans la situation de dysfonctionnement technique. L'étude a relevé que ces tableaux « sauvage » permettaient le développement de cinq outils dont les objectifs étaient à la fois la résolution des dysfonctionnements techniques d'interfaçage et l'atteinte des objectifs des acteurs au travers de ceux de l'organisation. Ces outils sont nommés outils de consignation, de pilotage, d'ajustement, de pouvoirs et de transformation des règles.

### **Les tableaux « sauvage » comme outils de consignation des détails informels qui font la relation client**

Certains des acteurs interrogés, les vendeurs, lors de l'étude nous ont fait part de l'intérêt d'utiliser des tableaux « sauvage » pour y consigner des informations sur les clients d'ordre personnel qui n'auraient aucun intérêt à se trouver sur un système d'information général pour des raisons pratiques de mise en place et de pertinence par rapport à l'objet du système d'information. Ces informations consignées par les acteurs pourraient même se trouver en dehors d'un cadre légal.

Pourtant ces informations informelles semblent être d'une grande utilité pour les acteurs afin de réaliser leurs objectifs de ventes mensuels par la pertinence des données reportées. Ces données informelles sur les clients sont de petits détails sur la vie des clients qui permettent aux vendeurs de reprendre le contact de façon moins commerciale, ce que ces derniers appellent « les détails qui font la relation client » tels que les dates de naissances, les hobbies, des anecdotes...

Ces détails, participent à une meilleure connaissance du client autrement que par les données factuelles sur ce dernier. Pour les vendeurs, agrémenter la conversation de ces détails sur le client valorise ce dernier et ainsi « fluidifie » la relation en jouant sur des ressorts émotionnels non pris en compte par les TIC officielles.

Ces détails corrélés avec d'autres permettent de développer des stratégies afin de réaliser les objectifs de vente. Par exemple, connaître le nombre d'enfants et leur âge, permettra aux vendeurs par extrapolation et construction de présenter le moment venu une offre adaptée au moment le plus opportun en fonction de ces paramètres. Les vendeurs peuvent proposer, s'ils savent que l'un des enfants est en âge de conduire et qu'il doit faire du trajet pour aller étudier, un véhicule. Cette démarche sera faite à partir d'informations informelles recueillies auprès du père qui est le client principal par exemple.

Ces informations ne peuvent faire l'objet de champs d'information sur le système d'information officiel pour des raisons légales mais aussi par l'impossibilité technique de le réaliser. Ainsi, ce problème d'interfaçage du système d'information officiel est bien à l'origine de stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale par problème d'interfaçage développées par les vendeurs.

#### **Les tableaux « sauvage » comme outils de pouvoir**

Recueillir/concentrer/consigner sur un tableur informations informelles et formelles dans un format de lecture accessible et ergonomique tout en en restreignant l'accès par des difficultés d'interfaçage, confère à celui qui les détient un certain pouvoir. Par exemple, les observations effectuées auprès des vendeurs Rombus démontrent que ces derniers usent d'un certain pouvoir sur leur hiérarchie dans la situation décrite. Les vendeurs détiennent un grand nombre d'informations formelles sur les clients émanant du système officiel Rombus. Ils détiennent aussi des informations plus personnelles obtenues lors des rencontres avec les clients. Ces informations ainsi consignées, les vendeurs les exploitent, en croisant les informations, de manière à atteindre plus rapidement et facilement leurs objectifs, partant du principe que plus les vendeurs sont en possession d'informations sur les clients plus ils ont d'occasions de rentrer en contact avec eux et ainsi de créer des occasions de vente.

Ces informations et ces croisements d'informations intéressent les supérieurs hiérarchiques des vendeurs pour plusieurs raisons. La première sera de pouvoir contrôler plus précisément leurs vendeurs dans leurs atteintes des objectifs. La deuxième sera d'utiliser ces informations afin de fixer de nouveaux objectifs plus ambitieux à leurs vendeurs comme ces derniers l'auraient fait de leur propre chef

en se laissant une marge de progression et de liberté dans l'atteinte des résultats. Autrement dit, l'autonomie de décision de fixation et de réalisation de résultats que les vendeurs détiendraient, seraient transférées à l'autorité supérieure. La troisième raison est la somme des deux premières car elle permet au directeur des ventes au travers des bons résultats de ses vendeurs d'atteindre ses objectifs voire de les dépasser en utilisant au mieux les informations de ses vendeurs.

Cependant, les vendeurs ne peuvent transmettre à leur supérieur, les informations directement par le système d'informations de Rombus. Ils doivent pour cela se retrouver une fois par semaine en face à face avec leur directeur des ventes pour faire le point. Aussi, le directeur n'est pas en mesure de récupérer ces informations et doit négocier avec son subalterne pour cela. Ils sont tous deux en situation d'ajustement. Ne connaissant pas exactement la nature des informations que son vendeur détient, en dehors des informations officielles disponibles, il est difficile au directeur des ventes de les demander et ainsi de s'assurer de son pouvoir sur son vendeur. Ce dernier sachant qu'il est difficile pour son directeur de demander des informations dont il ne connaît pas la nature ne les lui donnera pas et préservera ainsi un certain pouvoir sur son supérieur.

Cette consignation des informations sur un support numérique personnel par les vendeurs est aussi un danger pour l'organisation et le directeur des ventes comme ces derniers ont pu l'indiquer lors des entretiens. En effet, cette détention d'informations par les vendeurs permettrait à ces derniers de les utiliser à des fins personnelles, c'est-à-dire de quitter la société avec les dites informations et de les proposer aux concurrents sous promesse d'embauche.

Cette situation qui a pour origine le non interfaçage des TIC est délicate à gérer entre les niveaux hiérarchiques car elle permet à chacun des acteurs d'accroître son autonomie, sa zone d'incertitude dans son travail et permet aussi plus facilement la réalisation des objectifs. Toutefois, elle rend difficile la communication des informations entre eux et la mise en place d'outils de pilotage performants et actualisés. Cette rétention d'information est possible par le dysfonctionnement d'interfaçage des TIC et permet un jeu de pouvoir entre deux acteurs. Il peut être considéré comme le développement par les acteurs d'une

stratégie d'adaptation par l'innovation micro sociale pour préservation du pouvoir et par delà de son autonomie.

### **Les tableaux « sauvages » comme outils de pilotage**

Un grand nombre d'acteurs étudiés dans les deux organisations utilisent des tableaux « sauvage ». Chez Peabody, les ouvrières de l'atelier C, le marketing, le service financier, la production et la gestion de la production ont mis en place cet outil tout comme les directeurs de pôles, d'établissements, du marketing, des ventes et les vendeurs chez Rombus.

Pour chacun des acteurs, cet outil est un outil de pilotage permettant de réaliser ces objectifs et ceux de l'entreprise. Pour ce faire, ils récupèrent une partie des informations auprès des TIC officielles de l'organisation en consultant ces dernières puis en reportant les informations qu'ils souhaitent sur un support sauvage. Ils pratiquent cette récupération d'information sur les TIC officielles car celles-ci ne sont pas organisées de manière à faire « parler » les chiffres comme le souhaiteraient les acteurs. Autrement dit, les données souvent brutes sont inexploitablement en l'état, elles ne permettent pas d'exploitation de données par extraction et corrélation des données.

De plus, il manque aux acteurs des informations que les TIC officielles n'ont pas prises en considération et qui sont introuvables dans le système d'information. Ils n'ont pas la possibilité de créer sur le système d'information officiel des champs d'informations personnelles.

Aussi, la mise en place de ces tableaux « sauvage » permet de retrouver sur un même support l'ensemble des informations dont les acteurs ont besoin afin de réaliser au mieux leurs objectifs qui seront composés d'informations extraites des TIC officielles et de la création de champs d'informations personnelles. Ces informations permettront un meilleur pilotage des activités et ainsi réaliser les objectifs des acteurs. Reste à trouver un moyen d'actualiser les informations sans avoir à passer par les systèmes d'information officiels.

