HEC PARIS
Apprendre à oser®

GREGHEC
Laboratoire CNRS - UMR 2959

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS

Ecole Doctorale « Sciences du Management/GODI » - ED 533
Gestion Organisation Décision Information

« Le rôle de la technologie dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client : le cas des progiciels CRM »

THESE
présentée et soutenue publiquement le 10 novembre 2014
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
Par

Bénédicte DOAN-GRALL

JURY

Président du Jury :	**Monsieur Jérôme MERIC** Professeur des Universités, Institut d'Administration des Entreprises, Poitiers – France
Directeur de Recherche :	**Madame Eve CHIAPELLO** Directrice d'Etudes, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris – France
Rapporteurs :	**Monsieur Nicolas BERLAND** Professeur des Universités, Université Paris Dauphine, Paris – France
	Monsieur Patrick GILBERT Professeur des Universités, Institut d'Administration des Entreprises, Paris – France
Suffragants :	**Madame Claire DAMBRIN** Professeur Associé, HDR ESCP Europe, Paris – France
	Madame Hélène LÖNING Professeur Associé, HDR HEC Paris – France

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Le Groupe HEC Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A Baptiste, Valentine et Paul, mes enfants,

A Pierre-Olivier, mon mari,

A Nicole, ma mère,

A la mémoire de mon père.

Remerciements

Alors que ce travail de thèse s'achève, je voudrais remercier sincèrement et chaleureusement toutes les personnes qui m'ont soutenue, d'une façon ou d'une autre, tout au long de ce parcours passionnant mais parfois aussi un peu tumultueux et très exigeant…

Parce que sans elle, cette thèse ne serait pas (et ce n'est pas une simple formule), je voudrais tout d'abord adresser mes immenses remerciements à ma directrice de thèse, Eve Chiapello. Elle m'a non seulement donné l'envie d'entamer ce doctorat mais elle m'a aussi guidée sur ce long chemin de transition professionnelle. Merci Eve, pour ton soutien sans faille, la liberté et l'autonomie que tu m'as consenties, tes relectures minutieuses et surtout pour nos échanges toujours stimulants qui m'ont permis de me dépasser.

Je voudrais également remercier Hélène Löning pour m'avoir donné l'occasion d'enseigner avant que je n'intègre le programme doctoral d'HEC. Le plaisir éprouvé lors des premiers cours donnés a été un élément décisif dans ma décision de reconversion professionnelle.

Je remercie aussi l'ensemble des professeurs en charge du programme du Master Recherche de l'IAE de Paris pour avoir su développer mon intérêt pour la recherche. Je tiens à remercier tout particulièrement Patrick Gilbert et Géraldine Schmidt.

Je souhaite adresser mes sincères remerciements aux membres de mon jury : Nicolas Berland, Patrick Gilbert, Claire Dambrin, Hélène Löning et Jérôme Méric. Je les remercie par avance pour le temps qu'ils consacreront à la lecture de mes travaux (que j'espère denses mais pas indigestes) et pour l'ensemble de leurs critiques et suggestions qui seront sans aucun doute une aide précieuse pour l'avenir. Je voudrais ajouter des remerciements tout particuliers à Nicolas Berland et Hélène Löning pour les commentaires réalisés lors de ma pré-soutenance. Ils ont indéniablement contribué à l'amélioration de ce manuscrit.

Pour leurs commentaires aux différents stades de mes travaux et nos échanges toujours constructifs au cours de ces cinq dernières années, je remercie très sincèrement les différents professeurs du département « Accounting & Management Control » d'HEC, et notamment Diane-Laure Arjaliès, Sebastian Becker, Hélène Löning, Véronique Malleret, Daniel Martinez, Afshin Mehrpouya, Martin Messner, Carlos Ramirez. Je tiens à remercier tout spécialement Claire Dambrin et Caroline Lambert pour leur soutien sans faille, leurs conseils avisés et nos nombreux échanges particulièrement précieux.

Bien sûr ce parcours doctoral n'aurait pas eu la même saveur sans les doctorants qu'il m'a donné l'occasion de rencontrer : ceux d'HEC mais aussi ceux rencontrés lors de cours, de séminaires, de conférences, de groupes de réflexion comme l'AMO. Je pense en particulier à mes co-doctorants du département « Accounting & Management Control » : Luis Cuenca, Claire Garnier, Delphine Gibassier et Liivar Leppik. Merci Delphine, pour ton énergie, ta volonté et ton enthousiasme, qui m'ont toujours impressionnée mais aussi pour ton soutien et tes encouragements. Luis, tu resteras définitivement, l'une des belles rencontres de ces cinq dernières années. Claire, tu as été la co-doctorante que tout le monde rêve d'avoir et ton amitié est l'une des plus belles surprises de ce doctorat. Je pense également à Céline Baud, Nathalie Lallemand-Stempak, Isabel Pedraza et Tiphaine Jérome qui nous ont montré la voie, à Laure Célérier et Floriane Janin, les « petites jeunes » mais aussi à Julie Demaret, Isabelle

Flachère, Fabien Gélédan, Fabien Hildewein, Laetitia Legalais, Marion Ligonie, Lucrèce Mattei, Lucie Noury, Sébastien Stenger, Thomas Roulet, Frédéric Gracias, et j'en oublie…

Je voudrais adresser ma très grande reconnaissance à la société qui sous le nom de code « Alpha » m'a permis de réaliser cette recherche. Je tiens à remercier en particulier Pascal et Arnaud pour m'avoir accordé leur confiance et ouvert grand les portes d'Alpha. Je suis également très reconnaissante à toutes les personnes rencontrées pour le temps qu'elles m'ont consacré et l'enthousiasme qu'elles y ont mis.

Je remercie bien évidemment HEC Paris pour m'avoir permis de réaliser cette thèse dans de bonnes conditions. Je voudrais remercier particulièrement toute l'équipe du doctorat, l'équipe de la bibliothèque, et notamment Lydie Tournaire, mais aussi Jocelyne Jegouzo, Laurence Thevenoux et Delphine Vilain du département « Accounting & Management Control » pour leur gentillesse et leur soutien logistique. Je tiens également à remercier la fondation d'HEC pour la bourse d'étude octroyée.

Enfin, je voudrais remercier ma famille et mes amis, qui au travers des bons moments partagés, ont contribué indirectement à cette thèse en m'apportant des moments de respiration, ô combien importants.

Je terminerai par les personnes qui me sont les plus chères, Pierre-Olivier, mon mari et Baptiste, Valentine, et Paul, mes enfants. « Mes loulous », vous avez été à la fois mon moteur, ma source d'équilibre et d'apaisement. Pierre-O, les mots me manquent… Mais merci pour ton soutien inconditionnel lors de cette aventure incroyable….

SOMMAIRE

Liste des acronymes **11**

INTRODUCTION **13**

La littérature dédiée aux projets CRM et ses limites 18

Un positionnement ancré dans les approches « *institutionnalistes* » et « *interactionnelles* » des outils de gestion 23

Les deux « états » de l'outil étudiés 25

Choix théoriques 26

Plan et sous- questions de recherche 32

PREMIERE PARTIE : L'ETUDE DES PROGICIELS CRM SOUS une FORME CIRCULANTE **38**

1 CHAPITRE 1 : Un éclairage théorique au travers des théories néo-institutionnalistes et outils de gestion **41**

1.1 Les concepts fondamentaux des théories néo-institutionnalistes : champ, institution, isomorphisme 41

1.2 L'intégration de nouveaux concepts pour prendre en compte le rôle des acteurs et rendre compte de l'hétérogénéité : traduction/édition, isonymisme/isomorphisme/isopraxisme et logiques institutionnelles 45

1.3 Les outils de gestion et les théories néo-institutionnalistes 50

2 CHAPITRE 2 : Un éclairage empirique au travers de l'analyse historique d'une revue professionnelle **77**

2.1 La méthode de recherche : une approche qualitative longitudinale fondée sur l'analyse d'Action Commerciale, le magazine des dirigeants commerciaux de France 77

2.2 Les principaux résultats 83

2.3 Conclusion 129

DEUXIEME PARTIE : L'ETUDE D'UN PROGICIEL CRM SOUS UNE FORME INSCRITE ET SITUEE **134**

3 Chapitre 3 : Cadre théorique et méthode de recherche **136**

3.1 L'ANT et les outils de gestion 136

3.2 L'étude des CRM et ERP dans les approches interactionnelles 166

3.3 La méthode de recherche 182

4 Chapitre 4 : Les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne le processus d'adoption d'un progiciel CRM : le cas du projet Cont@ct 206

4.1 L'histoire de la mise en œuvre de Cont@ct et de ses évolutions au cours du temps.... 206

4.2 La création d'une asymétrie et le poids du progiciel..... 217

4.3 L'adoption de Cont@ct est passée par un changement d'approche..... 228

4.4 La « sous-utilisation » de Cont@ct et l'étiolement du processus de traduction 235

4.5 Conclusion 248

5 CHAPITRE 5 : Dans quelle mesure la mise en place d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs au sein de l'entreprise ? 251

5.1 Le rôle attribué à Cont@ct..... 252

5.2 L'évolution de l'utilisation de Cont@ct au cours du temps 259

5.3 Les transformations des pratiques concomitantes à la mise en œuvre de Cont@ct. 281

5.4 Conclusion 298

CONCLUSION GENERALE 303

Enjeux et principaux résultats 303

Les contributions principales de notre thèse 307

Limites et perspectives de recherche 316

BIBLIOGRAPHIE 320

ANNEXES 327

Index des schémas et tableaux 381

Liste des acronymes

ABC : Activity Based Costing

ANT : Actor Network Theory

ASSCO : Assistante Commerciale

ATC : Attachés commerciaux

CA : Chiffre d'affaires

CAD : Commerciaux à Distance

CC : Conseiller Clientèle

CDV : Chef des Ventes

COPIL : Comité de Pilotage

COPRO : Comité Projet

CRC : Centre de la relation Client

CRM : Customer Relationship Management

CSC : Chargé de la Satisfaction Client

DB : Directeur de Bassin

DC : Direction Commerciale

DCF : Association des Dirigeants Commerciaux de France

DG : Directeur Général

DR : Directeur Régional

DSI : Direction des Systèmes d'Information

DVGCN : Directeur des Ventes Grands Comptes Nationaux

EMA : Enterprise Marketing Automation

ERP : Enterprise Resource Planning

FSI : Fiche de Signalement d'Incidents

GRC : Gestion de la Relation Client

KMS : Knowledge Management System

KPI : Key Performance Indicators

MOA : Maitrise d'Ouvrage

MOE : Maitrise d'œuvre

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PAC : Plan d'Actions Commerciales

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RCR : Responsable Commercial Régional

RDV : Rendez-Vous

RGCN : Responsable Grands Comptes Nationaux

RGCR : Responsable Grands Comptes Régionaux

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

SCM : Supply Chain Management

SFA : Sales Force Automation

SI : Système d'Information

SRC : Semaine de la Relation Client

TPE : Très Petites Entreprises

TQM : Total Quality Management

INTRODUCTION

«-C'était juste incroyable, la société, elle faisait +100, +110% mais tous les trimestres. +100% à l'année, ça paraît déjà fou, mais c'était tous les trimestres…Quarter, sur quarter +100, +110%, c'était incroyable, ils surfaient sur la tendance du CRM [Customer Relationship Management], qui était, il fallait faire du CRM sinon on était mort…

[....]

- un projet CRM, c'est un projet qui vise à avoir une meilleure connaissance du client et à fournir une vision transverse du client, une cohérence transverse à l'ensemble des processus. On gère la relation client sur tout le cycle de vie.

[….]

-Pour les commerciaux, c'est un vrai changement aussi, ils ont l'impression d'être… euh… fliqués
-Le flicage, vous l'avez souvent constaté ?
-Ah, oui, oui, sur la partie commerciale, oui. Après, ça dépend un peu des populations commerciales, ça dépend un peu du discours mais il y a souvent un vrai changement dans ce domaine. Quelqu'un qui est obligé, enfin…Un commercial qui, du jour au lendemain, va devoir rentrer toutes les activités qu'il a avec ses clients, faire des rapports d'activité, des comptes-rendus de visite qu'il va rentrer dans l'outil, et qui va devoir planifier ses RDV dans l'outil. […]. C'est plus tout à fait le même métier »
(propos recueillis auprès d'un ancien cadre de Siebel France[1], en novembre 2010)

Nous avons fait le choix d'introduire notre thèse en citant ces trois extraits d'entretien pour souligner la multiplicité et la complexité des interactions qui peuvent exister entre la technologie, la société, les organisations et les individus. Selon ces extraits, ces interactions peuvent intervenir à différents niveaux et leurs conséquences ne sont pas toujours celles attendues. Par exemple, dans le cas mentionné des progiciels CRM, ces extraits mettent en évidence que ces derniers semblent avoir une influence à un niveau « *macro* » celui du monde économique (*cf* extrait 1« *il fallait faire du CRM sinon, on était mort* »), à un niveau « *meso* », celui des organisations (*cf* extrait 2) et enfin à un niveau « *micro* », celui de l'individu (*cf.* extrait 3). De plus, ils soulignent aussi qu'au-delà du rôle attendu (amélioration de la gestion de la relation client grâce à « *une meilleure connaissance client* », « *une vision transverse du*

[1] Siebel était, au début des années 2000, l'un des principaux éditeurs de progiciels CRM avec notamment Oracle, Peoplesoft, SAP, Selligent…

client », et « u*ne gestion de la relation client sur tout le cycle de vie* »), ces progiciels sont susceptibles d'interagir de façon multiple et variée avec leur environnement. Selon notre interlocuteur, ils peuvent induire chez les commerciaux un sentiment de flicage (« *ils ont l'impression d'être… euh…fliqués* »), un changement de métier (« *c'est plus tout à fait le même métier* ») et sont considérés d'une manière générale par les praticiens comme des outils indispensables pour une gestion performante de l'entreprise *(« ils surfaient sur la tendance du CRM, qui était, il fallait faire du CRM sinon on était mort* »).

