

MÉMOIRE : LEADERSHIP LAB

Dans les métiers de l'e-commerce, comment le leadership "motivationnel" s'intègre-t-il au sein des équipes ?

MSc 2 Marketing Digital & E-Business

Réalisé par :



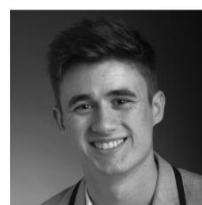
Huyen Nhi
TRAN



Chamimah
BADULLA



Moufadal
MAHAMAD
NISSAD



Tangui
GUEFFIER

15 juillet 2024

Table des matières

Introduction du sujet de travaux de groupe.....	4
Partie 1 : Le e-commerce et le leadership une synergie présente (étude littéraire).....	6
L'évolution du e-commerce.....	6
Le leadership motivationnel basé sur des études prouvées.....	7
Partie 2 : La vision leader et la vision salarié en pleine synergie	10
La vision des salariés	10
La vision des leaders.....	12
Partie 3 : Mettre une stratégie de leader motivationnel durable au sein d'une entreprise e-commerce	14
Les motivations intrinsèques et extrinsèques des salariés sont communes.....	14
Le leader peut s'intégrer de plusieurs façons dans une équipe e-commerce	19
Conclusion	24
Annexes au sujet principal	26
Vidéo Leadership (lien YouTube)	26
Webographie.....	26
Retour des études quantitatives (107 réponses récoltées).....	30
Retour Interview Chamimah BADULLA.....	31
Retour Interview Tangui GUEFFIER.....	39
Retour Interview Huyen Nhi TRAN.....	47
Retour interview Moufadal MAHAMAD NISSAD	47
Image résumée de l'organisation des entreprises.....	51
Partie personnelle : Tangui GUEFFIER	53
Introduction.....	53
Partie 1 : les différents avantages et faiblesses à rester au sein d'une entreprise. (Revue littéraire)	54
Partie 2 : Trecylia, ex responsable e-commerce devenue indépendante (Etude qualitative)	55
Partie 3 : Nos conclusions.....	56
Recommandation & Conclusion	57

Partie personnelle : Moufadal MAHAMAD NISSAD	59
Introduction.....	59
Définition des termes	60
Revue de Littérature : L'Impact des Émotions sur la Prise de Décision	61
Matière Théorique : Modèles et Concepts d'Intelligence Émotionnelle	61
Revue Empirique : Influence des Émotions sur le Marketing Digital	62
Analyse et Recommandations : Optimisation des Stratégies de Marketing Digital.....	62
Conclusion	63
Partie personnelle : Huyen Nhi TRAN	66
Introduction.....	66
Partie 1 : Définition de leadership et l'importance du leadership	66
Partie 2 : Le leadership actuel au sein d'équipe marketing digital au Ponts Formation Conseil	67
Partie 3 : Recommandation.....	68
Conclusion	69
Partie personnelle : Chamimah BADULLA	71
Introduction.....	71
Le rôle du leadership dans les projets e-commerce	72
L'impact du leadership dans un projet e-commerce	72
Annexe au sujet personnelle	75
Webographie personnelle.....	75

Introduction du sujet de travaux de groupe

« Le leadership est l'essence de la bonne santé organisationnelle d'une entreprise » d'après Dinasti Research spécialisé dans la publication des revues scientifiques managériales.

Depuis 5 ans, l'e-commerce devient un quotidien pour les consommateurs français avec une augmentation de l'argent dépensée à 150 milliards d'euros soit +13,8%.

Ces chiffres représentent un total de 217000 boutiques françaises soit une augmentation de 5% sur l'année de 2022.

L'évolution de ce secteur a donc engendré énormément de recrutements et de nouveaux leaders sont nés sur ce marché. Nous retrouvons des acteurs comme Yomi Denzel, Marcus Laurence & Dali Dutilleul.

Face à cette évolution flagrante due en partie à cause de la crise sanitaire du Covid-19, nous avons une accélération importante de ces nouveaux métiers digitaux tels que les responsables E-commerce, CRM, Acquisition, etc...

Cependant ces nouveaux métiers ont des nouveaux moyens de fonctionner :

- Travail en Télétravail
- Travail 100% physique

De nombreuses entreprises ont dû trouver de nouveaux moyens de manager leurs équipes et nous avons pu constater que de nouveaux leaders ont pu se révéler par rapport aux changements comportementaux. Nous nous sommes donc posé la question suivante :

« Dans les métiers de l'e-commerce, comment le leadership “motivationnel” s'intègre-t-il au sein des équipes ? »

Nous allons explorer trois sujets lors de cette revue de littérature. Le premier sujet porte sur les métiers du e-commerce, qui sont-ils et quels sont leurs enjeux professionnels ? Puis nous nous pencherons sur le management motivationnel et enfin le dernier point qui sera important à analyser sera le fait d'intégrer ses nouveaux métiers autour d'une personne leader.

Afin de répondre au mieux à cette problématique, nous allons dans un premier temps reprendre les revues littéraires existantes, puis nous présenterons le résultat de nos recherches sur la vision du leader sur les salariés et celles des leaders par rapport à leur façon de leader et transmettre les motivations.

Enfin, nous terminerons sur comment intégrer de façon efficace ou non le leadership motivationnel et partager nos recommandations sur les avancées à venir.

Partie 1 : Le e-commerce et le leadership une synergie présente (étude littéraire)

L'évolution du e-commerce

Afin de mieux séparer cette partie littéraire, le premier sujet analysé sera sur les différents métiers du e-commerce. Pour cela nous parlerons de l'arrivée du e-commerce et des différents métiers du secteur puis de leur méthodologie de travail. Puis nous expliquerons les subtilités du management motivationnel et le rôle de son leader face aux autres et ce qu'il apporte et n'apporte pas. Finalement, ce sera la façon d'intégrer ces deux entités qui conclura notre partie.

Le e-commerce a commencé dans la fin des années 1990. Très peu accessible au départ, sa présence grandit rapidement avec l'évolution constante de la technologie avec l'arrivée des ordinateurs fixes-portables, smartphone, tablette, etc...

A ce jour, l'industrie du e-commerce évolue avec des chiffres évoquant :

- En 2020, 4,2 milliards de dollars américains à travers le monde, soit 18% des transactions dans le monde.
- En 2021, 70% des sites e-commerces ont été visités sur smartphone.
- Pronostic 2024 : augmentation de 16,8% des ventes e-commerces dans le monde.

Avec des statistiques si importantes, de nombreux métiers ont été créés afin d'améliorer les différents parcours e-commerce.

D'après Ibis World "le nombre de personnes employées dans le secteur du commerce électronique et des enchères en ligne aux Etats-Unis a augmenté de 14,4% en moyenne sur 5 ans entre 2018 et 2023."

Les nouveaux métiers créés par le secteur du e-commerce peuvent être regroupés dans 7 sections différentes :

- Gestion technique : Gestion de site, Développement & Technologie
- Parcours client : acquisition, parcours clients
- Logistique : transport, expédition, conformité
- Finance : comptabilité, RH
- Analyse ; Business Intelligence

Ces cinq catégories ont des besoins complètement différents et leurs motivations et ambitions sont toutes différentes.

A travers cette première partie, nous en avons appris davantage sur les différents acteurs du secteur de l'e-commerce.

Le leadership motivationnel basé sur des études prouvées

Dans cette seconde partie, nous parlerons du rôle d'un leader au niveau de la définition puis nous parlerons du management motivationnel pour finalement analyser le lien d'entente entre les deux.

Le leader est une personne capable de guider, inspirer et influencer des individus vers un objectif commun.

Le management motivationnel comme dit est basé sur la capacité de motiver ses équipes à travers un objectif personnel et commun. Nous comprenons alors que le rôle du leader et de la motivation sont proches. D'après le cabinet Ashida, une étude en 2010 montre que “ la motivation est devenue un indicateur important pour les entreprises puisque la motivation impacte directement la productivité des salariés.”.

Ainsi lorsqu'une entreprise recrute un nouvel élément, il est important de prendre en compte deux types de motivations :

- Les motivations intrinsèques : motivation interne à une personne
- Les motivations extrinsèques : motivation liée au cadre social et au métier

Nous comprenons alors que des salariés ont tous des besoins intrinsèques dépendant de chacun et des besoins extrinsèques généraux par rapport à leur environnement et métier.

Ainsi John Ugoani dans son livre “Independent Journal of Management & Production” définit un leader motivationnel par 4 aspects primordiaux nommés KICS :

- Knowledge : La connaissance de soi est une fonction importante pour un leader. Mais nous avons la connaissance de soi, cela permet de se comprendre et avoir une attention plus particulière sur la compréhension des événements émotionnels.
- Intelligence : D'après la définition populaire de l'intelligence « l'intelligence est la capacité globale d'un individu à penser rationnellement et prendre des décisions

efficaces dans son environnement ». Dans cette intelligence, nous comprenons l'intelligence émotionnelle et l'intelligence technique :

- L'intelligence émotionnelle
 - L'intelligence technique
 - L'intelligence collective
- Collaboration : Le leader se doit d'être en communication avec son équipe. Il doit également proposer des opportunités à ses équipes et leur donner la possibilité de réaliser des actions dont ils ont besoin dans leur intérêt et celle de l'entreprise.
 - Synergy : Finalement la synergie est le dernier aspect que le leader doit avoir et elle est la fusion des trois dernières étapes. Il doit avoir la connaissance de soi et des autres pour analyser la limite de ses équipes. Il doit avoir de l'intelligence technique et émotionnelle pour embaucher les personnes qui entrent dans la culture de l'équipe.

La méthode KICS permet de comprendre les compétences qu'un leader doit avoir afin de pérenniser l'entreprise et son équipe au niveau opérationnel et émotionnel.

Finalement, nous verrons comment créer ou introniser un leader dans le secteur du e-commerce ?

Comme vu précédemment le leadership sera crucial dans le bon fonctionnement d'un groupe et il doit regrouper les compétences KICS pour être optimal. Or comme vu dans la première partie, chaque section de métier a des besoins intrinsèques et extrinsèques. Se pose ainsi la question de la présence d'un leader général ou de plusieurs leaders.

Lors d'une étude en 2023 des docteurs Dr.Mikalauskiene, Dr.Smalskyte, Dr.Siudikiene, les salariés des entreprises dans le domaine du E-commerce demandent de plus en plus un "Personal Leadership". D'après les coréens questionnés, le but du "Personal Leadership" est d'évoluer constamment avec un rôle déterminant pour leur bien-être au sein de la structure.

Dans cette étude, ils expliquent qu'ils veulent avoir un leader qui les motive et à qui ils veulent rendre des comptes. Inversement au circuit hiérarchique passé, ils ne veulent plus une situation d'ancienneté comme choix de leader. 82.7% des 178 interrogés demandent que le choix du leader se fasse dans les groupes de travaux.

Dans notre situation, cela signifie qu'un leader distinct selon les différents groupes cités au préalable : Gestion technique, Parcours clients, Logistique, Finance, et Analyse.

Cependant à l’opposé, la théorie psychologique “de la distorsion en cascade” pose une vraie problématique d’organisation. Les personnes souhaitent avoir un leader plus proche d’eux. Ce qui signifie que dans l’étude menée par le Docteur Mikalauskiene, les personnes veulent plusieurs leaders malgré le risque de perte d’informations à cause des multiples interlocuteurs présents.

Pour conclure cette première partie, ces différentes sources nous ont permis d’en apprendre davantage sur les différents métiers dans le secteur du e-commerce, ce qu’est un leader en premier lieu, et ce qu’il est au sein d’une équipe.

Les métiers du e-commerce sont divisés en cinq sections principales : Gestion technique, Parcours clients, Logistique, Finance, Analyse. Chaque salarié de ces sections a des besoins extrinsèques qui sont associés à leur secteur et des besoins intrinsèques qui peuvent être déterminés lors du recrutement.

Le leader, lui, a un rôle de catalyseur et de motivateur au sein de ces équipes.

Ces compétences sont internes à la personne (K&I) et externes (C&S) qui lui permettront de comprendre les enjeux de l’équipe et le ressenti des salariés face à leur mission.

Finalement, une entreprise ne doit pas forcément avoir qu’un leader et inversement il ne peut pas y en avoir 100. Le mieux serait d’avoir entre 5 et 7 leaders, selon David Yana qui est people leader de Google, qui pourront ensuite échanger ensemble et avoir un leader au sein des leaders pour trancher les décisions et maintenir un objectif commun à toute l’entreprise.

Partie 2 : La vision leader et la vision salarié en pleine synergie

La vision des salariés

Dans cette partie, nous allons voir dans un premier temps les réponses quantitatives qui reprennent les idéaux d'un manager pour des salariés, puis nous verrons dans un second temps les différents échanges réalisés avec les managers de différentes structures.

À travers le questionnaire quantitatif, nous avons deux objectifs pour mieux comprendre les salariés :

- Nous souhaitons comprendre quelles étaient les motivations intrinsèques liées à une personne afin qu'elle puisse reconnaître ou non son manager.
- Nous voulions voir si l'environnement de travail avec son manager était important.

Nous analyserons également les retours managers que nous avons eus en même temps que les études qualitatives afin de voir si les réponses données via le questionnaire concordent avec les feedbacks.

Pour l'analyse du questionnaire, nous commencerons par évaluer le sentiment actuel des équipes marketing, puis nous analyserons les volontés d'amélioration et le cadre dans lequel les personnes évoluent.

Les profils de nos répondants sont constitués de 95% de salariés qui travaillent dans le domaine du e-commerce et/ou du marketing digital. 5% travaillant dans le e-commerce mais étant solopreneur, entrepreneur ou ayant un poste de leader ou dirigeant.

En ce qui concerne les différentes équipes marketing salariées et ou alternants, nous remarquons que le moral des équipes est un facteur important et de valeur pour les personnes travaillant au sein des activités e-commerce puisque 60% des équipes annoncent avoir une importance au minimum de 4/5. Beaucoup de personnes disent ne pas être motivés au sein de leur entreprise. Il est donc important de savoir si c'est un problème de management et/ou de raison de société. La question numéro 5 (Que recherchez-vous dans un travail ?) est par ailleurs celle qui va nous permettre de comprendre cela puisque de nombreuses personnes disent qu'ils sont dans la moyenne en termes de management.

Si nous devons comparer avec les commerciaux travaillant dans le domaine du e-commerce qui ont des problèmes managériaux plus importants, les équipes marketing sont quasi plus volatiles que nous. Cela s'explique par un cadre de mission défini et par un manque de motivation des équipes qui sont trop cloisonnées et qui ne cherchent pas à mettre en valeur leur personnalité la plupart du temps.

Il est donc important de comprendre ce qui motive les personnes au sein de leur travail et d'appréhender la valeur d'un leader pour chaque personne.

Pour les marketeurs salariés ou alternants, les trois moyens de motivations sont les suivants :

- La connaissance : la quasi-totalité des alternants ont choisi le secteur de la connaissance ce qui est logique face à leur entrée dans la vie professionnelle. Lorsque l'on rentre dans le détail des salariés ayant rempli aussi cette case, nous avons plus les seniors qui sont dedans.
- La responsabilité : Ici nous avons beaucoup de salariés qui ont rempli cette partie. Et on remarque que c'est une demande principalement des femmes qui aimeraient grandir dans sa posture au sein de l'entreprise.
- Les primes : Dans cette dernière partie, nous y retrouvons les hommes qui sont vraiment techniques et qui ont des postes de responsable e-commerce (d'après LinkedIn). Ce qui peut se comprendre puisque de nombreuses entreprises proposent des primes par rapport à la performance du e-commerce et du chiffre d'affaires généré.

Finalement cela nous amène à nous questionner sur la principale utilité d'un leader à nos yeux :

- Le leader est un médiateur au sein des équipes et des actions
- Le leader doit être une personne à qui l'on souhaite ressembler et concurrencer
- Le leader est responsable des actions relatives à sa décision
- La qualité et la quantité de travail bien jaugé.