Cette question d'actualisation est en lien direct avec le quatrième outil présenté qui se nomme l'outil d'ajustement.

### **Les tableaux « sauvage » comme outils d'ajustement**

Pour résumer la situation entre les acteurs et les TIC officielles et « sauvage », se sont les acteurs de l'organisation qui renseignent les champs d'information du système d'information officiel. Ainsi, les TIC regroupent l'ensemble des informations renseignées par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Les acteurs récupèrent depuis les TIC officielles les informations dont ils ont besoin en provenance des autres acteurs, puis les transfèrent sur leur tableau « sauvage ». Ils se retrouvent donc sur leur tableau « sauvage » en possession de leurs propres informations, des informations des autres services dont ils ont besoins et des informations qui ne trouvent pas de place sur les TIC officielles.

A partir de ces informations, chaque niveau hiérarchique va ajuster ses informations en fonction de ses objectifs mais aussi en fonction des autres acteurs de l'organisation avec lesquels ils ont en relation de travail. Relations qui peuvent être de supérieur à subordonné et inversement mais aussi entre collatéraux.

Pour ajuster les informations et les actualiser, les acteurs se réunissent régulièrement de manière formelle ou non afin de compléter leur propre tableau « sauvage ». Ainsi, au moment de cette réunion, chacun des acteurs ajustera ses informations en fonction des autres tout en faisant en sorte de préserver ses propres objectifs avant une validation générale de l'ensemble des acteurs de la réunion. Cette réunion permettra par la même occasion d'actualiser les informations de chacun après les ajustements mutuels et la validation.

Ensuite, les informations ainsi validées sont renseignées par chacun des acteurs dans le système d'information officiel. Autrement dit, avant de devenir des informations officielles dans le système d'information de l'organisation, les informations sont ajustées entre les acteurs de manière non officielle mais pouvant rentrer dans le cadre de relations formelles (réunions formelles) ou informelles avant d'être validées et transmises dans le système d'information officiel de l'organisation.

Les tableaux « sauvage » comme outil d'ajustement ont une autre fonction dans les relations entre les acteurs et les relations des acteurs à l'organisation en permettant la co-construction d'un outil commun de travail. Cette pratique a été relevée chez Rombus entre les directeurs de pôles et les directeurs



d'établissements et directeurs de ventes et chez Peabody entre les assistantes et le service de gestion de production ainsi qu'entre les services marketing, financier et les ouvrières de l'atelier C.

Dans les trois situations, les acteurs utilisent les tableaux « sauvage » afin de co-construire un outil de pilotage commun, car chacun ne possède qu'une partie des informations, en partageant et communiquant entre eux leurs informations sur le même support.

Cet outil de travail commun devient simultanément une règle de travail coutumière co-construite par les acteurs. En effet, cette co-construction est la conséquence d'un dysfonctionnement ne permettant pas la formalisation d'une règle rationnelle. La mise en place de ces tableaux « sauvage » et la concertation entre les acteurs de la situation pour sa co-construction a pour objectif de résoudre cette situation de dysfonctionnement par la formalisation co-construite sur un support informel. Cette co-construction devient par défaut la règle de travail coutumière car ne provenant pas de l'organisation mais des acteurs de la situation. Cette transformation de la règle coutumière en règle rationnelle est l'objet du chapitre suivant démontrant que l'outil « sauvage » est créateur de règles rationnelles.

### **Les tableaux « sauvage » créateurs de règles rationnelles**

L'observation des usages des acteurs devant les difficultés d'interfaçages des TIC dans les deux organisations a révélé que ceux-ci mettaient en place des tableaux de bords « sauvage » afin de réaliser à la fois leurs objectifs et ceux de l'organisation.

Ces problèmes d'interfaçages entraînent l'impossibilité de mettre en place des règles rationnelles de fonctionnement des TIC par « la direction » pour les organisations et obligent les acteurs à développer parallèlement l'usage de tableaux « sauvage ». Ces tableaux « sauvage » à l'origine des TIC dysfonctionnantes sont utilisés par les acteurs pour effectuer leur propre travail et leur travail avec le groupe des acteurs, ils sont acceptés par tous comme moyens d'atteindre leurs objectifs et ceux de l'organisation.

Ces tableaux « sauvage », sont acceptés par le groupe après régulation collective puis utilisés par le groupe. Ils sont les supports de règles de fonctionnement

informelles par régulation collective des acteurs. Ces règles de fonctionnement deviennent, par la force des choses, les règles coutumières de l'organisation générées par l'action collective des acteurs.

Autrement dit, les dysfonctionnements par interfaçages ne permettant pas la mise en place de règles rationnelles, les acteurs génèrent des règles de fonctionnement collectives que l'on peut qualifier de règles coutumières.

En théorie, les règles coutumières se construisent par rapport à des règles rationnelles établies par l'organisation. Dans le cas présent, les règles rationnelles ne peuvent exister à cause des dysfonctionnements des TIC. Il y a impossibilité de créer des règles rationnelles. Dans ce cas, les règles coutumières prennent la place des règles rationnelles. Ainsi, dans le cas présent, les règles coutumières deviennent les règles rationnelles. Ces règles rationnelles ont été construites non par la direction de l'organisation mais par l'action collective des acteurs de la situation dysfonctionnante. Ces « règles rationnelles d'actions collectives » sont les conséquences des dysfonctionnements d'interfaçages des TIC dans les organisations.

Le cas de création de « règles rationnelles d'actions collectives » pourrait-il être une stratégie voulue par l'organisation afin qu'en situation d'absence de moyens (voulue ou non par l'organisation) et donc d'impossibilité d'établissement de règles rationnelles, ce soit les acteurs de la situation qui co-construisent les règles rationnelles de fonctionnement ? Si tel était le cas, cela reviendrait à dire que la règle rationnelle de l'organisation dans la situation de dysfonctionnement des TIC serait de laisser aux acteurs la possibilité de co-construire des règles coutumières qui deviendraient les règles rationnelles et plus précisément les « règles rationnelles d'actions collectives ».

Dans cette perspective, l'organisation développerait, elle aussi, des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale en laissant le soin aux acteurs d'établir des « règles rationnelles d'actions collectives ».

### **Les prétextes de dysfonctionnements**

L'étude terrain a permis d'observer des comportements associés aux TIC ne rentrant pas directement dans le cadre de l'étude des dysfonctionnements réels mais s'appuyaient sur des prétextes de dysfonctionnements. Le

dysfonctionnement devient un prétexte pour développer une stratégie. Nous en avons relevé cinq regroupés sous le terme « prétextes de dysfonctionnements ». Ces prétextes se placeraient entre les dysfonctionnements techniques qui en sont le prétexte et les dysfonctionnements d'attitudes et de conduites qui serait l'usage détourné que l'acteur fait de ce prétexte. Ceci, bien loin cependant de l'origine des réels dysfonctionnements.

Les cinq stratégies sont en partie liées aux problématiques d'itinérance des acteurs de l'étude. Problématiques à la fois, techniques pour se connecter, physique : la fatigue occasionnée par les voyages, les décalages horaires : en fonction des pays clients et commerciaux ne sont pas sur les mêmes horaires.

Le prétexte a pour origine l'expérience des TIC vécu par chacun des acteurs en entreprise un jour où le PC, le smartphone ou tout autre TIC dysfonctionnent sans raisons explicables par son utilisateur. Cette expérience vécue par un grand nombre de personnes peut devenir un argument pour expliquer un retard réel dans un travail à rendre par exemple. Ce genre de situation étant connu de tous et tous l'ayant au moins une fois vécue, l'argument devient valable voire valide. Alors pourquoi ne pas se servir de ces dysfonctionnements inexplicables dans la mise en place d'une stratégie ? Il a ainsi été relevé cinq stratégies SAPIMS ayant comme origine commune les dysfonctionnements prétextes.