L'étude du rôle de la technologie, définie comme l'ensemble des outils et matériels utilisés dans un domaine donné, au travers de l'analyse des interactions qui peuvent exister entre une technologie particulière, la société, les organisations et les individus constitue l'enjeu de cette thèse. Comme le mettent en évidence quelques chercheurs, la technologie est l'objet d'un paradoxe : elle est omniprésente dans notre société mais relativement négligée par la recherche sur les organisations (Baxter et Chua 2003 ; Chiapello et Gilbert 2013 ; Rafaeli et Pratt 2013), son rôle est encore peu étudié ou de façon partielle. La grande majorité des recherches ont souvent vis-à-vis de la technologie une approche fonctionnaliste, c'est-à-dire qu'elles considèrent qu'elle remplit fidèlement son rôle, les fonctions qui lui sont attribuées et par là-même ne mérite pas une attention particulière. Nous considérons qu'au vu de la multiplicité et de la complexité des interactions auxquelles donnent lieu la technologie, décrire et analyser ces dernières constitue un point d'entrée fécond dans la quête de compréhension du fonctionnement de la société. Nous appliquons ce raisonnement aux outils de gestion qui peuvent être définis comme l'ensemble des outils et matériels utilisés dans le domaine de la gestion des entreprises dans le but, comme le soulignent Chiapello et Gilbert (2013), de coordonner l'activité organisationnelle et de contrôler les résultats, et nous proposons d'approfondir la compréhension des organisations à partir des outils de gestion.

Dans notre thèse, nous nous intéressons à des outils de gestion particuliers qui ont pour vocation de coordonner et contrôler la gestion de la relation client au sein d'une organisation, les progiciels CRM (Customer Relationship Management). Nous avons choisi de mener une réflexion sur le rôle de la technologie dans les organisations en nous appuyant sur l'étude de ces progiciels pour plusieurs raisons. La première est d'ordre personnel. Nous avons été pendant trois ans le chef de projet maîtrise d'ouvrage d'un projet de mise en œuvre d'un

progiciel CRM, ce qui a contribué à développer notre intérêt vis-à-vis de ces outils de gestion. La seconde est d'ordre académique. A notre connaissance les recherches consacrées aux progiciels CRM, autres que les recherches en marketing et en systèmes d'information (qui se sont intéressées aux progiciels CRM dans une approche plutôt fonctionnaliste) sont rares. Elles semblent même absentes de la recherche en contrôle de gestion alors même que ces outils, comme le suggère l'extrait d'entretien cité précédemment, semblent modifier les pratiques en termes de contrôle au sein des entreprises. Et enfin la troisième est d'ordre économique : les progiciels CRM connaissent un vif succès auprès des entreprises depuis la fin des années 1990.

Au début des années 1990, dans un contexte économique jugé toujours plus concurrentiel, se développe le sentiment, parmi les praticiens et le monde académique, que la gestion de la relation client peut constituer un avantage compétitif. Ainsi, améliorer la gestion de la relation client devient un des leviers pour accroître la performance financière. La tendance au sein des entreprises est alors de remplacer le marketing traditionnel, centré sur la démarche des 4P (Product, Price, Place and Promotion), par un marketing relationnel, fondé sur une connaissance approfondie de chaque client et une approche « one to one » (Damperat 2005). Les évolutions dans le domaine des technologies de l'information, en permettant de stocker un nombre considérable de données sur les clients et en mettant à disposition plusieurs canaux pour communiquer avec eux (internet, téléphone, sms, e-mail…) facilitent la mise en place d'une telle approche.

C'est dans ce contexte qu'apparaissent, fin des années 1990 - début des années 2000, les progiciels CRM (Customer Relationship Management). Ces progiciels peuvent être définis comme des sortes d'ERP (Enterprise Resource Planning), spécialisés dans la gestion de la relation client. Ils présentent, en effet, de grandes similitudes avec ces derniers tant au niveau de la logique de conception, qui repose sur une capitalisation des processus les plus performants et sur des « best practices », qu'au niveau de leur structure technique, constituée d' une base de données unique et commune, sur laquelle peuvent venir se greffer différents modules[2]. Les quatre modules principaux sont : les modules SFA (Sales Force Automation) pour la gestion personnalisée de la relation client par la force de vente, les modules EMA

[2] Il est à noter que ce sont d'ailleurs principalement les éditeurs d'ERP (SAP, Peoplesoft, Oracle…) qui sont à l'origine des progiciels CRM

(Enterprise Marketing Automation) pour l'automatisation de la gestion des campagnes marketing, les modules permettant la mise en place des canaux de vente totalement automatisés ou partiellement automatisés (call centers, internet…), et enfin les modules « CRM analytique » pour une analyse et une exploitation des données clients plus précise. Ces modules peuvent être mis en oeuvre de façon indépendante et sont d'ailleurs rarement implantés en une seule fois, essentiellement pour des raisons de coûts et de complexité. Les entreprises commencent le plus souvent par le module SFA ou le module EMA.

Dès la fin des années 1990, les entreprises ont investi massivement dans la mise en œuvre de progiciels CRM. Le marché des licences CRM en France a explosé en 2000 avec une croissance cette année là de 73% atteignant un chiffre d'affaires d'un milliard de francs de licences CRM vendues et un marché global (conseil, SSII, éditeurs…) de 5,4 milliards de francs (Moisand 2001)[3]. Ce succès ne s'est pas démenti tout au long de la dernière décennie et selon les prévisions réalisées par IDC France[4] en mars 2012, ce marché pourrait connaître une croissance annuelle moyenne de l'ordre de +6,7% sur l'ensemble de la période 2011-2015, malgré le contexte économique dégradé en France. Cet engouement des entreprises pour les progiciels CRM est confirmé par les résultats de l'étude IPSOS de 2009[5] sur les usages de la gestion de la relation client en France, menée auprès de 847 entreprises de plus de 10 salariés, selon laquelle 46% des entreprises françaises se déclarent équipées d'un outil pour gérer leur relation client, dont la moitié d'un logiciel standard du marché. Ce taux d'équipement passe à 66% pour les entreprises de plus de 100 salariés.

Dix ans après le début de cet engouement, on peut se demander quels sont les changements induits par cette explosion des progiciels CRM. Plus précisément, étant donné la nature de ces derniers, il nous a semblé particulièrement pertinent de questionner les changements induits à la fois dans la façon dont les praticiens envisagent la gestion de la relation client et dont les équipes commerciales la mettent en oeuvre. Un progiciel CRM contrairement à un logiciel CRM qui serait développé par une entreprise particulière pour répondre à ses propres besoins

---

[3] Moisand, D. (2001)- Le CRM, un engouement contrasté, La revue, n°65

[4] IDC France est un acteur majeur de la Recherche, du Conseil et de l'évènementiel sur les marchés des technologies de l'information, des télécommunications et des technologies grand public.

[5] Ipsos confirme le leadership de Sage dans le CRM en France, publié sur Channel Business Partners : http://www.channelbp.com

en matière de gestion de la relation client, est mis au point par un éditeur pour être commercialisé auprès du plus grand nombre possible d'entreprises. Lors de la conception de ce dernier, les équipes d'informaticiens et designers de l'éditeur font des choix pour modéliser la relation client. Par exemple, ils prennent des options pour déterminer quels sont les éléments importants pour qualifier un client, un entretien de vente, un cycle de vente… Tous ces éléments intégrés dans les progiciels CRM contribuent à créer des schémas cognitifs qui agissent à la fois sur la conception et la façon de réaliser les actions. Ces schémas cognitifs intégrés dans ces progiciels CRM qui ont pour vocation d'être mis en œuvre dans un grand nombre d'entreprises vont influencer à la fois les façons de concevoir la relation client et de la mettre en œuvre. La question est donc de savoir, d'une part si nous pouvons considérer que l'apparition des progiciels CRM est à l'origine de « réels » changements dans la façon dont les praticiens dans leur ensemble conçoivent la relation client et dont les équipes commerciales la mettent en œuvre, et d'autre part quelles formes prennent ces changements. Pour comprendre quels sont les rôles « réels » de ces progiciels, il semble nécessaire non seulement de questionner les changements attendus d'une manière générale mais aussi de dépasser ce premier niveau de réflexion pour se demander si les changements attendus sont réellement à l'oeuvre dans les organisations ou encore si la mise en œuvre d'un progiciel CRM est susceptible d'entraîner des transformations des pratiques commerciales non anticipées. Peu de recherches se sont intéressées aux progiciels CRM dans cette perspective. Aussi, la question de recherche principale au cœur de notre thèse est la suivante :

Dans quelle mesure les progiciels CRM modifient-ils les représentations de la relation client et les pratiques des équipes commerciales ?

Nous définissons les représentations de la relation client comme étant les façons, les habitudes de penser les échanges avec les clients, communément admises à un moment donné, dans un univers social donné et qui d'une certaine façon s'imposent aux individus.

Et nous prenons comme définition pour les pratiques celle de Schatzki (2005)[6] qui considère que c'est un « *ensemble d'activités humaines organisées* » par trois phénomènes : les connaissances et savoir-faire des différents acteurs, les règles et procédures et enfin la structure téléoaffective qui désigne chez Schatzki les projets, les objectifs fixés par l'organisation, l'utilisation d'objets mais aussi les émotions et les sentiments acceptables ou prescrits pour les différents acteurs.

La suite de cette introduction a pour objectif de montrer les limites de la littérature dédiée aux projets et aux progiciels CRM, d'expliciter notre positionnement ainsi que nos choix théoriques et enfin de présenter notre plan de thèse en soulignant nos contributions principales.

La littérature dédiée aux projets CRM et ses limites

Jusqu'à présent, le monde académique s'est plus intéressé aux projets CRM qu'aux progiciels CRM eux-mêmes, qui n'en sont que l'une des composantes. L'intérêt pour ces projets est relativement récent puisque les premiers articles académiques datent du début des années 2000, les articles antérieurs étant avant tout des articles professionnels.

Si diverses études ont souligné le fort engouement suscité par les progiciels CRM parmi les dirigeants d'entreprise dès la fin des années 1990, d'autres ont aussi montré un taux d'échec de ces projets relativement important, même s'il a tendance à diminuer. Selon le Forrester Research, en 2009 ce taux était de 47% alors qu'il était de 70% en 2002, selon le Bluter Group7. Cette situation explique peut-être que la plupart des recherches consacrées aux projets CRM, qui sont dans leur grande majorité conduites par des chercheurs en marketing et en sciences de l'information, abordent deux thèmes principaux : les facteurs clés de succès et

[6] Ahrens, T., Chapman, C.S. (2007, p.8), citant Schatzki, 2005, pp.471-472 : « By practices, I mean organized human activities.[…] The set of actions that composes a practice is organized by three phenomena : understandings of how to do things, rules, and teleoaffective structure. By rules I mean explicit formulations that prescribe, require or instruct that such and such be done, said, or the case; a teleoaffective structure is an array of ends, projects, uses (of things), and even emotions that are acceptable or prescribed for participants in the practice"(Ahrens et Chapman 2007)

[7] Source : Quotient management.com : 47% des implantations CRM sont en échec ! (7 janvier 2010)

causes principales d'échec de la mise en œuvre d'un progiciel CRM d'une part, l'impact de ces projets sur la performance des entreprises d'autre part.

Les premières recherches étudiant les facteurs clés de succès et les causes principales d'échec de ces projets ont cherché à montrer que les difficultés de mise en œuvre résultent, dans de nombreux cas, d'une sous-estimation des risques et d'une vision trop restrictive de ces projets (Gentle 2003). Selon ces travaux, la mise en place d'un progiciel CRM ne peut se faire de façon satisfaisante sans une réflexion sur la stratégie globale de l'entreprise et une adaptation des processus organisationnels (Bull 2003 ; Chen et Popovich 2003) qui, pour être comprises, doivent être soutenues par un plan d'accompagnement au changement comportant notamment des actions de communication et de formation tout au long du projet, et non comme c'est souvent le cas d'un plan d'accompagnement au changement très succinct, se résumant essentiellement à des actions de formation à l'outil. Selon ces premières recherches, les raisons principales qui sont à l'origine des difficultés rencontrées par les entreprises lors de la mise en œuvre d'un progiciel CRM sont l'absence d'une réelle stratégie CRM, une implication insuffisante du Top Management, l'absence d'un projet d'accompagnement au changement, l'absence d'un programme de formation conséquent ou encore l'insuffisante prise en compte des besoins des utilisateurs. Ces travaux ont contribué à clarifier les contours d'un projet CRM et ont permis de mieux cerner l'objet CRM, en lui donnant une définition maintenant communément admise (Boulding et al. 2005). Cette définition est celle proposée par Payne et Frow (2005) dans un article considéré comme faisant référence « *A strategic framework for Customer Relationship Management* », publié dans Journal of Marketing :

> «*CRM is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other key stakeholders. CRM provides enhanced opportunities to use data and information to both understand customers and co- create value with them. This requires a cross-functional integration of processes, people, operations, and marketing capabilities that is enabled through information, technology and applications.* » (Payne et Frow 2005, p. 168)

Payne et Frow complètent cette définition par la proposition d'un cadre méthodologique pour la mise en œuvre d'un projet CRM.