La vision des leaders

Dorénavant, nous allons analyser les différents retours concernant les leaders que nous avons interrogés :

- Pauline Le Bot - Head of New Business Product, Digital Development and Integration chez Ayven's (ex ALD automotive)
- Laurent Deschryver - Directeur Marketing & Edition chez Ponts Formation Conseil
- Monsieur Mahamadaly Nissad : Fondateur de plusieurs entreprises à Madagascar

Nous allons commencer par présenter les retours de Raphael qui fait partie d'une équipe commerciale évoluant dans le secteur du e-commerce. Raphaël est un directeur commercial qui a toujours travaillé dans le secteur du CRM Marketing à destination des entreprises e-commerce. Il a donc la légitimité de présenter le fonctionnement de celle-ci après plus de 20 ans à travailler dans ce secteur.

Dans le domaine commercial, un bon leader est une personne qui doit faire attention aux morales de ses équipes. Une équipe commerciale doit tout le temps être performante. Cependant, il y a des facteurs aléatoires indéniables où les personnes n'ont pas forcément la main. A l'opposé des leaders marketeurs qui ont besoin d'avoir plus de compétences techniques. Le domaine des e-commerçants est bien plus stable en termes de performances car les statistiques sont plus faciles à gérer et donc l'accompagnement de ses salariés est plus simple à réguler et à analyser.

Les 3 compétences dans le domaine des e-commerçants sont :

- L'adaptabilité
- La logique
- L'empathie

Pour donner suite à cette analyse, nous avons pu remarquer trois profils plus similaires qui ont répondu à nos questions. Selon eux, voici les 4 compétences primordiales pour qu'un leader soit reconnu dans une équipe e-commerce :

- Vision large : Une équipe e-commerce est composée de plusieurs éléments complètement opposés les uns des autres. De ce fait, un leader doit avoir une connaissance transversale de tous les métiers de son équipe.

- La communication et la prise de décision : Le leader doit parler, écouter et comprendre tous les éléments de son équipe tant bien techniquement qu'humainement. Il devra également savoir statuer sur des décisions qui vont à l'opposé de certains éléments de l'équipe.
- Visionnaire : Il doit avoir des connaissances globales dans toutes les informations et avoir l'admiration des différents membres de son équipe.
- Adaptation : Le problème des e-commerçants est le monde qui évolue rapidement et de ce fait le leader doit avoir toujours une connaissance globale à jour.
- Connaissance parfaite de son équipe : Le leader doit absolument avoir une connaissance parfaite des membres de son équipe bien plus que dans le cadre du travail. Il doit connaître les rêves, ce qu'il aime et surtout les évolutions en interne qu'il souhaite avoir.

Selon les 3 leaders opérationnels, il nous démontre tous qu'il faut s'adapter en fonction du marché, en fonction des personnes avec qui un leader doit travailler et enfin, qu'il faut comprendre ses salariés, savoir communiquer avec eux pour les motiver de la meilleure façon possible par rapport au profil.

Partie 3 : Mettre une stratégie de leader motivationnel durable au sein d'une entreprise e-commerce

Les motivations intrinsèques et extrinsèques des salariés sont communes

Dans cette dernière partie, nous allons nous pencher sur la question suivante : Comment intégrer ou non de façon efficace le leader motivationnel ?

Pour cela, nous allons prendre les leviers qu'un bon leader motivationnel doit respecter. Puis nous observerons comment mettre en place un leader et les bonnes actions au sein d'une équipe CRM. Enfin, nous parlerons des recommandations issues à la fois des questionnaires et des retours des leaders actuels.

Comme nous avons pu le voir dans les précédentes parties, les équipes de CRM ont des attentes communes par rapport aux leaders :

- Les motivations intrinsèques et extrinsèques
- La technique KICS

Pour rappel, le leader motivationnel a pour objectif de rendre une équipe unie et volontaire à travers des objectifs élevés en comparaison des leaders autoritaires qui vont plus se baser sur la pression dans l'attente de résultats.

Ici à travers les deux premières parties, nous avons vu qu'afin de répondre aux bien-être des salariés, ils avaient des attentes. Cependant ces différentes attentes vont correspondre finalement à des critères individuels :

- L'ambition : selon l'ambition du collègue, il va avoir des attentes bien différentes.
- L'âge : Nous avons vu à travers les résultats plus précis du document Excel issus des formulaires que les motivations dépendent fortement des âges. Effectivement, dans ce métier nous voyons une signification (de quoi ?) entre l'âge et l'attente.
- La personnalité de la personne : cette dernière suggestion est la plus compliquée à comprendre puisque nous ne nous sommes pas basés dessus lors du questionnaire. Cependant à travers les différents retours que nous avons pu avoir, la personnalité de l'individu va fortement induire le type de communication que ce soit en petit, moyen ou grand groupe.

Si nous reprenons chacune des étapes, nous pouvons retrouver trois profils distincts.

- Reconnaissance d'autrui

Dans ce groupe, nous trouvons des personnes ayant des caractéristiques telles que l'ambition, le besoin de faire partie d'une équipe et le besoin de performer.

Nous y retrouvons souvent des jeunes salariés autour des 25-35 ans ou sinon des personnes en reconversion professionnelle.

Ce genre de profil est essentiel à prendre en compte pour un leader puisqu'il va le plus souvent essayer de trouver le réconfort de son travail auprès d'autrui. Sans oublier que c'est une personne souhaitant grimper les échelons et donc il est aussi dans l'attente de l'augmentation de sa position sociale au sein de l'entreprise.

Dans ce genre de métier, nous retrouvons de nombreux métiers payés à la performance tels que des commerciaux ou encore dans notre situation les Chefs de projet E-commerce qui sont eux aussi payés à la performance.

Si nous devons également reprendre notre valeur du KICS que nous avons vu dans la première partie, nous aurions une personne ayant :

- Knowledge : élevé. Ce sont souvent des personnes ayant une grosse connaissance technique et qui peuvent avoir de la légitimité envers autrui.
- Intelligence : élevé. Ce sont des personnes ayant à la fois une intelligence générale et sociale forte. Ils arrivent très facilement à se faire comprendre et à mettre en valeur leur proposition.
- Collaboration : Moyenne. Ce sont des personnes qui échangent avec les différents membres de l'équipe cependant ils essayent le plus rapidement possible de se mettre seul afin de performer.
- Synergy : Moyenne. Ce sont des personnes qui peuvent échanger avec les autres cependant, ils seront parfois les premiers à se retourner afin de se mettre en valeur.

Autrement dit, nous sommes sur des personnes souhaitant du pouvoir et se donnant la capacité de les avoir. Cependant ils peuvent avoir un faux-semblant s'ils ne parviennent pas avoir la position qu'ils souhaitent. C'est ainsi qu'à travers notre étude théorique et quantitative, que nous avons pu cerner 3 personnalités différentes :

Sécurité & Stabilité

Ici, nous sommes sur des personnes recherchant une situation stable dans leur vie. Il souhaite trouver un travail qui leur permette d'avoir de la flexibilité et leur permettant de vivre la vie qu'il souhaite mener.

Nous retrouvons dans cette zone tout type d'âge étant donné que nous sommes vraiment sûr des valeurs intrinsèques qui dans la plupart du temps ne changent pas ou sinon elle commence à arriver vers l'âge de 35 ans lorsque les enfants arrivent et que les familles souhaitent établir une vie saine.

Au travail, ce sont des personnes très communicantes et il considère leur travail comme une extension d'eux-mêmes étant donné qu'il cherche à avoir du bonheur en permanence.

Dans cette situation, le leader doit les prendre en compte afin de répondre à leurs attentes. Dans le secteur du e-commerce, le retour le plus souvent fait par ce genre de profil est une demande de liberté et de flexibilité. Nous y retrouvons des personnes souhaitant intégralement du remote ou alors de l'hybride. Nous pouvons avoir également des parents qui peuvent demander du quart temps afin de pouvoir s'occuper de leurs enfants.

Nous retrouvons des métiers souvent liés à des postures obligatoire et stables aux seins des entreprises :

- Comptable
- Administratif

Si nous devons reprendre notre système KICS, voici les différentes valeurs qui pourraient en ressortir :

- Knowledge : Moyenne+. Ce sont des personnes ayant des connaissances assez poussées dans leur secteur. Cependant, ils sont au courant seulement de ce qui a dans leur prisme.
- Intelligence : Moyenne. En termes de capacité technique, ils sont dans le général de même que dans les connaissances générales. Cependant, ils arrivent à faire un échange grâce à leur intelligence émotionnelle plus développée.
- Collaboration : Élevé. Étant la plupart du temps dans des secteurs financiers, ce sont des personnes qui ont l'habitude d'échanger avec de nombreuses personnes. Ils ont alors développé un très bon sens de la collaboration.

- Synergy : Élevé. Dans les différentes catégories citées au préalable, les personnes étant dans la catégorie “sécurité & stabilité” sont des personnes très procédurières. De ce fait, ils parviennent facilement à faire régner l’ordre et l’organisation au sein des différentes structures.

Autrement dit, les personnes se trouvant dans cette catégorie sont dans les métiers de la gestion. Leur grande force est qu’elles sont représentantes de la loi et de l’organisation. Ce sont des personnes souhaitant avoir de la liberté et de l’échange perpétuel avec autrui.

Relation sociale & appartenance de groupe

Ici nous sommes sur des personnes aimant les relations humaines. Leur ambition est de travailler dans un groupe solidaire et il déteste le travail à distance. Ils travaillent le plus souvent en hybride à la hauteur d’un jour par semaine sinon quasiment en full présentiel.

Nous ne retrouvons dans cette zone aucun âge précis car nous sommes dans des valeurs intrinsèques. Cependant à la suite des échanges avec les différents leaders, nous avons pu apprendre que la plupart des personnes aimant cela travaille dans le cadre d’association car cela représente leur personnalité.

Dans cette situation, le leader doit être en étroit échange avec ces profils puisque ce sont eux qui permettent de faire vivre l’entreprise à travers les échanges, les événements et le travail de tous les jours.

Dans ce genre de profil, nous retrouvons encore des personnes qui travaillent dans les services suivants :

- Ressources humaines
- Marketing événementiel

Comme dans les dernières présentations, nous allons réutiliser le KICS afin de mieux présenter le fonctionnement de ce profil :

- Knowledge : Moyen. Ici nous sommes sur des personnes ayant des compétences administratives mais sur des connaissances techniques ou générales, cela ne les intéresse pas.
- Intelligence Moyen. En ce qui concerne l’intelligence technique, cela n’est pas l’une de leur priorité. Cependant, l’intelligence émotionnelle est plus que développée et cela devient même leur cœur de métier.

- Collaboration : Très élevé. Nous sommes sur des personnes qui aiment la collaboration et qui doivent évaluer la pertinence d'une personne par rapport à l'intégralité des échanges au sein de l'entreprise.
- Synergy : Très élevés. Les équipes RH sont toujours là pour justement linéariser les communications et faire en ce qui est leur en pouvoir pour optimiser les processus entre chaque composante du groupe.

Finalement, si nous devions représenter ce type de profil, nous pourrions le voir comme une corde qui a pour but de lier les différents membres d'une entreprise entre elles.

Développement personnel & Autonomie

Ici nous sommes sur des personnes qui ne veulent pas forcément avoir de statut distinctif. Ce sont des profils qui souhaitent acquérir plus de connaissances et améliorer leur travail au général sans attente de retour.

Dans cette partie, nous retrouvons principalement des personnes découvrant un métier peu importe l'âge de la personne même si d'après notre questionnaire, nous avons quand même des profils juniors qui souhaite faire leur preuve. Sans oublier que ce sont des profils aimant créer et prendre des initiatives.

Dans cette situation, le leader va avoir trois missions distinctes. D'une part une mission de transmission de compétences, le leader doit être en capacité de lui donner l'accès à de la connaissance à travers les différentes équipes ou même sur son métier. D'autre part, il devra forcément lui donner beaucoup de tâches pour qu'ils se sentent utiles au sein de l'entreprise. Finalement il faudra également assez de liberté afin qu'il puisse prendre des initiatives encadrées au sein des équipes.

Dans cette catégorie, nous retrouvons des métiers tels que :

- Développeur
- UX design ou marketing

Pour terminer, voici l'analyse KICS pour celle-ci :

- Knowledge : Très élevé. Nous sommes sur des profils qui ont soif de connaissances. Ils souhaitent avoir des connaissances également transverses afin de pouvoir approfondir leur savoir et réaliser des tâches par leur propre initiative pour le bien de tous.

- Intelligence : Très élevé. Ce sont des personnes ayant des connaissances techniques très poussées et au niveau de l'intelligence émotionnelle ce sont des personnes qui ont la capacité de comprendre les sentiments.
- Collaboration : Moyen. Nous sommes sur des personnes ayant de la discussion générale au sein de l'entreprise cependant il ne provoquera pas celle-ci. Ce sont des personnes qui sont dans l'échange dans le cadre d'un projet.
- Synergy : Moyen. Nous sommes sur un type de personne un peu passe-partout. Ils parviendront facilement à collaborer avec tout le monde cependant les relations resteront seulement dans le cadre professionnel.

Autrement dit, nous sommes sur des profils de personnes passionnées par leur métier qui veulent performer et apporter leur connaissance dans le bien-être de leur entreprise.

Donc pour donner suite à cette analyse, nous pouvons comprendre que les leaders qui souhaitent mettre en place un style motivationnel vont devoir comprendre où se situent ces différentes personnes et ils vont devoir répondre à leurs attentes concernant leur besoin extrinsèque. Il peut également y avoir des besoins intrinsèques à une personne.

Le leader peut s'intégrer de plusieurs façons dans une équipe e-commerce

Ce qui est intéressant de mettre en relation avec la première partie, c'est que la gestion d'une équipe e-commerce est similaire à la vie d'une entreprise. Nous avons pu relever qu'il y a un gros écart entre les différentes études théoriques que les entreprises ont pu réaliser. Tout d'abord la valeur d'un leader aux seins de ces équipes.

D'après les différentes interviews réalisées et la théorie, nous avons déjà deux mondes différents. D'après les études coréennes réalisées par le Dr Mikalauskiene, nous savons que les personnes veulent un leader au sein de l'entreprise. D'après nos leaders interrogés, l'intégration de ces leaders et la hiérarchie de ses leaders au sein de ces structures est un enjeu capital au bon fonctionnement d'une entreprise. Dans notre situation, nous avons donc révélé trois cas possibles :

- Un leader global
- Plusieurs leaders nommés ou non
- Une organisation leader stricte

Dans cette partie, nous allons reprendre une partie de notre revue littéraire afin de mettre en avant les avantages et les défauts de chacun.

Un leader global est la stratégie la plus déployée au sein des PME asiatiques. Celles-ci présentent énormément d'avantages dans l'efficacité de la structure dont l'échange des informations, la mise en place des processus, etc.

Cependant au niveau de la motivation des entreprises, est-ce positif ?

Lorsque nous regardons différentes interviews en ligne de salariés asiatiques, nous avons souvent les mêmes retours positifs et négatifs qui reviennent :

- Positif :
 - Les valeurs du leader et de l'entreprise sont bien recensées et les salariés se sentent pour la grande majorité booster par les enjeux qu'ils défendent.
 - Le sentiment d'une meilleure communication : cette partie est à double tranchant puisqu'ils ont le sentiment de directement parler à la partie décisionnelle, cependant on verra dans la partie négative qu'elle comporte beaucoup de défauts.
 - Rapidité dans les actions : les personnes se sentent plus dans l'action étant donné que les refus et les acceptations de missions fusent.
- Négatif
 - Conflit fréquent : Lorsque nous sommes sur une personne qui est leader au sein d'une entreprise, forcément il y a la question de légitimité et de la position de point de vue. Chaque personne a son prisme de connaissance et de vision et de ce fait si une personne change de point de vue.
 - Apaiser les conflits : lorsque nous n'avons qu'un leader au sein de l'entreprise, lors de conflits, il est impossible d'utiliser de médiateur pour calmer la situation étant donné que la seule personne légitime est dans le conflit en question.
 - La non-disponibilité du leader : Si nous sommes dans une entreprise de 40 personnes et que nous avons seulement une personne pour que les personnes s'y réfèrent, forcément que les disponibilités du leader sont complexes. De plus, si la situation perdure et que le leader ne parvient pas à être disponible et/ou faire un retour dans les 48 heures qui suivent, on voit un arrêt drastique du fonctionnement de l'entreprise.

