

# Le management en réseau virtuel dans un environnement multiculturel



---

Michel KALIKA,  
Professeur Université Paris Dauphine

[www.crepa.dauphine.fr](http://www.crepa.dauphine.fr)

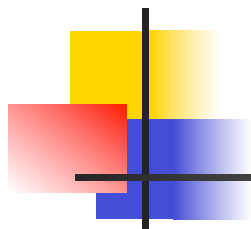
PRODUCT MANAGERS CONSULTING, Paris, 13 juin 2007



# Présentation

---

- Professeur à l'université Paris-Dauphine
- Directeur CREPA, Centre de Recherche en Management & Organisation
- Directeur Observatoire Dauphine-Cegos du e-management



## Agenda

- Méthodologie
- Virtualisation, Numérisation
- Communication électronique
- Nomadisme
- Performance

# MANAGEMENT & TIC



*5 ans de e-management dans les entreprises*

Préface de Jean-Pierre CORNIOU  
Président du CIGREF



# Paradoxe

---

- 2000 bulle internet
- On ne parle que des TIC et.....
- rien ne se passe
- 2007
- On ne parle plus des TIC, ou presque, plus et .....
- tout change



# Méthodologie de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management

---

- Enquête annuelle /500 entreprises
  
- Enquête annuelle / environ 1500-3000 salariés en formation



# Virtualisation, numérisation

---



# Virtualisation, numérisation

---

- Constat d'une triple évolution
  - **Bureau virtuel**
  - **Processus virtuels**
  - **Organisation virtuelle**



# Bureau virtuel

---

- Ordinateur portable:
  - 50% salariés
- Téléphone mobile
  - 92% salariés
- Assistant personnel électronique
  - 23% salariés
- **Dissociation du bureau physique et du bureau réel**





# Processus virtuels

---

- Taux d'équipement des entreprises en ERP : 63%
- Taux d'équipement des entreprises en Intranet : 85%
- **Numérisation croissante des process**



# Organisation virtuelle

---

- Externalisation de fonctions
  - intensité de la concurrence
  - recentrage sur le métier, sur les compétences
- Extranet, EDI
  - paiement de facture automatique par EDI 32%
- **Dissociation entre l'organisation physique et l'organisation réelle,**
- **Le SI devient la structure d'une organisation éclatée, en réseau .**

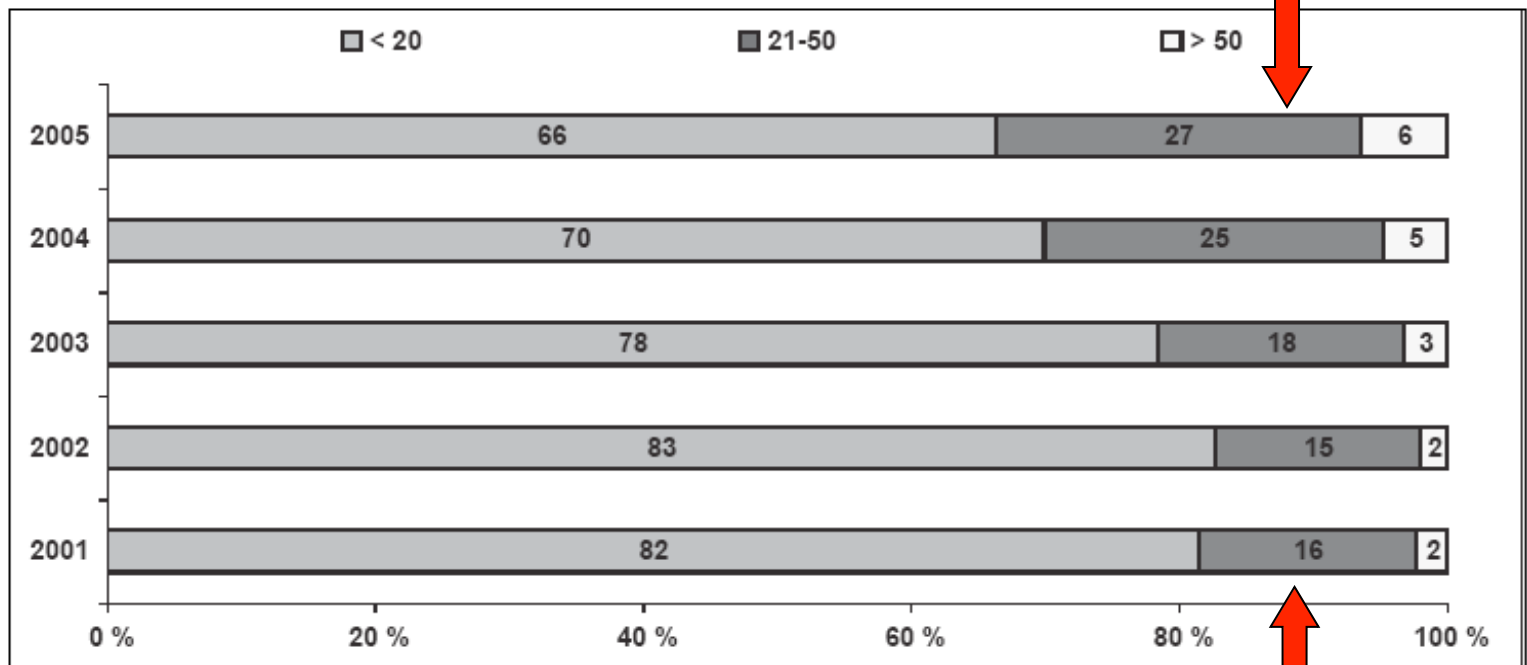


# Communication électronique

---

# Développement de la communication électronique

Nombre de courriels reçus quotidiennement



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête salariés.