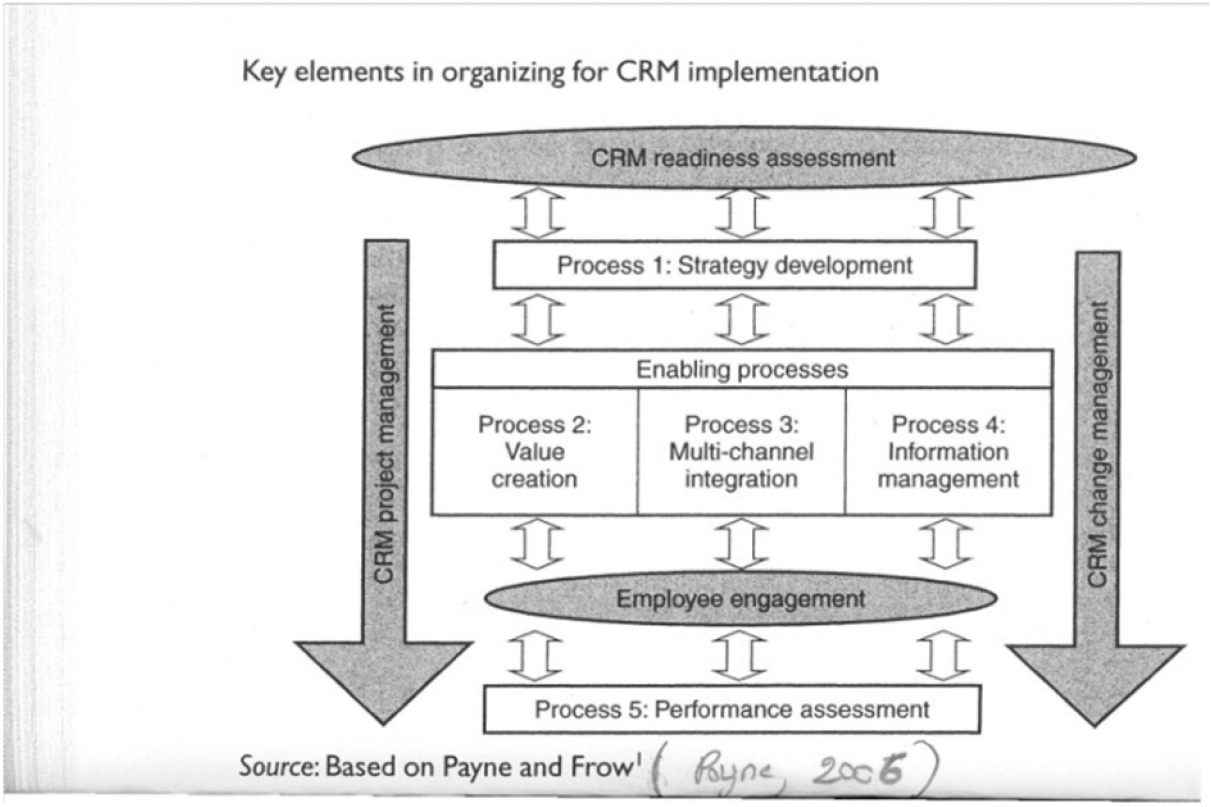


Schéma 0.1 : Key elements in organizing for CRM implementation (Source : (Payne 2006)

Ainsi, le CRM se définit comme une stratégie de développement fondée sur la création de valeur grâce à la mise en place d'une gestion de la relation client appropriée au profil de chaque client, permettant de créer des relations rentables et de long terme avec les clients mais aussi l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Cette stratégie suppose une approche transversale et la mise en place d'un processus de mesure de la performance, elle s'appuie sur une approche multi-canal et est rendue possible grâce aux outils du système d'information (dont les progiciels CRM) qui permettent le stockage et l'analyse d'une multitude de données client. Quatre facteurs jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre d'un projet CRM : la maturité de l'entreprise par rapport au CRM, la gestion de projet, la conduite du changement et l'engagement des collaborateurs de l'entreprise. Cet article marque un tournant. A partir de 2005, date de sa parution, les recherches consacrées aux facteurs clés de succès des projets CRM sont moins nombreuses et s'appuient dans la grande majorité des cas sur le cadre conceptuel de Payne et Frow, pour en montrer la pertinence (Theo et al. 2006 ; Kim et al. 2010), pour approfondir une dimension particulière, comme par exemple la dimension humaine (Plakoyiannaki et al. 2008) ou encore pour étudier un secteur d'activité particulier, comme le milieu médical (Hung et al. 2009) (*cf annexe 1-Tableau1-Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et facteurs clés de succès*)

Si un premier sous-ensemble d'articles de la littérature consacrée aux projets CRM a examiné, le plus souvent grâce à des études de cas, les facteurs clés de succès lors de la mise en œuvre de tels projets et a contribué à clarifier leur contour et à en donner une définition dorénavant admise par le plus grand nombre, un deuxième sous-ensemble, plus récent, étudie la relation existant entre la mise en place de projets CRM et la performance des entreprises, en général à l'aide de méthodes quantitatives, à un instant t. Au sein de ce deuxième sous-ensemble, il est possible de distinguer deux sous-groupes de recherches : celles qui s'intéressent à l'impact des projets CRM sur la performance de l'entreprise et celles qui réalisent des études de déterminants, c'est-à-dire qui cherchent à identifier les caractéristiques des entreprises qui peuvent expliquer la différence d'impact des projets CRM sur la performance. Les recherches visant à mesurer l'impact des projets CRM sur la performance de l'entreprise, notamment motivées par le scepticisme grandissant des praticiens sur le réel effet positif de ces projets CRM, utilisent différents « *proxys* ». Certains utilisent comme « *proxys* » des indicateurs d'impact, comme par exemple un indicateur de satisfaction client ou encore de connaissance client (Mithas et al. 2005), d'autres un indicateur de résultat, comme le profit (Ryals 2005 ; Krasnikov et al. 2009) ou le prix de l'action (Hendricks et al. 2007). Dans leur grande majorité, ces recherches montrent qu'il existe bien une relation statistique positive entre la mise en place d'un projet CRM et la performance de l'entreprise. Cependant, d'autres recherches ont des conclusions plus nuancées. Ainsi, si l'impact positif des projets ERP (Enterprise Resource Planning) et SCM (Supply Chain Management) sur la performance de l'entreprise, mesurée au travers de l'évolution du prix de l'action, semble clair, celui des projets CRM est plus mitigé (Hendricks et *al.*, 2007). Ces résultats plus mitigés dans le cas des projets CRM semblent être reconnus par de nombreux chercheurs (Michaux 2009). (*cf Annexe 1- Tableau 2- Analyse de quelques articles sur le thème CRM et Performance-Impact).* En revanche, à notre connaissance, il n'existe pas vraiment de recherches s'étant intéressées de façon approfondie aux raisons de ces résultats plus mitigés dans le cas des projets CRM, celle qui est le plus souvent invoquée étant leur complexité. D'autres chercheurs ont essayé de mieux comprendre la relation entre CRM et performance en s'intéressant à l'influence de certaines caractéristiques des entreprises, comme par exemple, la structure du capital (Cooper et al. 2005), l'expérience dans les différents modes de commercialisation (Srinivasen et Moorman 2005) ou encore le degré de maturité de la relation client (Reinartz et al. 2004 ; Becker et al. 2009). Ces études montrent que certaines caractéristiques des entreprises jouent un rôle dans la relation entre la mise en place d'un

projet CRM et l'augmentation de la performance. *(cf. Annexe 1- Tableau 3- Analyse de quelques articles sur CRM et Performance-Déterminants).* Les recherches sur les déterminants comme celles analysant l'impact sur la performance insistent sur l'existence de nombreux facteurs modérateurs comme le temps, l'engagement de l'entreprise dans une réelle stratégie CRM, la capacité de l'organisation à adapter ses processus, sa capacité à diffuser et partager la connaissance client ou encore la technologie utilisée. Les effets modérateurs mis en évidence par les chercheurs s'intéressant à la relation entre la mise en œuvre d'un projet CRM et la performance de l'entreprise sont souvent concordant avec les facteurs clés de succès définis par les chercheurs qui, eux, s'intéressent aux facteurs clés de succès lors de la mise en œuvre d'un projet CRM.

En résumé, les recherches conduites jusqu'à présent sur les projets CRM ont permis de définir clairement les contours de ces projets et de mettre en évidence leur complexité : s'il existe bien *a priori* une relation statistique positive entre la mise en œuvre d'un projet CRM et la performance de l'entreprise, cette relation est soumise à de multiples effets modérateurs ; les éléments critiques au sein de ces projets sont nombreux, et comme le précise Boulding et *al.* (2005, p.162), les interactions entre les progiciels CRM, les processus organisationnels et les hommes peuvent être au cœur des difficultés liées à la mise en œuvre de ces projets - « *Les données, les processus et les systèmes technologiques sont des éléments critiques dans les projets CRM, mais sans interactions appropriées des hommes avec les processus et les systèmes, le retour sur investissement de ces projets est risqué… »*[8] (Boulding et al. 2005) (traduits par nos soins). De nombreux chercheurs dans le domaine du CRM soulignent le manque de recherches s'intéressant aux différentes interactions existant entre les différentes composantes principales d'un projet CRM (progiciel, hommes, processus organisationnels) (Boulding et *al*. 2005). Selon nous, une façon de répondre à cette limite, est d'opter pour un changement d'approche. La grande majorité des recherches menées dans le domaine du CRM adoptent un positionnement épistémologique et une méthode de recherche qui ne leur permettent pas de comprendre, en profondeur et dans le temps, les interactions existant entre le progiciel CRM, les organisations et les hommes. D'une part, s'inscrivant dans une approche classique et plutôt fonctionnaliste des outils de gestion, les recherches actuelles

[8] Boulding et *al*.(2005, p.162) : « Data and technology processes and systems are critical for CRM activities, but without appropriate human interaction with these processes and systems, the returns on investments in these areas are at risk… »

considèrent que les progiciels CRM sont en quelque sorte neutres, qu'ils remplissent fidèlement leur rôle et donc que le construit qu'ils représentent ne mérite pas une attention particulière. D'autre part, adoptant le plus souvent une méthode de recherche fondée sur une étude quantitative à un instant t, les recherches menées cherchent à mettre en évidence l'existence d'une relation entre augmentation de la performance de l'entreprise et la présence de certaines interactions entre les composantes principales d'un projet CRM (progiciel, hommes, processus organisationnels), mais leur objectif n'est pas de les analyser finement. Nous considérons que pour comprendre en profondeur les interactions existant entre un outil de gestion quel qu'il soit, les organisations et les hommes, il faut à la fois considérer que l'outil de gestion n'est pas neutre mais au contraire un acteur à part entière, et l'étudier dans le temps. Dans notre thèse, nous chercherons à dépasser les problèmes identifiés dans la littérature existante. Notre question de recherche principale (« Dans quelle mesure les progiciels CRM modifient-ils les représentations de la relation client et les pratiques des équipes commerciales ? ») suppose ainsi une analyse en profondeur des interactions existantes entre le progiciel, les organisations et les hommes. Nous nous appuierons sur le courant de recherche qui s'intéresse aux outils de gestion au travers d'approches qui peuvent être qualifiées de « sociales et comportementales »[9] par opposition aux approches classiques et dominantes qui en développent, comme nous l'avons indiqué précédemment, une approche plutôt fonctionnaliste. Les progiciels CRM ont fait l'objet de peu de travaux reprenant ce type d'approche. En revanche, il existe des recherches plus nombreuses consacrées aux ERP (Enterprise Resource Planning). Dans la mesure où les CRM peuvent être considérés comme des progiciels similaires aux ERP, spécialisés dans la gestion de la relation client, nous y accorderons une attention particulière.