La première est une stratégie d'attente par la relance :

L'acteur de l'organisation reçoit une demande par l'intermédiaire du site internet sous forme d'email. La demande n'étant pas considérée comme prioritaire pour des raisons propres à l'organisation ou à l'acteur, celle-ci est remise dans l'attente d'une relance de l'émetteur.

Ensuite deux cas de figure possibles suite à la demande : premier cas, elle reste en l'état. L'acteur se sera épargné du temps de travail pour contacter l'émetteur et justifier le refus de collaboration. Second cas, l'émetteur relance par mail ou par téléphone. Lorsque l'émetteur s'étonne de n'avoir eu de réponse de l'entreprise, le récepteur met en avant les dysfonctionnements des TIC en guise de réponse. Ce dernier partant du principe que tous les salariés, dont l'émetteur, connaissent, dans leur entreprise, des problèmes de dysfonctionnements liés à des difficultés d'interfaçages des TIC. Cette stratégie permet, dans le second cas,

de créer un sentiment d'empathie entre émetteur et récepteur, les émetteurs allant jusqu'à valider cet argument en donnant leurs propres exemples de dysfonctionnements.

La deuxième stratégie est celle de la demande différée :

Dans ce cas, l'acteur qui a reçu une demande de collaboration par l'intermédiaire des TIC contactera l'émetteur au moment qui lui convient. Il ne répond pas immédiatement à la demande comme l'usage le voudrait. Il va organiser son travail en prenant en compte cette relance qu'il gèrera en fonction de sa charge de travail. Pour cela, le commercial contacte l'émetteur de la demande au moment de son choix en prétextant, s'il y a lieu, un dysfonctionnement des TIC qui ne lui a pas permis de réceptionner la demande plus rapidement. La raison du délai est acceptée par le client pour les mêmes raisons que dans la stratégie d'attente de la relance. Autrement dit, il gère ces demandes en fonction de ses contraintes et non l'inverse : ce n'est pas la demande qui va réorganiser son travail mais son travail qui va réorganiser la demande.

La troisième stratégie est celle de la prise de recul :

Elle se caractérise par une relation entre un supérieur et un subordonné. Le premier formulant une demande ayant pour objet la communication de résultats, de commandes ou d'un travail dans le cadre de l'entreprise par l'intermédiaire des TIC auprès du second. Le subordonné usera de cette stratégie afin de prendre du recul sur les réponses qu'il devra communiquer à son supérieur. Dans certains cas, ce délai de prise de recul lui permettra de réaliser tout simplement le travail. Supérieurs et subordonnés connaissant les contraintes techniques liées à leur métier nomade, un délai de réponse supérieur à une journée et inférieur à trois jours est accepté au motif d'un dysfonctionnement des TIC.

La quatrième stratégie prétexte est utilisée pour préserver la crédibilité auprès d'un tiers :

Cette stratégie est utilisée lorsque des demandes émanant de clients sont au-dessus des compétences décisionnelles du vendeur. Celui-ci, pour préserver sa crédibilité auprès du client et montrer que le geste commercial vient de lui et non de son supérieur, va jouer de ce prétexte de difficultés physique ou technique de connexion afin de se préserver une marge de manœuvre en terme de temps pour

contacter son supérieur et négocier la demande du client. Ceci, en faisant remonter la demande à son supérieur le plus rapidement possible afin d'obtenir une réponse dans un délai raisonnable. Lorsque le délai de réponse est plus long que prévu, que la réponse vient après quelques heures ou jours, ce dernier prétexte un dysfonctionnement physique ou technique de connexion des TIC auprès du client pour préserver sa crédibilité et montrer à son client qu'il est le décisionnaire.

La cinquième stratégie est utilisée pour gérer au mieux les priorités :

Cette stratégie rappelle la stratégie d'attente par la relance sur certains points. La variante réside dans le degré de relations du vendeur avec le client. Dans le cas de l'attente par la relance, la relation est en cour de construction, la demande du « client » est un premier contact. La stratégie permet de sélectionner les nouveaux clients. Dans le cas de la stratégie de gestion des priorités, la sélection a été réalisée, la relation a débuté et elle est pérenne. La stratégie permet au vendeur de gérer son temps en hiérarchisant ses priorités dans son travail et ses relations de travail.

### **Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale par saturation**

L'étude a permis d'observer des pratiques liées à ce qui s'apparenterait à des dysfonctionnements technique et d'attitude et conduite des TIC par « saturation ». Dans les faits les assistantes commerciales de l'entreprise Peabody utilisent le téléphone comme mode de communication avec les clients mais les contraintes de décalage horaires ne permettent pas une utilisation régulière et optimale de ce moyen (rapidité de réponses dans certains cas et oubli des rappels clients). Aussi, le fax est-il préféré pour des raisons pratiques comme mode régulier de communication avec les clients. Il est aussi utilisé pour valider les commandes avec eux. Ce moyen permet de garder une trace et peut servir de début de preuve dans un litige.

Cette situation entraîne une utilisation très importante de l'unique fax du service, ce qui entraîne une saturation du réseau de télétransmission. Des remontées d'information sur cette situation ont été effectuées régulièrement par les assistantes auprès de leur supérieur mais aucune solution n'a été envisagée pour résoudre le problème.

Aussi, les assistantes ont développé des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale en utilisant les emails comme un nouveau mode de communication avec les clients délaissant ainsi le fax comme outil de communication régulier pour ne l'utiliser que pour valider les commandes avec les clients afin de garder une preuve formelle. Depuis cette période le téléphone est aussi utilisé de manière marginale au profit de ce nouvel outil. L'étude de cette population ayant été réalisée durant la période 2002/2003, les usages à l'époque étaient remarquables et bien moins courant qu'aujourd'hui. Toutefois, il semblait à la fois utile de présenter l'observation de cette période et la remettre dans son contexte de l'époque car elle relève malgré tout d'une SAPIMS.

### ***Les SAPIMS de la catégorie des bruits d'attitude et de conduite***

L'étude des deux organisations a permis l'émergence de trois phénomènes dans la catégorie des dysfonctionnements d'attitude et conduite : les dysfonctionnements par non supervision, les dysfonctionnements par contrainte des acteurs par une autorité supérieure et les dysfonctionnements par manque d'ergonomie.

### **Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale par non supervision**

Les observations dans l'entreprise Rombus ont permis de mettre à jour un dysfonctionnement relevant à la fois du technique et de l'attitude et conduite. Dysfonctionnement technique par le manque d'interfaçage des TIC plus particulièrement entre trois niveaux hiérarchiques et dysfonctionnement d'attitude et conduite, qui découle du premier dysfonctionnement, car les acteurs des trois niveaux hiérarchiques se retrouvent dans une situation où des règles rationnelles laisseront place à de l'arbitraire généré par les acteurs.

Le manque d'interfaçage dans l'organisation entre les niveaux hiérarchiques peut entraîner des phénomènes de non supervision de la part d'un des acteurs. Dans certains cas, le manque d'interfaçage des TIC fait se créer une zone d'incertitude pour le niveau hiérarchique intermédiaire entre supérieurs et subordonnés. Ce niveau hiérarchique intermédiaire se retrouve avec une zone d'autonomie que

l'acteur mettra à profit en développant des SAPIMS. Cette zone d'incertitude générée par le manque d'interfaçage des TIC dans une ligne hiérarchique peut être considérée comme l'endroit où se développent les SAPMIS par non supervision.

