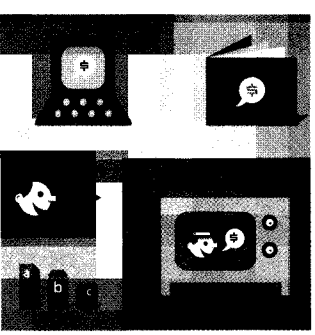


Virtualités par Jim Carroll

Votre guide de la comptabilité et des affaires sur le Web

Motiver les intermédiaires

Au début de la révolution dite numérique, certains prédisaient que dans de nombreux secteurs les «intermédiaires» n'auraient plus leur place, parce que les entreprises seraient capables de faire affaire directement avec les consommateurs. On avait même donné un nom savant à cette tendance : la «désintermédiation», mais rien de tel ne s'est produit. Certes, quelques secteurs d'activité comme le tourisme et le commerce des valeurs mobilières ont connu une croissance impressionnante du nombre de transactions directes. Mais ailleurs, les entreprises ont compris que, pour tirer parti du monde des affaires branché d'aujourd'hui, il ne faut pas nécessairement faire disparaître les intermédiaires. Il faut plutôt qu'ils puissent maîtriser une technologie avancée pour mieux servir le client final.



Prenons un exemple. Peu de consommateurs semblent disposés à acheter en ligne des produits d'assurance, car ils sont habitués à s'en remettre à leur courtier ou agent. Ainsi, au lieu d'investir dans des sites recherchés destinés aux clients, les entreprises d'assurance ont consacré de fortes sommes pour donner à leurs courtiers et agents un accès à des outils en ligne perfectionnés. Aujourd'hui, ces derniers peuvent donc chercher des renseignements détaillés sur un client donné, préparer des polices, consentir une nouvelle protection, examiner les commissions qu'ils ont gagnées, ou exécuter des transactions complexes pour le compte de leurs clients, le tout grâce au site Web de l'assureur. Il s'agit certes d'une stratégie intelligente. Cependant, ces outils sont adoptés très lentement. De plus en plus d'entreprises se demandent pourquoi leurs intermédiaires (vendeurs, distributeurs ou agents) ne se précipitent pas sur ces outils.

Il semble que le problème tienne surtout à un manque de communication. Or, quelques solutions faciles s'offrent aux organisations pour encourager l'adoption de nouvelles technologies pour la vente ou la distribution.

Il faut d'abord faire connaître clairement la stratégie retenue. Trop souvent, les initiatives de commerce électronique échouent, parce que personne n'explique au personnel les motifs de son action. À défaut d'une stratégie claire, c'est l'inertie pure et simple qui s'installe.

On doit ensuite motiver les gens à adopter la technologie. J'ai consacré du temps récemment à une grande entreprise américaine de services financiers qui avait adapté cette méthode avec génie : elle avait placé sur la page d'accueil de son système de courtage un gros bouton indiquant «Pay Me». Les courtiers pouvaient donc demander un virement électronique de fonds immédiat pour toute commission qui leur était due. Cet outil a été adopté à la vitesse de l'éclair.

Il faut ensuite dissiper les tensions. Il arrive souvent que les nouveaux systèmes soient perçus à tort comme une menace si leur raison d'être n'est pas bien expliquée. Il faut rassurer les employés sur le fait que l'introduction des nouvelles méthodes ne vise qu'à les aider à mieux s'acquitter de leurs tâches, et non à supprimer leur emploi. Je connais une entreprise dont les vendeurs refusaient d'encourager l'utilisation d'un système de transactions en ligne, parce qu'ils croyaient qu'on n'aurait plus besoin d'eux. Or, l'entreprise ne voulait que les débarrasser de la «rédaction des commandes» pour qu'ils se concentrent sur la vente.

Jim Carroll, FCA (jcarroll@jimcarroll.com; site Web : www.jimcarroll.com), est un conférencier et auteur réputé.

COMMUNIQUER LE CHANGEMENT

Communicating Change: A Dozen Tips from the Experts (Harvard Management Communication Letter)
http://managementezine.com/mgchange.htm

10 Tips for Communicating Change de *Inc magazine*
http://www.inc.com/articles/growth/entrep_skills/entrep_skills_basics/19312-print.html

***Mutual Service Corporation* – exemple d'un système commercial destiné aux courtiers**
http://www.joinmsc.com/joinmsc/Technlogogy/Demonstration.asp