Un positionnement ancré dans les approches « *institutionnalistes* » et « *interactionnelles* » des outils de gestion[10]

A partir du début des années 1980, se différenciant du courant dominant, quelques chercheurs montrent que les outils de gestion ne sont ni neutres, ni tout puissants c'est-à-dire qu'ils ne sont ni des *« auxiliaires discrets et fidèles du pouvoir »* (Berry 1983) ni une force externe

[9] Nous reprenons l'intitulé utilisé par E. Chiapello et P. Gilbert dans le cours de Master Recherche de l'IAE de Paris en 2008

[10] Nous reprenons le typologie de Chiapello et Gilbert (2013)

ayant des effets déterministes, indépendamment du contexte de mise en œuvre et d'utilisation. Ces chercheurs veulent resituer le rôle des outils dans l'étude des organisations (Joerges et Czarniawska 1998), en mettant en évidence leur caractère dual : ils sont à la fois le produit de l'action humaine et des « médiateurs » de cette action (Orlikowski 1992). Au cours de ces trente dernières années, les travaux de recherche sur les outils de gestion se sont multipliés et ont développé des points de vue variés, en fonction des disciplines mobilisées (sociologie, psychologie, gestion…), du niveau d'analyse (macro *versus* micro), de l'orientation choisie par les chercheurs (critique *versus* pragmatique) ou encore du statut accordé à l'objet technique (central *versus* secondaire) (Chiapello et Gilbert 2013). Selon Chiapello et Gilbert (2013, p.58), il est possible d'établir une catégorisation des travaux de ce courant de recherche en « *privilégiant les idées défendues et leurs thèmes de prédilection* », et ainsi distinguer trois grands « *univers thématiques* » : les approches critiques, les approches institutionnalistes et les approches interactionnelles. Les travaux de l'univers thématique qualifié d' « *approches critiques* » s'intéressent avant tout aux asymétries sociales, aux rapports de force. Les outils de gestion sont analysés sous l'angle de l'instrumentalisation des relations de pouvoir. Les chercheurs au sein de ce courant examinent dans quelle mesure ils servent les projets d'exploitation et de domination ou de quelle façon ils peuvent être une source d'oppression ou de souffrance. Ils s'appuient notamment sur les thèses marxiste, bourdieusienne ou encore foucaldienne. Les recherches conduites au sein de l'univers thématique « *approches institutionnalistes* » mettent « *au cœur de leur analyse les habitudes de comportement ou de pensée et les règles allant plus ou moins de soi et plus ou moins formalisées (coutume, morale, droit…) qui, dotées d'une certaine stabilité, se transmettent et s'imposent aux individus dans un univers social donné* » (Chiapello et Gilbert 2013, p. 98). Au sein de cet univers thématique, les chercheurs, en s'appuyant sur différentes théories, comme par exemple les théories néo-institutionnalistes examinent les outils de gestion sous l'angle de leur diffusion, de leur processus d'adoption et de leurs effets. Quant aux travaux regroupés au sein des « *approches interactionnelles* », elles examinent avant tout la manière dont les différents acteurs, humains ou non humains, interagissent entre eux, au sein d'une organisation, ou d'un réseau, ou d'un système d'activité (en fonction de la théorie mobilisée). Les recherches sont le plus souvent conduites à un niveau micro et les théories usitées sont notamment la théorie de l'acteur réseau, la théorie de l'activité ou encore la théorie de l'acteur stratégique. « *Dans l'ensemble de ces travaux, l'outil de gestion constitue un élément d'organisation des relations des humains entre eux et avec leur environnement, et il existe*

une interstructuration de l'outil de gestion et des pratiques sociales » (Chiapello et Gilbert 2013, p.142). En formulant notre question de recherche principale de la manière dont nous l'avons fait précédemment (Dans quelle mesure les progiciels CRM modifient-ils les représentations de la relation client et les pratiques des équipes commerciales ?) et en reprenant la catégorisation de Chiapello et Gilbert (2013), nous positionnons ainsi notre recherche à la fois dans l'univers thématique qualifié d' « *approches institutionnalistes* » et dans celui des « *approches interactionnelles* ». Notre question de recherche suppose en effet une analyse centrée sur deux thèmes principaux : le rôle des progiciels CRM dans la modification des représentations de la relation client d'une part, et le rôle des progiciels CRM dans la modification des pratiques des équipes commerciales, d'autre part, deux thèmes qui font écho respectivement aux « *approches institutionnalistes* » et aux « *approches interactionnelles* » des outils de gestion, telles qu'elles sont définies par Chiapello et Gilbert (2013).

Les deux « états » de l'outil étudiés

Eclairer notre question de recherche suppose d'être en mesure de saisir à la fois le rôle d'un progiciel CRM à un niveau macro (les représentations de la relation client à un niveau sociétal, plus précisément au sein de la communauté des dirigeants commerciaux français) et à un niveau micro (les pratiques des équipes commerciales au sein d'une entreprise). Pour ce faire, il nous a paru judicieux d'étudier les progiciels CRM dans leurs deux « *états principaux* » : la « *forme circulante* » et la « *forme inscrite et située* » (Chiapello et Gilbert 2013). *«Dans son état circulant, qui est sa forme « macro », l'outil intervient sur un vaste périmètre, national, voire international. L'état inscrit, qui est la forme « micro », correspond à des outils contextualisés, spécifiques à une organisation et à son contexte interne »* (Chiapello et Gilbert 2013, p.248-249). Dans son état circulant, un progiciel CRM peut prendre différentes formes comme celle d'un progiciel standard paramétrable (le progiciel CRM de Siebel, celui de SAP ou celui de Peoplesoft…) ou encore celles d'idées plus ou moins standardisées circulant à leurs propos. Pour saisir les changements éventuels de représentation de la relation client à un niveau sociétal, induits par les progiciels CRM, nous étudions ces derniers dans une de leurs formes circulantes, les discours véhiculés à leur sujet. Et pour essayer de comprendre leur rôle dans la modification des pratiques des équipes commerciales, nous nous intéressons à un progiciel CRM sous une forme inscrite et située,

grâce à l'étude d'un cas sur la longue durée de mise en oeuvre et d'utilisation de la version 8.8 du progiciel CRM Peoplesoft au sein d'une entreprise française. Mettre en perspective ces deux formes d'un outil de gestion constitue, selon nous, un moyen pertinent pour essayer de saisir les différentes interactions qui peuvent exister entre cet outil et la société, entre cet outil et une organisation donnée ou encore entre cet outil et des individus, et par là même de mieux comprendre son rôle.

Choix théoriques

Nous mobilisons dans notre thèse à la fois les théories néo-institutionnalistes et la théorie de l'Actor Network Theory (ANT). Le choix de ces deux théories s'est fait selon un cheminement en deux étapes. Tout au début du processus de thèse, ces deux théories, nous avaient paru si évidentes compte tenu de nos préoccupations que nous n'avons pas dans un premier temps réfléchi sur ce qui était pourtant un choix. Le concept de « mythe rationnel » au cœur des théories néo-institutionnalistes et celui de « symétrie entre les humains et les non humains », central dans la théorie de l'ANT, nous ont paru pertinents pour comprendre respectivement l'engouement suscité par les progiciels CRM auprès des praticiens et les difficultés de mise en œuvre d'un progiciel CRM que nous avions vécues en tant que chef de projet CRM. Dans un deuxième temps, l'examen plus approfondi des concepts au cœur de ces deux théories, des « *calls* » en comptabilité-contrôle des chercheurs mobilisant ces théories, des théories « concurrentes » principales et de leur mise en perspective avec nos terrains et nos données, nous ont conforté dans notre choix initial.

L'analyse des théories néo-institutionnalistes au travers de ses concepts fondateurs mais aussi de ses principales évolutions au cours du temps (*cf* chapitre 1) a confirmé l'intérêt de cette théorie pour notre recherche. Les concepts de « mythe rationnel » et d' « institutionnalisation » constituent tout d'abord des pistes intéressantes à creuser pour comprendre l'engouement suscité par les progiciels CRM alors même que ce dernier ne peut pas s'expliquer par les seules raisons économiques (*cf* taux d'échec de ces projets). Deuxièmement, les théories néo-institutionnalistes permettent de « modéliser » les relations existantes entre les discours prégnants à un moment donné au sein d'un champ/d'une profession et la diffusion/ institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle, d'une

nouvelle pratique (Phillips et *al,* 2004 ; Green 2004. Et enfin, de nombreux chercheurs en sciences de gestion comme Hasselbladh et Kallinikos (2000), Leca et *al.* (2009) ou encore Jones et al. (2013) souhaitent que des recherches soient menées afin de mieux comprendre quel peut être le rôle joué par les artefacts[11] dans l'institutionnalisation d'une nouvelle pratique organisationnelle, la mise en place d'une nouvelle logique institutionnelle. Selon ces chercheurs, si les néo-institutionnalistes reconnaissent aux artefacts un rôle à la fois dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle (selon Scott 2008, les artefacts constituent l'un des véhicules principaux de l'institutionnalisation) et dans la constitution des logiques institutionnelles (il est considéré que ces dernières contiennent des composants idéels et matériels (Jones et *al.,* 2013)), ils en ont cependant, jusqu'à présent, souvent négligé l'étude approfondie.

En ce qui concerne l'étude des progiciels CRM sous une forme inscrite et située au travers de l'étude longitudinale d'un cas de mise en œuvre d'un progiciel CRM au sein d'une entreprise française, nous avons été « séduite » très tôt par l'ANT, notamment par son principe de rétablissement de la symétrie entre les humains et les non-humains et son concept de traduction, qui faisaient écho à ce que nous avions pu vivre en tant que chef de projet CRM. Puis, une fréquentation plus poussée des travaux en comptabilité-contrôle de gestion mobilisant cette théorie et consacrés aux outils de gestion nous a fait douter de la pertinence de s'appuyer sur cette théorie. L'ANT est mobilisée en comptabilité-contrôle de gestion dans de nombreux travaux de recherche consacrés aux outils de gestion (*cf* chapitre 3) : notre recherche pouvait-elle apporter quelque chose de nouveau, était-elle en mesure d'enrichir les nombreux travaux existants ? En outre, l'ANT est l'objet de nombreuses critiques notamment au sujet du rôle qu'elle fait jouer aux non-humains (de nombreux chercheurs considèrent qu'il est inconcevable et non opportun de rétablir la symétrie entre les humains et les non-humains, la conséquence pouvant être de négliger le rôle des humains). Elle est aussi accusée d'être trop descriptive. Nous avons donc approfondi les présupposés et concepts de l'ANT pour évaluer les avantages et limites de cette théorie (*cf.* chapitre 3), et étudier parallèlement l'opportunité de mobiliser une autre théorie, parmi celles sensibles à la façon dont les humains et les non-humains interagissent entre eux, à un niveau micro (organisation ou individu). Nous nous sommes intéressée notamment à la théorie de l'activité et à la théorie de la structuration selon l'approche d'Orlikowski, deux théories qui comme l'ANT mettent au

[11] Nous considérons que les outils de gestion sont des artefacts particuliers

cœur de leur analyse les artefacts. Nous avons écarté la théorie de l'activité, élaborée par P. Rabardel dans la lignée des travaux de L.Vygotski essentiellement en raison du niveau d'analyse : l'individu. Cette théorie s'intéresse essentiellement aux effets cognitifs et psychologiques de l'usage d'un « instrument »[12] sur l'utilisateur, or nous souhaitons plutôt regarder les impacts sur les pratiques d'un groupe d'utilisateurs (les équipes commerciales dans notre cas). Nous nous sommes aussi intéressée à la théorie de la structuration élaborée par W. Orlikowski et inspirée des travaux du sociologue britannique A. Giddens. Comme le mentionne M.Brivot (Brivot 2013, p. 130), *« la théorie de la structuration est alors employée pour penser les interactions technologie-utilisateurs et analyser leurs implications à différents niveaux (l'acteur, la pratique, l'organisation)* ». Cette théorie propose un modèle conceptuel triadique dans lequel les propriétés institutionnelles de l'organisation, les individus et la technologie interagissent entre eux (Orlikowski 1992, p. 410)

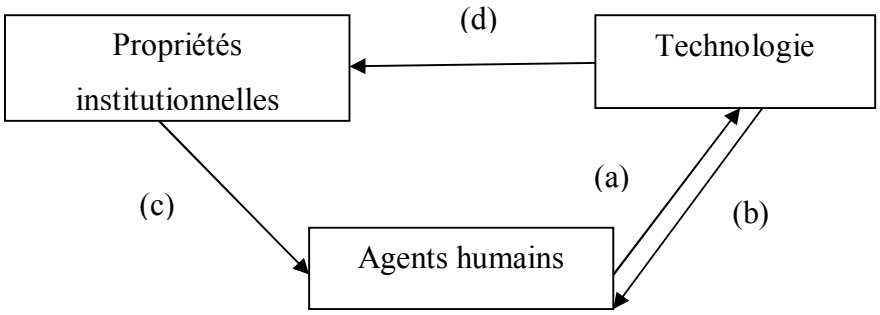


Schéma 0.2 : « Structurational model of technology » (Orlikowski 1992, p. 410)

D'après ce modèle, ces trois éléments s'influencent mutuellement de quatre façons différentes. Tout d'abord, les individus agissent sur la technologie dans la mesure où cette dernière est considérée comme la résultante d'activités humaines de conception, de développement, d'appropriation et de modification (flèche (a)). Deuxièmement, la technologie agit sur les individus, elle est un moyen à la fois contraignant et habilitant pour l'action humaine ; elle délimite ce qui est possible ou impossible de faire et facilite aussi l'action en mettant à disposition des individus des schèmes d'interprétation, des ressources et des normes (flèche (b)). Ces deux premiers types de relation conduisent Orlikowski à souligner le caractère dual de la technologie. Troisièmement, les propriétés institutionnelles de l'organisation influencent les individus dans leurs interactions avec la technologie (flèche

[12] Dans la théorie de l'activité, l'instrument désigne un ensemble composé d'un artefact et d'un schème d'utilisation

(c)). Et enfin, la technologie en usage dans l'organisation influence les propriétés institutionnelles de cette dernière soit en les renforçant, soit en les transformant (flèche (d)). La théorie de la structuration nous a paru pertinente pour notre recherche, notamment en raison de la possibilité qu'elle offre de raisonner en termes d'effets de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie sur les individus et l'organisation, possibilité *a priori* exclue dans une recherche menée dans une perspective ANT. En effet, partant du postulat que le social et le technique sont étroitement liés voir inextricables, l'ANT ne permet pas réellement de raisonner en termes d'effets, elle permet en revanche d'étudier les transformations d'un ensemble socio-technique donné au cours du temps, suite à la mise en œuvre d'un nouveau dispositif comme un outil de gestion par exemple.