# Raisons de ce développement

---

- Équipements matériels & réseaux
- Rapidité
- Asynchrone
- Tracabilité



# Mais attention aux différences

---

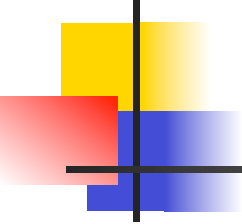
- Maîtrise de l'écrit
- Générationnelles
- Culture interne, externe (partenaires)
- Culture de secteur
- Culture nationale



## Effet attendu de l'augmentation de la communication électronique : la baisse du nombre de réunions?

---

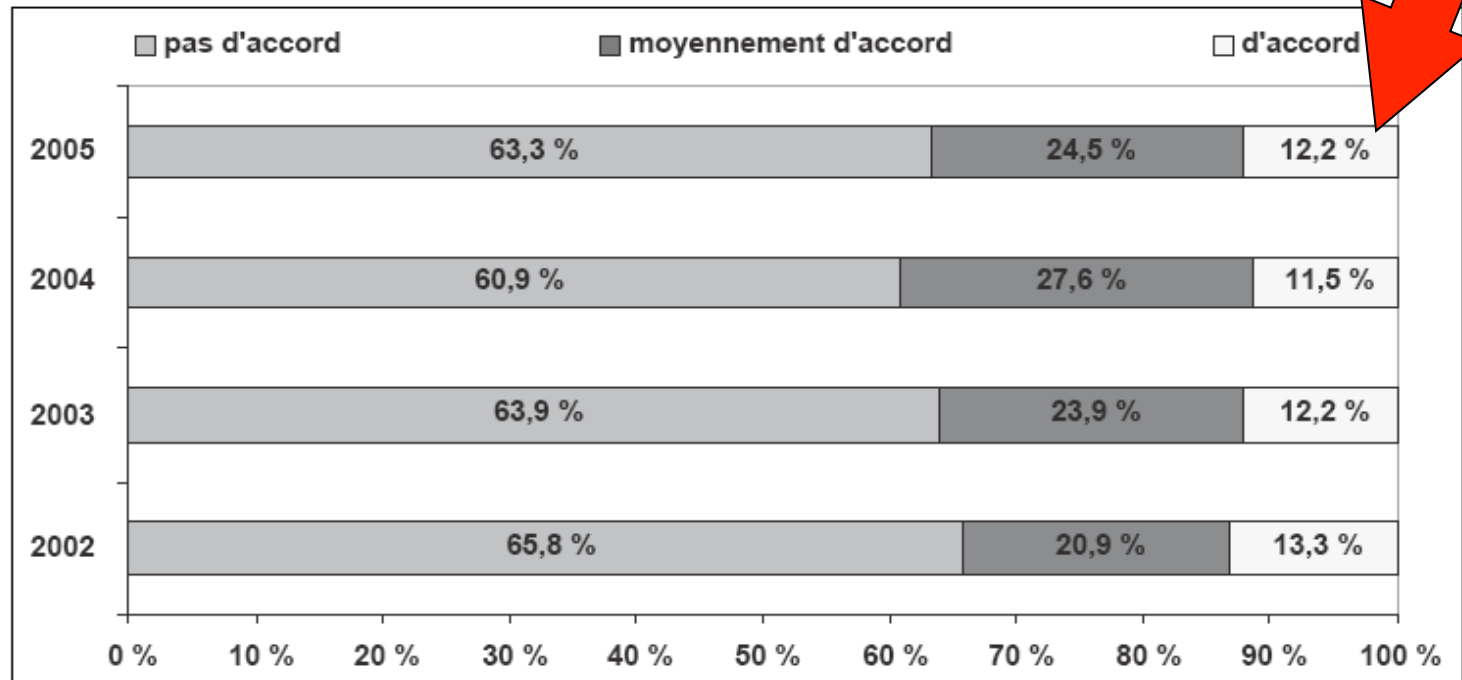
- Si la communication électronique se développe...
- La communication en face à face doit se réduire!
- Le nombre de réunions doit se réduire

- 
- 
- Observe-t-on une substitution entre communication électronique et présentielle?
  - Observe-t-on une modification des modes de coordination interne?



# Réunions moins fréquentes?

## Les réunions sont moins fréquentes



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.



# Or, qu'entend-on souvent sur les « réunions »

---

- Trop (réunionite)
- Trop longues
- Parfois inutiles
- Trop personnes invités
- Mal préparées
- Démarrent en retard
- Pas suivi ...etc



# Théorie du millefeuille

---





# GROS MILLEFEUILLE (ancienne entreprise publique)



MILLEFEUILLE PLAT (filiale groupe US)



11 2:19

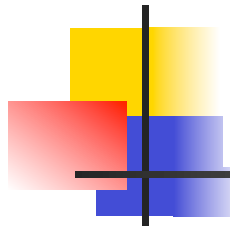


# Pourquoi un Millefeuille?

---

- Effet bureaucratique
- Effet normes de communication
- Effet stratégie des acteurs
- Effet représentation du travail
- Effet besoins sociaux
- Effet implication de la direction





Visio-  
conférence

Télétravail

- **L'effet « bureaucratique »**: les réunions sont, pour certaines, formellement définies par les procédures internes de l'organisation. Elles constituent des routines formelles; leur remise en cause est souvent difficile et, dans tous les cas, elle mérite d'être justifiée.
- **L'effet « normes de communication »**: chaque entreprise possède des normes souvent implicites de communication. Ainsi, les réunions présentiellees sont parfois associées à une conception « démocratique », « participative » du management.
- **L'effet « stratégie des acteurs »**: le fait de convoquer une réunion, d'y participer ou de ne pas y participer constitue une manifestation de pouvoir. La suppression éventuelle des réunions rendues partiellement inutiles du fait de la communication électronique est donc susceptible d'être freinée par les stratégies des acteurs.
- **L'effet « représentation du travail »**: l'activité dans l'entreprise a longtemps été associée à un modèle dominant présentiel; le travail se fait dans l'entreprise et la réunion face à face est une illustration de ce type d'activité. Cette conception traditionnelle de l'entreprise, remise en cause par les entreprises virtuelles et en réseau, explique en partie les difficultés de développement du travail à distance ou à domicile.
- **L'effet « besoins sociaux »**: la communication électronique peut réduire les opportunités d'interactions et les rencontres informelles dans l'organisation. Les réunions constituent une occasion de travailler ensemble mais aussi de construire et de créer des liens relationnels.
- **L'effet « implication de la direction »**: le rôle de l'implication de la direction générale dans les changements liés à l'utilisation des TIC est bien connu. Si elle ne s'implique pas dans les réorganisations, celles-ci n'ont pas lieu spontanément.