Dans les faits, il n'existe pas d'interfaçage des TIC entre trois niveaux hiérarchiques interdépendants (le responsable marketing, le directeur des ventes et les vendeurs), cette situation ne permet pas la communication d'informations d'amont vers l'aval et inversement (la communication de demandes d'achat de véhicules). La règle mise en place entre les trois niveaux est de laisser le niveau intermédiaire gérer les informations et les communiquer suivant une règle définie par les trois niveaux hiérarchiques, au niveau subordonné (les demandes d'achat de véhicules sont communiquées au directeur des ventes qui doit, suivant une règle définie par les trois niveaux hiérarchiques, ventiler les demandes auprès de ses vendeurs de manière équitable). Le cloisonnement des informations généré par le non interfaçage des TIC amène le niveau hiérarchique intermédiaire à être en possession d'informations qu'il va pouvoir gérer sans rendre compte au niveaux hiérarchique supérieur et subordonné ( le responsable marketing ne sait pas à quel vendeur le directeur peut communiquer la demande d'achat et le vendeur n'a aucune idée des offres émanant du responsable marketing et du directeur des ventes). Ainsi, le niveau hiérarchique intermédiaire dispose d'une zone d'autonomie dans sa gestion de l'information (la distribution des demandes d'achat de véhicule auprès des vendeurs). Il peut développer, dans cette zone d'incertitude organisationnelle, des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (ventiler les demandes d'achat de véhicules de manière arbitraire en fonction de ses propres objectifs dépendants des objectifs de l'organisation).

Autrement dit, cette situation de non interfaçage des TIC entre les trois niveaux hiérarchiques génère des zones d'incertitudes qui permettent le développement de stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale basées sur de l'arbitraire pour le niveau hiérarchique intermédiaire avec pour finalité que celui-ci puisse atteindre ses objectifs.

Le non interfaçage ne permettant pas l'utilisation d'un outil commun de gestion de l'information entre les trois niveaux hiérarchiques, cette gestion de

l'information par le niveau hiérarchique intermédiaire s'appuie sur la création d'un outil « sauvage » de gestion des informations descendantes et ascendantes sur un logiciel tableur. Cet outil « sauvage » est la représentation de la zone d'incertitude de l'acteur qui lui permettra de transformer une règle rationnelle, mise au point par les trois niveaux hiérarchiques, en règle arbitraire qu'il utilisera à son profit.

### **Les SAPIMS par contrainte des acteurs de l'autorité supérieure**

Le contexte de cette observation est la suivante : la direction, veut mettre en place une eBoutique sur le site de l'organisation et souhaite proposer à ces clients internautes une livraison des articles dans un temps réduit.

Cette situation qui amène à réduire les délais de livraison pour s'aligner sur les offres des autres sites peut-être considérée comme un dysfonctionnement organisationnel lié aux TIC. En effet, le mode d'organisation de la production devant changer pour répondre aux impératifs de compétitivité d'un nouveau moyen de distribution par les TIC, les TIC sont donc à l'origine du dysfonctionnement. Ce dysfonctionnement est la conséquence d'une adaptation des moyens de production actuelle à l'intégration de l'usage des TIC dans le processus de commandes.

Ce dysfonctionnement étant formalisé par l'ensemble des équipes directement impliquées dans le projet, toutes souhaitent voir aboutir le projet, mais mettent en avant leurs contraintes pour réaliser au mieux le projet. La situation est bloquée car toutes les équipes restent campées sur leurs positions tout en voulant faire aboutir le projet. Cette sorte de double contrainte telle que la définit Paul Watzlawick<sup>137</sup> n'est résolue que par l'intervention d'une autorité supérieure (directeur général) qui imposera aux équipes une contrainte (le délai de livraison à trois semaines). C'est autour de cette contrainte « supérieure » que les équipes vont ajuster leurs contraintes par rapport aux autres équipes afin de co-construire des règles pour trouver une solution satisfaisante et faire aboutir le projet.

---

<sup>137</sup> Paul Watzlawick, *Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique* [1978], trad. française Seuil, 1980, 184 p.



Dans le cas présent, les protagonistes sont d'accord sur le projet final mais ne sont pas d'accord sur les moyens d'y parvenir, en l'occurrence le délai de livraison difficile à tenir pour la production. Chacune des personnes impliquées dans le projet reste sur ses positions ce qui conduit à un blocage du projet final. La stratégie mise en place par chacune des parties est basée sur la maîtrise d'un système que l'autre ne connaît pas : le système de production des sacs, complexe pour le directeur de production, un délai de livraison rapide pour la directrice marketing afin de répondre aux attentes des clients et proposer un service concurrentiel.

Pour résoudre le problème, il a fallu l'intervention d'une autorité supérieure, le DG, qui maîtrise à la fois les deux contextes et fait la part des choses avant d'imposer un objectif aux deux autres. La stratégie d'adaptation par l'innovation de l'autorité supérieure (le DG) repose sur la connaissance et la maîtrise d'un univers qui lui serait normalement inconnu et sa position hiérarchique qui lui permet à la fois d'asseoir son autorité par cette maîtrise et par son niveau hiérarchique. Cette stratégie permet au groupe de trouver des solutions en fonction de la contrainte posée par l'autorité supérieure et ainsi de trouver les moyens pour aboutir à la finalité du projet de l'entreprise.

### **Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale par manque d'ergonomie**

L'étude de la société Rombus a permis de relever un type de dysfonctionnement lié à l'attitude et conduite car il a été observé que les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise avaient des difficultés à récupérer et ceux de manière ergonomique les informations utiles à leur travail. En effet, les TIC de l'entreprise ne permettent pas de présenter sur un seul et même document une agrégation d'informations pertinentes pour les acteurs de l'entreprise pour essentiellement deux raisons : la première relève de l'incompatibilité des systèmes entre eux, que ce soit entre les hiérarchies ou entre les différents établissements ou marques du groupe Rombus, qui ne permettent pas cette synthèse d'information. Autrement dit, il est difficile pour l'ensemble des employés, tous niveaux hiérarchiques confondus, de récupérer par les voies officielles ou tout du moins pas les TIC officielles les informations dont ils auraient besoins pour travailler efficacement. Ces opérations de récupération d'informations prendraient un temps trop important au regard d'une procédure

formelle. La seconde relève de l'impossibilité de rajouter des informations utiles pour les acteurs sur les TIC officielles.

Aussi, pour remédier à ces difficultés, les acteurs de l'organisation ont mis en place des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale en élaborant des tableaux qualifiés de « sauvage » pour palier à ces problématiques d'ergonomie. Ces tableaux « sauvage » sont de l'initiative des acteurs de l'organisation et ont pour objectif de regrouper dans un document ergonomique dans sa lecture et sa structure les informations essentielles à l'atteinte des objectifs de ces derniers. Ces documents prennent la forme de tableurs générés par un logiciel de type Excel. Ils sont non officiels mais sont hébergés et transitent par les TIC de l'organisation.

Ils permettent aux différents employés de l'organisation de positionner sur ces documents les informations officielles récupérées sur les TIC officielles. Ils permettent aussi de collecter directement les informations des autres groupes travaillant avec eux, collatéraux ou subordonnés sans avoir à attendre le traitement dans les TIC de l'organisation avec les difficultés de récupération des informations décrites en amont. Ces collectes d'informations permettent aux acteurs une meilleure vision de la situation et ainsi d'élaborer plus facilement des stratégies afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Ces élaborations de stratégies issues des collectes d'informations sur ces tableaux « sauvage » permettent aux acteurs d'effectuer des simulations de situations qui les mettront à leur avantage dans la poursuite de leurs objectifs. Par exemple, les directeurs utilisent l'outil « sauvage » pour faire des simulations que l'intranet officiel n'est pas en mesure de produire. A la suite de plusieurs simulations, ils prendront les décisions qui leur permettront de réaliser au mieux leur poursuite d'objectifs. Un autre exemple aussi significatif est observé auprès des vendeurs de Rombus. Au préalable, il faut savoir que les remises sur les véhicules sont des leviers de vente très puissants. Ces leviers ont tendances à être utilisés de manière systématique par les vendeurs afin de faciliter la vente. Cependant, ils sont contraints par leur direction de ne pas octroyer plus d'un certain pourcentage de remise par véhicule. Ce pourcentage est ensuite lissé sur l'ensemble des véhicules vendus sur le mois afin de laisser une marge de manœuvre sur certaines négociations difficiles. Aussi, Ces derniers utilisent des

tableaux « sauvage » afin de faire des simulations de moyennes de remises accordées aux clients sur le mois afin que les remises qu'ils ont octroyées sur le mois se retrouve dans la moyenne de lissage mensuelle de leur direction.

