

## Etude de cas « L'adoption des technologies mobiles »

Une recherche qualitative a été menée, avec 80 entretiens semi-directifs auprès de managers de plusieurs niveaux. Travail à faire :

- faire une analyse des 56 phrases issues des entretiens, en proposant plusieurs classes de discours
- Quel(s) modèle(s) théorique(s) choisir pour comprendre les oppositions entre ces différents discours sur les technologies mobiles ?

1. « *Ca donne avant tout beaucoup plus de réactivité, c'est à dire que vous traitez les choses beaucoup plus en temps réel, avant tout* » (Entreprise I, Directeur Marketing France)

2. « *D'abord, je pense que les avantages sont économiques, je pense que l'on gagne de l'argent. On supprime des destructions de valeur du fait de l'inertie et le manque de réactivité.* » (Entreprise E, Directeur des Affaires Générales)

3. « *Dans un environnement compétitif, le fait de pouvoir faire un appel, où que ce soit dans le monde est un grand avantage. Vous êtes capables de répondre en permanence. Donc c'est une question de réactivité immédiate.* » (Entreprise A, Directeur des Ressources Humaines)

4. « *Les technologies mobiles permettent une plus grande réactivité, on travaille par télétransmission* » (Entreprise B, Commercial)

4 bis « *Les raisons de l'adoption de ces technologies ? La première un souci d'efficacité, un souci de réactivité avec des population fortement commerciales* » (Entreprise A, Manager Marketing International)

5. « *C'est par exemple toute la dimension logistique, les circuits logistiques sont considérablement raccourcis et accélérés, il y a une pression folle là dedans et il y a des échanges d'informations, qui vont à une vitesse fascinante et si il n'y a pas cette vitesse, là il y a une vraie perte à la clé* » (Entreprise F, Directeur Marketing Europe)

6. « *Il y a un but, c'est la rentabilité. C'est pas pour faire joli qu'on a ces outils là. Ils sont tout à fait au point pour donner le maximum.* » (Entreprise F, Représentant)

7. « *Je vais vous donner un exemple des bénéfiques que l'on a à utiliser ces outils. Pendant une négociation assez complexe, un client a demandé à un de mes commerciaux un renseignement sur le prix et la disponibilité d'un produit. Le commercial a immédiatement envoyé un e-mail avec son blackberry au bureau. Et avant la fin de la négociation, il a reçu l'information. Résultat : il a réussi à signer son contrat en une heure et demie contre deux jours auparavant* » (CEO)

8. « *Nous travaillons vraiment sur les bases Client, donc toute l'information est stockée sur les bases, qui sont archivées au sein du réseau, qui permet que finalement on ne peut pas perdre les données, que tout le monde peut avoir accès quand on veut* » (Entreprise G, Consultant junior)

9. « *C'est formidable, on a l'information partout* » Directrice des Ressources Humaines)

10. « *Ces technologies ont un avantage extraordinaire qui est de donner une ubiquité à l'information et une rapidité à la prise de connaissance* » (Entreprise E, Directeur des Ressources Humaines)

11. « *Ces technologies permettent de rester en contact et de faciliter l'accès à l'information. Le fait d'avoir un ordinateur portable ou un téléphone portable, permet de transmettre des informations beaucoup plus facilement et de recevoir de l'information* » (Entreprise I, Chef de secteur)

12. « *Les applications qui sont développées aujourd'hui tentent de capitaliser les données et avoir accès à l'information n'importe où dans le monde* » (Entreprise I, DSI Groupe)

13. « *Quand ils sont sur le terrain, ça leur permet d'avoir l'information qui est dans le SI du matin, de remplir les données et le soir de rentrer les données dans la base de données qui est à jour, tous les matins* » (Entreprise E, Directeur délégué Informatique)

14. « *Ce qui est à l'origine de l'utilisation de ces nouveaux moyens c'est effectivement une réduction de coûts, et notamment la réduction des coûts de déplacement* » (Manager, RH)

15. « Je pense d'abord qu'il y a une notion de coûts et de réduction des coûts. Avec la mobilité, on a beaucoup moins voyagé et on a beaucoup plus utilisé la visioconférence. Donc on a diminué le nombre de voyages et les voyages coûtent très cher. » (ALCATEL I)

16. « Avant nous étions tous à l'intérieur de l'entreprise, mais aujourd'hui on peut avoir simplement un immeuble loué pour six mois et on met être le wifi et tout le monde peut travailler dès le lendemain. » (Entreprise I, DSI)

17. « C'est vrai que ces instruments, quand même, les aspects positifs : ça a permis d'améliorer la productivité, certainement en détruisant des emplois (et je ne devrais peut-être pas le dire) parce qu'avant lorsque vous aviez une équipe de ventes vous étiez obligés d'avoir une secrétaire dont le rôle était un peu de faire tous ces contacts avec les gars qui étaient sur la route, de coordonner les programmes. Maintenant ils communiquent comme ils veulent et quand ils veulent, donc ça va directement à leur chef, donc vous faites des économies de personnes » (Entreprise I, Directeur Marketing)