*(Kalika, 2002, Kalika et al., 2005.)*





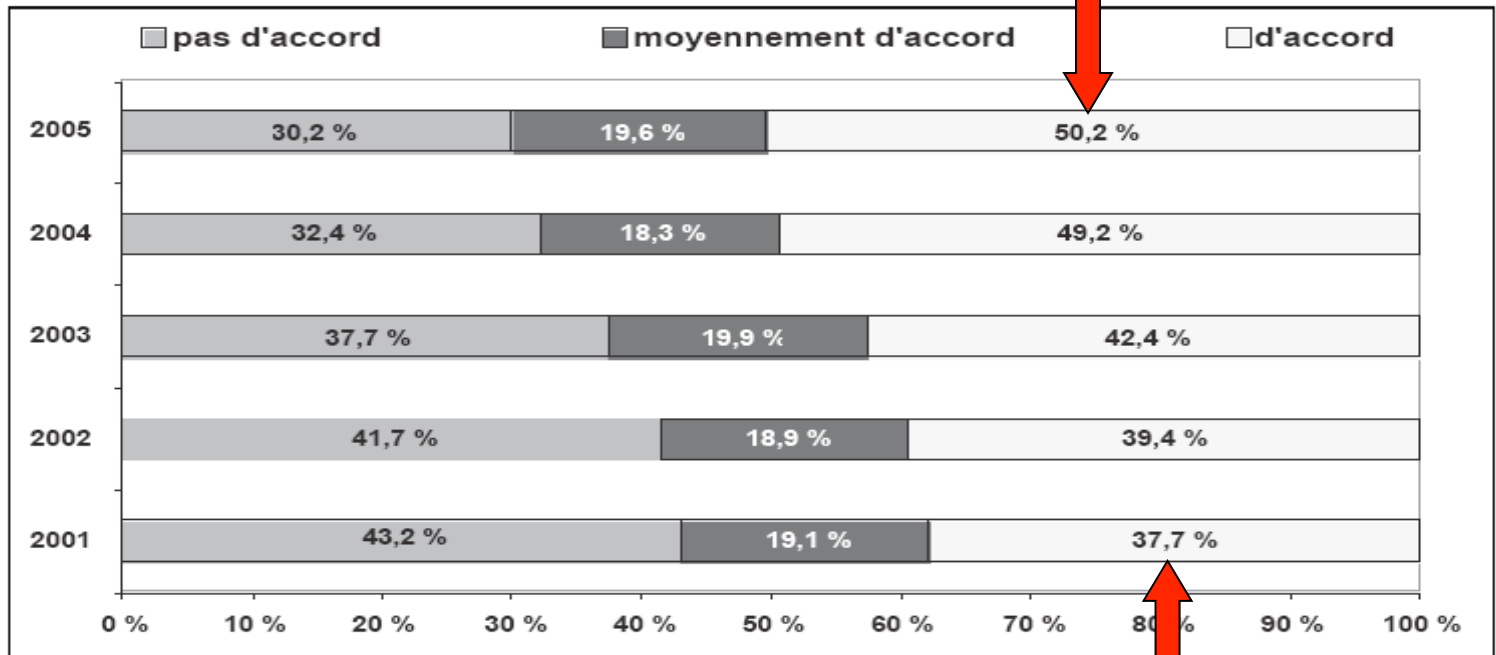
Conséquence:

---

**Surcharge  
informationnelle**

# « Je reçois trop de courrier que je n'ai pas le temps de traiter »

Nombre d'utilisateurs concernés par la surcharge informationnelle entre 2001 et 2005



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête salariés.



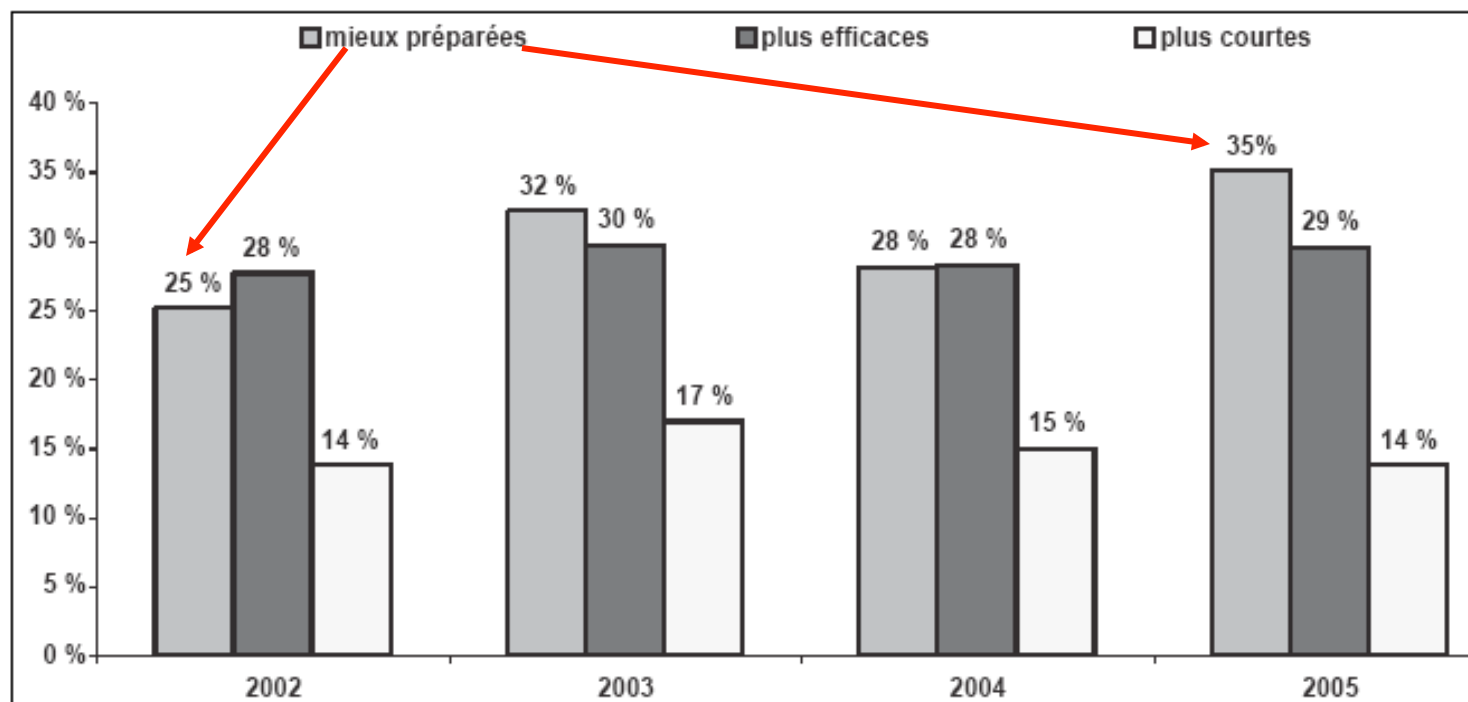
# Surcharge informationnelle

---

- Surcharge d'activité
- Moindre réactivité
- Moindre efficacité
- Stress etc.