Comme vous l'aurez compris, l'avantage d'avoir un leader au sein de sa structure permet d'avoir des prises de décisions et une relation proche entre les différents membres de l'équipe. Cependant en cas de conflit et/ou mauvaise gestion du leader, l'entreprise se retrouve directement en situation de blocage.

Avoir des leaders nommées et des non-nommées. Ici nous sommes sur la représentation organisationnelle la plus utilisée à travers le monde.

Pour mieux expliquer la notion de leader nommé et non nommé, nous pouvons le mettre en rapport avec un manager et un sous manager.

De même que pour la première, nous allons regarder les points positifs et les points négatifs:

- Positif :
 - Équipe complémentaire : Comme nous avons pu le voir un peu plus tôt dans la partie, nous avons vu que le but du leader est de parfaitement connaître les membres de son équipe et de changer son attitude face à la catégorie de personne. Or, il n'est pas toujours aisé de pouvoir communiquer de façon efficiente selon les personnalités de chacun. Si nous avons un leader nommé et un non nommé avec des caractéristiques différentes alors les différentes personnes pourront au mieux se tourner vers la personne la mieux adaptée.
 - Communication renforcée : Dans la même idée que précédemment, les personnes pourront se tourner vers le leader nommé et non nommé. Ainsi, les deux leaders pourront plus aisément comprendre les problématiques actuelles et donner des réponses afin de déverrouiller la situation et/ou communiquer des informations complémentaires.
 - Renforcer la motivation générale : Avec un leader officiel et non officiel, nous pouvons nous permettre d'avoir des styles de communication différents au sein de l'entreprise. Si nous devons le mettre en relation avec l'étude empirique que nous avons réalisé, nous constatons que beaucoup de personnes ont des méthodes de communication assez différentes, donc le choix d'un leader ou de deux leaders qui prennent en compte ses informations est obligatoire.

- Négatif

- Conflits entre les deux leaders : C'est une problématique qui arrive de nombreuses fois étant donné que l'un des leaders est forcément au-dessus de l'autre. La jalousie arrive la plupart du temps. Donc difficulté de coexistence et démotivation de l'équipe qui a l'impression de devoir prendre une position qu'elle ne devrait pas.
- Favoritisme : le risque est que les personnes préfèrent un leader plutôt que l'autre.

Pour résumer, avoir un leader nommé et un leader non nommé peut-être une bonne chose ! Cependant les leaders doivent être complémentaires par rapport aux différents comportements de l'équipe et surtout que le leader non nommé ne soit pas de la catégorie "Développement personnel & autonomie". Sans oublier qu'ils doivent éviter que tous les membres de l'équipe préfèrent l'un plutôt que l'autre.

Finalement, il nous reste la dernière partie, une organisation de leader stricte. Par organisation de leader stricte, nous parlons d'une entreprise coupée en plusieurs groupes et qui sont tous guidés par un leader. Finalement, ces différents leaders à leur tour, devront élire un leader général qui gèrera les autres leaders (voir 1 résumée de l'organisation des entreprises page 51).

Ainsi, nous retrouvons ce genre de structure au sein d'énormément d'entreprises françaises mais également au sein des grands groupes. Cette stratégie présente énormément de points positifs mais également des points négatifs à ne pas négliger :

- Positif :

- Des équipes motivées : Le fait d'avoir au minimum un leader par équipe métier est une chose fortement appréciée par les collaborateurs étant donné qu'ils peuvent se tourner sur des personnes compétentes. Le fait aussi d'avoir une personne proche avec des retours rapides et efficaces.
- Des leaders compétents : le but d'avoir plusieurs leaders et de permettre aux équipes d'avoir une personne référente compétente et donc la capacité aux salariés d'apprendre

- Négatif :
 - Possible lenteur sur les informations : Effectivement pour la plupart des informations techniques ou métiers, nous avons des retours d'informations rapides. Cependant dans le cas d'une décision stratégique, les retours sont compliqués étant donné le fait qu'aucune des leaders à l'autorisation la plupart du temps d'agir par sa propre initiative.
 - Rivalité interne : Le fait qu'il y a plusieurs possibilités de devenir leaders, les personnes de la catégorie « Développement personnel & autonomie » risque fortement de créer des rivalités afin d'augmenter sa position au sein de l'entreprise. De même que les autres leaders qui eux aussi peuvent augmenter leur situation.
 - Instabilité du leadership : Dans la suite de ce qui a été dit au-dessus, les leaders peuvent la plupart du temps se faire retirer de leurs fonctions ou alors dû à la pression du métier quitté leur fonction.

Autrement dit, la structure de leader stricte est une très bonne chose au niveau motivationnel.

Cette partie nous a permis de comprendre qu'il existe 3 catégories qui représentent à la fois les motivations intrinsèques et extrinsèques :

- Sécurité & Stabilité
- Développement personnel & autonomie
- Relation sociale & appartenance de groupe

Le but étant de montrer qu'un leader doit pouvoir analyser et comprendre les personnalités de chacun. Finalement, nous avons vu également l'existence de stratégies d'intégration de leader au sein des entreprises afin de maximiser l'aspect du leadership motivationnel.

Conclusion

Pour conclure, nous allons répondre à notre question initiale « Dans les métiers de l'e-commerce, comment le leadership “motivationnel” s’intègre-t-il au sein des équipes ? »

Pour donner suite à notre étude, nous sommes convaincus que le leadership motivationnel doit faire partie des métiers du e-commerce. Grâce aux différentes interviews réalisés, nous avons pu comprendre que les différents métiers techniques du e-commerce (Développeur, responsable CRM, responsable e-commerce, etc...) sont des personnes qui ont beaucoup de turn-over et lorsque l’on a les motivations ce sont principalement des problèmes de motivation qui s’y cache.

Ainsi, nous avons compris que les motivations dépendent de deux événements éléments que toutes personnes ont :

- Motivation intrinsèque : Qui sont personnels à une personne et qui ne se voit pas forcément de l'extérieur
- Motivation extrinsèque : Qui sont des motivations que les personnes peuvent voir de l'extérieur.

Selon ses motivations, nous avons donc pu comprendre que les différents salariés au sein des entreprises ont des ambitions qui peuvent être classés en 4 fonctions distinctes :

- Sécurité & Stabilité : Ce sont des personnes cherchant à avoir une vie stable et un travail sûr. Au sein d’une entreprise e-commerce ce seront plus les aspects logistiques et financière
- Développement personnel & autonomie : Ce sont des personnes qui souhaitent s’améliorer de façon rapide. Nous avons des métiers autour des développeurs ou des personnes travaillant dans le marketing stratégique
- Relation sociale & appartenance de groupe : Ce sont des personnes qui sont tournés vers les gens et qui veulent que l’entreprise soit un lieu saint pour les salariés. Nous y retrouvons les différents métiers des ressources humaines

Il est donc important que le leader puisse analyser, comprendre et réaliser les souhaits que les différents collaborateurs souhaitent.

De même, comme nous avons pu l'analyser lors de l'intégralité de ce rapport que les profils qui sont les plus susceptibles de devenir des leaders sont les rouges. Néanmoins, déceler des bons leaders ne permet pas de répondre à notre problématique. Nous devons absolument trouver une hiérarchie du leadership qui permettra de maximiser l'arrivée et la présence du leader au sein de l'entreprise.

Pour cela, nous allons prendre en compte les trois types d'organisations que nous avons analysé lors de ce mémoire :

- 1 leader général : Structure parfaite pour des entreprises allant de 2 salariés à 20 salariés au-dessus de cela, nous pensons que le leader ne pourra être aussi important au sein de tous les collaborateurs de l'entreprise.
- 1 leader nommé et non nommé : Structure que nous recommandons pour les entreprises de 21 à maximum 50 personnes. Le fait d'avoir deux personnes référentes permettra de maximiser les échanges et les entraides ainsi d'avoir des réactions stratégiques rapides pour le bien-être de l'entreprise.
- Hiérarchie stricte du leader : Structure que nous recommandons pour les entreprises ayant plus de 50 salariés ou qui a de multiples services opérationnels.

Cependant les recommandations que l'on vous fait sont pour des entreprises de e-commerce. Pour toute autre entreprise, ce schéma peut se réaliser mais il sera obligatoire de prendre en compte le changement des stratégies en fonction de l'activité de l'entreprise.

Les résultats que nous pouvons attendre d'un tel processus est une amélioration globale des performances des salariés, une réduction du turnover ainsi qu'une meilleure communication.

Il faudra aussi prendre en compte que notre recommandation à cette question ne peut être une réponse en soit.

Il y aura des possibles événements à faire attention pour que la motivation reste à son maximum :

- Réponse 1 : Une lutte le changement peut arriver surtout si nous sommes sur des personnes étant majoritairement dans une vision stable.
- Réponse 2 : Des motivations trop communes. Si les leaders ne parviennent pas à comprendre les motivations intrinsèques et extrinsèques profondes, cela ne fonctionnera pas.

Annexes au sujet principal

Vidéo Leadership (lien YouTube)

- Vidéo 1 : [Leadership Lab vidéo 1 - YouTube](#)
- Vidéo 2 : [Leadership video 2 \(youtube.com\)](#)

Webographie

Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
Moufadal Mahamadaly Nissad	ResearchGate : Motivational-Factor at work of E-commerce	Article scientifique	Partie 2	Les différents types de motivation intrinsèques et extrinsèques
Tangui Gueffier	https://drive.google.com/file/d/1sJqELW2_J35v3B5M-mdDkbiljyQfAnPE/view?usp=sharing	Thèse College of Management and Social Sciences	Comment intégrer ce leadership au sein des équipes E-com	Cette thèse présente les différents types de management motivationnel. Ici nous y retrouvons la façon de l'intégrer au sein d'une entreprise grâce au modèle KICS (knowledge, intelligence, collaboration & Synergy)
Tangui Gueffier	http://www.transformati ons.knf.vu.l	Article scientifique	Comment intégrer ce leadership au sein des	Retour sur les statistiques que les salariés ont fournis sur l'importance de la motivation au sein de leur structure. KPI et

Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
	t/60/rp60.pdf		équipes E-com ?	affectation des ressources sur le leadership motivationnel.
Huyen Nhi Tran	https://www.wizishop.fr/blog/metiers-ecommerce	Article	Liste des métiers de l'e-commerce	Cet article porte sur l'industrie de l'e-commerce qui a commencé à se développer dans les années 1990 en France. Depuis cette époque, cette industrie s'est fortement développée, non seulement en proposant des transactions commerciales en ligne, mais également en développant de nouvelles industries qui lui sont liées. Les entreprises qui se développent leur business en ligne voient leur opportunité du marché.
Chamima Badulla	https://www.nexford.edu/insights/top-tips-for-a-successful-e-commerce-career	Article	Secteur E-commerce	Le e-commerce permet aujourd'hui de développer les activités des entreprises, d'étendre leur zone géographique et de toucher davantage de clients. Grâce à la croissance du e-commerce de nouveaux postes voit le jour. Ce secteur évolue constamment et nous devons nous adapter rapidement. La gestion des différents

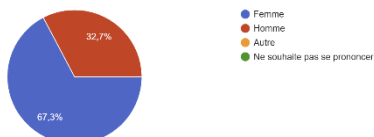
Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
				domaines du e-commerce permet à un manager de développer ses compétences qui peuvent également s'adapter à d'autres secteurs
Chamimah Badulla	https://reussir-son-management.com/leadership-et-motivation/	Article	Partie 2	Cet article souligne l'interconnexion entre le leadership et la motivation pour atteindre les objectifs d'une entreprise. On a des stratégies pour comprendre les besoins des membres de l'équipe, communiquer les objectifs clairement, offrir des opportunités de développement, encourager l'innovation et la créativité, et utiliser le team building pour renforcer la cohésion d'équipe et la motivation.
Moufadal Mahamadaly Nissad	https://www.lifehack.org/853716/leadership-motivation	Article	Partie 3	Cet article présente l'importance de la motivation dans le leadership pour la réussite d'une équipe. Il aborde comment un leadership motivé peut renforcer la cohésion de l'équipe, améliorer la communication, projeter une attitude positive, privilégier la

Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
				motivation intrinsèque sur l'extrinsèque, et établir des connexions individuelles qui communiquent le "pourquoi" des tâches. L'article présente également l'importance de la louange, de la responsabilité, de poser des questions pour trouver des solutions, et de promouvoir un mode de vie de travail sain pour maintenir la motivation au sein d'une équipe.
Huyen Nhi Tran	https://korea-science.kr/article/JAKO202026061031735.page	Thèse : Korea Institute of Science and Technology Information	Le leadership motivationnel	Nous retrouvons ici l'histoire de l'organisation motivationnelle et la naissance du leadership Motivationnel. Dans la seconde partie de cette thèse, nous y retrouvons les différentes actions à mettre en place et les KPIS effectives !

Retour des études quantitatives (107 réponses récoltées)

1) Vous êtes ...
107 réponses

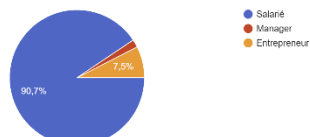
[Copier](#)



Répartition des sexes répondants

2) Vous êtes ...
107 réponses

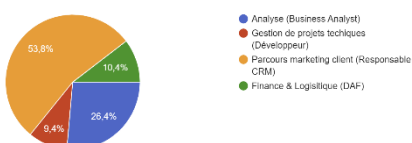
[Copier](#)



Situation des répondants

3) Dans quel secteur du e-commerce, travaillez-vous ?
106 réponses

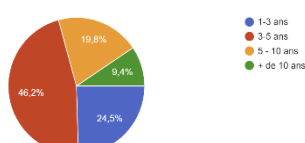
[Copier](#)



Activité professionnelle des répondants

4) Depuis quand vous travaillez dans votre domaine ?
106 réponses

[Copier](#)

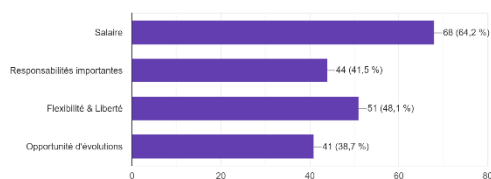


Expérience professionnelle des répondants

Partie 2 : Votre motivation au travail

5) Que recherchez-vous dans un travail ?
106 réponses

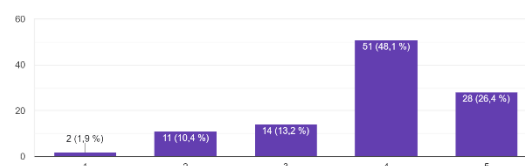
[Copier](#)



Attente des répondants dans leur activité

6) A quel point la motivation est important dans votre travail
106 réponses

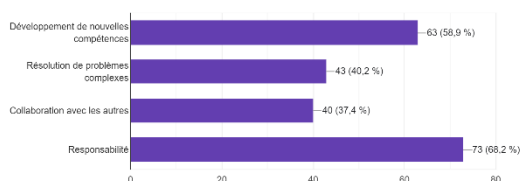
[Copier](#)



L'attente de motivation des répondants

7) Quels aspects de votre travail trouvez-vous le plus motivant ?
107 réponses

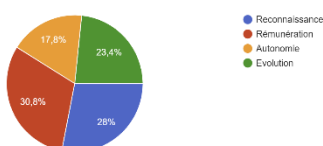
[Copier](#)



Le point le plus important au travail pour les répondants

8) Qu'est ce qui vous motive à exceller dans votre travail ?
107 réponses

[Copier](#)



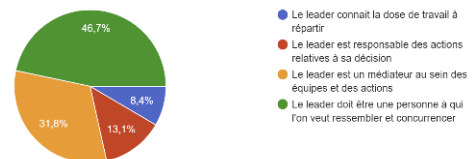
La motivation extrinsèque principal des répondants



La communication entre les répondants et leur leader

10) Selon vous, quel est le rôle principal d'un leader ?

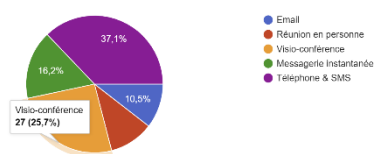
107 réponses



Le rôle du leader selon les répondants

11) Quel moyen de communication favorisez-vous avec votre leader ?