Après cette exploration, nous avons finalement choisi de continuer à ancrer notre recherche dans l'ANT pour trois raisons principales. Tout d'abord, notre objectif était de comprendre à la fois comment un progiciel CRM pouvait s'intégrer au sein d'une organisation et dans quelle mesure son usage modifiait les pratiques au sein de l'entreprise. Or l'ANT permet, au travers notamment du concept de traduction, de comprendre le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion et de mieux comprendre les interactions qui peuvent exister entre un outil de gestion et les utilisateurs lors de son usage. *A contrario*, l'approche d'Orlikowski de la théorie de la structuration s'intéresse essentiellement à la technologie en usage et permet moins de comprendre de façon approfondie le processus qui a conduit à l'adoption d'une technologie particulière. La deuxième raison est d'ordre méthodologique. Dans cette approche, « *les effets de l'instrumentation sur le social et les effets du social sur l'instrumentation doivent être découplés analytiquement* » (Brivot, 2013, p.138). Ce principe d'analyse nous a semblé difficile à mettre en œuvre dans notre étude de cas. La mise en œuvre du progiciel CRM faisant suite à une fusion, les structures commerciales ayant évolué de façon majeure au cours de la période étudiée (*cf* chapitre 3), nous craignions de nous heurter à l'impossibilité d'identifier de façon rigoureuse ce qui relevait du social et ce qui relevait de la technique. La méthode proposée par l'ANT qui suppose d'être présent avant la transformation de l'innovation en « boîte noire » ou de « rouvrir la boîte noire » en suivant les différents actants du réseau nous a paru plus compatible avec les conditions de réalisation de notre étude de cas, notamment parce que nous avions été le chef de projet maîtrise d'ouvrage du projet étudié pendant trois ans au démarrage du projet entre 2003 et 2005 , que nous avions conduit une série d'entretiens en 2008 et que nous avions la possibilité de retourner sur le terrain pour

mener à la fois des entretiens et des observations. Même si dans un premier temps, pouvoir étudier le rôle des progiciels CRM en termes d'effets sur les pratiques des utilisateurs nous a semblé plus satisfaisant que de le faire au travers d'une description des transformations de l'ensemble socio-technique suite à la mise en œuvre d'un progiciel CRM, nous avons préféré pour des raisons de cohérence entre la théorie, la méthode et le terrain, opter pour cette deuxième voie et abandonner la possibilité d'établir des relations de cause à effet. La dernière raison qui nous a conduite à ne pas retenir l'approche d'Orlikowski concerne le modèle conceptuel qu'elle propose. Ce modèle nous semble trop restrictif dans le type de relations qu'il envisage. Par exemple, selon ce modèle, si la technologie influence les propriétés institutionnelles de l'organisation, ces dernières n'influencent pas la technologie. Comme nous essayons de le montrer dans le chapitre 5, les propriétés institutionnelles de l'organisation influencent aussi la technologie. L'analyse de notre cas au travers de ce modèle risquait de restreindre de façon excessive les interactions possibles entre le progiciel étudié, l'organisation et les individus et par-là même de ne saisir que de façon incomplète les transformations de l'ensemble socio-technique étudié suite à la mise en œuvre du progiciel. Nous avons été confortée dans ce choix par les travaux plus récents d'Orlikowski elle-même. Dans ceux-ci, elle reconnait les limites de ses premiers travaux en soulignant le côté réducteur du modèle structuraliste qu'elle proposait à l'origine et en mettant en exergue l'inextricabilité des dimensions sociales et matérielles de la technologie. Elle semble d'ailleurs se rapprocher dans ses travaux de recherche actuels d'une vison plus latourienne (Orlikowski 2007).

La théorie néo-institutionnaliste et l'ANT nous ont donc semblé pertinentes pour répondre chacune à l'un des deux objectifs principaux de notre thèse. La théorie néo-institutionnaliste semble en adéquation avec notre premier objectif qui vise à comprendre à la fois l'engouement suscité par les progiciels CRM au sein de la communauté des praticiens à partir de la fin des années 1990 et les modifications de la représentation de la relation client qui ont pu en découler. La théorie de l'ANT nous semble, quant à elle, adaptée à notre deuxième objectif qui cherche à comprendre comment un progiciel CRM peut s'intégrer au sein d'une organisation et dans quelle mesure sa mise en œuvre et son usage peuvent conduire à des transformations des pratiques des équipes. Cependant, consciente des débats, notamment au sein du champ de recherche en comptabilité –contrôle de gestion, relatifs à la question de l'incompatibilité de ces deux théories, nous nous sommes longuement interrogée sur la pertinence d'un tel choix. Nous avons notamment réfléchi à la possibilité de ne nous appuyer

uniquement sur l'une ou l'autre des ces deux théories. L'ANT pouvait-elle nous permettre de comprendre l'engouement suscité par les progiciels CRM et le lien potentiellement existant entre cet engouement et les modifications de la représentation de la relation client ? Les théories néo-institutionnalistes nous permettaient-elles, quant à elles, d'examiner le processus d'adoption d'un progiciel CRM au sein d'une organisation et de comprendre dans quelle mesure sa mise en œuvre modifiait les pratiques des équipes ? Comme nous le mettons en évidence dans le chapitre 3, l'ANT n'implique pas un niveau d'analyse particulier, même si elle est le plus souvent mobilisée dans le cadre de recherches conduites à un niveau micro, ses fondements n'excluent pas de pouvoir l'utiliser pour des travaux conduits à un niveau macro. D' ailleurs, même si elles sont rares quelques recherches s'appuient sur l'ANT pour des analyses à un niveau macro (Jones et Dugdale, 2002 ; Alcouffe et *al*, 2008) ou pour des analyses souhaitant mettre en relation les niveaux macro et micro (Preston et al, 1992 ; Briers et Chua, 2001) (*cf.* chapitre 3). Si le niveau d'analyse souhaité ne constituait pas une difficulté pour mobiliser également l'ANT pour répondre au premier objectif de notre thèse, en revanche il nous a semblé que les objets d'analyse liés à ce premier objectif tels que « l'ampleur de la diffusion des progiciels CRM» et « les modifications des représentations de la relation client » étaient plus problématiques. Les questions qui seraient au cœur d'une analyse menée dans un perspective ANT à un niveau macro seraient plutôt, « quels sont les acteurs à l'origine du développement des progiciels CRM ? », « à quelles controverses les progiciels CRM ont-ils pu donner lieu ?» ou encore « quelles ont été les actions d'intéressement et d'enrôlement qui ont permis leur « diffusion » ? », qui ne sont pas exactement les nôtres. L'ANT s'intéresse en outre davantage aux interactions des actants d'un réseau d'un point de vue de leur façon d'agir que de leur façon de penser, même si nous avons bien conscience que les deux sont intimement liés.

En ce qui concerne les théories néo-institutionnalistes, celles-ci ne sont pas non plus réellement pertinentes pour répondre à notre deuxième objectif, tout du moins tel que nous envisagions de l'aborder, au travers de l'étude longitudinale en profondeur du processus d'adoption d'un progiciel CRM et des transformations des pratiques des équipes commerciales. Le niveau d'analyse de prédilection des théories néo-institutionnalistes étant le champ, le respect de la cohérence théorie- niveau d'analyse aurait supposé, selon nous, d'étudier plusieurs organisations au sein d'un même champ, ce qui n'était pas possible dans le temps imparti pour la thèse.

Au final la mobilisation d'une seule de ces deux théories pour l'ensemble de notre travail de thèse ne nous permettait pas de répondre complètement à certaines questions alors que l'association des deux pouvait nous permettre de contribuer au débat actuel sur la possibilité et l'intérêt d'établir des rapprochements entre ces deux théories. Ce débat oppose ceux qui comme Jones (2013) ou Lounsbury (2008) pensent que des rapprochements entre ces deux théories sont possibles et peuvent être fructueux pour comprendre notamment d'où viennent les représentations et les nouvelles pratiques et quelles sont les interactions qui existent entre elles (Lounsbury 2008), à ceux qui considèrent que ces deux théories sont incompatibles dans leurs présupposés, dans la mesure où les théories néo-institutionnalistes postuleraient au travers des concepts d' « institutions» et d' « isomorphisme » l'existence d'un certain « déterminisme », exclu par l' ANT, qui considère plutôt que tout se construit dans l'interaction entre les différents « actants ».

Plan et sous- questions de recherche

Nous articulons notre plan de thèse autour de deux parties, la première est consacrée à l'étude des progiciels CRM sous une «*forme circulante* »-, les discours tenus à leur propos au sein de la communauté des Directeurs commerciaux-, et la deuxième à celle d'un progiciel CRM dans une «*forme inscrite et située* »-le progiciel CRM d'une entreprise spécifique. La première partie est composée de deux chapitres : le premier est consacré aux principes fondamentaux des théories néo-institutionnalistes et aux apports des recherches sur les outils de gestion utilisant ces théories, le second à l'étude empirique (méthode et résultats). La deuxième partie comprend, quant-à elle, trois chapitres : le premier est consacré aux principes fondamentaux de l'ANT, aux apports des recherches sur les outils de gestion mobilisant cette théorie et à la présentation de la méthode de recherche retenue, les deux autres chapitres présentent, quant à eux, les résultats empiriques. (*cf.* schéma 0.3 : Plan de thèse).

Dans la première partie consacrée à l'étude des progiciels CRM dans une forme circulante, il s'agit de nous interroger, d'une part sur l'engouement des entreprises pour les progiciels CRM et d'autre part sur le rôle joué par ces progiciels CRM dans la façon de penser la relation client. Mobilisant les théories néo-institutionnalistes, la sous question de recherche qui organise cette partie est la suivante « **Dans quelle mesure peut-on parler**

d'institutionnalisation des progiciels CRM et de quelle manière leur institutionnalisation a-t-elle accompagné des changements dans les représentations de la relation client ? ». L'examen des façons dont les pratiques ont été institutionnalisées dans un champ peut se faire à partir de l'étude des discours concernant les pratiques de ce champ. (Phillips et al. 2004). Nous réalisons dans cette partie l'analyse d'une revue professionnelle, Action Commerciale, la revue de l'association des Dirigeants commerciaux de France, sur une période de vingt ans, entre 1990 et 2009, soit dix ans avant et dix ans après la fin des années 1990, période de l'apparition des progiciels CRM en France. Tout d'abord, grâce à une brève analyse quantitative de l'évolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management » ou encore « Gestion de la Relation Client » et une analyse de contenu de ces articles, nous mettons en évidence que les progiciels CRM sont en quelque sorte devenus des éléments de structure hautement institutionnalisés (Meyer et Rowan 1977). Puis, nous montrons que les progiciels CRM sont présentés comme permettant la rationalisation de la relation client, recherchée depuis le milieu des années 1990. Ils sont perçus comme habilitants dans cette quête. Ils sont présentés dans la presse professionnelle comme étant un, sinon le levier qui permet de penser la relation client en termes de rentabilité, et non plus seulement en termes de revenu. Nous montrons qu'au cours des années 1990, il y a eu un déplacement dans la représentation sociale associée à une gestion efficiente de la relation client. Cette dernière n'implique plus seulement la satisfaction des clients mais doit s'accompagner d'une rationalisation des processus de vente. Ce déplacement peut provoquer des tensions dans la mesure où ces deux objectifs peuvent être à l'origine d'injonctions contradictoires pour les praticiens, notamment en ce qui concerne les coûts. La recherche de la satisfaction client est souvent à l'origine d'un accroissement des coûts commerciaux alors que la recherche de rationalisation des processus de vente vise précisément à les réduire. Dans ce contexte, les progiciels CRM apparaissent dans les textes examinés comme des réducteurs de tension. Cette partie de notre thèse nous permet ainsi de répondre aux appels de chercheurs, qui comme Jones et *al* (2013) souhaitent que le rôle des artefacts dans le processus d'institutionnalisation de nouvelles logiques soit approfondi. Les conséquences de la mise en place de ces mythes rationnels pour les organisations sont souvent non négligeables ; ils peuvent les conduire à définir de nouvelles pratiques organisationnelles et à redéfinir les pratiques existantes (Meyer et Rowan 1977).

Ce sont justement les transformations des pratiques qui sont au cœur de notre seconde partie. Plus précisément, nous y examinons comment un progiciel CRM peut s'intégrer au fonctionnement d'une entreprise, et nous nous interrogeons sur les changements potentiels induits par cette mise en œuvre sur les pratiques de l'entreprise. Les deux sous questions de recherche au cœur de cette partie sont respectivement : « **Quelles sont les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne l'adoption d'un progiciel CRM** ?» et « **Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs de l'entreprise ?** » Pour éclairer ces deux sous questions de recherche, nous mobilisons essentiellement la théorie de l'ANT. Cette partie s'appuie sur l'étude de cas longitudinale du projet de mise en œuvre d'un progiciel CRM, le projet Cont@ct au sein de la société Alpha, sur dix ans entre 2003 et 2012.