# Cependant,

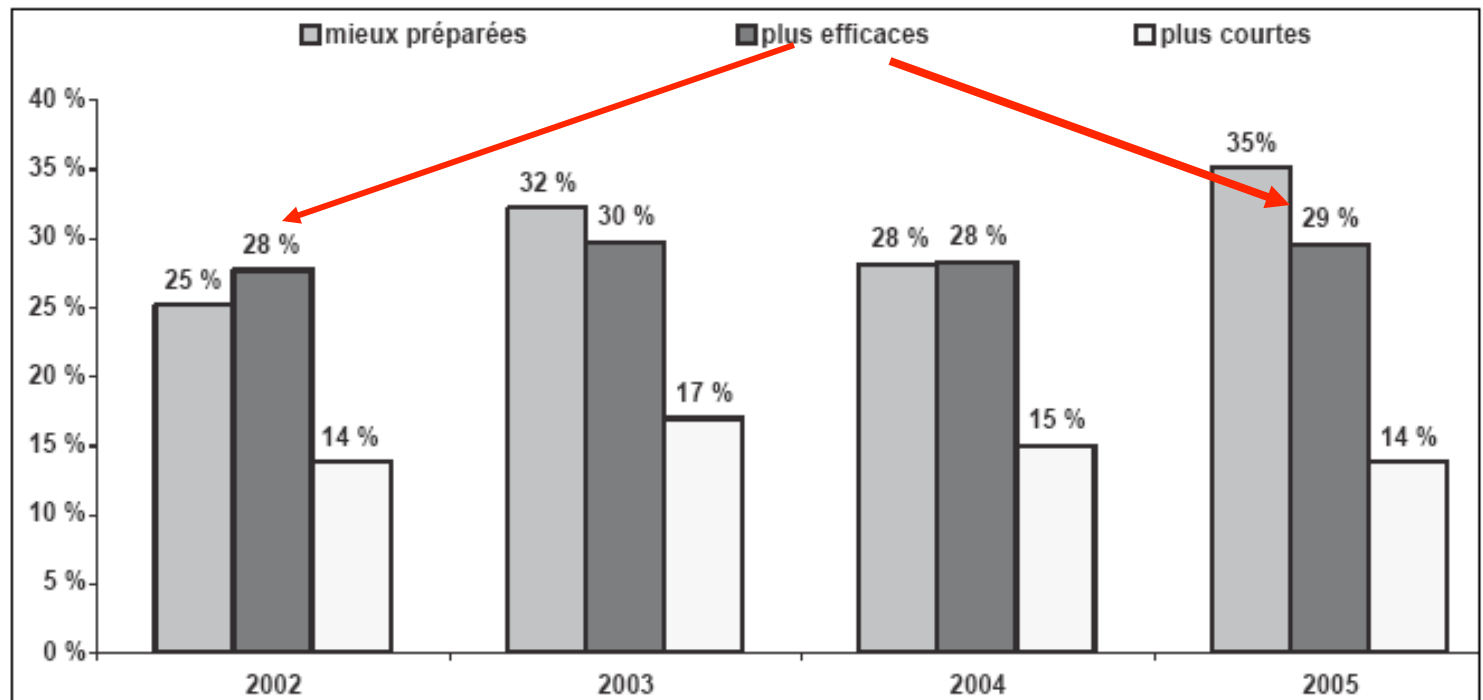
## Les réunions sont...



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.

mais,

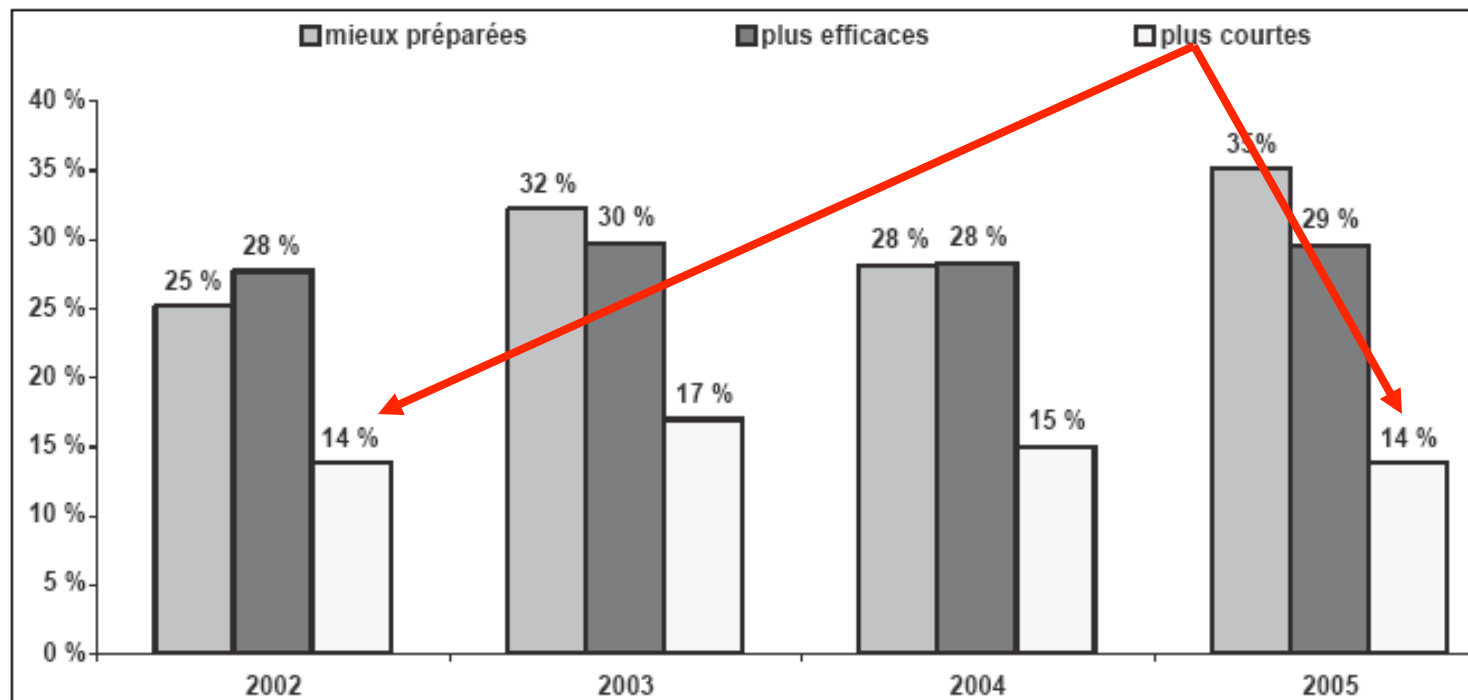
### Les réunions sont...