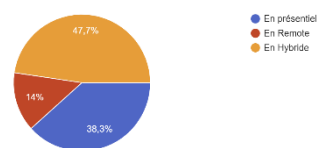
105 réponses



Le moyen de communication pour les répondants

12) Votre préférence de travail

107 réponses

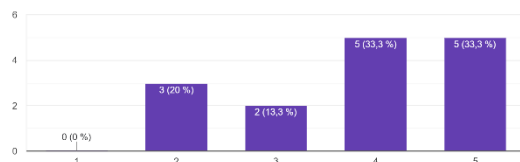


Méthode préférée de travail des répondants

Vous et votre Leader en télétravail

13) Votre motivation en télétravail ?

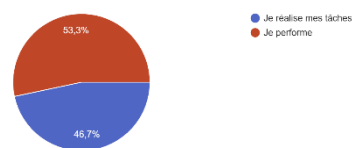
15 réponses



Motivation en télétravail pour les répondants

14) Votre performance en télétravail ?

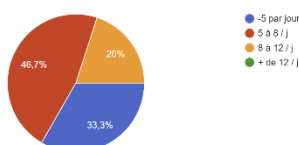
15 réponses



Performance de télétravail des répondants

15) Votre nombre d'échange avec votre leader en TT ?

15 réponses



Les interactions des répondants lorsqu'ils sont en télétravail.

Retour Interview Chamimah BADULLA

Date de l'entretien : 22/02/2024

Est-ce que tu pourrais te présenter, ton poste, les missions que tu fais au quotidien ?

Je m'appelle Pauline Le Bot, je travaille pour Ayvens et donc mon poste actuel c'est la gestion et l'intégration de l'activité digitale pour la partie business commerce sur les activités Retail. Tout ce qui est petite et moyenne entreprise, particulier, que ce soit en marque directe Ayvens ou via une marque partenaire (constructeur, banque, assurance, ou autre). Donc c'est une activité qui se digitalise beaucoup, il y a des attentes, de fortes attentes, donc il faut cadrer un peu tous les besoins des différents business de façon à les communiquer clairement via un cahier des charges aux équipes IT, Digital Factory, mais aussi d'autres équipes CRM et aussi en local, de façon qu'il y ait les meilleures visions et on va dire contrôle de la stratégie. Donc il y a une équipe de chefs de projet qui sont sur différentes missions. Sur la partie Business process, e-commerce et commercial pour accompagner les vendeurs et les gestionnaires de comptes partenaires. Et je pense que principalement, enfin, il y aura d'autres développements sur la partie transformation, mais comme on est en pleine période d'intégration et de fusion, c'est encore à définir. Donc ça c'est mon poste actuel.

Aujourd'hui où est-ce que tu te situes dans la hiérarchie de l'entreprise ?

Je vais être sur un poste de management quand même mais comme l'entreprise est en train de changer structure il y a de plus en plus de niveau hiérarchique on va dire qui se crée. Mais je suis en N-2 de la Chief Commercial Officers ensuite un direct report à Olivier Theron qui est en charge de la partie Retail au sein du groupe et ensuite j'arrive sous Olivier pour gérer la partie transformation digitale sous différents programmes sous ces aspects-là. Donc plutôt central je dirais.

Globalement aujourd'hui comment tu te sens au sein de Ayvens ?

C'est complexe en ce moment, c'est très changeant. C'est un manque de clarté, mais ça manque de clarté parce qu'on est limité par le contexte actuel. Mais après, ce qui est essentiel, c'est de garder en tête qu'il y a beaucoup de choses à faire, donc pas mal de de sujets intéressants, d'échanges et beaucoup de choses à construire. Donc je préfère retenir le positif à plutôt que la partie qui fait un peu ralentir l'activité qui est les décisions politiques, le manque de vision sur la stratégie etc. Pour l'instant, je pense que ça va se décanter d'ici la fin de l'année et en attendant, on a pas mal de choses à mettre à plat.

Aujourd'hui, est-ce que tu te considères un peu comme un leader pour les autres ?

Déjà, c'est assez nouveau pour moi d'être dans un poste de management à part toi. Tu es mon apprentie depuis un an et demi. Donc oui je me dirais que je suis un peu en image de leader vis-à-vis de toi. Là je commence à monter l'équipe depuis la fin de la dernière donc c'est relativement récent donc je n'arrive pas encore à associer que j'ai cette image-là. Mais après, moi, plutôt que Leader, j'aime bien me dire que je suis le capitaine d'une équipe, tu vois. Enfin, moi, je l'associe un peu à une équipe de sport, une équipe collective. Si je gère une équipe, oui. Il faut un but commun qu'on se mette des objectifs communs et qu'on se donne les moyens d'y arriver ensemble.

Si tu devais retenir 4 compétences principales d'un leader, ce serait lesquelles ?

La collaboration donc ce que j'ai juste dit avant qu'un leader ne puisse pas être un leader tout seul, qu'il a besoin d'avoir des appuis, des compétences, des soft skills. Enfin, il a besoin d'être entouré de gens sur lesquels il peut se reposer pour réussir à avancer et pour réussir à construire. Donc la collaboration, pour moi, elle est clé. Après tout ce qui est transparence. Ouais enfin vraiment être sur une base de confiance, de respect et d'honnêteté. Quand généralement si tu veux faire avancer les gens ensemble il faut avoir un échange de confiance. Donc c'est aussi quelque chose je le dis pour moi c'est ce que j'attendrais aussi d'un bon leader. Ça fait partie des choses que j'attendrai. Quoi d'autre ? La communication. Être capable de savoir communiquer avec toutes les différentes parties prenantes. Donc ça veut dire avoir une bonne connaissance aussi de tous les sujets. Enfin pas en profondeur, mais au moins prendre en compte tout le travail qui a été fait, savoir valoriser on va dire les choses qui ont été faites. Et bien communiquer auprès des gens sur le travail fait. Soit par l'équipe, soit par les autres, mais vraiment s'assurer qu'il y a une bonne communication transverse sur un ensemble dans un projet par exemple. Et aussi pour moi un leader doit savoir prendre des retours. Ce n'est pas forcément simple, mais être en mesure d'accepter des retours constructifs qui soient positifs ou on ne va pas dire qui soit négatifs, mais qui amène à dire que quelque chose aurait pu être fait différemment, tu vois ? Ou qu'il y aurait peut-être eu une autre façon de faire aussi, donc être ouvert. Au feedback.

Parmi ces 4 compétences est-ce que tu pourrais les illustrer par un exemple ?

Tu avais parlé de la collaboration. Aurais-tu un exemple d'utilisation de cette technique au quotidien ?

Je n'ai pas encore beaucoup de retour sur expérience mais je pense que sans prendre dans mon poste actuel, par exemple si on prend sur le projet smart (constructeur automobile) qu'on a fait

ensemble. Sur la collaboration, moi ce que je vois en tout cas c'est que j'ai gagné la confiance de la plupart des gens avec qui on a travaillé dans les pays. Et que cette confiance est on va dire, les échanges qu'on a eu ont fait que ça a contribué au succès et même quand on a fait face à quelques problèmes ça nous a rapprochés pour trouver des solutions rapidement. On n'a pas été dans des situations où on a été monté les uns contre les autres. On était assez productifs dans le fait où il y a un problème, on va se mettre ensemble et trouver une solution. Que ce soit avec les gens dans les filiales, que ce soit avec les gens chez smart. C'est un esprit que j'ai relativement retrouvé partout. Après je ne dis pas que je suis le leader de cette attitude, mais ça a peut-être été un des moteurs de cette attitude parce que tu ne peux pas arriver à ça tout seul, il faut que tu aies différents leaders dans chaque on va dire organisation pour arriver à avoir ce setup. Tu peux être un leader sans avoir une équipe à gérer je pense aussi, dans le cas de ma gestion de projet, enfin c'est aussi comme ça que je l'ai vécu, c'est que tu, c'est toi qui dois motiver les gens. C'est toi qui dois embarquer les gens. C'est toi qui dois leur donner un but et un début de chemin, mais c'est eux qui doivent y arriver. Et tu es là pour les petits et les accompagner mais je ne les avais pas directement sous moi, mais ça reste une position de leader, je pense.

Donc aujourd'hui pour motiver des salariés on a vu qu'il n'y avait pas forcément de règles universelles et on a identifié 2 types de de motivation, la motivation intrinsèque et extrinsèque. En quelques mots, la motivation intrinsèque, c'est pour un salarié lorsqu'il est motivé par le désir de s'épanouir. Ce n'est pas lié aux facteurs externes. C'est vraiment lui qui veut faire ça pour un plaisir personnel. Il veut un travail stimulant qui a du sens. Et pour la partie extrinsèque, c'est qu'il est motivé par les pensées externes qui va être liées au salaire, les avantages professionnels, les primes, les conditions de travail.

Qu'est-ce que tu mets en place pour garder tes équipes motivées ?

Alors plus particulièrement, je pense intrinsèque, c'est ça ? Donc moi, c'est plutôt mettre l'accent sur la curiosité, avoir des personnes qui souhaitent gagner en expérience, en compétences. Donc c'est plus sûr oui de l'intrinsèque plutôt que du. Bon si on peut, si je peux avoir de l'incentive et payer plus il n'y a pas de soucis mais en ce moment dans le contexte c'est compliqué. Donc déjà je pense que c'est important d'avoir une bonne base de motivation personnelle basée sur la volonté d'apprendre, de contribuer à un projet. Aussi de donner de l'autonomie je pense que c'est important, parce qu'en donnant de l'autonomie on montre qu'on fait confiance à la personne, qu'on lui donne les clés d'agir un peu à sa façon. L'idée ce n'est pas de faire du micro-management, de dire c'est comme ça et pas autrement, mais de laisser un

peu de place aux gens de faire à leur façon. Parce qu'il n'y a pas une bonne façon de faire, il y en a plusieurs comme tu l'as dit. Et après la reconnaissance. Je pense que c'est vraiment important de dire à chaque fois enfin que les choses ont été faites, qu'elles ont été bien faites. Et de prendre le temps de se poser et de fêter et d'avoir des petites célébrations, c'est important. La partie work life balance, je pense aussi. Je suis contre les heures sup donc après j'en fais toujours un peu et ça arrivera à tout le monde, en tant que cadre j'estime qu'enfin tu peux faire des journées où tu vas en faire moins, mais par contre des journées où t'auras à en faire plus il y en aura. Mais l'important c'est vraiment de respecter un certain équilibre de vie. Que ce soit pour prendre soin de soi, soit des enfants ou pour juste aller sortir son chien ou quoi que ce soit, il faut prendre le temps pour soi. Et donner du sens. Donc je vais avoir beaucoup plus de raisons intrinsèques que extrinsèques. Donner du sens au travail je trouve que c'est important aussi. De faire quelque chose où la personne ne se retrouve pas ce n'est pas motivant. Donc il faut que les gens arrivent à faire les choses pour donner du sens à ce qu'ils font. Extrinsèque je vois que ce que tu as listé. La rémunération, bonus. Et le truc c'est qu'on n'a pas beaucoup de marge de manœuvre sur autre chose et encore même ça je pense que dans beaucoup de boîtes c'est limité. Enfin en tout cas nous aujourd'hui en contexte de fusion c'est limité.

Pour la partie extrinsèque, les bonus des fois ils sont attribués à des personnes spécifiques en fonction de leur performance.

Ouais nous la façon dont s'est fait c'est, aujourd'hui en tout cas t'as un cap sur le bonus mais ta performance elle est revue sur ce que tu as livré dans ton plan d'objectif donc, et même si t'as eu des objectifs supplémentaires qui sont rajoutés. Enfin, normalement, ils doivent rentrer en compte dans la revue du bonus donc aujourd'hui en tout cas chez Ayvens ça a toujours été fait de façon relativement honnête. Mon bonus il reflétait bien on va dire la reconnaissance du travail que j'avais fourni.

Dans les entreprises il y a des processus à respecter et pour toi, qu'est ce qui est le plus important entre la motivation et le processus ?

Les 2 sont importants. Parce que pour moi les 2 sont décorréées et les 2 sont importants. Pour moi, c'est important d'avoir un cadre dans une entreprise pour s'assurer qu'il n'y a pas trop d'inégalités. Notamment sur la façon dont tu traites les gens, tu peux avoir une équipe avec je ne sais pas, 4-5 personnes si tu, pour moi être juste et avoir un niveau d'équité c'est important, de pas faire trop de préférence, de juger des gens parce que chacun va être différent à sa manière mais d'avoir un critère de revue des performances, avoir un critère de jugement qui soit égal

pour moi c'est important d'avoir un processus pour ça. Et après la motivation c'est plus lié au management et au leadership. Sur où mettre l'accent pour garder les employés motivés. Les 2, les 2 sont importants. Il faut avoir un bon équilibre.

Comment tu fais pour t'intégrer et être accepté par les autres ?

Je pense que, j'arrive souvent, je suis curieuse donc je vais poser des questions aux gens et je pense que c'est important d'écouter les gens. De pas arriver en déballant qui on est, qu'est-ce qu'on fait ? Mais plutôt prendre le temps de d'écouter son interlocuteur, de m'adapter à mon interlocuteur. Donc peut-être de jouer la carte de l'empathie, et ça va toujours permis de déjà me faire une idée de la personne à qui je parle, de m'adapter aussi. Je m'adapte beaucoup aux différentes personnes. Et je pense que, en général, c'est apprécié que je fasse cet effort. Le fait que je m'intéresse, la curiosité et le fait que je sois peut-être dans une position d'ouverture d'esprit, enfin je n'ai pas d'idée trop préconçue et je suis ouverte à écouter des propositions ou autre mais oui non ce n'est pas forcément simple de s'adapter à tout le monde mais il faut aussi avoir un contact.

Peux-tu nous partager une mauvaise expérience en tant que leader au sein de ton équipe ?

Une mauvaise expérience ? Non je n'ai pas de mauvaise expérience. J'ai eu des mauvaises expériences de leadership mais c'est plus j'ai eu des managers toxiques. Oui, j'ai déjà eu des problèmes mais est-ce que c'était une mauvaise expérience ? Pour moi c'est plus des choses qui se sont passées, auxquelles j'ai dû faire face et auxquelles je me suis adaptée mais je ne dirais pas que c'est une mauvaise expérience.

Le dernier cas que j'ai en tête c'est avec la cheffe de projet des Pays-Bas quand on a lancé smart. Où arriver au moment de lancer le projet on était bien aligné avec les équipes business, avec elle et tout ça. Sauf que, au fur et à mesure qu'on essayait de clarifier les points, elle disait ce n'est pas mon problème, ce n'est pas mon problème. Et en fait c'est notre problème à nous tous. Et c'est enfin mais elle était tellement en position de rejet et de retrait qu'elle nous mettait des bâtons dans les roues en fait, plutôt que d'essayer d'avancer et de solutionner le truc. Donc au final on a fini nos sujets sans elle. Parce qu'en fait elle dramatisait la situation et aggravait on va dire la criticité de la mauvaise expérience qui n'avait pas lieu d'être en fait. Elle crée le problème et elle était vraiment en mode, parce qu'on était obligé d'aller à un manager pour valider un truc sauf qu'elle, elle le voyait comme une critique de son travail alors que non en fait c'était juste que comme elle ne nous répondait pas on allait valider au niveau d'au-dessus, mais c'est dans l'approche des choses. Pour moi, je ne le vois pas comme une mauvaise

expérience parce que tu feras toujours face à des situations où les choses ne se passent pas comme tu le pensais et où il faudra que tu t'adaptes. Et donc oui, ça va déplaire à des gens mais c'est la vie. Tu ne peux pas toujours faire en tout souriant, tout va bien se passer, bisounours, non. Ça ne marche pas comme ça. C'était le dernier on va dire cas qu'on a eu.

La crise sanitaire a favorisé aujourd'hui le recours au télétravail. Maintenant c'est normaliser dans les entreprises. On a plusieurs types de télétravail. Le travail hybride avec quelques jours à la maison et quelques jours au bureau. Il y a aussi le full-remote.

Quelle est ta position dessus ?