Les tableaux « sauvage » permettent aussi de créer des rubriques inexistantes sur les TIC officielles et qui peuvent s'avérer primordiales pour les acteurs dans la poursuite de leurs objectifs. Ces données sont considérées comme non officielles et informelles. Elles sont non officielles car ne rentrant pas dans les champs d'informations des TIC de l'entreprise. Elles sont informelles car les informations recueillies sont souvent des détails sur la vie privée des clients qui ne peuvent être recueillis officiellement sur les TIC d'une organisation. En revanche ces informations sont souvent capitales pour l'atteinte des objectifs des employés de la société.

### ***Les stratégies SAPIMS de la catégorie des bruits sémantiques***

L'étude des deux organisations a permis l'émergence de deux phénomènes dans la catégorie des dysfonctionnements sémantiques : les dysfonctionnements par sub-univers et les dysfonctionnements par manque de formation.

#### **Les stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale par Sub-univers et détournements sémantiques**

L'étude a mis à jour un dysfonctionnement qualifié de sémantique car il repose sur une interprétation de la réalité par les acteurs de la situation. Deux cas de figures sont observés. Le premier où les acteurs créent des sub-univers dans l'univers principal avec des clés et des codes propres à ce sub-univers. Le second où les acteurs se retrouvent dans ces sub-univers. Dans les deux cas, les acteurs développent des stratégies d'adaptation par l'innovation micro sociale pour parvenir aux objectifs fixés par l'organisation.

Ces stratégies des sub-univers reposent sur une asymétrie de l'information entre les acteurs de la relation (client et fournisseur ou client et professionnel d'un secteur d'activités). Cette situation va permettre à l'un des deux acteurs de

prendre l'ascendant sur l'autre grâce à cette maîtrise de l'asymétrie et mener ce dernier dans ce sub-univers dont il maîtrise les règles.

Le cas de l'argus est le plus représentatif de cette stratégie. En effet, cette société propose aux particuliers de pouvoir estimer la côte de leur véhicule sur le site internet. Cependant, il existe deux côtes de véhicules sur ce même outil, la côte pour les particuliers et celle pour les professionnels. Ainsi, lorsqu'un particulier effectue une estimation sur l'argus, il a une côte pour la revente de véhicule entre particulier. Ce même particulier face à un vendeur professionnel, au moment de la reprise de son véhicule par ce dernier, pense que la valeur de reprise sera celle qu'il aura fait estimer sur le site de l'argus. En fait, le vendeur lui présente une côte bien inférieure à celle que le particulier a fait estimer. La raison de cette différence de côte s'explique par une côte spécifique pour le réseau professionnel des vendeurs de véhicules par la société l'argus. Le particulier se trouve en situation de sub-univers face au vendeur en apprenant qu'il existe une autre côte que celle qu'il utilise. Ce sub-univers organisé par les professionnels de l'automobile correspond à cet asymétrie d'information entre clients et professionnels, elle permet à ces derniers de garder l'avantage lors de la négociation en détournant les repères économiques à leur avantage et ainsi de réaliser leurs objectifs et ceux assignés par l'organisation.

L'étude a révélée le cas d'un détournement sémantique lié aux TIC en général et plus particulièrement aux sites internet diffusant les offres de vente de véhicules. Ainsi pour vendre ses produits, l'organisation utilise son propre site qui présente ses produits et fait appel à des sites de reventes externes qui s'apparentent à des sites partenaires. Ces différents sites pouvant être considérés comme des univers différents, des sub-univers, dans l'univers du web.

Dans ce contexte de TIC en sub-univers, le directeur marketing de l'organisation présente le même produit sous des appellations différentes en fonction des sites sur lesquels les produits sont proposés. Ainsi, un véhicule pourra être présenté sur le site de l'organisation sous l'appellation véhicule neuf et proposé à un prix X alors qu'il sera présenté sur un site de revente professionnel sous l'appellation de véhicule d'occasion zéro kilomètre à un prix différent de celui présenté sur le site de l'organisation. Par cette pratique le directeur marketing développe une stratégie d'adaptation par l'innovation et utilise les TIC en détournant les

appellations (détournement sémantique) afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

La monographie Peabody a révélé une stratégie similaire sur le site principal. En effet, pour des raisons économiques, l'organisation n'a pas souhaité créer un site spécifique pour les distributeurs sur lequel ces derniers pourraient visualiser les dernières collections par exemple. Aussi, il a été mis en place sur le site principal une stratégie d'adaptation par l'innovation micro sociale en créant des pages « cachées ». Ces pages sont à destination des distributeurs et hébergées sur le site. Elles présentent les créations pour les saisons futures et diffusent des informations à destination des distributeurs. Elles n'ont aucune existence officielle et sont indépendantes du site car elles n'ont pas de lien hypertexte en relation. En revanche les URL des pages sont communiquées aux distributeurs qui peuvent, à la réception de l'adresse par le biais d'un email, suivre le lien hypertexte et accéder aux dites pages. Ces pages sont les moyens de détourner le dysfonctionnement sémantique et organisationnel de l'organisation.

### **Les stratégies par manque de formation : l'autoformation en réseau**

Le contexte de cette observation est le suivant : deux services en complémentarité, de même niveau hiérarchique travaillent depuis des années avec des procédures de travail fonctionnant sans TIC. Ils se retrouvent à devoir utiliser un système d'information permettant d'améliorer et d'optimiser les procédures mis en place entre les deux services.

Dans le cas des stratégies d'autoformation en réseau, les TIC ne sont pas dysfonctionnantes, elles fonctionnent normalement, il n'existe pas de dysfonctionnement technique d'interfaçage pour et entre les acteurs. Les TIC ont même été pensées et développées pour faciliter le travail et la communication des informations interservices. En revanche, aucune formation pour le personnel n'a été prévue pour l'utilisation du logiciel. Seules quelques personnes se sont auto-formées car elles ont participé dans une moindre mesure à l'élaboration du logiciel de gestion en expliquant aux informaticiens les procédures de travail. Ce personnel auto-formé fait partie d'un des deux services. Ainsi, l'entreprise n'a pas

donné les moyens nécessaires à son personnel pour le former à l'utilisation du logiciel. Aucune raison pour cela n'a été donnée par la direction.

Cette situation crée des dysfonctionnements provenant non d'un problème d'interfaçage ou d'un problème structurel du logiciel mais d'une mauvaise utilisation de ce dernier par le manque de formation personnel. Les TIC sont dysfonctionnantes car le personnel ne les maîtrise pas pour motif que l'entreprise n'a pas voulu ou pu les former.

Les acteurs de cette situation sont face à un dysfonctionnement sémantique car l'utilisation des TIC demande à en comprendre le fonctionnement, le sens, la manière de s'en servir, la connaissance du jargon utilisé dans les phases de procédures informatiques. Ce dysfonctionnement bloque la procédure dans certain cas, car le personnel ne sait pas comment les TIC fonctionnent, voire la dégrade lorsque le personnel fait des erreurs lors de l'utilisation des TIC. Une formation sur le logiciel serait la solution à ce dysfonctionnement mais la direction s'y refuse pour le moment.

Aussi, le personnel a-t-il élaboré une SAPIMS en co-construisant au sein des TIC de l'organisation une plateforme d'apprentissage afin de réaliser leur travail et ainsi atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le personnel à l'initiative de cette stratégie est celui qui s'est auto-formé pendant la phase de mise en place du nouveau système informatique. Les moyens déployés sont assez simple et repose en partie sur l'utilisation d'un logiciel de traitement de texte avec lequel le personnel a constitué un dossier déposé en partage sur le réseau de l'entreprise. Par ce moyen, l'ensemble du personnel en question peut avoir accès au dossier en se connectant sur le réseau de l'entreprise.