Dans le deuxième chapitre de cette partie, nous montrons que les qualités intrinsèques d'un progiciel CRM ne suffisent pas à son adoption, mais qu'au contraire les inscriptions, l'ergonomie et les performances techniques du progiciel peuvent constituer un facteur contraignant pour l'adoption du progiciel par les utilisateurs. Nous mettons en évidence que des mécanismes d'adaptation entre le progiciel CRM et l'organisation sont nécessaires. Le processus d'adoption relève, en effet, dans le cas étudié, plutôt du modèle de l'intéressement, nécessitant un processus de traduction, que de celui de la diffusion (Akrich et al. 1988b). Nous montrons qu'adopter un processus de traduction dans la mise en œuvre d'un progiciel CRM va à l'encontre du respect des « bonnes pratiques » diffusées à ce sujet, en particulier de celle qui préconise de « rester 100% proche du standard » du progiciel d'origine. Nous suggérons alors que les « bonnes pratiques » diffusées peuvent d'une certaine manière expliquer les taux d'échec importants de ces projets. Ce chapitre nous permet ainsi de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption d'un progiciel CRM, thème ayant fait l'objet de peu de recherches à notre connaissance. Il contribue également à enrichir la connaissance existante par rapport au processus d'adoption d'un ERP, dans la mesure où les CRM peuvent être assimilés à des ERP spécialisés dans la gestion de la relation client. Notre recherche confirme le poids du progiciel dans le processus d'adoption d'un ERP. Deuxièmement, dans le débat sur la flexibilité ou la rigidité des ERP, opposant d'un côté les recherches de Quattrone et Hopper (Quattrone et Hopper 2005, 2006) qui montrent un ERP extrêmement « *malléable* » et la recherche de Dechow et Mouritsen (Dechow et Mouritsen 2005) qui affirme que les modifications d'un ERP post-implémentation sont quasi

impossibles, les résultats de notre étude sont plus nuancés et s'inscrivent plutôt dans la lignée des travaux menés par Wagner et *al*. (Wagner et al. 2011) qui mettent en évidence que la possibilité ou non de modifier le progiciel dépend avant tout des personnes en place. Et enfin, nous montrons que pour être pérenne l'adoption d'un progiciel CRM nécessite un processus de traduction continu, c'est-à-dire non limité dans le temps, ce qui constitue, selon nous une contribution à la sociologie de la traduction. Dans certains cas, le processus de traduction n'est pas forcément un processus fini, dont le terme est la transformation de l'innovation en boîte noire, cette dernière étant sans arrêt ré-ouverte ou jamais close, non du fait des controverses mais du fait du flux incessant de l'activité organisationnelle et des évolutions continues des pratiques managériales

Dans le troisième chapitre de cette partie, nous nous intéressons aux transformations des pratiques des forces de vente d'Alpha suite à la mise en œuvre du progiciel CRM Cont@ct. Même si nous ne pouvons pas établir de liens de cause à effet, nous montrons que concomitamment à cette mise en œuvre, un certain nombre de pratiques des équipes commerciales se sont transformées et que les transformations les plus significatives ne sont pas toujours celles attendues. Les transformations des pratiques en matière de connaissance client ou relatives à son partage au sein de l'entreprise sont relativement modérées : elles ont varié au cours du temps et sont très dépendantes du management voire même de chaque individu. Celles en matière de rationalisation de processus de vente sont plus significatives mais leurs conséquences ne sont pas toujours celles attendues. Ainsi, l'automatisation des tâches administratives n'a pas permis la diminution de celles-ci dans l'activité quotidienne des commerciaux, bien au contraire. En outre, de façon inattendue, les pratiques de contrôle ont été modifiées au-delà du renforcement du contrôle hiérarchique en favorisant la mise en place d'un contrôle latéral entre les commerciaux et d'un contrôle transversal de la direction commerciale envers la direction de la production.

Ainsi, ce chapitre enrichit les rares travaux existants sur le rôle des progiciels CRM, notamment ceux de Benedetto (2003) et de Kessous (2005) en montrant comment ces progiciels peuvent transformer les modes de contrôle au sein d'une organisation. Puis, il nous permet de contribuer à la recherche en comptabilité-contrôle de gestion de plusieurs façons. Nous soulignons tout d'abord qu'il peut être intéressant pour les chercheurs en comptabilité-contrôle de gestion d'élargir leurs recherches aux outils de gestion qui ne sont pas forcément

entièrement dédiés au contrôle. Notre étude contribue ensuite à approfondir les travaux déjà menés sur le rôle des ERP au sein des organisations. Nos résultats confirment, les effets modérés des ERP mis en évidence par Malmi et Granlund (Granlund et Malmi 2002) et corroborés par d'autres chercheurs (Scapens et Jazayeri 2003 ; Boitier 2004 ; Meyssonnier et Pourtier 2005 ; Quattrone et Hopper 2005 ; Hyvönen et al. 2008). Notre recherche complète aussi les recherches sur les ERP montrant des effets variables d'une organisation à l'autre (Granlund et Malmi 2002 ; Quattrone et Hopper 2005, 2006) en montrant qu'au sein d'une même organisation, ils peuvent également varier d'une période à l'autre, notamment sous l'impulsion des différents acteurs stratégiques en présence. Enfin, nous contribuons à la littérature sur les effets inattendus des ERP (Granlund et Mouritsen 2003 ; Chapman 2005 ; Quattrone et Hopper 2005 ; Hyvönen et al. 2008) en mettant en lumière des effets inattendus en termes de contrôle organisationnel. L'analyse menée dans le cadre de ce chapitre nous permet également d'enrichir les travaux d'Akrich (2006) sur les interventions des utilisateurs sur les dispositifs socio-techniques. Enfin, nos travaux permettent de répondre aux appels de chercheurs qui comme Baxter et Chua (2003) ou Brivot et Gendron (2011) souhaitent que des recherches soient entreprises pour examiner les mécanismes de contrôle dans des environnements « *hautement informatisés* ». Nos résultats rejoignent et étendent ceux de Brivot et Gendron (2011) qui mettent en évidence que l'accroissement de visibilité permis par les outils de gestion appartenant aux technologies de l'information favorise « *la prolifération de réseaux de surveillance latéraux* » (Brivot et Gendron 2011, p. 135). Dans notre cas, la mise en place du progiciel CRM a non seulement favorisé la mise en place d'une forme de contrôle latéral entre les commerciaux (auto-contrôle mutuel dans l'attribution des prospects non initialement affectés à un portefeuille) mais aussi d'une forme de contrôle transversal entre les différentes directions (contrôle par la direction commerciale de la qualité du travail des distributeurs faisant partie de la direction de production).

Notre thèse vise ainsi une triple contribution. La première réside dans l'approfondissement de la compréhension du rôle des progiciels CRM dans notre société, et plus globalement des ERP dont ils en sont une sous-catégorie. La deuxième est d'ordre méthodologique en illustrant l'intérêt que peut présenter une stratégie de recherche fondée sur une entrée par les outils de gestion, intérêt souligné par de plus en plus de chercheurs (Rafaeli et Pratt 2012 ;

Chiapello et Gilbert 2013). Les outils de gestion « *font des choses* »[13] mais qui ne sont pas forcément celles attendues et qui sont donc difficilement perceptibles si nous ne suivons pas ces derniers dans leurs différentes « tribulations » et ramifications. La troisième est d'ordre théorique. Nous espérons contribuer à l'ANT, en abordant des objets techniques, les Systèmes de Gestion Intégrés Informatisés, encore peu étudiés par les chercheurs se réclamant de ce courant de recherche et apporter un éclairage dans le débat actuel sur l'intérêt et la pertinence de mobiliser dans la même recherche les théories néo-institutionnalistes et la théorie de l'ANT.

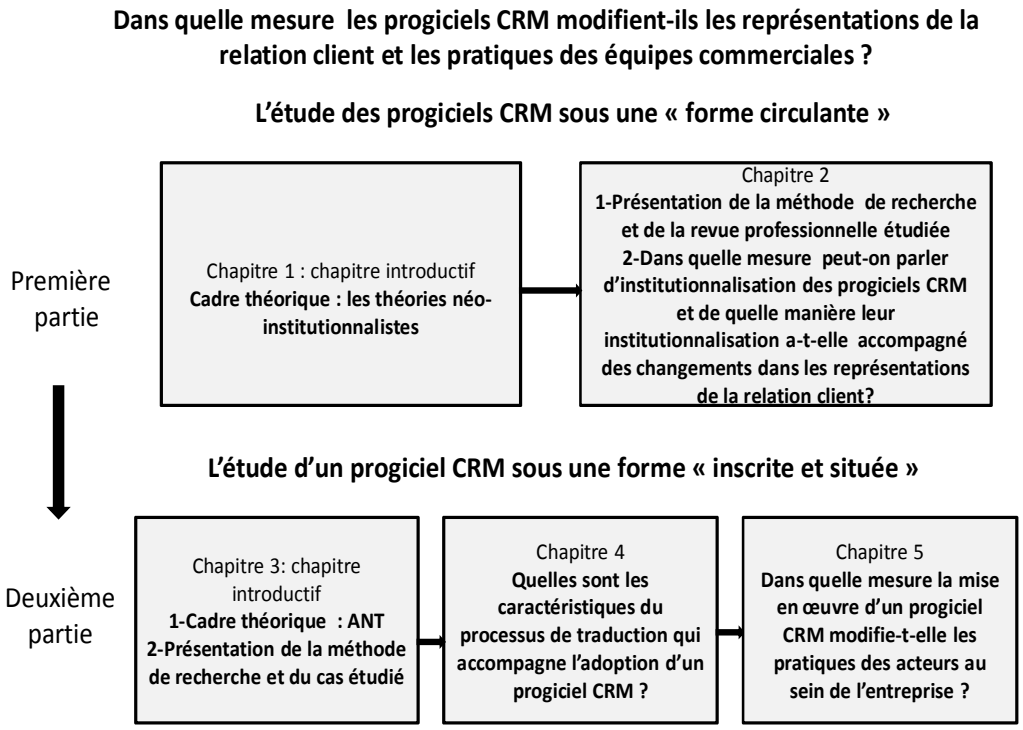


Schéma 0.3 : Plan de thèse

[13] Nous reprenons là une expression utilisée par Callon et *al.*(2007, p.2)

PREMIERE PARTIE : L'ETUDE DES PROGICIELS CRM SOUS UNE FORME CIRCULANTE

Dans cette partie, nous cherchons à éclairer l'engouement suscité à partir du début des années 2000 par les progiciels CRM chez les praticiens, et à comprendre ses conséquences sur leur façon de penser la relation client. Nous ne nous intéressons pas ici, à un progiciel CRM particulier, mais aux progiciels CRM dans leur forme générique, c'est-à-dire sous leur forme circulante.

Un progiciel CRM par essence n'est pas conçu pour une entreprise en particulier, il est mis au point par un éditeur pour être commercialisé auprès du plus grand nombre possible d'organisations dans le monde entier, il a pour vocation de voyager, de circuler. Il est sensé pouvoir s'adapter aux spécificités de chaque organisation grâce aux possibilités de paramétrages intégrées lors de sa conception. Les progiciels CRM sont conçus par des informaticiens et des designers qui font des choix en matière de fonctionnalités proposées aux futurs utilisateurs, d'ergonomie mais aussi en matière de modélisation de la relation client. Par exemple, leurs créateurs sont amenés à prendre des options pour déterminer quels sont les éléments importants pour qualifier un client (nom, prénom, fonction, hobbies …), un entretien de vente (date, personne rencontrée, produits proposés, prix…) ou encore un cycle de vente (étape, pourcentage d'avancée de la vente, prochain rendez-vous…) … Les choix établis dépendent de différents éléments comme des résultats d'études sur les besoins des acheteurs potentiels mais également des obligations légales (peu importantes dans le cas des progiciels CRM*)* ou encore des pratiques en matière de gestion de la relation client considérées, à un moment donné, comme étant des « best practices ».

> « […] *par la définition des caractéristiques de son objet, le concepteur avance un certain nombre d'hypothèses sur les éléments qui composent le monde dans lequel l'objet est destiné à s'insérer : ils définissent des acteurs avec tels ou tels goûts, compétences, motivations, aspirations, opinions politiques, imaginent telle ou telle évolution des mœurs, des techniques, des sciences, de l'économie etc. Une grande part de leur travail de conception consiste à «inscrire» cette (pré)vision du monde dans les contenus techniques de leur innovation. Nous proposons d'appeler l'aboutissement de ce travail « script », ou « scénario » (Akrich et al. 2006, p. 163).*

Ainsi, un progiciel CRM, comme tout construit social est porteur de « scripts », de « scénarios ». Selon de nombreux travaux, les « scripts », « les scénarios » intégrés dans les outils agissent sur la conception des actions. S'intéressant à l'utilisation des objets techniques dans une activité, c'est-à-dire à l'action instrumentée, Rabardel (1995) met en évidence le rôle non neutre des instruments utilisés dans les apprentissages. En fonction de l'instrument utilisé, l'apprentissage est différent. L'utilisation d'une feuille quadrillée ou d'une équerre pour réaliser une symétrie n'aboutit pas au même degré de maîtrise du concept de symétrie. La réalisation d'une symétrie à l'aide d'une feuille quadrillée ne conduit pas l'apprentissage du concept d'orthogonalité, en revanche la compréhension de ce concept est indispensable pour réaliser une symétrie à l'aide d'une feuille blanche et d'une équerre (Rabardel 1995). En fonction de l'outil utilisé, la façon de penser la symétrie diffère. Aussi, nous pouvons supposer que les scripts inscrits dans les progiciels CRM vont influencer la façon de penser la relation client. L'engouement pour les progiciels CRM pourrait ainsi accompagner des changements dans la conception de la relation client. Par ailleurs, comme nous l'avons vu en introduction, si la plupart des travaux s'intéressant à la relation existant entre performance et mise en place d'un progiciel CRM mettent en évidence une relation statistique positive entre la mise en place d'un progiciel CRM et l'augmentation de la performance de l'entreprise, ils démontrent que cette relation est soumise à de nombreux facteurs modérateurs. Selon nous, la recherche de l'amélioration de la performance de l'entreprise, même si elle est le facteur principal évoqué par les praticiens pour la mise en œuvre d'un progiciel CRM, ne permet pas d'expliquer, à elle seule, l'engouement suscité par les progiciels CRM. A ce stade, la recherche de légitimité nous semble une raison plausible, et nous amène en nous appuyant sur les concepts développés par les théories néo-institutionnalistes à questionner l'institutionnalisation des progiciels CRM. La question de recherche au cœur de cette partie est :

Dans quelle mesure peut-on parler d'institutionnalisation des progiciels CRM et de quelle manière leur institutionnalisation a-t-elle accompagné des changements dans les représentations de la relation client ?