Je pense que ça fait partie des normes maintenant donc je ne vois pas comment on peut continuer sans télétravail. C'est aussi je pense un avantage pour recruter et attirer certains profils, talents et autres après moi personnellement j'ai besoin d'être au bureau. Mais je respecte les gens qui ne veulent pas. Mais après, comme je l'ai dit, pour être visibles, pour faire partie d'un groupe pour s'intégrer, c'est bien d'être présent de temps en temps. Mais après, dans le contexte actuel, on voit aussi que ça marche très bien à distance, donc il faut trouver un équilibre entre se voir et travailler de chez soi. Et comme tu le sais là l'équipe qu'on va avoir, on va être complètement dispatché partout. Tu vas avoir 2 personnes au bureau des Pays-Bas, on sera toutes les 2 ici avec Romy donc 3 et il y aura une personne Ernesto en Italie et Daniel qui va être la nouvelle personne en Roumanie. Donc on travaillera en hybride de toute façon. Après, ce que je pense qui est important c'est que les personnes qui sont détachées dans des filiales c'est important qu'ils gardent un lien avec le bureau en local. Juste pour avoir des collègues pour sortir de chez eux. Mais ça peut être jusqu'à 2-3 jours, pour moi, 2-3 jours au bureau ça suffit. Et après voilà quoi. Donc faut que tout le monde s'y retrouve. Mais je pense que c'est important de garder un lien social avec des gens. Donc au moins allez de temps en temps au bureau et après le travail en hybride à distance ça se fait. Il faut juste être en mesure de bien communiquer et que si quelqu'un sent que ça ne va pas, savoir le dire, savoir l'adresser, savoir en parler à son manager, avoir un manager qui est prêt à l'entendre et qui est prêt à réagir. Parce que t'en as certains qui écoutent mais qui ne font rien donc non c'est différents paramètres à prendre en compte mais je pense qu'on va tous apprendre.

Après tu vois, on a pas mal de collègues de plus en plus qui pour des raisons budgétaires vont sortir de Paris pour s'acheter un bien immobilier ou pour avoir une qualité de vie avec leur famille ce que je respecte aussi, même moi ça m'a effleuré l'esprit mais en fait c'est trop de stress je trouve à se rajouter sur le trajet avec le boulot, de ne pas être là à des événements clés,

de s'isoler parce que t'as aussi tes liens sociaux comme tout ce qui est ami ou autre qui n'est pas forcément là. Donc ouais non faut faire une analyse, faut assumer son choix.

Retour Interview Tangui GUEFFIER

Raphael Diard : (Ex) Directeur commercial de Belacom (Réalisation : 12/01/2024)

- TG : Tangui GUEFFIER
- RD : Raphael Diard

TG : Bonjour Raphael,

Je tenais à te remercier pour participer à ce rendez-vous d'une petite dizaine de minutes.

RD : Merci à toi Tangui ! C'est un plaisir de pouvoir t'aider sur ton mémoire.

TG : Je t'explique. L'objectif d'aujourd'hui est de comprendre ta vision de leader et également ta vision de comment tu gères ton équipe. Pour cela, je vais te poser quelques questions et je te laisserai y répondre.

RD : Parfait !

TG : Pour le coup, ta carte blanche donc profite.

RD : je vais me gêner haha(rire)

TG : Peux-tu te présenter rapidement pour l'auditoire ?

RD : Raphael Diard, directeur commercial depuis maintenant plus de 15 ans. J'ai toujours travaillé en tant que commercial dans les métiers de la data et j'ai travaillé plus de 10 ans dans le secteur du marketing mailing, marketing automation & CRM.

TG : Afin de mieux nous projeter, tu as travaillé avec des équipes de quelle taille ?

RD : Tu sais Tangui je pense avoir eu de la chance car j'ai pu travailler comme aujourd'hui avec des petites équipes de 3 à 8 commerciaux puis aussi pour des équipes de 50 commerciaux.

TG : Merci pour ton retour et toi comment te sens-tu te comment tu te situes dans l'entreprise ?

RD : Alors aujourd'hui, comme dans toute entreprise, des fois je me sens bien et d'autres moment moins bien mais je suis fier de l'équipe que j'ai formée. Comment je me situe dans l'entreprise, je suis au codir, après je ne pense pas avoir plus de pouvoir qu'une autre personne au sein de l'entreprise. Je dirai juste que je sais mieux me faire entendre !

TG : Merci d'avoir répondu à cette première partie de question ! C'est toujours intéressant de comprendre l'interlocuteur que l'on a en face de soi.

RD : Oui mais bon toi tu me connais déjà très bien

TG : Oui mais bon tu as compris je parle des gens qui écoutent

Alors maintenant on va passer plus sur une seconde partie, avec des questions portées très leadership et je te laisse si possible présenter les deux points de vue : commercial étant donné que tu l'es et également e-commerce étant donné que tu échanges beaucoup avec des KDM qui sont des leaders.

RD : Avec plaisir, je dois accéder plus sur quelle partie ?

TG : Plus sur la partie e-Co.

RD : ça marche

TG : Première question (rire), selon toi, qu'est ce qui fait que tu es un bon leader ?

RD : Alors pour le coup, je ne sais pas si je suis un bon leader car qu'est-ce qu'être bon lorsque l'on parle d'un métier humain. Dans la partie commerciale, je me suis mis un point d'honneur à connaître parfaitement mes équipes.

TG : C'est-à-dire ?

RD : Je veux connaître leurs rêves, leurs ambitions, ce qu'ils font le samedi soir, vraiment tout connaître d'eux. Une fois que je les connais bien ensuite je sais comment me comporter avec eux pour les faire performer et également les emmener à l'amélioration.

TG : Et selon toi dans le e-commerce ?

RD : Le e-commerce est plus compliqué. De ma vision externe, lorsque je parle à des leaders dans le e-commerce ce sont des personnes qui attendent des techniques précises poussées et ils recrutent les personnes en sachant pertinemment que les personnes partiront un jour. Je sais que mes gars ne resteront pas avec moi toute la vie. C'est normal et je le comprends parfaitement. Par contre, je sais que je ne les embauche pas de façon à qu'il soit périmé dans 3 ans.

L'énergie que je dépense dans la formation, le temps de connaître les personnes etc... non je n'ai pas spécialement envie de le réutiliser tous les deux ans pour former une nouvelle personne. De plus, quand tu es dans ce système de prise de temps valorisé par le salarié, un état

de confiance se fixe et donc il va être plus performant au début et à la fin de ce sera une personne de valeur.

TG : Question hors sujet, pour toi quand tu recrutes une personne. Quand est-ce que tu considères avoir réussi ton boulot ?

RD : Chez Belacom, les commerciaux ont eu 6 et 10 ans d'ancienneté sachant que ce sont des personnes ayant moins de 30 ans. Pour moi c'est un honneur de bosser avec eux ! Surtout que dans le commercial tant bien que dans le e-commerce, ce sont des personnes qui partent rapidement tous les deux ans je dirai dans les structures.

TG : Ok Nice en vrai je peux que confirmer vu l'évolution que tu m'as apportée haha et selon toi quelles seraient les 3 ou 4 compétences les plus importantes à développer ?

RD : Sans hésitation comme je te l'ai dit dans la première partie, c'est connaître parfaitement ses collègues, les personnes que tu recrutes. Ma vision en tant que leader c'est vraiment de créer une structure pérenne et donc éviter un maximum le turn-over. Pour cela, 3 choses clés à comprendre :

- Ecouter et comprendre son prochain. On revient vraiment sur tout le monologue de la première partie donc je ne reviendrai pas trop là-dessus. Mais je pense sincèrement qu'une personne qui se sent écouté, qui se sent aimé et connu par son leader ou manager peu importe, forcément il se sentira valorisé.
- Je pense ensuite avoir une bonne connaissance de son entreprise. Avec plus de 15 ans d'expérience, je me rends compte qu'à mes débuts c'était vraiment la partie qui me manquait. Pour moi, une équipe commerciale était une équipe dans son box qui était là pour performer et chercher des motivations quotidiennes pour tenir la pression que l'on a. Mais finalement, pas du tout ou plutôt pas que.

Une équipe se doit d'être solidaire, mais pour qu'elle le soit elle doit avoir une aptitude à pouvoir s'intégrer à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Quand on souhaite être un bon manager, tu dois avoir en conscience que tu dois connaître les membres en général de l'entreprise et savoir comment il fonctionne.

Est-ce que tu comprends ?

TG : Pas vraiment désolé.

RD : En gros prenons un schéma simple le tien, tu es une personne surexcitée dans la vie de tous les jours. Par contre quand tu es dans ton boulot, tu es la personne la plus calme du bureau. Tu ne parles à personne et tu te transformes juste en une machine de guerre qui veut se faire son argent. Sommes-nous d'accord.

TG : Oui !

RD : Dans ce cas, imagine que je te mette en duo d'entreprises avec Ambrine.

TG : Mon cauchemar en vrai je pense même si je l'aime énormément.

RD : T'as compris outre qu'elle et toi vous ayez des ambitions semblables bah vos valeurs ou votre moyen d'y arriver ne sont pas les mêmes. Et dans ce cas, il sera impossible de travailler voir selon le type de relation et la hiérarchie possible faire imploser une entreprise. C'est pour cela qu'avoir une connaissance 360 des personnalités des entreprises est très important. Nous ne sommes pas sur connaître une personne à 100% mais nous sommes sur les possibles affinités.

TG : Ok je comprends mieux donc pour toi il est important de connaître en profondeur ses collègues et de connaître le paterne si je peux dire d'entente au sein de l'entreprise. C'est ça ?

RD : Exactement.

TG : Et est ce qu'il y aurait une autre compétence à développer selon toi ?

RD : Je ne sais pas si l'on doit parler de compétences à proprement parler. Mais il faut savoir cadrer un cadre non défini.

TG : Soit un peu plus clair et même moi je ne comprends pas

RD : Nous le savons tous que le frein à la liberté sont les règles. Or dans une entreprise, il y aura forcément des règles à définir afin de pouvoir maintenir un Avre de paix et également augmenter les performances intrinsèques de chaque personne et du global. Si nous définissons des règles, les salariés se sentent moins libres et inversement ils sont trop libres, l'entreprise vacille par manque de cohésion ou d'alignement des personnes.

TG : Ok donc pour toi si on met des règles, les gens seront contre et inversement les gens ne sont pas assez sérieux.

RD : C'est ça. Et selon moi il existe deux façons de le faire mais je ne peux pas qualifier ça forcément de compétences. D'une part, nous allons avoir des personnes qui vont avoir une

attribution à la valeur de l'entreprise et donc de ce fait, serons prêt à donner corps & âme pour. Exemple de nombreuses associations qui sont dans ce genre de situation.

D'autre part, nous allons avoir les règles non dites. Ici nous sommes sur des lois que les personnes se doutent et ne sont pas forcément cités. C'est quelque chose que j'ai réalisé de nombreuses fois au sein de mes structures en tant que leader ou directeur selon la vision que l'on veut apporter. Ici nous sommes sur aucune dispute, aucune remarque, aucun contexte. La seule chose qui permet de dire que c'est une règle sont les phrases piquées comme je les appelle. Regarde, depuis que tu es arrivé combien de fois tu n'as pas fait ton objectif ?

TG : Je pense une ou deux fois pas plus.

RD : C'est ça, pourtant je ne t'ai jamais mis de blâme etc... ?

TG : Non juste une remarque en mode ah t'as pris des vacances etc...

RD : C'est ça pourtant les objectifs ne sont pas écrits et pourtant rien ne te force à les faire. Pourtant je t'ai fait une remarque et tu l'as eu en tête et tu n'as jamais fait une semaine à moins de 5 rdvs qualifiés. La raison est simple tu es une personne d'honneur et tu détestes décevoir et être aussi moins performant. Je savais pertinemment que cette phrase allait te piquer dans ton orgueil. Et la suite tu la connais déjà.

A vrai dire cela recoupe avec la compréhension des personnes. Une fois que tu connais, que tu sais comment et avec qui il travaille, tu pourras définir un cadre de vie maximal pour lui et pour l'entreprise.

TG : ok et selon toi est ce que c'est une chose qui peut se répliquer au sein des entreprises E-commerce ?

RD : Pour moi et je sais aussi par des connaissances proches que cela fonctionne très bien au sein des entreprises e-commerce. Pour te raconter, chez wethenew Benjamin le directeur e-commerce a mis cette politique en place. La performance qu'ils ont atteint avec la rigueur de travail qu'ils ont instaurés est hallucinante. J'aimerais dire que j'ai atteint un tel niveau mais pour des commerciaux, j'avoue que le fonctionnement final est différent.

TG : Merci pour ton retour. Du coup la question qui suit c'est justement tu leur poses un cadre mais comment tu fais pour les motiver ?

RD : comme dit précédemment, j'essaie de les connaître pour appuyer sur ce qu'il faut. Ensuite j'essaie de répondre sous plusieurs niveaux :

- Dans les activités professionnelles, quel serait le travail qui permettrait de le ou la mettre dans de meilleures dispositions ? Quel serait le binôme qui lui permettrait de rendre plus joyeux sa journée ? Qu'est-ce qu'elle pourrait attendre de nouveau dans son travail ?
- Dans les activités extra-professionnelles : Quelles seraient les activités que tout le monde aimerait faire ? Comment je dois gérer les rotations d'activité

A vrai dire garder la motivation doit selon moi, toujours se faire par rapport à un cadre de vie avant que ce soit sur des augmentations financières ou de statut. Cependant il y a aussi des personnes qui souhaite cela, des augmentations de statut et qui de ce fait, nous pouvons seulement les garder par l'argent.

Pour tout te dire, on pourrait prendre un exemple. Tu as toujours travaillé pour gagner de l'argent pour justement atteindre ton objectif. Cependant, ce que tu as aimé chez Belacom outre que tu as fait de l'argent, était le fait que tu as aimé ton équipe ! Tu as eu l'opportunité d'être le socle de l'équipe, grâce à toi tu as vu toute l'équipe être rassuré pour les objectifs etc...

Mais finalement ta nature première fait que tu as envie de partir de Belacom pour voir si ailleurs tu ne pourrais pas gagner plus, si tu ne pourrais pas montrer ta valeur en dehors de l'entreprise. Chose que je ne critique pas loin de là, mais on s'en est rendu compte trop tard aussi.

TG : Yes, mais comment aurais-tu fait pour me garder ?

RD : Honnêtement, je n'en sais rien. Je pense que les discussions auraient dû être plus longue. Sachant que tu as fait de magnifiques performances mais y'a des personnes aussi qui méritent au sein de l'entreprise. A vrai dire ce genre de situation ne s' imagine pas. Ils doivent se calculer. Tout comme en commercial, ce sont des négociations aussi derrière de l'humain.

TG : Très bien mais du coup, si nous devions le transposer dans le secteur e-commerce ?

RD : Pour le e-commerce en vrai on est sur des logiques similaires. Cependant il faut faire attention avec les postes stratégiques tels que responsable CRM, Responsable E-co ou encore les développeurs. Comme ce sont des postes pour la plupart du temps où l'entreprise se repose sur eux et que pour les salariés se sont des postes très convoités avec des personnes qui sont

similaires à toi c'est à dire qui peut aller aux plus offrants, le travail de suivi, de négociation prend énormément plus de temps.

TG : Je comprends mais alors prenons l'exemple de SmartFocus quand tu avais 50 personnes dans tes équipes. Tu m'as dit plusieurs fois que c'était le meilleur moment et le pire. Comment as-tu fait pour gérer ?

RD : Alors, je pense que tu l'as compris à travers déjà les premières questions que gérer une équipe qu'elle soit grande ou petite, demande énormément de temps. C'est inévitable au tout cas à travers mon expérience. Pour 50 personnes, j'ai été obligé de m'aider de 3 personnes en parallèle qui gèrent à leur tour une dizaine de personnes.

TG : D'accord mais comment as-tu fait pour trouver les 3 personnes ? Est-ce que ça veut dire que les 30 personnes que tu faisais sous-managé si peut se dire tu ne les voyais jamais ?

RD : Pas du tout. Alors déjà pour les personnes que j'ai sélectionnées, j'ai été obligé de choisir des personnes qui répondaient à des attentes bien précises que moi et mes supérieurs avions analysés au préalable.

TG : Quels sont ses attentes ?

RD : Ce sont des attentes du style, quel serait ton évolution prochainement ? Quel sont tes attentes dans ta vie personnelle et professionnelle ?