18. « Il y a moins de pertes en ligne, les pertes en ligne étant les délégations ou les remplacements qu'on serait obligés d'avoir...d'ailleurs on a moins de remplacements de vacances » (Entreprise I, DSI)

19. « La réactivité est plus grande, l'image donnée au client est plus forte, la perception qu'a le client de ces outils, c'est une perception de professionnalisme » (Entreprise B, DRH)

« Pouvoir répondre rapidement à un client c'est une certaine satisfaction professionnelle de se dire j'ai réussi à lui répondre rapidement grâce à ces outils qu'on a mis à ma disposition » (Entreprise I, Chef de secteur)

20. « Dans un jargon, je dirais que ça a de la gueule! Quand on arrive chez un client avec un ordinateur portable, qu'on lui fait une simulation sur un logiciel, c'est plus officiel, ça met plus en confiance le client. C'est plus crédible que si je lui fait une présentation papier. C'est plus crédible aussi pour présenter les caractéristiques techniques d'un produit, pour avoir la confiance des clients, c'est beaucoup plus facile » (Entreprise B, Responsable régional des commerciaux)

21. « ça nous permet de montrer aux clients qu'on est systématiquement là. Qu'on ne met pas 15 jours à répondre à une requête ou une demande » (Entreprise I, Chef de secteur).

22. « On ne peut pas mettre toutes les ambitions d'entrée de jeu sinon ça serait trop patent que l'on peut dégager une productivité faramineuse avec ce type d'outils. Il faut une patience de déploiement, c'est fatalement étalé dans le temps » (Entreprise E, Directeur des Systèmes d'Information)

23. « Avec ces technologies, nous voulons que chaque technicien de maintenance augmente son nombre d'interventions par jour » (Entreprise C, DSI)

24. « L'introduction de ces outils doit être progressive car ça peut être un choc sur le contrôle des activités. Nous devons trouver un équilibre pour introduire ces outils harmonieusement, pour qu'elles soient acceptées, pour avoir de la productivité sans rejet social sur cette question ». (Entreprise E, Directeur des Systèmes d'Information)

25. « L'essentiel des gains, ce sont des gains de productivité. On ne peut pas crier ces gains de productivité sur tous les toits pour que ce soit socialement admis » (Entreprise E, Directeur des Systèmes d'Information)

26. « Ce qu'on attend, c'est essentiellement du pilotage à distance de ces équipes c'est-à-dire de la possibilité de faire de la productivité sur de l'encadrement intermédiaire » (Entreprise E, GRH)

27. « Le but c'est vraiment de leur mâcher le travail, qu'ils aient juste à remplir leur formulaire chez le client avec leur Blackberry et que moi j'accède à toutes leurs données » (Entreprise H, Directeur Commercial)

28. « En automatisant les tâches, on gagne aussi du temps et donc de l'argent » (DGA)

29. « Une des vraies problématiques qu'on a, c'est de faire fonctionner de manière industrielle toute cette chaîne » (Entreprise E, DSI délégué).

30. « La délégation se fait moins, puisqu'en cas de doute, on va demander à son chef » (Entreprise I, DSI).