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.

# Et malheureusement,

## Les réunions sont...



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.

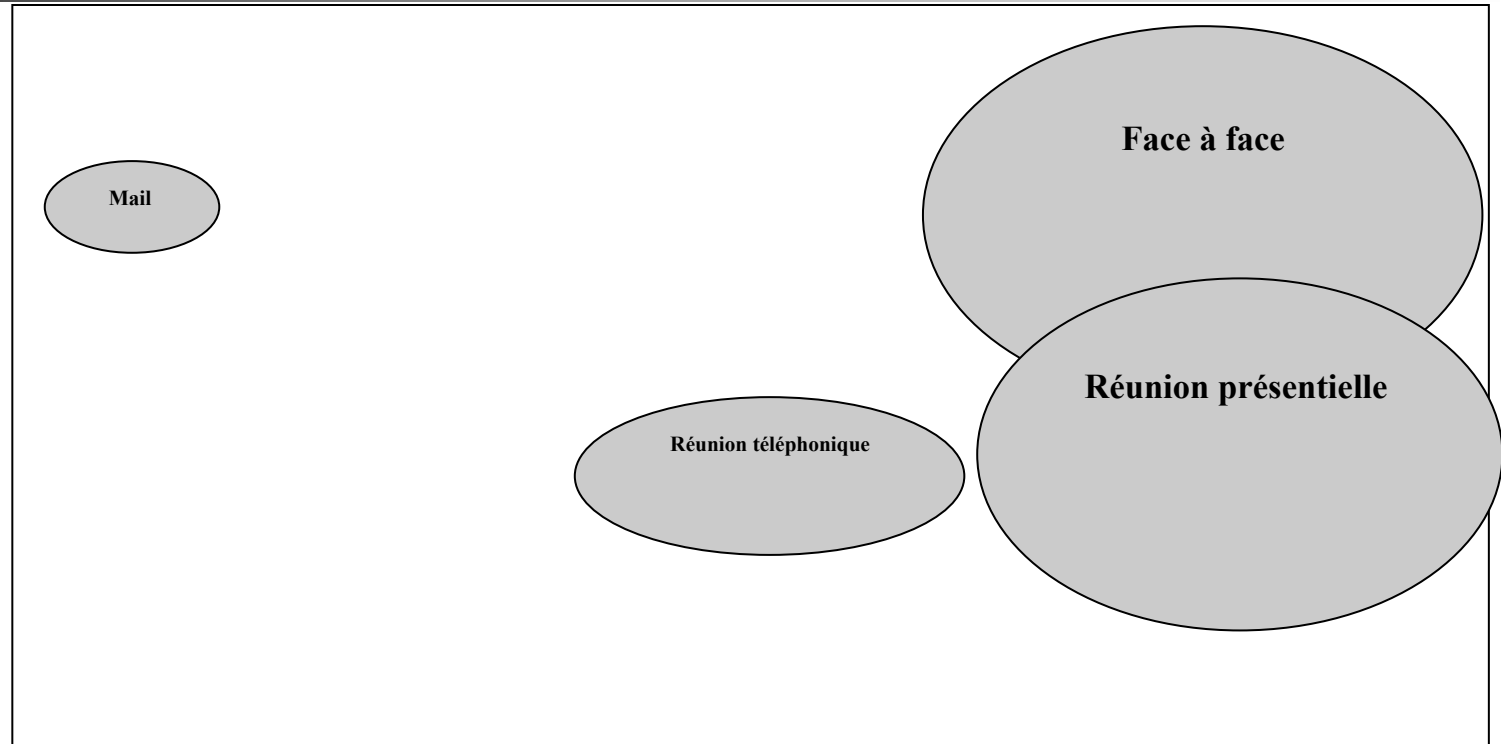


# Nécessité de faire évoluer les portefeuilles de communication

---

- D'un portefeuille de communication traditionnel
- Portefeuille de communication numérique équilibré