Le personnel a créé un fichier que l'on peut qualifier de « sauvage » car il n'est pas dans la procédure officiel, dans lequel il consigne les procédures répertoriées par le personnel auto-formé mais aussi les procédures émanantes de pratiques empiriques réussies sur le logiciel par l'ensemble du personnel.

Ce dossier est co-construit par le personnel et mis à jour régulièrement. Il répertorie les procédures d'utilisation du logiciel, il est en quelque sorte la formalisation des règles coutumières. Ce dossier est devenu par la force des choses, la non formation du personnel, au fil des ans la règle rationnelle de travail. Cette observation tant à démontrer qu'une règle coutumière co-construite par les acteurs face à un dysfonctionnement des TIC peut se transformer en règle

rationnelle pour l'organisation. Ainsi, la règle rationnelle ne serait pas l'émanation de la hiérarchie imposant une procédure mais la co-construction de règles par ajustements mutuel du personnel. Autrement dit, les SAPIMS seraient à l'initiative des règles coutumières qui deviendraient par défaut les règles rationnelles.

Cette stratégie d'adaptation repose sur l'utilisation d'un logiciel pour la création d'un dossier non officiel regroupant les bonnes pratiques à l'usage des TIC afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise sans que cette dernière n'en donne les moyens.

### **Des SAPIMS qui n'en sont pas : Les SAPIMS par relationnel direct**

Le cas des stratégies d'adaptation par l'innovation reposant sur le relationnel direct est la conséquence de dysfonctionnements à la fois technique (non interfaçage des TIC) et à la fois sémantique (la personne connaît l'identité de l'autre).

Dans les faits, la société Peabody a mis en place une eboutique qui permet aux internautes de commander des sacs customisés depuis le site internet de la marque. Techniquement, il est impossible d'interfacer l'eboutique avec le système de gestion de l'entreprise. Ainsi, les commandes passent directement du formulaire du site à l'atelier de production. Le bon de commande reçu à l'atelier reprend l'ensemble des informations sur le sac à customiser mais aussi les coordonnées des clients, noms, prénoms, adresse...

Les entretiens avec les ouvrières de cet atelier ont abouti au constat que celles-ci portaient une attention toute particulière lors de la confection des sacs customisés dont elles connaissaient les coordonnées clients que des sacs qu'elles produisaient en série pour des clients anonymes sur la même chaîne de fabrication.

Lors d'entretiens avec les ouvrières d'un autre atelier de l'organisation produisant le même type de sacs customisés et en série mais ayant résolu les dysfonctionnements cités dans le cas précédent, il a été constaté que les ouvrières ne portaient pas de soins particuliers à la fabrication des sacs customisés. Les sacs customisés et en série étaient fabriqués dans le même état d'esprit, celui d'une production de masse.

On ne peut pas à proprement parler de stratégie d'adaptation par l'innovation micro sociale pour les ouvrières mais plutôt d'une conséquence des dysfonctionnements des TIC. En revanche, cette conséquence pourrait être exploitée par l'organisation si elle développait une stratégie qui tendrait à ne pas rendre anonyme les commandes des sacs afin d'aboutir à une qualité de fabrication des sacs supérieure à ce quelle peut être en général pour de la production en série. Toutefois, cette stratégie n'a pas été mise en place par l'organisation pour le moment.

L'étude a permis d'observer que dans les cas de dysfonctionnements ayant pour origine des problèmes d'interfaçage, de non ergonomie, de non supervision et de manque de formation les stratégies SAPIMS utilisées étaient la mise en place de tableaux « sauvage ».

Dans les cas de dysfonctionnements ayant pour origines les prétextes de dysfonctionnement, la stratégie utilisée par les acteurs reposait sur un accord implicite commun de dysfonctionnement par essence des TIC sans raisons logiques à la compréhension des acteurs de la situation dysfonctionnante.

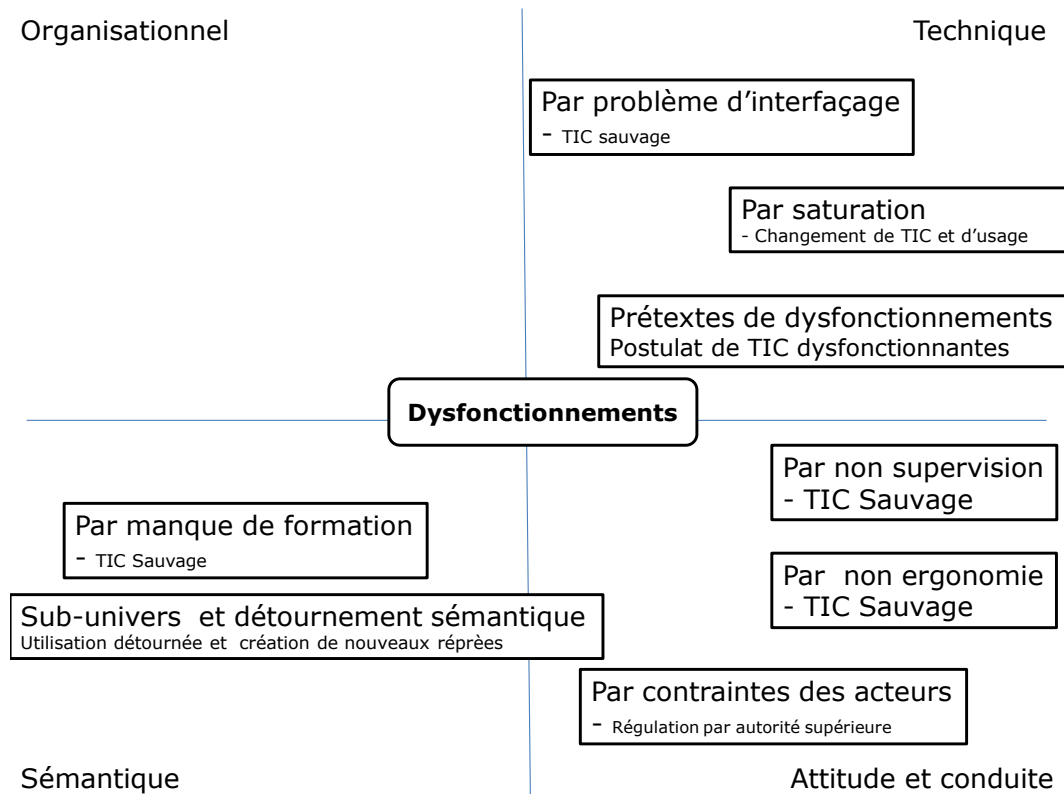
L'origine de dysfonctionnement par contrainte des acteurs amène les acteurs à développer une stratégie de régulation par l'autorité supérieure au groupe des acteurs.

Enfin, les origines de dysfonctionnements par sub-univers et détournement sémantique amène l'acteur à la recherche de l'atteinte des objectifs de l'organisation à la création de nouveaux repères pour les autres acteurs de la situation.

Ces huit stratégies sont les conséquences des dysfonctionnements qui ont pour origine des bruits techniques, d'attitude et conduite et sémantiques. Aussi, il serait possible de présenter ces stratégies sous forme de tableau reprenant ces catégories de dysfonctionnements et les stratégies élaborées par les acteurs pour les contourner. Ce tableau pourrait ainsi se nommer : **Les 8 origines des SAPIMS dans les 4 catégories de dysfonctionnements**. Il prendrait alors la forme présentée ci-dessous



Les huit origines des stratégies SAPIMS dans les 4 catégories de dysfonctionnements :



Nous remarquerons dans ce schéma des huit origines des stratégies SAPIMS qu'aucune des origines ne proviennent des bruits organisationnels. Si nous reprenons la définition des bruits organisationnels, ces derniers proviennent de la difficulté de l'organisation d'une entreprise à faire circuler rapidement ou non les informations, c'est-à-dire que ce dysfonctionnement a pour conséquences de rendre difficile la transmission des informations entre les hommes via les machines et les machines entre elles. Cette conséquence est l'origine des dysfonctionnements que nous avons étudiés. C'est pourquoi les acteurs de l'organisation développent et utilisent des stratégies faisant parties des autres catégories de bruits afin de résoudre leurs problématiques organisationnelles.