Il y avait aussi tout une logique derrière de comment il travaille au général. Est-ce que ce sont des personnes plutôt tournées vers les autres ? Est-ce que je dois prendre une personne proche plutôt de moi ou plutôt une personne proche des membres ?

Est-ce que je dois prendre la personne techniquement la plus compétente ou plutôt humainement ?

Cela a mis beaucoup de temps juste dans la sélection et tu te doutes bien que lorsque tu choisis ces 3 personnes tu n'es jamais sûr du retour sur investissement.

Après avoir sélectionné ces 3 personnes, il y a ensuite le temps des échanges et de la négociation. Car les personnes auxquels nous avons pensé ne veulent pas forcément une augmentation même si nous sommes à la fin des commerciaux.

Le moment de négociation est très risqué car nous ne voulons pas non plus que l'information que des leaders de catégories vont être créés.

Ensuite si nous avons leur approbation, il va falloir les former à gérer de l'humain, une nouvelle organisation, une nouvelle communication.

Encore après tu vas avoir le moment où les personnes vont être acceptés, le temps d'éduquer toutes les personnes à voir des anciens collègues prendre en galon. La jalousie est un sentiment compliqué à gérer.

Et je te laisse imaginer que ce n'est que le début.

TG : Tu m'as parlé d'acceptation, pour toi ça a été une étape compliquée ?

RD : Moi c'est encore une stratégie différente étant donné que j'arrivais au sein de la structure en tant que team sales donc j'avais déjà une autre posture à avoir au sein de l'équipe. Pour cela j'ai juste montré ma valeur. C'était par ailleurs plus de la conduite du changement à emmener. Puis ensuite lorsque les personnes ont remarqué les changements, ils ont adhéré ou non à ma personne.

TG : Pour les personnes qui n'ont pas adhéré ?

RD : Je ne sais plus du tout, pour certains ils ont dû quitter l'entreprise et pour d'autres je pense que le temps a fait son effet.

TG : Merci pour tous ces retours !

Pour toi quel a été ta pire expérience en tant que leader ?

RD : Ma pire expérience. Je pense que le pire c'est à chaque fois que tu rentres dans une nouvelle entreprise en tant que directeur et que tu dois changer la vision négative du poste de directeur pour le mettre en tant que leader. Cela demande toujours énormément de travail avec des fois des moments où ça passe et d'autres où ça casse.

Sans oublier que lorsque tu te fais recruter pour ce genre de poste, tu ne constitues pas ton équipe mais plutôt tu récupères une équipe donc le processus est différent.

TG : Et tu pourrais nous le présenter ?

RD ; Ce serait trop long et on va devoir aller en rendez-vous.

TG : ça marche alors dernière question pour terminer, pour toi avec les échanges que tu as avec les différents leaders dans le secteur e-commerce, est ce que tu considères l'arrivée du télétravail comme quelques choses de positifs ou pas ?

RD : A tous les niveaux, je considère que le télétravail est une mauvaise chose et surtout dans le domaine du e-commerce. Le e-commerce en comparaison au commercial dépend de nombreux acteurs : SEO, Webdesigner, Funnel conversion et tant d'autres. Pour moi et mes amis, il est impossible de pouvoir développer des stratégies long terme avec des personnes qui ne sont pas présentes. Cependant les personnes veulent du télétravail et encore plus le lundi et le vendredi pour avoir des week-ends prolongés. Bref je suis contre le télétravail et je suis persuadé que dans les prochaines années, le full remote disparaîtra et nous reviendrons à un jour de distanciel au maximum.

TG : Merci Raph pour toutes ces réponses !

Retour Interview Huyen Nhi TRAN

Pour écouter l'interview cliquez sur le lien ci-dessous :

https://poce-my.sharepoint.com/personal/huyennhi_tran_inseec-france_com/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Fhuyennhi%5Ftran%5Finseec%2Dfrance%5Fcom%2FDocuments%2Fmsc%202023%2D2024%2Fleadership%2FInterview%20Laurent%20Deschryver%2Emp4&nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcH AiOiJPbmVEcmI2ZUZvckJlc2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiI sInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0Nvc HkifX0&ga=1&referrer=StreamWebApp%2EWeb&referrerScenario=AddressBarCopied%2 Eview%2Ef6208f9d%2Da9b8%2D4110%2D9f71%2D77ae21909ae0

Retour interview Moufadal MAHAMAD NISSAD

Mon père, Mahamadaly Nissad : Entrepreneur accompli à Madagascar

Mon père, Mahamadaly Nissad, est un entrepreneur chevronné qui cumule plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la fabrication et de la production de malles métalliques. Aujourd'hui, il dirige toujours avec passion son atelier, fruit de son ardeur et de sa vision entrepreneuriale.

Note importante :

Il est important de souligner que cette interview a été réalisée en gujarati à Madagascar et qu'elle a ensuite été traduite en français.

- **Bonjour M. Nissad, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Pourriez-vous vous présenter brièvement ?**

Mahamadaly Nissad :

Je suis Mahamadaly Nissad, entrepreneur depuis plus de 30 ans. Je suis actuellement le PDG d'une entreprise spécialisée dans la fabrication et la production de malles métalliques.

J'ai créé cette entreprise il y a de nombreuses années et j'ai eu la chance de la voir grandir et prospérer.

- **Où vous situez-vous dans la hiérarchie de l'entreprise ?**

Mahamadaly Nissad :

Je suis le PDG de l'entreprise, ce qui signifie que je suis responsable de l'ensemble de l'entreprise.

Je supervise toutes les opérations, de la production au marketing, en passant par les ventes et les finances.

- **Comment vous sentez-vous au sein de l'entreprise ?**

Mahamadaly Nissad :

Je suis sincèrement heureux et fier de faire partie de cette aventure. J'ai la chance d'être entouré d'une équipe formidable, composée d'individus talentueux et passionnés par leur métier.

Nous travaillons tous main dans la main vers un objectif commun, et c'est extrêmement gratifiant de voir nos efforts porter leurs fruits.

- **Selon vous, qu'est-ce qui fait que vous êtes un leader pour les autres ?**

Mahamadaly Nissad :

Je pense que je suis un leader parce que je suis capable d'inspirer et de motiver les autres. Je crois au pouvoir du travail d'équipe et je suis toujours à la recherche de moyens d'améliorer nos processus et d'atteindre nos objectifs.

Je suis également très accessible et je suis toujours disponible pour aider mes employés lorsqu'ils en ont besoin.

- **Si vous deviez tenir 4 compétences, lesquelles seraient-ce ?**

Mahamadaly Nissad :

Je dirais que les quatre compétences les plus importantes pour un leader sont la communication, la motivation, la délégation et la résolution de problèmes.

- **Communication :** Un bon leader doit être capable de communiquer efficacement avec ses employés, tant verbalement que par écrit. Il doit être capable de donner des instructions claires et concises, et il doit être capable de recevoir et de comprendre les commentaires.
- **Motivation :** Un bon leader doit être capable de motiver ses employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il doit être capable de créer un environnement de travail positif et stimulant, et il doit être capable de reconnaître et de récompenser les réalisations de ses employés.
- **Délégation :** Un bon leader doit être capable de déléguer efficacement les tâches à ses employés. Il doit être capable d'identifier les forces et les faiblesses de chaque employé, et il doit être capable de confier des tâches aux employés qui sont les mieux placés pour les accomplir.
- **Résolution de problèmes :** Un bon leader doit être capable de résoudre efficacement les problèmes. Il doit être capable d'identifier la cause des problèmes, et il doit être capable de développer et de mettre en œuvre des solutions.
- **Pouvez-vous me donner des exemples d'utilisation de ces techniques au quotidien ?**

Mahamadaly Nissad :

- **Communication :** J'organise régulièrement des réunions avec mes équipes pour discuter de nos objectifs et de nos progrès. Je suis également toujours disponible pour des discussions individuelles avec mes collaborateurs qui en ressentent le besoin.
- **Motivation :** Je m'efforce de créer un environnement de travail positif et stimulant en reconnaissant et en récompensant les réalisations de mes équipes. J'organise également des événements et des activités d'équipe pour renforcer la cohésion et la motivation.

- **Délégation :** Je confie les tâches à mes collaborateurs en fonction de leurs compétences et de leurs expériences. Je m'assure également de leur fournir les ressources et le soutien nécessaires pour réussir leurs missions.
- **Résolution de problèmes :** Lorsque des problèmes surviennent, j'analyse la situation pour en identifier la cause première. Ensuite, je travaille en collaboration avec mes équipes pour développer et mettre en œuvre des solutions efficaces.
- **Comment gérez-vous vos équipes pour maintenir leur motivation ?**

Mahamadaly Nissad :

Je crois que la motivation est essentielle pour la réussite d'une entreprise. C'est pourquoi je mets tout en œuvre pour créer un environnement de travail positif et stimulant pour mes collaborateurs.

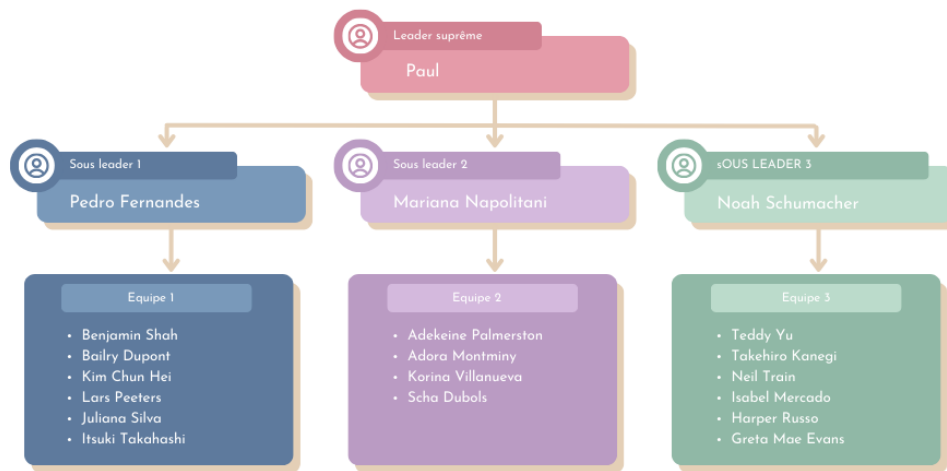
Je communique ouvertement avec eux, je les encourage à prendre des initiatives et je reconnais leurs efforts et leurs réalisations.

Moufadal : Merci pour ces précieux éclairages, M. Nissad.

Mahamadaly Nissad :

De rien, c'était un plaisir de partager mon expérience avec vous.

Image résumée de l'organisation des entreprises



1 résumée de l'organisation des entreprises

MÉMOIRE : LEADERSHIP LAB

Comment les entreprises à travers leur leader
peuvent améliorer la fidélisation des salariés au
sein des e-commerces ?

2024

Réalisé par :



Tangui
GUEFFIER

Partie personnelle : Tangui GUEFFIER

Introduction

Le 21 avril 2024, l'entreprise Fiverr (plateforme de freelance) fait un sondage sur la situation des adhérents afin de connaître la raison de s'être inscrit en tant que free-lance. Les résultats sont basés sur 3 résultats :

- L'argent
- La spécialisation
- La variation de l'activité

Sans oublier qu'en France entre 2009 et 2020, nous avons fait 100% de plus en termes de structure indépendante.

Nous constatons alors que les salariés quittent de plus en plus les entreprises afin de se lancer en tant qu'indépendants.

Le secteur e-commerce est par ailleurs un milieu où les freelances sont les plus présents. D'autant plus comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, le secteur de e-commerce est séparé en plusieurs métiers très spécialisés que les entreprises cherchent à internaliser. Le problème étant que le free-lance existe et également les agences le sont.

Pour cela, les leaders ont le devoir de fidéliser les salariés. Cependant il existe plus d'une dizaine de styles de leaders et chacune à leurs atouts et leurs faiblesses.

Ainsi une question persiste, comment les entreprises à travers leur leader peuvent améliorer la fidélisation des salariés au sein des e-commerces ?

Pour répondre à ce sujet, nous allons dans un premier temps présenter les différents avantages pour les salariés e-commerçants de rester dans une structure. Puis nous allons voir à travers des échanges passés la raison du départ de certains responsables e-commerces. Finalement nous verrons les actions à mettre en place ou non pour garder et fidéliser au maximum les salariés grâce à son leader.

Partie 1 : les différents avantages et faiblesses à rester au sein d'une entreprise. (Revue littéraire)

Dans cette première partie, nous allons prendre l'hypothèse que le leader comprend les différents rôles au sein d'une entreprise e-commerce (gestion technique, parcours client, logistique et finance & analyse). Chacun de ces groupes de métiers se trouvant dans ce secteur sont représentés par des valeurs intrinsèques et extrinsèques et le but du leader est de pouvoir répondre à leurs besoins et donc d'harmoniser l'équipe.

Cependant, il existe plusieurs types de leadership présents en e-commerce depuis leur début et qui vont permettre aux équipes de s'épanouir. Par exemple, dans l'étude réalisée par Owen Cope & Diane Waddell en 2001, le leadership le plus souvent utilisé était le leadership transactionnel. D'après les plus de 300 entreprises et leaders interrogés, c'est le leadership le plus puissant. Les raisons présentées au sein de cette étude étaient que les nouvelles technologies qui étaient mises en place dans ce genre d'entreprise étaient méconnues par 90% des personnes. De ce fait, en leur faisant un style de management basé sur la réussite et la performance, on obligeait les salariés à prendre un maximum de connaissance et à performer le plus rapidement possible.

Cependant plus les années sont passées, plus de nombreuses études montrent que ce type de leadership ne fonctionne plus et pousse par ailleurs les salariés soit à partir à la concurrence soit à se lancer en tant que freelance.

Ainsi c'est dans une étude en 2020 que les docteurs Mehri Madikhani & Bitia Yazdani remarquent que le style de management au sein des entreprises change pour de nouveaux objectifs. Dans cette étude, nous avons pu avoir le retour de plus de 300 entreprises e-commerçants australien.

Le constat de cette étude est par ailleurs sans appel. Elle montre que les entreprises e-commerçantes n'ont plus besoin de compétences mais plutôt de liberté. Idée qui encore pour de nombreuses entreprises n'est qu'idéal. Sur ces 20 dernières années, la technologie est devenue beaucoup plus virale étant les multiples accès gratuits aux outils de CMS ou CRM. On arrive alors sur l'idée de démarcation plutôt que de différenciation. La différenciation dans le début des années 2000 était le fait d'arriver sur une plateforme digitale avant les autres. Mais si nous prenons un exemple concret qu'est-ce qui différencie un Amazon d'une entreprise que Temu ?

La valeur de la marque perçue ainsi que l'expérience client (accessoirement Temu est attaqué depuis le 2 juillet 2024 pour vol de données client). Et les entreprises ont compris que c'est en donnant un style de leadership libre que les entreprises pourront se démarquer.

Finalement dans ces différents styles de leadership, nous allons retrouver 3 potentiels styles dominants :

- Leadership transformationnel : Liberté complète des équipes avec un leader en appuie
- Leadership motivationnel : leadership basé sur la motivation et la volonté de devenir meilleur.

Pour résumer, chaque salarié a des besoins intrinsèques et extrinsèques analysés dans la première partie de ce rapport. En 2000, les entreprises ne prennent pas en compte les motivations afin d'aller le plus rapidement dans le marché et donc de se différencier. Aujourd'hui, avec la diversité de e-commerces existants, les entreprises comprennent que la clé est la démarcation et pour cela, ils doivent permettre aux salariés d'être plus libre. Cependant la liberté ne veut pas dire manque de contrôle et c'est pour cela que nous avons sorti trois styles de leadership que nous analyserons plus dans la dernière partie de ce rapport après avoir pris en compte des cas concrets dans la seconde partie.

Partie 2 : Trecylia, ex responsable e-commerce devenue indépendante (Etude qualitative)

Dans ce second chapitre, nous allons parler de Trecylia Combrouse (ancienne directrice e-commerce de chez mademoiselle Cabestan). Trecylia est une personne qui a travaillé pendant trois ans chez mademoiselle cabestan et elle a décidé de quitter l'aventure pour se lancer à son compte.