# Portefeuille de communication d'un manager « traditionnel »

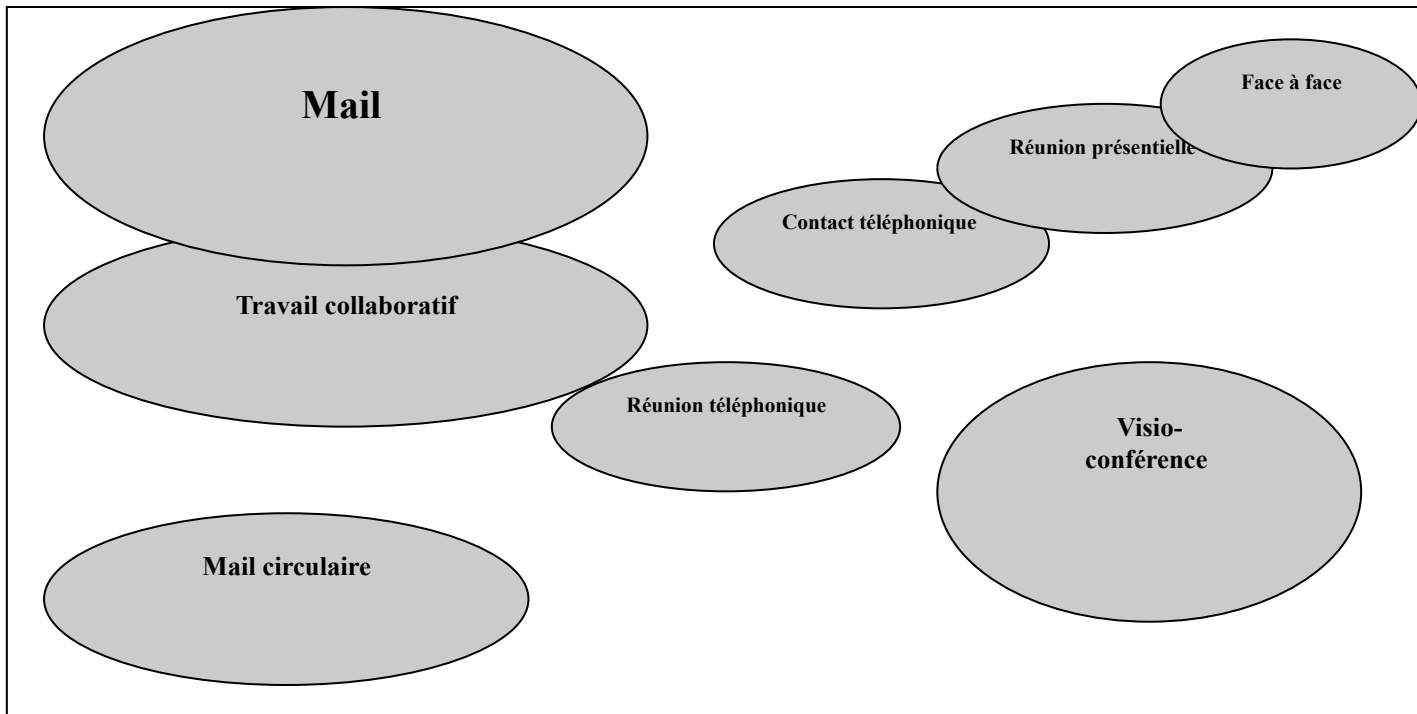


+Coût



# Portefeuille de communication d'un manager « numérique »

+Valeur



+Coût



# Changer notre modèle de management

---

- Passer d'un modèle présentiel de management
  
- À un modèle de management à distance
  - Développement de nouvelles compétences
    - E-leadership, management des équipes virtuelles



# Nomadisme

---



# Équipement portable + ...

## Équipement personnel

	2002	2003	2004	2005
Ordinateur personnel à domicile	81,1%	83,9%	85,1%	88,8%
Connexion Internet personnelle à domicile	64,4%	69,6%	73,5%	78,9%

© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête salariés.



# LES RAISONS DU DÉVELOPPEMENT DU NOMADISME EN ENTREPRISE

---

- La pression des coûts de fonctionnement
- La chronocompétition
- L'entreprise orientée client
- La globalisation
- Les technologies mobiles



# L'évolution de l'espace et du temps de travail

## Évolution de l'espace-temps de travail 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Travaille davantage à distance	45,0%	48,8%	51,0%	63,2%	58,9%
Travaille davantage à domicile	20,2%	33,1%	34,8%	39,6%	40,2%
Travaille davantage durant les déplacements	n.d.	37,9%	38,6%	48,3%	46,9%
Travaille davantage sur son temps personnel	32,1%	37,1%	40,8%	43,1%	44,1%

© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête salariés.



# Compétences et nomadisme

Du fait des TIC.....	Travaille a distance	Ne travaille pas à distance
Je dois être plus autonome	68%	61%
Je dois être plus créatif	58%	48%
Je dois être plus réactif	77%	57%



# Conséquences du nomadisme

---

- Nécessité de développement de nouvelles compétences pour les salariés
- Nécessité de développement de nouvelles compétences pour les managers
  - Leadership à distance
  - Management d'équipe virtuelle





# Leadership à distance (s)

---

- Distance géographique
- Distance linguistique
- Distance culturelle
- Distance temporelle
- Distance technologique



# Leadership à distance (s):

---

- Risque de perte :
  - Contexte
  - Identité, statut
  - Affinité, relationnel
  - Influence
  - Confiance



# Leadership à distance requiert

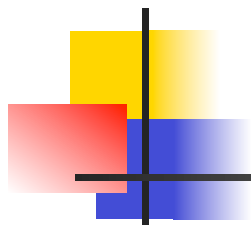
---

- Règles de communication, d'usage des médias
- Face à face périodique
- Charisme à distance
- Culture de la confiance
- Joignabilité et réactivité
- Contrôle périodique