## **Bibliographie**

### **Modularisation, organisation de la production**

BASU Ron, WRIGHT J. Nevan, *Total Supply Chain Management*, Butterworth-Heinemann, 2007, 392 p.

BELLU Serge, *Art de la carrosserie française*, ETAI, 2007, 384 p.

BERGER Suzanne, *Made in monde : Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Seuil, 2006, 356 p.

BITEAU Raymond, BITEAU Stéphanie, *La maîtrise des flux industriels*, Éditions d'Organisation, 2003, 336 p.

BLONDEL François, *Aide-mémoire de gestion industrielle*, 2e éd., Dunod, Paris, 2006, 552 p.

DELL Michael, *Dell : Le modèle direct. Une stratégie révolutionnaire*, Maxima, 2000, 305 p.

IACOCCA Lee, *An Autobiography*, Bantam Books, 1986, 365 p.

KOICHI Shimizu, *Le toyotisme*, La Découverte, 1999, 199 p.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, *Safari en pays stratégie*, Village mondial, 2000, 416 p.

SLOAN Alfred P., *Mes années à la General Motors*, trad. Française Madeleine Péreineau, éd. Hommes et Techniques, Paris, 1966, 371 p.

WOMACK Jim, JONES Daniel, *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste*, 2e éd., Village mondial, 2005, 420 p.

### **Relation client**

ABIDI Alhem, « Personnalisation, customisation et fidélité sur Internet : une étude exploratoire des perceptions des consommateurs », *Actes du XXe Congrès International de l'AFM*, Saint-Malo, 2004, Cd-rom.

ADDIS Michela, HOLBROOK Morris B., "On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behavior*, 1, 1, 2001, p. 50-66.

AKERLOF George A., *Explorations in Pragmatic Economics*, Oxford: Oxford University Press, 2005, 528 p.

AUBERT-GAMET Véronique, *Le design d'environnement commercial dans les services: Appropriation et détournement par le client*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université d'Aix-Marseille III, Aix en Provence, 1996.

AURIER Philippe, EVARD Yves, N'GOALA Gilles, « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 2004, p. 1-20.

BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, Gallimard, 1970, 323 p.

BELK Russel W., "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, September, 1988, p. 139-168.

BOURDIEU Pierre, *La distinction : Critique sociale du jugement*, les Éditions de Minuit, 1979, 670 p.

CADET André, CATHELAT Bernard, *La publicité : De l'instrument économique à l'institution sociale*, préface de Edgar Morin, Payot, 1968, 235 p.

CALLOT Philippe (dir.), *Marketing des services*, Vuibert, 2007, 147 p.

CARTON Antoine, « La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : Coproduction, un enjeu définitoire », *Actes des 9e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 2004, p. 78-96. Consultable en ligne <http://leg.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB09-2004/Cartron.PDF>

CATHELAT Bernard, *Publicité et société*, Payot, 2001, 289 p.

CATHELAT Bernard, *Styles de vie. Tome 2 : Courants et scénarios*, Éditions d'Organisation, 1985, 192 p.

CAUSER Jean-Yves, DURAND Jean-Pierre, GASPARINI William (dir), *Les identités au travail : Analyses et controverses*, Octares Éditions, 2009, 346 p.

CODOL Jean-Paul, *Semblables et différents. Recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale*, Thèse de doctorat en Psychologie, université de Provence, 1979.

COVA Véronique, COVA Bernard, *Alternatives Marketing*, Dunod, 2001, 209 p.

DAVIS Stan M., *Future Perfect*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987, 243 p.

DELLAERT Benedict G.C., STREMERSCHE Stefan, "Marketing Mass-customized products: Striking the Balance between Utility and Complexity", *Journal of Marketing Research*, 42, May 2005, p. 219-227.

Don Peppers et Martha Rogers, *Le One to One*, Editions d'organisation, 1999, 442 p.

EIGLIER Pierre, LANGEARD Éric, *Servuction : Le marketing des services*, Mc Graw Hill, 1987, 202 p.

FAN Haiyan, POOLE Marshall S., "What Is Personalization? Perspectives on the Design and Implementation of Personalization in Information Systems", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16, 3-4, 2006, p.184.

GILMORE James H., PINE II B. Joseph, "The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review*, September-October, 1997, p. 108-116.

GODEK John, "Personalization and customization: implications for consumer decision making and behaviour", Special session summary, *Advances in Consumer Research*, 29, 2002, p. 155-157.

GUMMESSON Evert, *Total Relationship Marketing: Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*, 3d ed., Butterworth-Heinemann, 2008, 392 p.

HETZEL Patrick, « Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation », *Revue française de gestion*, 110, septembre-octobre 1996, p. 70-82.

HOLBROOK Morris B., "The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience," in R. Rust et R. L. Oliver (eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, 1994, p. 21-71.

HOLT Douglas B., "How consumers consume: a typology of consumption practices", *Journal of Consumer Research*, 22, June, 1995, p. 1-16.

JACOBY Jacob, KAPLAN Leon B., "The components of perceived risk", *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, 1972, p. 382-393.

KAHN Barbara E., "Dynamic relationships with customers: High-variety strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 1, 1998, p. 43-55.

KAPLAN Andreas M., HAENLEIN Michael, "Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization", *Journal of Product Innovation Management*, 23, 2, 2006, p. 175.

KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Gérard (et al.), *Marketing Management*, 12e éd., Pearson Éducation, 2006, 879 p.

LINHART Danièle, *La modernisation des entreprises*, Éditions de La Découverte, 2010, 128 p.

LINHART Robert, *L'établi*, Les Éditions de Minuit, 1981, 179 p.

LIPOVETSKY Gilles, *L'empire de l'éphémère*, Gallimard, 1987, 345 p.

LIPOVETSKY Gilles, *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard, Paris, 1983, 246 p.

MAFFESOLI Michel, « Postmodernité », in André Akoun et Pierre Ansart (éd.), *Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, 1999, p. 412-414.

MCKENNA Regis, *Tout, tout de suite : Vos clients veulent un accès total*, Village Mondial, 2002, 288 p.

MERCKLÉ Pierre, *Sociologie des réseaux sociaux*, Éditions de La Découverte, 2004, 121 p.

MERLE Aurélie, 4ème journée Normandes de recherche sur la consommation. Thème : Société et consommation, 24 et 25 mars 2005 IAE de Rouen.

NADER Ralph, *Ces voitures qui tuent*, traduit de l'américain par A.-M. Suppo et A. de Perignon, Flammarion, 1966, 267 p.

PARSONS Talcott, "How Are Clients Integrated into Service Organizations ?", in William R. Rosengren, Mark Lefton, Charles Bidwell (dir.), *Organizations and Clients : Essays in the Sociology of Service*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1970, p. 1-16.

PEELEN Ed, JALLAT Frédéric, STEVENS Eric (et al.), *Gestion de la relation client*, 3e éd., Pearson Éducation, 2009, 397 p.

PILLER Franck T. (ed.), "The Market for Customized Footwear in Europe: Market Demand and Consumer's Preferences", *Euroshoe Project Report*, Milano, Italy, European Fifth Framework Program, 2002.

PINE II B. Joseph, *Mass Customization, The New Frontiers in Business Competition*, Harvard Business School Press, 1993, 333 p.

PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel*, traduit de l'anglais par Philippe de Lavergne, Dunod, 2003, 647 p.

RESNICK Paul, VARIAN Hal R., "Recommender Systems", *Communications of the ACM*, 40, 3, 1997, p. 56-58.

RIESMAN David, *La foule solitaire : Anatomie de la société moderne*, traduit de l'américain, Arthaud, Paris, 1964, 378 p.