Étant ma première cliente chez Belacom, j'ai pu lui poser des questions concernant son départ. (Voir deuxième passage interview dans les annexes).

Trecylia me raconte qu'elle a quitté l'entreprise pour quatre raisons distinctes :

- Mission : Lorsque j'ai été recruté ma mission était simple, c'était de remettre à jour un site e-commerce datant de 2008. Donc forcément la mission n'était pour le coup pas la plus claire et elle ne savait pas quand est ce que les dirigeants allaient considérés que son travail allait se terminer.

- Le manque de ressources : Selon Trecylia, comme ils attendaient beaucoup de performance dès la première année, ils ont coupé énormément de ressources sur la seconde année d'exercice.
- Pas de flexibilité : Le fait qu'il n'y ait pas de ressource et que la mission était très cadrée, elle n'a pas pu se sentir libre.

Donc nous comprenons très rapidement que le problème de Trecylia était similaire à l'analyse faite dans l'étude littéraire. Mademoiselle Cabestan n'a pas forcément évolué avec ses dizaines de boutiques et son site e-commerce. Les dirigeants ont cherché de la performance à tout prix sans prendre en compte cette idée de démarcation et donc la salariée ne s'est pas sentie intégrée à l'entreprise ni fidéliser.

Partie 3 : Nos conclusions.

A travers les deux premières parties de ce rapport, nous avons compris que les salariés ont besoin à la fois de liberté et de considération de leur motivation auprès des leaders. Pour cela, nous allons rentrer dans le détail des trois leaderships parlés précédemment.

A noter que dans les trois styles présentés, le leader doit absolument être une source d'inspiration et de recueil pour les salariés.

Le leadership transformationnel

- Positif
 - Motivation & Innovation : comme ce sont des missions générales, les salariés sont libres dans leur exécution
 - Développement des salariés : les salariés sont obligés d'apprendre en cohésion et donc se sent plus heureux
 - Amélioration de la performance : on ne parle pas forcément de la performance globale de l'entreprise mais le salarié se sent plus productif
- Négatif
 - Trouble obsessionnel : Peur de ne pas réussir les missions
 - Adaptation complexe : Si l'entreprise avait anciennement des process établis, cela demanderait une restructuration.

Le leadership motivationnel

- Positif
 - Motivation grimpante : Selon les salariés, des récompenses sont fréquentes.
 - Aucun ennui : multiplication des tâches à réaliser
 - Proximité avec le leader : Le leader est vraiment au quotidien avec le salarié.
- Négatif
 - Manque de liberté : comme nous avons des récompenses fréquentes, elles sont donc définies et de ce fait, la liberté du salarié peut être remise en question
 - Inégalité en termes de motivation : Gros risque de linéariser les récompenses mais de ce fait des inégalités vont persister.
 - Épuisement émotionnel : Nous les gardons non pas pour une évolution technique mais seulement émotionnelle. Hors l'émotion ne perdure pas si c'est le seul acteur.

Recommandation & Conclusion

Pour conclure, si nous devons répondre à la question : “comment les entreprises à travers leur leader peuvent améliorer la fidélisation des salariés au sein des e commerces ? “. Nous dirions que le style de leadership permettant de maximiser la fidélisation du salarié serait le leadership transformationnel. Effectivement les salariés peuvent se sentir complètement libres de performer dans un cadre final d'un objectif mais ils ont complètement la liberté d'y parvenir. Par ailleurs ils seront obligés d'acquérir de nouvelles compétences au même titre que freelance et ils devront s'auto-gérer sous la surveillance d'un leader. Si Trecylia n'avait pas été dans un cadre comme le leadership motivationnel qui peut être tourné au niveau des performances alors sans doute qu'elle serait restée étant donné que dorénavant elle a créé sa propre marque e-commerçante.

MÉMOIRE : LEADERSHIP LAB

Comment les émotions des leaders influencent-elles
l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de
marketing digital dans les entreprises ?

2024

Réalisé par :



Moufadal
MAHAMAD
NISSAD

Partie personnelle : Moufadal MAHAMAD NISSAD

Introduction

Lors de ma troisième année de licence à la Sorbonne, j'ai eu l'occasion d'explorer l'importance et la contribution de l'économie expérimentale dans les processus décisionnels, tant pédagogiques qu'entrepreneuriaux. Ensuite, lors de mon master à l'ISG, j'ai spécifiquement étudié l'influence des émotions dans la prise de décision entrepreneuriale. Bien que les émotions restent subjectives, elles ont un rôle important, voire décisif dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Selon Hubspot, 84% des marketeurs affirment que les émotions des leaders ont une influence directe sur les stratégies de marketing digital (2023). Cela démontre le rôle crucial de l'intelligence émotionnelle dans ce domaine.

Aujourd'hui, face à une ère numérique complexe, les leaders doivent relever des défis technologiques et réglementaires, impactant à la fois leurs choix stratégiques et leurs émotions.

Cependant, bien que l'intelligence émotionnelle et le leadership empathique prennent plus de place dans le milieu professionnel, peu de réflexions ont été portées à l'analyse de ces compétences sur les approches de marketing digital.

Les conséquences comprennent des aspects économiques. En effet, les mauvais choix peuvent entraîner des pertes financières ; des aspects organisationnels, car les émotions affectent la motivation et l'unité au sein des groupes ; ainsi que des aspects socioculturels puisqu'elles jouent un rôle dans l'installation de la notoriété de l'entreprise.

En prenant en compte les émotions des dirigeants, nous pouvons mettre en place des stratégies de marketing digital plus humaines et performantes. Ainsi, comment les émotions des leaders influencent-elles l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de marketing digital dans les entreprises ? Les émotions peuvent être des moteurs d'innovation ou causer des erreurs coûteuses. Tandis que la passion peut stimuler les risques mesurés, la peur d'échouer peut entraver le processus de décision. En cultivant leur intelligence émotionnelle (IE), les leaders peuvent affiner leurs décisions et inspirer leurs équipes en apprenant à identifier, comprendre et maîtriser leurs propres sentiments.

Ce travail est structuré en plusieurs parties : tout d'abord, nous allons analyser une revue de littérature explorant l'intelligence émotionnelle et la prise de décision, ensuite nous étudierons les modèles d'Intelligence Émotionnelle appliqués à la prise de décision, puis nous analyserons une analyse empirique. Incluant des cas concrets tels que ceux de Steve Jobs et Elon Musk ainsi qu'une expérience personnelle Enfin, des recommandations seront proposées, suivies d'une conclusion sur l'importance de la gestion émotionnelle dans le succès des stratégies de marketing digital.

Définition des termes

Avant de passer au vif du sujet, il est primordial de définir quelques termes.

Emotion :

L'émotion est le résultat d'une interaction entre l'environnement extérieur et le monde interne. Elles impliquent des phénomènes neurologiques (système limbique), biologiques (sensations physiques), psychologiques (perceptions).

Les émotions sont des réactions spontanées, elles sont de différentes durées (quelques secondes à plusieurs minutes), elles sont complexes et peuvent comporter différentes réactions simultanées, elles sont universelles et automatiques. Les émotions primaires sont la joie, la tristesse, le dégoût, la surprise, la colère et la peur. (Claudio & Co, 2009)

Sentiment :

Un sentiment est une interprétation ou un état d'esprit durable qui résulte d'une émotion ou de plusieurs émotions. Les sentiments sont plus subjectifs et peuvent être moins intenses que les émotions, mais ils durent plus longtemps.

Ressentir une émotion de tristesse (peut-être en raison d'une mauvaise nouvelle) et le sentiment de mélancolie qui peut durer des jours ou des semaines.

Les sentiments sont plus cognitifs et peuvent ne pas avoir de symptômes physiques aussi évidents, contrairement aux émotions. Ils sont davantage liés à notre pensée, nos croyances et nos expériences personnelles.

Leader :

Un leader est un individu qui influence un groupe de personnes à réaliser un objectif commun.

Un leader est quelqu'un qui dirige par l'exemple, de sorte que les autres sont motivés à le suivre. Pour être un leader, une personne doit avoir un engagement profond envers l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre, et ce, même si personne ne la suit !

Revue de Littérature : L'Impact des Émotions sur la Prise de Décision

Les sentiments jouent un rôle crucial dans les décisions entrepreneuriales, capable de stimuler l'innovation ou d'engendrer des fautes coûteuses en cas de mauvaise gestion. Ainsi, la passion peut motiver les leaders à prendre des risques mesurés, pendant que la peur de l'échec peut provoquer une incapacité à agir. Il est essentiel que les leaders comprennent et gèrent ces émotions. En 1995, Daniel Goleman a donné à l'intelligence émotionnelle (IE) la définition de la capacité à identifier, comprendre et réguler ses propres émotions ainsi que celles des autres. Les dirigeants ayant une intelligence émotionnelle élevée savent contrôler leurs émotions, ce qui facilite des prises de décisions avisées et les rend plus inspirants pour leurs collaborateurs.

Les travaux de Kahneman et Tversky (1979) sur les théories de la prise de décision émotionnelle indiquent que nos choix sont fréquemment conditionnés par des biais affectifs. Selon leur "Prospect Theory", les individus jugent les options disponibles en comparant leurs gains et pertes par rapport à un certain point de référence. Cela indique que les émotions sont essentielles dans le processus décisionnel, exerçant une grande influence sur les options sélectionnées.

La stratégie marketing est aussi affectée par les émotions des dirigeants. Une grande empathie peut favoriser une meilleure compréhension des attentes des clients et ainsi adapter les campagnes en conséquence. Les études indiquent que les dirigeants qui savent réguler leurs émotions mettent en place des stratégies de marketing digital plus performantes et favorisent une culture d'innovation.

Matière Théorique : Modèles et Concepts d'Intelligence Émotionnelle

Les modèles de la prise de décision influencée par les émotions soulignent la connexion entre les sentiments et la pensée. En 1979, Kahneman et Tversky ont formulé la "Prospect Theory" qui avance que les choix sont fréquemment conditionnés par des biais émotionnels comme l'optimisme et la peur des pertes.

Le modèle de l'intelligence émotionnelle (IE) de Daniel Goleman (1995) se compose de cinq dimensions : La conscience de soi, l'auto-régulation, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales.

- Conscience de soi : S'identifier et saisir ses propres émotions.
- Régulation de soi : Maîtriser ou canaliser ses impulsions et humeurs.
- Motivation : Amour du travail qui va au-delà de la rémunération.
- Empathie : Saisir les émotions d'autrui.
- Compétences sociales : Entretenir les relations afin d'orienter les individus.

Grâce à ces attributs de l'IE, les dirigeants sont mieux équipés pour affronter les défis du marketing digital.

Revue Empirique : Influence des Émotions sur le Marketing Digital

Les cas pratiques et les vécus individuels démontrent l'impact des émotions des leaders sur les stratégies de marketing digital. Reconnu pour sa passion et son souci du détail, Steve Jobs a mené Apple à des avancées révolutionnaires telles que l'iPhone et l'iPad. Grâce à sa vision claire et inspirante, Apple s'est démarquée sur le marché et a su fidéliser sa clientèle. Son engouement a joué un rôle crucial dans l'innovation et la réussite commerciale de l'entreprise. De plus, grâce à sa persévérance émotionnelle, Elon Musk a relevé de nombreux défis avec Tesla et SpaceX. Son endurance émotionnelle a captivé et fidélisé des talents remarquables, stimulant ainsi une innovation permanente au sein de ses sociétés.

Pendant mon alternance de Growth Marketing Manager chez Dipeeo (2021-2023), j'ai eu l'occasion d'étudier de près l'impact des émotions sur les choix stratégiques. Par exemple, en cas de critiques défavorables pendant une campagne, le stress a eu un impact sur la cohésion et l'excellence du travail. Pour relever ces défis, l'utilisation de techniques de gestion émotionnelle telles que les séances de débriefing s'est avérée cruciale pour maîtriser les émotions négatives et raviver la motivation au sein du groupe.

Analyse et Recommandations : Optimisation des Stratégies de Marketing Digital

L'étude des émotions des leaders révèle leur influence significative sur les stratégies de marketing digital. Leur impact se fait sentir directement sur la prise de décision, la motivation

des équipes et la perception des consommateurs. Comme le montrent les exemples de Steve Jobs et Elon Musk, des émotions positives peuvent stimuler l'innovation et consolider l'unité d'une équipe. Cependant, des émotions mal maîtrisées peuvent affecter négativement les performances de l'entreprise.

Afin d'optimiser les stratégies de marketing digital et améliorer la gestion des émotions chez les leaders, il est nécessaire de prendre en considération plusieurs recommandations. Il s'avère crucial de cultiver l'intelligence émotionnelle des leaders en leur offrant des formations visant à appréhender et maîtriser leurs émotions, accompagnées de coaching individuel pour élaborer des stratégies de gestion émotionnelle. De plus, il est essentiel de construire un environnement de travail positif. Cela peut s'accomplir en encourageant la participation et la motivation des employés à travers des initiatives de reconnaissance, des possibilités d'avancement professionnel, tout en cultivant un cadre de travail souple pour préserver une harmonie entre vie professionnelle et personnelle.

Conclusion

Les émotions des dirigeants prennent une place importante dans la création et la mise en place de stratégies marketing. Elles influencent les décisions, la motivation des équipes et l'affect des consommateurs. Les sentiments maîtrisés tels que la passion et la résilience peuvent stimuler l'innovation mais aussi renforcer une équipe, comme dans le cas de Steve Jobs et Elon Musk. Tandis que des sentiments mal gérés comme le stress peuvent conduire à l'échec d'une entreprise.

Il est indispensable pour les leaders de bénéficier d'une intelligence émotionnelle (IE). En effet, cela leur permet d'avoir la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser leurs émotions, et ainsi prendre des décisions plus judicieuses. Les concepts des théories de la prise de décision émotionnelle et du modèle de l'intelligence émotionnelle montrent un point de vue précieux pour apprendre et affiner la gestion émotionnelle chez les dirigeants.

Afin d'améliorer la gestion des émotions chez les leaders et ainsi optimiser les stratégies de marketing digital, plusieurs recommandations sont essentielles : Promouvoir l'apprentissage et la maîtrise de l'intelligence émotionnelle des cadres par le biais de formations et d'accompagnements individuels, encourager et favoriser une culture de retour d'analyse constructif, intégrer des techniques de gestion émotionnelle telles que la méditation et la pleine conscience, et instaurer un cadre professionnel positif et bienveillant.

Maîtriser les émotions permettent aux entreprises d'augmenter leur rendement tout en développant des stratégies de marketing digital plus intégratives et efficaces. L'avenir du marketing digital dépend fortement de la capacité des dirigeants à gérer leurs émotions et à exploiter cette intelligence émotionnelle pour innover et prospérer.

À l'ère de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation croissante, une question clé se pose : De quelle manière l'IA pourrait-elle renforcer et enrichir l'intelligence émotionnelle des dirigeants afin de développer des stratégies marketing plus ciblées et performantes ? L'harmonie entre la technologie et les compétences émotionnelles pourrait définir la nouvelle frontière du marketing digital.

MÉMOIRE : LEADERSHIP LAB

Comment améliorer le leadership au service
marketing digital au Ponts Formation Conseil ?

2024

Réalisé par :



Huyen Nhi
TRAN

Partie personnelle : Huyen Nhi TRAN

Introduction

Le marketing digital joue un rôle important dans le succès de toutes les entreprises et Ponts Formation Conseil ne fait pas exception. Ponts Formation Conseil est une filiale de l'École des Ponts ParisTech et Ponts Alumni, sa mission principale est de diffuser les formations continues en domaine d'ingénieur.

En effet, au Ponts Formation Conseil, le service marketing digital est responsable de la création et de la mise en œuvre de stratégies de marketing sur toutes les plateformes numériques afin d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Pour bien accomplir cette mission, le service marketing digital a besoin d'un leadership efficace capable de motiver et de guider ses employés vers le succès.

Cependant, le leadership actuel du service marketing digital de Ponts Formation Conseil est confronté à un certain nombre de défis. Ces défis incluent le manque d'inspiration des employés, le manque d'une vision claire et une communication inefficace. Ces défis ont un impact négatif sur les performances du service et empêchent l'entreprise d'atteindre son plein potentiel sur le marché.