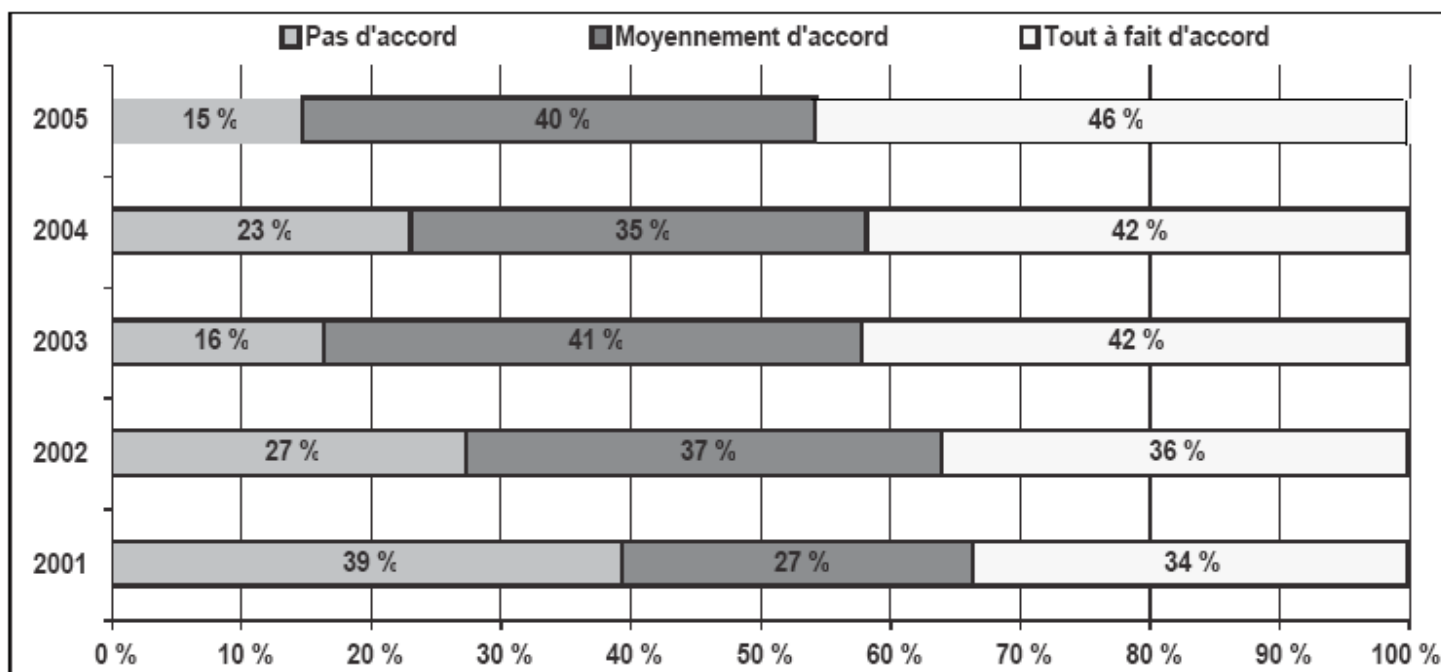


# TIC & performance

---

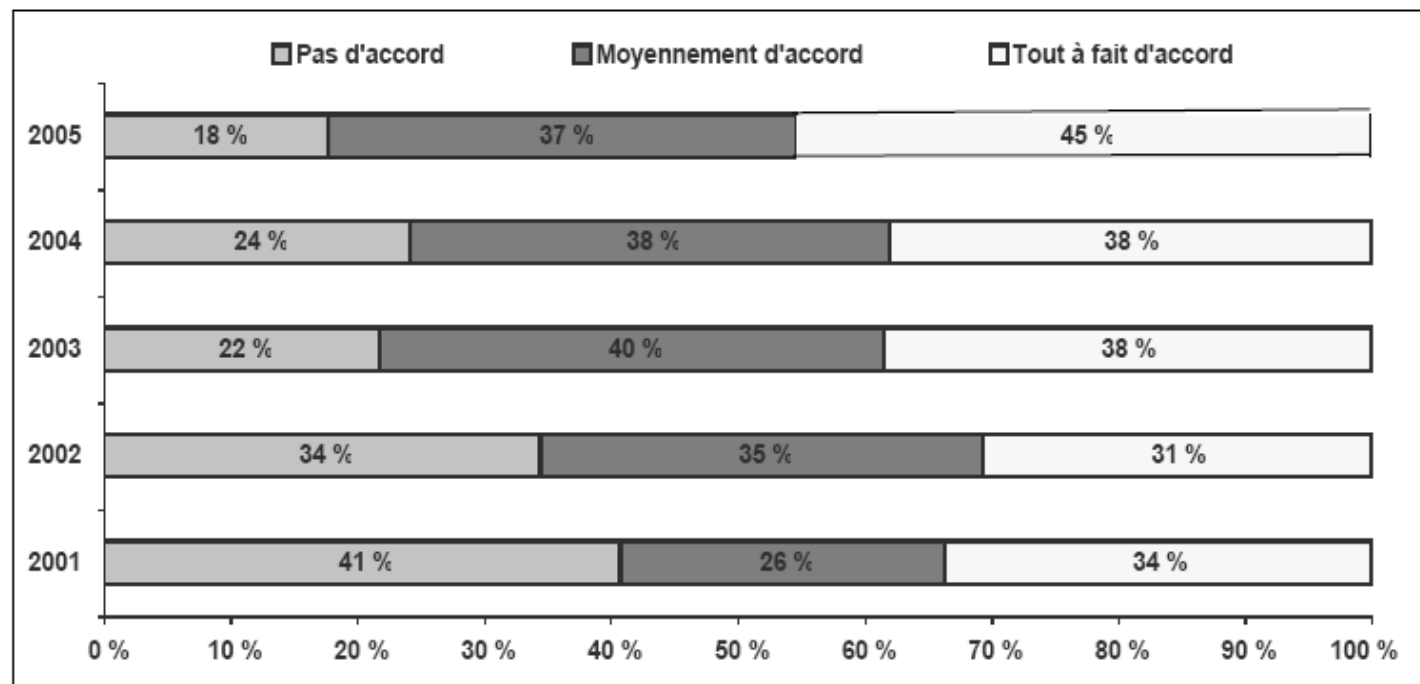


## « Grâce aux TIC, la productivité individuelle s'est améliorée »



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.