SHETH Jagdish N., NEWMAN Bruce I., GROSS Barbara L., "Why we Buy what we Buy: A Theory of Consumption Values", *Journal of Business Research*, 22, 1991, p.159-170.

SINGLY François (de), *Les uns avec les autres Quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, 2003, 268 p.

SNYDER C.R., FROMKIN Howard L., "Abnormality as a Positive Characteristic: The Development and Validation of a Scale Measuring Need for Uniqueness", *Journal of Abnormal Psychology*, 8, 5, 1977, p. 518-527.

SNYDER C.R., "Product Scarcity by Need for Uniqueness Interaction: A Consumer Catch-22 Carousel?", *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 1, 1992, p. 9-24.

SURPRENANT Carol F., SOLOMON Michael R., "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, 51, April 1987, p. 86-96.

TIAN Kelly Tepper, BEARDEN William O., HUNTER Gary L., "Consumer's need for uniqueness: scale development and validation", *Journal of Consumer Research*, 28, June, 2001, p. 50-66.

TSENG Mitchell M., PILLER Frank (eds), *The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization*, Springer, 2003, 552 p.

WIND Jerry, RANGASWAMY Arvind, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization", *Journal of Interactive Marketing*, 15, 1, 2001, p. 13-32.

### **Systeme d'information**

ALTER Steven, *Information Systems: A Management Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed., The Benjamin-Cummings Publishing Company, 1996, 728 p.

BAUER Michel, « PME : un patronat aux trois visages », in Philippe Cabin (dir.), *Les organisations. État des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, 1999, 238 p.

BRET Christian, CHAMPEAUX Jacques, *La Cyberentreprise*, Dunod, 2000, 268 p.

CASTELLS Manuel, *La société en réseaux*, Fayard, 2001, 671 p.

DURAND Jean-Pierre, LINHART Danièle, *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Octares Éditions, 2005, 320 p.

GERMAIN Michel, *Management des nouvelles technologies et e-transformation : Regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail*, Economica, 2006, 292 p.

KAUFMAN Henri, FAGUER Laurence, GUILLOIS Mickaël, *Internet a tout changé - Rien ne sera plus comme avant - Marketing, styles de vie, e-commerce...*, 3e éd., éditeur : Xavier Wargnier, Agence Kawa, 2010, 315 p.

LANNOO Pascal, ANKRI Corinne, *e-marketing et e-commerce*, 2e éd., Vuibert, 2007, 352 p.

LAUDON Kenneth C., LAUDON Jane P., *Management Information Systems*, Pearson, 2009, 672 p.

REIX Robert, *Systèmes d'information et management des organisations*, 5e éd., Vuibert, Paris, 2004, 486 p.

### **Multicanal**

CLAEYSSEN Yan, DEYDIER Anthony, RIQUET Yves, *Le marketing direct multicanal : Prospection, fidélisation et reconquête du client*, 2e éd., Dunod, 2006, 327 p.

ISAAC Henri, VOLLE Pierre, et BRÉBAN Yan, *E-commerce : De la stratégie à la mise en oeuvre opérationnelle*, Pearson, 2008, 342 p.



**Sociologie des organisations, sociologie du travail**

AÏM Roger, *L'essentiel de la Théorie des organisations*, Gualino éditeur, 2009, 134 p.

BAGLA-GÖKALP Lusin, *Sociologie des organisations*, 2e éd., Éditions de La Découverte, 2003, 122 p.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Seuil, 1990, 382 p.

BÉRIOT Dominique, *Manager par l'approche systémique*, Éditions d'Organisation, 2006, 340 p.

CROZIER Michel, *L'entreprise à l'écoute*, Seuil, 1994, 271 p.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1971, 82 p.

CROZIER Michel, FRIEDBERG, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1992, 500 p.

DURAND Jean-Pierre, GASPARIANI William (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Octares Éditions, 2007, 345 p.

DURAND Jean-Pierre, WEIL Robert (dir.), *Sociologie contemporaine*, 3e éd., Éditions Vigot, 2006, 815 p.

DURKHEIM Émile, *De la division du travail social* [1893], PUF, Paris, 1967, 416 p.

DURKHEIM Émile, *Textes 2. Religion, morale, anomie*, Les Éditions de Minuit, 1975, 512 p.

FRIEDMANN Georges, *Le Travail en miettes*, Gallimard, Paris, 1956, 347 p.

GOFFMAN Erving, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Les Éditions de Minuit, 1968, 452 p.

HATCHUEL Armand, "Coordination and Control", in A. Sorge, (ed.), *Organization*, London: Thompson Learning, 2002, 770 p.

MERTON Robert K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique* [1953], Paris, Plon, 1965, 514 p.

MORIN Pierre, DELAVALLEE Éric, *Le manager à l'écoute du sociologue*, Éditions d'Organisation, 2003, 271 p.

PERROW Charles B., *Organizational Analysis : a sociological Review*, Wadsworth, 1970, 192 p.

REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : L'action collective de régulation sociale*, 3e éd., Armand Colin, 1997, 348 p.

SPIEGLER Ran, *Bounded Rationality and Industrial Organization*, Oxford University Press, 2011, 240 p.

STRAUSS William, HOWE Neil, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, Harper Perennial, 1991, 538 p.

STROOBANTS Marcelle, *Sociologie du travail*, Armand Colin, 2007, 128 p.

VINCK Dominique, RIVERA Igor, PENZ Bernard, « Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique : la construction sociale de l'impact », *Sciences de la société*, 61, 2004, p. 123-138.

WOODWARD Joan, *Industrial Organization : Behaviour and Control*, London: Oxford University Press, 1970, 262 p.

### **Stratégie internet**

BURN Janice, MARSHALL Peter, BARNETT Martin, *e-Business Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth-Heinemann Ltd., 2001, 272 p.

COHEN Élie, *Le nouvel âge du capitalisme : Bulles, krachs et rebonds*, Fayard, 2005, 408 p.

COMBE Colin, *Introduction to E-business: Management And Strategy*, Butterworth-Heinemann Ltd, 2006, 320 p.

HART Theodore R., GREENFIELD James M., JOHNSTON Michael, *Nonprofit Internet Strategies: Best Practices for Marketing, Communications, and Fundraising Success*, John Wiley & Sons Inc., 2005, 360 p.

**Sciences de l'information et de la communication**

BATESON Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, tome 2, Seuil, 2008, 346 p.

BAUDRILLARD Jean, *Le système des objets*, Gallimard, 1978, 288 p.

LIU Michel, « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue française de sociologie*, 2, 1981, p. 205-221.

MATTELART Armand, MATTELART Michèle, *Histoire des théories de la communication*, 3e éd., Éditions de La Découverte, 2004, 123 p.

VON BERTALANFFY Ludwig, *Théorie générale des systèmes*, 2e éd., Dunod, 2002, 308 p.

SHANNON Claude E., "A Mathematical Theory of Communication", *Bell System Technical Journal*, 27, July and October, 1948, p. 379-423 et 623-656.

SIMMEL Georg, *La tragédie de la culture*, Rivages, 1993, 254 p.

WATZLAWICK Paul, "A review of the Double Bind Theory", in Donald deAvila Jackson, *Human Communication : Communication, Family and Marriage*, Science and Behavior Book, 1968, 289 p.

WATZLAWICK Paul, *Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique* [1978], trad. française Seuil, 1980, 184 p.

**Table des tableaux**

La chaîne de valeur de M. Porter	p 26
Typologies des technologies selon C.B. Perrow	p 42
Schéma des flux de vente	p 51
Schéma flux stocks	p 54
Typologies des modes d'adaptation individuelle	p 59
Fonctionnement inter services production/commercial	p 84
Organigramme type d'un pôle et d'un établissement	p 172
Organigramme des populations étudiées BUFED/BURED	p 184
Les huit origines des stratégies SAPIMS dans les 4 catégories de dysfonctionnements	p 272