Cette partie est structurée autour de deux chapitres. Le premier chapitre nous permet d'éclairer la sous-question de recherche au cœur de cette première partie de façon théorique. Il

est consacré d'une part, à la présentation des concepts fondamentaux des théories néo-institutionnalistes et aux principaux travaux étudiant les mécanismes à l'œuvre dans un processus d'institutionnalisation, et d'autre part au rôle des outils de gestion dans un processus d'institutionnalisation. Le second chapitre apporte un éclairage empirique. Il est structuré autour de deux points principaux : la méthode de recherche et les principaux résultats.

1 CHAPITRE 1 : Un éclairage théorique au travers des théories néo-institutionnalistes et outils de gestion

1.1 Les concepts fondamentaux des théories néo-institutionnalistes : champ, institution, isomorphisme

Dans l'approche économique dominante, le développement et la survie des organisations sont attribués à la performance économique. Ainsi, la recherche d'une meilleure efficacité et d'une plus grande efficience sont présentées comme les deux moteurs principaux de toutes les décisions et actions des entreprises. En revanche, pour le courant néo-institutionnaliste qui a vu le jour à la fin des années 1970, les entreprises ne dépendant pas seulement du champ économique mais aussi du champ social, la recherche d'une plus grande performance économique ne peut être la seule explication des changements organisationnels. Pour les néo-institutionnalistes, il existe un autre facteur explicatif : le besoin pour les organisations d'être acceptées et crédibles dans leur champ organisationnel; le champ organisationnel désignant l'ensemble des entreprises qui produisent des services et produits similaires mais aussi les fournisseurs clés, les consommateurs et les agences de régulation (DiMaggio et Powell 1983). La notion de champ organisationnel est plus large que celle de secteur d'activité, utilisée dans l'approche économique classique. Par leurs décisions et leurs actions, les organisations cherchent aussi à être légitimes et pour cela elles se conforment aux institutions.

Les auteurs néo-institutionnalistes ont cherché, plus tardivement, à préciser leur concept d'institution et cette définition, qui varie au cours du temps et en fonction des auteurs, n'est pas encore, à ce jour, totalement stabilisée (Chemin-Bouzir 2013). Philipps et *al.* (2004) ancrent les institutions dans les discours ; les comportements seraient la résultante des institutions constituées des discours dominants. (Chemin-Bouzir 2013). Pour Greenwood et *al* (2008, p.4), une institution se définit comme un « *comportement social répétitif allant plus ou moins de soi et sous tendu par des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives qui donnent du sens aux échanges sociaux et permettent ainsi à l'ordre social de s'autoreproduire.* ». Pour Scott, les institutions sont des éléments sociaux qui s'appuient sur 3 piliers : le pilier réglementaire, le pilier normatif et le pilier culturel-cognitif.

«*Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life*" (Scott 2008, p. 48).

Le pilier réglementaire correspond à l'ensemble des lois, des règlements qui s'imposent à une organisation, et qui en cas de non respect entraînent une sanction. Le pilier réglementaire vise à contraindre et régulariser les comportements, il relève le plus souvent de l'Etat. Le pilier normatif correspond à l'ensemble des valeurs, des normes qui prévalent dans un champ organisationnel.

«*Les normes spécifient comment les choses doivent être faites, elles définissent les moyens légitimes pour atteindre des buts valables*» (Scott 2008, p. 55, traduit par nos soins)[14].

Les normes, les valeurs dominantes dans un champ organisationnel à un moment donné sont souvent véhiculées par des organismes de formation, des associations professionnelles… Le pilier cognitif correspond à l'ensemble des représentations communes, partagées par les acteurs appartenant à un même champ. Ce sont ces représentations communes qui permettent de déterminer quelles sont les informations importantes, comment elles doivent être interprétées. Ces schèmes culturels et cognitifs ne sont pas discutés, ils sont admis par tous, ils vont de soi («*taken-for-granted*»). Selon Scott (2008), les institutions sont portées par 4 vecteurs principaux : les systèmes symboliques, comme le langage ; les systèmes relationnels, comme les associations professionnelles ; les routines, comme les pratiques organisationnelles ; et les artefacts, comme les progiciels. Elles peuvent opérer à 6 niveaux : le monde («*world system*») ; la société («*society*») ; le champ organisationnel («*organizational field*»), les organisations semblables («*organizational population*») ; l'organisation («*organization*»), un sous-système organisationnel («*organizational subsystem*»).

Nous retenons que le terme « institution », de façon générale, désigne un ensemble d'éléments sous-tendus par des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives, pouvant prendre différentes formes comme, par exemple celle de règles, de coutumes, de

[14] "Norms specify how things should be done; they define legitimate means to pursue valued ends" (Scott, 2008, p55)

pratiques, de structures, d'outils de gestion qui donnent un cadre et du sens à la vie sociale, en lui conférant une certaine stabilité. Elles sont présentes à différents niveaux.

> *« Les institutions existent au niveau des individus (se serrer la main dans les sociétés occidentales), des organisations (adopter telle ou telle forme de contrôle de gestion), des champs (se conformer à la hiérarchie sociale pour opérer des recrutements ou former des alliances), et de la société dans son ensemble (fonder le système légal sur des procédures juridiques considérées comme adaptées), même si l'accent est porté dans l'analyse sur le niveau du « champ institutionnel* » (Chemin-Bouzir 2013, p.100).

Les institutions présentent souvent un caractère ambivalent dans la mesure où elles sont à la fois des contraintes et des ressources pour l'action. Prenons l'exemple de la langue, parler une langue implique le respect de règles, en cela elle peut-être considérée comme une contrainte mais c'est aussi une ressource dans la mesure où elle permet l'expression et la communication.

Selon Di Maggio et Powell, au sein d'un même champ organisationnel, «*les organisations sont en concurrence non seulement pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle afin d'assurer leur santé sociale et économique*» (Di Maggio et Powell, 1983, p150) (traduits par nos soins[15]). Les changements organisationnels mis en place par les entreprises sont dictés par la recherche de compétitivité et de légitimité, et ils conduisent non pas tant à une différenciation qu'à une certaine homogénéisation des formes et des pratiques organisationnelles. Ce processus d'homogénéisation est désigné par Di Maggio et Powell sous le concept d'isomorphisme. L'isomorphisme peut être d'origine concurrentielle ou institutionnelle. L'isomorphisme concurrentiel est dicté par une recherche d'efficience dans un contexte donné, l'isomorphisme institutionnel repose sur trois mécanismes principaux : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif. L'isomorphisme coercitif est le résultat des pressions formelles et informelles, exercées par les autorités légales, notamment l'Etat, mais aussi les autres organisations dont elles sont dépendantes (associations de consommateurs, association de défense de l'environnement…). C'est une réponse à la

[15] " Organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness" (Di Maggio et Powell, 1983, p150)

recherche de légitimité. L'isomorphisme mimétique est une réponse à la fois à la recherche de légitimité et à l'incertitude. Dans un environnement changeant où les mécanismes de causes à effets ne sont pas bien maîtrisés, les entreprises vont avoir tendance à s'observer et à prendre modèle sur les organisations réputées comme étant performantes. Le développement, dans les années 1980 en Europe, des cercles de qualité ou encore des méthodes Kanban, peut être une illustration de l'isomorphisme mimétique comme réponse à l'incertitude, dans la mesure où ils ont été mis en place suite aux succès rencontrés par les firmes japonaises alors que les entreprises européennes connaissaient des difficultés. Mais l'isomorphisme mimétique répond aussi à un souci de légitimité. Ainsi, «*…certaines organisations adoptent des « innovations » pour renforcer leur légitimité, pour démontrer qu'elles essayent au moins d'améliorer les conditions de travail*» (Di Maggio et Powell, 1983, p151, traduit par nos soins[16]). L'isomorphisme normatif, quant à lui, est le résultat de la professionnalisation d'une activité, d'un champ, des individus par le développement de l'éducation et des réseaux professionnels (associations professionnelles, syndicats…). Cet isomorphisme résulte de la diffusion de schémas cognitifs, de « best practices », de méthodes, d'un état de l'art à un moment donné.

Comme nous venons de le voir certaines décisions sont prises non pas dans un souci d'amélioration de la performance mais dans le but d'accroître la légitimité, elles reposent alors sur des mythes rationnels. Selon Meyer et Rowan (1977), « *de nombreux éléments de structure formelle sont hautement institutionnalisés et fonctionnent comme des mythes*» (Meyer et Rowan, 1977, p.344, traduit par nos soins[17]). Ces mythes rationnels peuvent prendre toutes les formes (produits, services, procédures, outils, technologies…), ils se développent très rapidement dans nos sociétés modernes et les organisations les adoptent de façon cérémoniale pour gagner en légitimité, indépendamment de l'impact immédiat sur la performance, d'ailleurs l'impact économique peut même être négatif (Meyer et Rowan, 1977). Les conséquences de l'adhésion à ces mythes rationnels pour les organisations sont variables. Elles peuvent être relativement faibles si le fonctionnement réel de l'organisation est découplé de la mise en place du mythe rationnel, adopté de façon cérémoniale pour des questions de légitimité externe mais elles peuvent être aussi considérables. Les mythes

---

[16] "…companies adopt these "innovations" to enhance their legitimacy, to demonstrate they are at least trying to improve working conditions" (Di Maggio et Powell, 1983, p 151)

[17] « Many elements of formal structure are highly institutionalized and function as myths" (Meyer et Rowan, 1977, p344)

rationnels peuvent conduire les organisations à définir de nouvelles pratiques organisationnelles et à redéfinir les pratiques existantes (Meyer et Rowan 1977, p.344).

Nous retiendrons des premiers travaux néo-institutionnalistes que l'adoption de certaines formes organisationnelles peut répondre non pas à une recherche d'efficience mais à une recherche de légitimité. Les formes organisationnelles institutionnalisées peuvent se transformer en mythe rationnel, leur adoption peut alors être cérémonielle et découplée du fonctionnement réel ou avoir des conséquences importantes sur l'organisation. Elles se diffusent de façon quasi-automatique sans subir de modifications, de transformations lors de leur diffusion, les organisations et les individus semblent passifs face à leur diffusion : ils les adoptent et s'y adaptent. Le rôle des acteurs et l'hétérogénéité organisationnelle, qui peut exister au sein d'un champ, sont passés sous silence.

1.2 L'intégration de nouveaux concepts pour prendre en compte le rôle des acteurs et rendre compte de l'hétérogénéité : traduction/édition, isonymisme/isomorphisme/isopraxisme et logiques institutionnelles

Dans les années 1990, un nouveau courant néo-institutionnaliste se développe sous l'impulsion de chercheurs scandinaves (Czarniawska, Erlingsdottir, Lindberg, Sahlin, Sevon, Wedlin…). L'école scandinave s'inspire des travaux issus de la tradition néo-institutionnaliste américaine mais aussi des travaux émergeant en Europe à la même époque, et notamment de ceux de March, Berger et Luckmann mais aussi de Latour, Callon et Knorr-Cetina sur la science et les technologies (Sahlin et Wedlin 2008). Grâce à des recherches qualitatives, menées à un niveau plus micro, cette école s'intéresse à la dynamique de circulation des idées et met en évidence que lors de leur circulation, celles-ci ne restent pas inchangées : elles sont traduites, transformées et de ce fait elles ne conduisent pas seulement à l'homogénéisation d'un champ ; elles peuvent aussi être source d'hétérogénéité. Les concepts de traduction, d'édition et d'imitation sont au cœur des travaux de l'école néo-institutionnaliste scandinave. Le concept de traduction est emprunté à Callon et Latour[18] pour montrer que lorsque les idées

[18] Callon et Latour ont eux-mêmes emprunté le concept au philosophe français Michel Serres

circulent, elles ne sont pas simplement diffusées mais transformées par les organisations et les acteurs.

> « *Lorsque les idées managériales circulent, elles sont traduites au travers d'objets comme des livres, des modèles et des présentations (voir Czarniawska et Joerges 1996 et Czarniawska et Sevon 2005) et ces traductions sont réalisées dans différents contextes et par de nombreux acteurs impliqués dans la circulation des idées* » (Sahlin et Wedlin 2008, p.225, traduit par nos soins[19]).

Selon Sahlin et Wedlin 2008, si quand les idées circulent, elles sont « traduites », elles requièrent aussi pour circuler des supports, tels que des livres, des modèles, des présentations… Aussi, pour eux, la circulation d'idées se fait au travers d'un processus d'édition continu mis en place par un certain nombre d' « *éditeurs* » impliqués. Les « *éditeurs* » sont des professionnels, des leaders, des consultants, des chercheurs… Le moteur de la circulation des idées est l'imitation, comme dans les écrits fondateurs des théories néo-institutionnalistes, si ce n'est qu'en raison du processus de traduction et d'édition à l'œuvre lors de cette circulation d'idées, l'imitation ne se résume pas à une simple copie des modèles circulants et donc à l'homogénéisation des formes organisationnelles au sein d'un champ, elle peut aussi être « active », source de transformations et donc d'hétérogénéité. Sahlin et Wedlin (2008) distinguent trois formes d'imitation : l'imitation-diffusion, l'imitation en chaîne et l'imitation médiée.