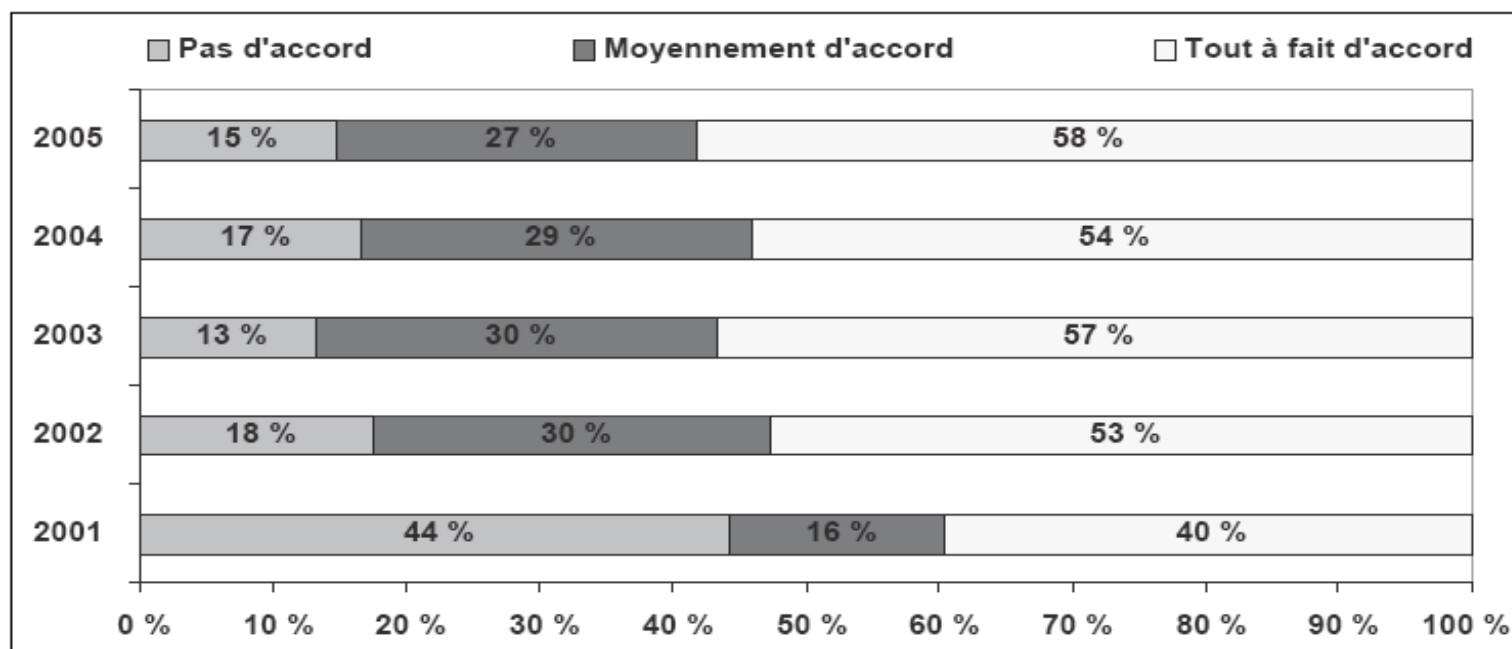
## « Grâce aux TIC, la maîtrise des coûts s'est améliorée »



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.

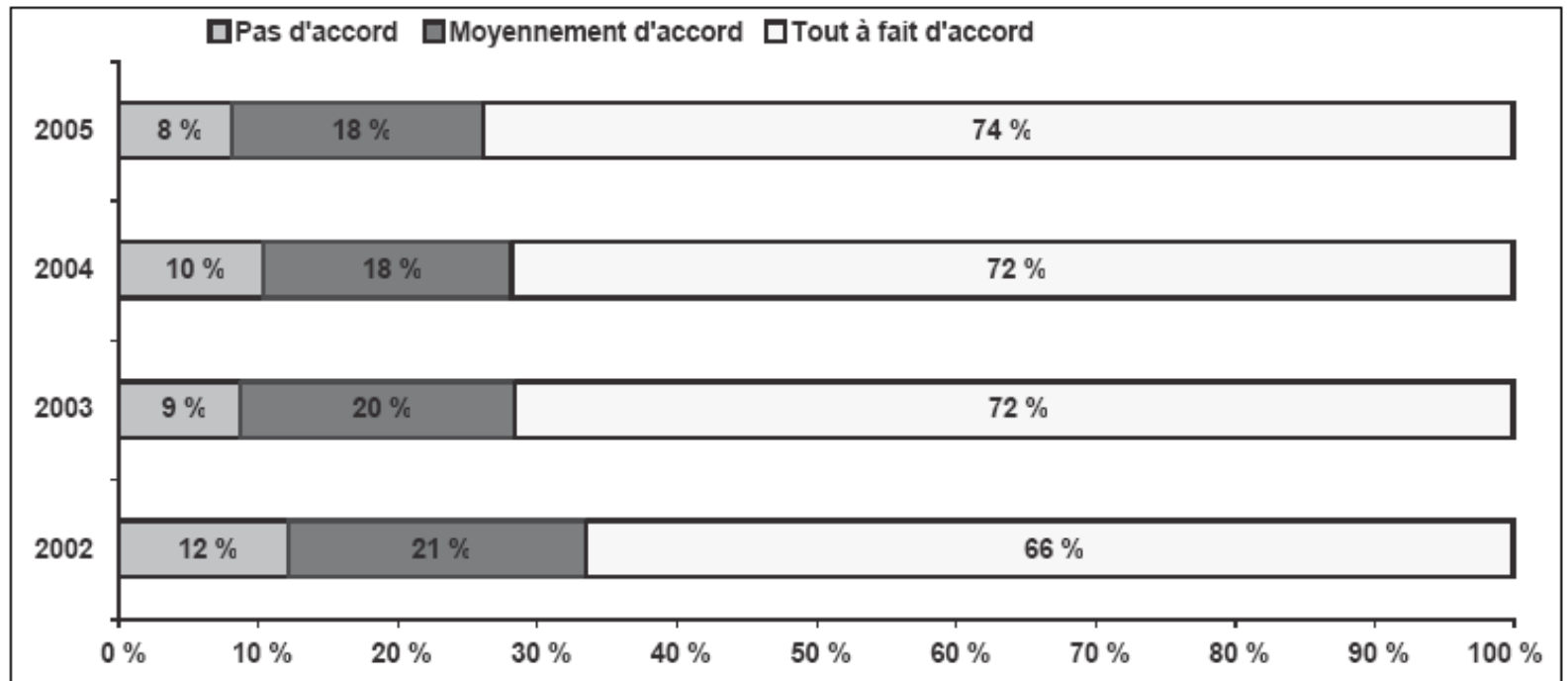


## « Les TIC ont permis d'améliorer la coordination entre les différents services »



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.

## « Grâce aux TIC, le partage de l'information s'est amélioré »



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête entreprises.





# Conclusion

---

- Déficit de réflexion préalable
- Le management s'adapte avec retard aux changements technologiques



# Merci pour votre attention

---

- Questions ?
  
- SAV 24/24 ....7/7
- [Michel.kalika@dauphine.fr](mailto:Michel.kalika@dauphine.fr)