Ce rapport vise à répondre à la question « Comment améliorer le leadership au service marketing digital au Ponts Formation Conseil ? ». Le rapport débutera par une analyse approfondie des défis auxquels l'équipe est confrontée. Le rapport propose ensuite un certain nombre de recommandations pour améliorer le leadership motivationnel, notamment en inspirant les employés, en fournissant une vision claire et en améliorant la communication. Enfin, le rapport conclura en soulignant les avantages d'un leadership amélioré au sein du service marketing digital de Ponts Formation Conseil.

Partie 1 : Définition de leadership et l'importance du leadership

Le leadership désigne la manière dont les individus influencent, prennent des décisions, fixent des objectifs et orientent une équipe dans un environnement professionnel. Le leadership peut prendre de nombreuses formes différentes, mais implique généralement un PDG ou des employés de niveau supérieur, qui guident et inspirent le reste de l'équipe.

Dans le secteur du marketing, différents styles de leadership peuvent avoir des impacts différents sur l'efficacité du marketing. Il existe trois styles de leadership importants et leurs implications sur les résultats marketing :

Leadership transactionnel : les leaders transactionnels se concentrent sur la définition d'objectifs clairs et sur l'octroi de récompenses ou d'incitations en fonction des performances. Bien que ce style puisse être efficace pour gérer les tâches marketing de routine, il peut ne pas favoriser une culture de l'innovation ou encourager la prise de risques.

Leadership transformationnel : les leaders transformationnels inspirent et motivent leurs équipes en fixant des attentes élevées et en encourageant l'innovation. Dans le contexte marketing, ce style de leadership peut stimuler la créativité, améliorer la réflexion centrée sur le client et conduire à des campagnes marketing révolutionnaires.

Leadership situationnel : les leaders situationnels adaptent leur approche de leadership en fonction des besoins et des capacités des membres de leur équipe. Ce style peut être bénéfique en marketing, car il permet aux dirigeants de fournir le niveau approprié d'orientation et de soutien pour maximiser les performances individuelles et d'équipe.

Un leadership efficace est essentiel au succès du marketing parce qu'il donne le ton à l'ensemble de la fonction marketing. Un leader fort crée une vision, inspire la créativité et veille à ce que les efforts marketing soient alignés sur les objectifs commerciaux globaux. Un manque de leadership ou un leadership inefficace peut conduire à un désalignement, à un manque de motivation et, en fin de compte, à de mauvaises performances marketing.

Partie 2 : Le leadership actuel au sein d'équipe marketing digital au Ponts Formation Conseil

Le service marketing digital au Ponts Formation Conseil est actuellement composé de quatre individus, à savoir un directeur, une responsable de communication, une cheffe de projet web et base de données, ainsi qu'une assistante marketing. Nous organisons une réunion d'équipe chaque semaine afin de continuer à accomplir les tâches de chaque membre de l'équipe. Les membres de l'équipe s'occupent chacun de leur côté sous la demande du directeur et des chefs de produits d'une autre équipe à l'entreprise. À la fin de chaque année, ils ont un entretien annuel où le directeur donne à ses employés des objectifs pour l'année prochaine.

Ce style de leadership permet aux membres de l'équipe de travailler de manière autonome et d'assumer la responsabilité de leurs propres actions. Grâce à ce style de leadership, les employés sont libres de travailler comme ils souhaitent et de créer un environnement de travail est moins stressant. Cela contribue à stimuler la capacité de chaque employé à résoudre des problèmes rencontrés dans son travail. Cependant, le manque de rencontres personnelles entre le directeur et chaque employé rend difficile pour le directeur d'appréhender les réalisations de ces employés, ce qui conduit à ce qu'ils ne soient pas reconnus par les autres employés de l'entreprise et qu'il rend difficile l'avancement dans leur travail. De plus, les membres de l'équipe manquent également de connexion, de partage et de collaboration entre eux dans leur travail. Sans reconnaissance ni récompense, ces employés se démotivent et manquent de confiance dans leur travail. Il s'agit d'une conséquence extrêmement grave et préjudiciable pour l'entreprise.

Partie 3 : Recommandation

Pour pouvoir changer la situation actuelle de l'entreprise, le dirigeant doit d'abord comprendre la gravité de la situation actuelle. Ensuite, il doit organiser des rencontres individuelles avec chaque membre de l'équipe pour connaître le travail qu'il accomplit et comprendre sa situation de santé mentale. Progressivement, il doit changer sa façon de diriger l'équipe pour pouvoir motiver ses membres, par exemple en organisant des réunions individuelles une fois par semaine ; créer des opportunités pour les membres d'échanger et de travailler ensemble ; Fixer des objectifs à court et à long terme adaptés à chaque employé et à ses capacités de travail ; Créez un mécanisme de récompense et de punition pour les aider à maintenir leur enthousiasme pour leur travail. Pour y parvenir, le réalisateur demandera beaucoup de temps et d'efforts. Cependant, si le directeur arrive à réaliser ces recommandations, les résultats seront étonnants. Les employés ne se sentiront plus fatigués d'avoir à accomplir une tâche ennuyeuse, ils pourront suggérer des idées et recevoir des récompenses pour ces idées. Lorsqu'ils reçoivent la reconnaissance des autres employés, ils deviennent plus confiants dans ce qu'ils font. En plus de cela, ils souhaitent également contribuer davantage à l'entreprise. Grâce au leadership du directeur, les employés se sentiront plus respectés, ce qui permettra à l'ensemble de l'entreprise de mieux se développer.

Conclusion

Ce rapport a pour objectif d'analyser et de proposer des évolutions à la direction du service marketing de Ponts Formation Conseil. Bien que les limites aient été mentionnées, il y a aussi des points positifs comme l'autonomie et un environnement de travail sans pression. Cependant, dans le cadre du développement continu de la technologie, l'équipe doit procéder à certains changements en termes du leadership pour évoluer avec l'ère numérique. Pour ce faire, il doit être ouvert aux nouveautés et prêt à changer pour s'adapter aux tendances sociales. En tant qu'apprentie à l'équipe Marketing Digital depuis deux ans, j'ai eu suffisamment de temps pour expérimenter et observer les autres membres de l'équipe, je me rends compte qu'un changement de style de leadership est urgent pour le service marketing de cette entreprise. Le rapport suggère seulement quelques éléments qui doivent être modifiés comme suit : donner des objectifs clairs aux employés, accorder plus d'attention à la santé mentale de chaque membre d'équipe, promouvoir le travail d'équipe ainsi que la communication au sein de l'équipe ; il existe également de nombreuses mesures que les services marketing peuvent prendre pour inverser cette démotivation.

MÉMOIRE : LEADERSHIP LAB

Dans quelle mesure le leadership d'un chef de projet digital contribue-t-il à la réussite d'un projet e-commerce ?

2024

Réalisé par :



Chamimah
BADULLA

Partie personnelle : Chamimah BADULLA

Introduction

Le secteur du e-commerce a connu des développements majeurs. Les ventes en ligne explosent et une nouvelle tendance émerge avec les réseaux sociaux appelé le “commerce social”. Les géants comme Instagram ou Tiktok ont lancé leurs propres plateformes d’achat intégrées. Ce nouveau concept combine le pouvoir des réseaux sociaux et le commerce en ligne. Ces nouvelles tendances donnent naissance à de nombreux projets digitaux. La réussite d'un projet e-commerce repose non seulement sur des aspects techniques et marketing mais aussi sur la qualité de leadership exercé par un chef de projet digital. Ce dernier joue un rôle crucial dans la coordination des équipes, la gestion des ressources et l'atteinte des objectifs fixés. À travers cette analyse, nous chercherons à comprendre dans quelle mesure le leadership d'un chef de projet digital contribue à la réussite d'un projet e-commerce.

La pandémie de covid-19 a considérablement accélérée la croissance du e-commerce. Cela a transformé notre façon de consommer, les achats en ligne étaient devenus quotidiens à cause des confinements et des restrictions de déplacement. Aujourd’hui les entreprises peuvent atteindre des clients à l’échelle mondiale sans les contraintes géographiques d'une boutique physique. Les projets e-commerce englobent une variété d’éléments comme la conception de site web, l'intégration de systèmes de paiement, la gestion de la logistique et le marketing digital. Des projets de cette ampleur nécessitent une coordination efficace entre les diverses équipes fonctionnelles mais aussi une adaptation rapide aux changements technologiques et aux besoins des consommateurs. C’est dans ce contexte qu'interviennent les chefs de projet digital, véritable chef d’orchestre.

La question qui se pose alors est la suivante : Dans quelle mesure le leadership d'un chef de projet digital contribue-t-il à la réussite d'un projet e-commerce ?

Pour y répondre nous allons dans un premier temps aborder le rôle du leadership dans ce type de projet et dans un second temps son impact dans un projet e-commerce spécifique.

Le rôle du leadership dans les projets e-commerce

Le leadership est un élément clé pour le succès d'un projet e-commerce. Un leader efficace fixe des objectifs clairs, développe des stratégies adaptées et doit mobiliser les équipes autour d'un ou de plusieurs objectifs communs. Il doit être agile et doit aussi savoir s'adapter face aux changements qui pourraient survenir en prenant des décisions rapides. Un bon leader doit également créer une culture de collaboration avec les différentes parties prenantes impliquées, résoudre les problèmes de manière proactive et maintenir une communication ouverte avec l'équipe. Globalement un bon leadership transforme les défis en opportunités et assure ainsi le succès et la durabilité d'un projet e-commerce.

Une étude menée par Ralf Müller et Rodney Turner en 2005 a révélé que les compétences en leadership des chefs de projet ont un impact direct sur la réussite des projets. Leur recherche a montré que les projets dirigés par des chefs qui possèdent des compétences élevées en leadership ont une probabilité de succès plus élevée. En particulier les compétences en communication, en résolution de problèmes et en prise de décision.

L'impact du leadership dans un projet e-commerce

Dans le cadre de mon alternance j'occupe le poste de cheffe de projet digital dans le service partenariats d'une entreprise de leasing automobile. Un de mes principaux projets a été le lancement d'un parcours client 100% digital (de l'évaluation du crédit à la signature électronique du contrat). Pour la souscription d'une offre de location longue durée d'un véhicule avec le constructeur automobile allemand Smart pour sa nouvelle génération de véhicules électriques. Notre partenariat avec Smart est un accord en marque blanche, cela signifie que notre société de leasing propose ses services à Smart mais celle-ci les commercialise sous son propre nom (smart mobility leasing). Cela permet à Smart de proposer une offre de leasing pour l'achat de ses véhicules sans devoir développer elle-même une infrastructure de leasing. Voyons maintenant comment le leadership a impacté ce projet. Tout d'abord par le biais de la communication. Cette offre digitale a été déployée dans 11 pays via nos différentes filiales présente en Europe et la langue principale de travail a été l'anglais. Mon poste est situé au niveau du siège social de l'entreprise soit "central" et nos filiales en "local". Beaucoup de parties prenantes ont été impliquées sur ce projet tant au niveau central que local en lien avec des sujets différents. Les équipes juridiques pour la mise en place des accords de

partenariats, clauses RGPD..., les différents chefs de projet au niveau local, les commerciaux, les équipes IT, les développeurs web, les équipes CRM. Il était donc important d'avoir une bonne communication pour coordonner les efforts entre les équipes locales dans chaque pays et notre équipe centrale. Pour se faire nous avons mis en place des réunions hebdomadaires afin de mettre à jour les équipes locales et qu'elles puissent également par la même occasion nous partager des questions de leur côté. Nous avons également fait en sorte de bien documenter les processus et les avancées du projet (chaque pays ayant des spécificités différentes). Ces documents étaient accessibles à tous les acteurs du projet. Les outils de communication digitaux ont facilité notre collaboration comme Teams, SharePoint, Confluence, Jira. À chaque nouveau pays lancé nous pensions à envoyer un mail de remerciement à toutes les personnes impliquées. Ensuite le leadership a impacté ce projet par l'adaptabilité. L'environnement de travail était constamment changeant. Nous avons travaillé avec des personnes de profil et de culture différente (allemande, espagnole, italienne, néerlandaise, suédoise, portugaise, anglaise...). Cette capacité d'adaptation nous a permis de trouver des solutions à des problèmes inattendus. Nous avons pu mobiliser les personnes clés dans un court délai grâce à des réunions planifiées rapidement, des échanges de mails et appels efficaces pour solutionner par exemple des problèmes d'affichage de tarifs de location longue durée sur le site de Smart pour l'Espagne, des clients bloqués dans le parcours en ligne en France ne pouvant pas continuer jusqu'à la signature de leur contrat ou encore un souci de transmission de numéro de TVA pour les clients professionnels entre Smart et notre filiale en Italie. Un bon leadership c'est également être capable de prendre des décisions rapidement. Pour le lancement de la Suède nos équipes IT n'étant pas prête pour la date prévue de Go live à cause de problèmes techniques nous avons dû annoncer à Smart de ce retard au plus vite et leur fournir une visibilité sur le délai de résolution. La mise en ligne a finalement eu lieu 2 jours après la date initialement prévue. Enfin le leadership c'est aussi une bonne capacité d'organisation. D'être en mesure de coordonner, structurer tous les sujets transverses de ce projet e-commerce. Le diagramme de Gantt est un bon outil qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'avancement d'un projet et les dépendances entre les tâches.

En conclusion, à travers cette analyse nous avons vu comment les compétences en communication, adaptabilité, prise de décision ou encore organisation ont joué un rôle crucial dans le lancement d'un parcours client entièrement digital dans 11 pays. Tout d'abord en communiquant efficacement et de manière transparente cela a permis d'être aligné sur les objectifs du projet, de maintenir l'engagement des parties prenantes impliquées et de

solutionner des problèmes imprévus. L'adaptabilité est également une compétence essentielle. Le digital est un domaine très changeant avec par exemple des évolutions rapides des technologies, un chef de projet digital doit être capable de s'ajuster rapidement en travaillant parfois à distance avec des profils variés. Ensuite la prise de décision, un leader doit souvent prendre des décisions difficiles qui peuvent provoquer des conflits et doit s'assurer de gérer cela avec tact et diplomatie. Dans le cas Smart il y avait deux possibilités. Soit attendre de voir si les équipes locales trouvent rapidement une solution afin d'être dans les temps ou bien anticiper et informer au partenaire que le lancement de ce pays était en péril. Enfin une organisation rigoureuse d'un bon leader a été indispensable pour coordonner efficacement ce projet e-commerce avec Smart et faire face aux défis rencontrés. Nous pouvons donc dire que le leadership d'un chef de projet digital joue un rôle déterminant dans un projet e-commerce et contribue à sa réussite.

Annexe au sujet personnelle

Webographie personnelle

Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
Moufadal Mahamadal y Nissad	https://drive.google.com/file/d/1z3fgXk-ND7d5c0AOdFbQlqhSTv2Y0vqD/viewv			
Moufadal Mahamadal y Nissad	https://drive.google.com/file/d/1NyBFzQ8X4F78xj2YrNLNmdn_UdmPJWtF/view			
Huyen Nhi TRAN	https://www.robinwaite.com/blog/the-impact-of-leadership-on-marketing-effectiveness#:~:text=A			

Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
	%20strong %20leader %20creates %20a,and% 20ultimatel y%2C%20p oor%20mar keting%20p erformance			
Tangui GUEFFIER	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900110406638/full/html	Etude	Partie 1 : L'évolution technologique et salariale des entreprises dans le e- commerce.	Le style de management dans les années 2000 lors de l'arrivée des premières boutiques e- commerce
Tangui GUEFFIER	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-A-12-2018-0290/full/html	Etude	Partie 3 : le leadership transformation nel	L'arrivée du style de leadership transformationnel. Les points positifs et les points négatifs avec aussi l'acceptation des salariés australiens face à ça.

Nom Prénom	Source du document	Type de document	Utilisation du document	Résumé d'utilisation
Tangui GUEFFIER	https://www.taylorfrancis.com/chaptrs/edit/10.4324/9781351156004-4/changing-leadership-cultures-commerce-service-industry-mikko-ruohonen	Article scientifique	Partie 1 : La concurrence dans le domaine du e- commerce	En 10 ans, nous avons une hausse des boutiques e- commerce et les technologies de plus en plus accessibles. Comment se différencier ?