31. « Avec ces outils, je vois immédiatement la productivité de chaque commercial et je peux faire des comparaisons de chiffre d'affaires par individu, par pays, par entreprise client (Entreprise H, Directeur des Ventes)
32. « On va avoir un regard un peu policier sur lui pour le surveiller. Auparavant, ils étaient beaucoup plus libres, c'était du format papier. Aujourd'hui on a un regard sur le nombre de rendez-vous réalisés, le nombre de contrats, c'est beaucoup plus cadré » (Entreprise B, Directeur Commercial Régional)
33. « Avant quand on n'avait pas tous ces moyens, on ne savait pas ce qui était imputable à la non réactivité, ou à la durée du transport de l'information » (Entreprise I, DSI)
34. « J'ai le même logiciel que mes agent sauf que j'ai aussi accès à leur portefeuille, je peux contrôler » (Entreprise B, Responsable RH des commerciaux)
35. « On est dans une logique de contrôle par les résultats ou par la conformité. L'outil informatique permet de vérifier la conformité des entreprises que les gens font. Aujourd'hui, il y a un contrôle de cohérence par la machine. En matière de management, le meilleur outil qui soit est la dissuasion. Le type n'est pas surveillé tout de suite, mais il sait en permanence qu'il peut l'être. Du coup, on n'a plus besoin de le faire, c'est ce que j'appelle le système autorégulé » (Entreprise E, DGA)
36. « Sur la culture d'entreprise, s'il fallait résumer je dirais que ça a accéléré une mise en place d'une culture de l'urgence, on est dans une culture de l'urgence. [...] Cela doit aller très vite, rendre, donner des réponses » (Entreprise A, Manager Marketing International)
- 36 bis « On se sent parfois obligé de répondre tout de suite, c'est parfois trop rapide » (Entreprise F, Commercial)
37. « C'est un processus d'accélération des demandes et des réponses » (Entreprise F, DRH)
38. « C'est aussi le rôle du patron de pouvoir avoir une visibilité sur le poste et sur le secteur, [...] si c'est bien mis en avant et si la hiérarchie le vend correctement auprès de ses collaborateurs, je pense que ça peut être un bénéfice » (Entreprise I, Chef de secteur)
39. « C'est un élément social. Certains de nos collaborateurs, lorsqu'on leur donnait des PC portables, ils étaient extrêmement fiers parce que ça les mettait en valeur vis-à-vis de leur famille. Les enfants admiraient le père qui ramenait un portable à la maison, c'est un statut social qui existe encore et que vous retrouvez partout. Les enfants sont très attachés aux gadgets ». (Entreprise A, Président de filiale)
40. « Pour des populations qui ont vu peu de changements techniques avant et c'est quand même l'infanterie lourde de l'entreprise - ont un avantage, c'est que ça rehausse le métier. L'agent arrive chez le client, sans ses feuilles de papier, donc ça rehausse son image et c'est un outil de valorisation, très clairement » (Entreprise E, DSI Groupe)
41. « Au départ, il y avait un côté, disons plutôt social dans l'entreprise. Le téléphone ou le PC donnait un statut » (Entreprise E, DSI délégué)
42. « Lorsque des gens m'ont vu avec ça, ils m'ont dit « dis donc, t'as fait un sacré pas en avant! » (Entreprise I, Directeur Marketing)
43. « Ces technologies mobiles contribuent à motiver le chef de chantier, sa fonction est mieux reconnue, et l'équipe elle-même est poussée vers le haut » (Entreprise D, DRH)
44. « Quelqu'un peut suivre une affaire de bout en bout parce que on peut le contacter à tout moment, donc le responsable de cette affaire, on le contacte sur cette affaire; c'est assez motivant, c'est responsabilisant » (Entreprise I, DSI)
45. « I don't work at 8 in the morning, to 5 at night. I don't do that. I take my kids to school, I work in the morning and the early afternoon. My kids come on to school and I am home. We do their homework on the afternoon. But I always eat with the family. I have very flexible schedules" (Entreprise A, Marketing Research Director)
46. « C'est que, en fait, il n'y a pas vraiment d'horaires du coup. C'est-à-dire que dans cette organisation-là, on s'organise un petit peu comme on veut » (Entreprise I, Chef de secteur).
47. « En fait, ça a abattu certaines frontières qui fait que l'activité n'est pas basée sur le lieu de travail, l'établissement de rattachement, mais qu'elle est possible à la maison. Donc ça a un peu chamboulé la notion de temps de travail. Ou de disponibilité pour le temps de travail. Une personne qui a accès à ces

*outils-là, en particulier l'accès race, peu très bien rentrer chez lui, prendre son dîner, regarder un film, et se remettre au travail. C'est quelque chose qui a entièrement changé le mode de fonctionnement » (Entreprise A, Directeur des ventes)*

48. *« Nous avons une bonne acceptabilité sociale de ces outils, et ainsi, une meilleure productivité, grâce au fait que les individus n'ont pas à repasser le soir au bureau s'ils ont un rendez-vous à l'autre bout de la région » (Entreprise E, DRH)*

49. *« Surtout ça permet d'avoir une indépendance pour le commercial » (Entreprise B, Responsable commerciaux)*

50. *« Lorsqu'on est en France, même si vous êtes commercial et que vous allez chez le client, effectivement c'est plus commode et plus efficace pour vous, au lieu de repasser après de travail, soit de rester chez le client, soit de rentrer chez vous après votre rendez-vous client plutôt que de repasser ici ou en région parisienne, vous allez passer des heures dans les embouteillages, donc vous allez perdre en efficacité » (Entreprise A, Chef des Ventes)*

51. *« Vous avez un outil payé par l'entreprise, sans contrôle de l'utilisation que vous en faites. C'est admis que vous puissiez l'utiliser à des fins privées » (Entreprise A, Manager développement SI)*

52. *« Ils ont un intérêt économique personnel à être équipé de ces technologies pour leurs communications » (Entreprise F, Directeur des Ventes)*

52 bis *« Les gens acceptent le gain de temps du soir et de faire dans la journée deux ou trois interventions de plus » (Entreprise E, Directeur des Ressources Humaines)*

53. *« Il est normal qu'ils augmentent leur disponibilité avec les outils de mobilité qui sont mis à leur disposition » (Entreprise E, DSI)*

54. *« C'est du donnant-donnant » (Entreprise E, DSI délégué)*

55. *« A partir du moment où le téléphone vous est fourni par l'entreprise, vous avez tendance naturellement à accepter qu'on vous appelle » (Entreprise G, Consultant)*

56. *« A un certain niveau de responsabilité et dès qu'on vous donne un téléphone portable qui est de plus payé par la société, la moindre des choses c'est de le laisser allumé » (Entreprise C, Manager RH)*