Dans le cas de l'imitation-diffusion, un modèle spécifique ou un ensemble d'idées sont empruntés par différents acteurs de plusieurs organisations et ils sont insérés dans les pratiques locales sans modification. Un tel procédé d'imitation conduit à l'homogénéisation des pratiques. Cette forme d'imitation ressemble au concept de diffusion des idées des premiers néo-institutionnalistes, si ce n'est que dans l'imitation-diffusion, les organisations et les individus jouent un rôle actif. Dans l'imitation- diffusion, le modèle original est toujours la source de l'imitation.

---

[19] "As management ideas were circulating they were translated into objects such as books, models and presentations (see Czarniawska and Joerges 1996, Czarniawska and Sevon 2005) and these translations were done in the various contexts and by the many actors involved in circulating ideas." (Sahlin et Wedlin,2008, p.225)

Dans l'imitation en chaîne, en revanche, l'idée d'origine est imitée une première fois dans un premier lieu, cette imitation est imitée à son tour et ainsi de suite, si bien qu'à la fin plus personne n'a la connaissance du modèle d'origine. Cette forme d'imitation implique des transformations successives.

Dans la troisième forme d'imitation, l'imitation médiée, le processus d'imitation donne lieu à l'intervention de nombreuses organisations, acteurs qui traduisent, transforment le modèle de départ. Les deux dernières formes d'imitation (imitation en chaine et imitation médiée) sont sources d'hétérogénéité des formes organisationnelles au sein d'un champ. L'école néo-institutionnaliste scandinave donne lieu à de nombreux travaux approfondissant la notion de processus actifs d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation (Chemin-Bouzir 2013) permettant ainsi de mieux comprendre les interactions entre circulation des idées, changement des formes organisationnelles et changement des pratiques.

Par exemple, Erlingsdottir et Lindberg (Erlingsdottir et Lindberg 2005) étudient le processus d'institutionnalisation entre 1994 et 1999 de trois concepts managériaux au sein du secteur de la santé suédoise : l'assurance qualité, l'accréditation et la chaîne de soins. Ils mettent en évidence que les processus d'institutionnalisation de ces trois concepts ne suivent pas les mêmes mécanismes de traduction. Dans le cas de l'assurance qualité, le résultat du processus d'institutionnalisation auprès des hôpitaux suédois est l'isonymisme (tous les hôpitaux utilisent le vocable « assurance qualité »), le polymorphisme (l'assurance qualité prend différentes formes en fonction des hôpitaux, les procédures n'étant pas les mêmes) et le polypraxisme (les pratiques liées à l'assurance qualité sont différentes en fonction des hôpitaux). Dans le cas de l'accréditation des laboratoires médicaux, le résultat du processus d'institutionnalisation est l'isonymisme, l'isomorphisme et l'isopraxisme et enfin dans le cas de la chaîne de soins, le résultat est le polynymisme, l'isomorphisme et l'isopraxisme. Il en ressort qu'isonymisme (noms identiques), isomorphisme (formes identiques) et isopraxisme (pratiques identiques) ne sont pas forcément liés. L'isonymisme n'implique pas forcément l'isomorphisme et l'isopraxisme et inversement.

Nous retenons des travaux de l'école néo-institutionnaliste scandinave, que si le moteur de la circulation des idées, des modèles au sein d'un champ organisationnel est comme dans les premiers travaux des néo-institutionnalistes l'imitation dans le but d'être légitime, le processus d'imitation est un processus actif qui est, dans la plupart des cas, source de transformation dans la mesure où il prend la forme d'un processus de

traduction et d'édition. L'institutionnalisation devient un processus actif dans lequel les acteurs ont un rôle important, le résultat du processus d'institutionnalisation d'une idée, d'un modèle ne suppose pas forcément isonymisme, isomorphisme et isopraxisme, et par là-même elle ne conduit pas obligatoirement à l'homogénéisation d'un champ, elle peut au contraire engendrer diversité et hétérogénéité et ce à différents niveaux (noms, formes organisationnelles et pratiques).

Dans les années 1990 et 2000, parallèlement aux travaux de l'école néo-institutionnaliste scandinave sur les mécanismes à l'œuvre dans la circulation des idées, de nombreux travaux se sont intéressés à la notion de logique institutionnelle et à la multiplicité de ces dernières au sein d'un champ. Le terme de logique institutionnelle a été introduit par Alford et Friedland (1985) pour décrire les pratiques et les croyances contradictoires dans les institutions des sociétés modernes. Dans ce premier écrit, ils décrivent le capitalisme, l'état bureaucratique et la démocratie comme trois ordres institutionnels associés à des pratiques et des croyances différentes qui façonnent la manière dont les individus s'engagent dans les combats politiques. Quelques années plus tard, Alford et Friedland (1991) développent le concept de logique institutionnelle en explorant les inter-relations entre les individus, les organisations et les sociétés. Ils définissent la notion de logique institutionnelle au niveau sociétal et conceptualisent la société comme un système inter-institutionnel (Thornton et Ocasio 2008). La société est composée de cinq institutions centrales : le marché capitaliste, l'état bureaucrate, la famille, la démocratie et la religion. Ils postulent que chaque institution centrale a une logique centrale qui guide ses principes d'organisation et qui donne aux acteurs sociaux, un vocabulaire, des motifs et une identité (Thornton et Ocasio 2008). Il peut exister des contradictions entre les différentes logiques institutionnelles des cinq institutions centrales, ces contradictions sont des ressources pour transformer les identités des organisations, des individus. Les travaux d'Alford et Friedland (1991), enrichis des travaux de Thornton et Ocasio (1999) et de ceux de Scott et al (2000) créent une nouvelle approche de l'analyse institutionnelle, en positionnant les logiques institutionnelles comme définissant le contenu et le sens des institutions (Thornton et Ocasio 2008). Si les institutions spécifient ce qui est considéré comme acquis pour les membres d'une même culture, les logiques institutionnelles indiquent quel comportement individuel est attendu pour une institution centrale donnée, à un moment donné. Par exemple, si le capitalisme est une institution, la logique capitaliste définit ce qui est un comportement requis c'est-à-dire par exemple la

recherche de la maximisation de la rentabilité des capitaux investis. Les logiques institutionnelles sont historiquement situées, elles peuvent changer avec le temps comme le laisse entendre la définition donnée par Thornton et Ocasio (1999) dans Thornton et Ocasio (2008, p.101, traduit par nos soins)[20] :

> *« [Les logiques institutionnelles peuvent être définies comme] le socialement construit, les modèles historiques des pratiques, les hypothèses, les valeurs, les croyances et les règles par lesquels les individus produisent et reproduisent leur existence matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent du sens à leur réalité sociale ».*

Selon Thornton et Ocasio (2008), l'approche des logiques institutionnelles incorpore une méta-théorie sur la façon dont les institutions, au travers des logiques d'action sous-tendues, façonnent l'hétérogénéité, la stabilité et le changement des individus et des organisations. Cette méta-théorie est sous-tendue par cinq présupposés : l'encastrement d' « action » (« embedded agency »), la conception de la société comme un système inter-institutionnel, les fondations matérielles et culturelles des institutions, l'existence des institutions à de multiples niveaux, et la contigence historique. Cette approche, en créant un lien entre les institutions et l'action, crée un pont entre les approches macro de Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) et les approches plus micro de Zucker (Thornton et Ocasio, 2008).

Nous retenons, qu'à partir des années 1990, de nouveaux courants se sont développés au sein du courant néo-institutionnaliste pour répondre aux critiques adressées aux premiers travaux, à propos des approches mobilisées considérées comme trop macro, ne prenant pas en compte le rôle des acteurs et comme incapables de conceptualiser l'hétérogénéité et le changement. Ainsi l'école scandinave, en s'intéressant à la circulation des idées, montre que le moteur de cette dernière est certes l'imitation mais que l'imitation ne se résume pas obligatoirement à la copie des modèles circulants conduisant à l'homogénéisation des formes organisationnelles. L'imitation peut être

---

[20] «The socially constructed, historical patterns of material practices, assumption, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality" (Thornton et Ocasio, 1999 cités par Thornton et Ocasio, 2008, p.101)

aussi un processus actif qui implique un processus de traduction et d'édition. Sahlin et Wedlin (2008) distinguent trois types d'imitation : l'imitation-diffusion, l'imitation en chaine et l'imitation médiée. En approfondissant ces travaux, Erlingsdottir et Lindberg (2005) montrent que pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la circulation des idées, des formes organisationnelles, il peut être intéressant de s'interroger sur l'isonymisme, l'isomorphisme et l'isopraxisme. Parallèlement, afin d'être en mesure de prendre en compte les pratiques et les croyances contradictoires des institutions de la société moderne, Alford et Friedland ont introduit le concept de logique institutionnelle. Les logiques institutionnelles définissent le contenu et le sens des institutions ; elles indiquent quel comportement individuel est attendu pour une institution donnée, à un moment donné (Thornton et Ocasion 2008). Ce concept permet de créer un lien entre les institutions et l'action et d'établir un pont entre les approches macro de Meyer et Rowan, (1977) ou de DiMaggio et Powell (1983) et les approches plus micro de Zucker.

Les concepts fondamentaux des théories néo-institutionnalistes et les principales évolutions connues par cette théorie au cours des vingt dernières années ayant été rappelés, nous examinons, dans la section suivante, quelques travaux mobilisant les théories néo-institutionnalistes et consacrés aux outils de gestion, afin d'essayer de mieux comprendre quelles seraient les raisons et modes de diffusion des outils de gestion et quel pourrait-être le rôle de ces derniers dans la construction des représentations, c'est-à-dire des façons de penser une problématique donnée, communément admises à un moment donné, dans un univers social donné et qui d'une certaine façon s'impose aux organisations, aux individus.

1.3 Les outils de gestion et les théories néo-institutionnalistes

Les travaux consacrés aux outils de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste s'intéressent à deux thèmes principaux : les raisons et modes de diffusion des outils de gestion et le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation. Dans cette section, nous examinons quelques travaux se rapportant à chacun de ces thèmes afin de poursuivre, d'un point de vue théorique, l'éclairage de notre première sous question de recherche.

1.3.1 Raisons et modes de diffusion des outils de gestion

Les raisons de diffusion des outils de gestion

A l'origine, le concept d'isomorphisme institutionnel identifie comme principale raison de diffusion des outils de gestion la recherche de légitimité, c'est-à-dire l'acceptation sociale au sein du champ organisationnel. La diffusion se fait selon trois mécanismes principaux : l'isomorphisme coercitif (pression réglementaire), l'isomorphisme mimétique (pression des pairs, des leaders d'un champ) et l'isomorphisme normatif (pression des associations professionnelles, des organismes de formation, des consultants…). Au cours du temps, les travaux d'inspiration néo-institutionnaliste ont cherché à modéliser plus précisément les raisons et les mécanismes à l'œuvre dans la diffusion de nouvelles formes organisationnelles ; nous considérons que les outils de gestion peuvent être assimilés à un type de « formes organisationnelles » dans la mesure où ils sont souvent des éléments clés dans le fonctionnement de l'organisation. Il est à noter que d'ailleurs les formes organisationnelles étudiées sont souvent des outils de gestion : procédures de recrutement, TQM (Totality Quality Management)… Dans cette section, nous examinons trois articles considérés comme particulièrement importants dans ce domaine de recherche si on en juge par leur degré de citation et particulièrement éclairant pour comprendre les types de raisons qui favorisent la diffusion massive et l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion. Il s'agit des articles de Tolbert et Zucker (1983), Westphal et *al.* (1997) et Kennedy et Fiss (2009),

Dans leur article de 1983, Tolbert et Zucker s'intéressent à l'institutionnalisation de nouvelles formes organisationnelles. Elles définissent l'institutionnalisation, comme « *se rapportant au processus par lequel les composants d'une structure formelle deviennent largement acceptés, comme à la fois appropriés et nécessaires* »[21] (Tolbert et Zucker 1983, p. 25, traduit par nos soins). Grâce à une approche quantitative, elles étudient la diffusion d'une des mesures phares de la réforme de l'administration aux Etats-Unis entre 1880 et 1935 : la mise en place d'un système comprenant des examens écrits pour le recrutement du personnel et des mesures cherchant à protéger les employés de toute influence politique. Elles montrent, d'une part que

[21] " Institutionalization refers to the process through which components of formal structure become widely accepted, as both appropriate and necessary" (Tolbert et Zucker 1983, p.25)

la réforme se diffuse plus rapidement dans les Etats qui l'ont rendue obligatoire, et d'autre part que les premières villes qui adoptent la réforme dans les Etats qui n'ont pas rendu la mesure obligatoire le font pour des raisons d'efficacité et d'efficience, alors que celles qui l'adoptent plus tardivement le font pour des raisons de légitimité, c'est-à-dire d'acceptation sociale. Ces résultats leur permettent de mettre en évidence l'efficacité de la pression réglementaire dans la diffusion de nouvelles formes organisationnelles (la réforme se diffuse plus vite dans les Etats qui l'ont rendue obligatoire) et de proposer une modélisation des raisons de diffusion en fonction du moment de l'adoption : les premières organisations qui adoptent une nouvelle forme organisationnelle le font dans une visée d'efficience alors que les organisations qui l'adoptent plus tardivement le font dans une visée de légitimité. Le modèle de Tolbert et Zucker constitue le point de départ de nombreuses recherches.

En 1997, Westphal, Gulati et Shortell cherchent à approfondir le modèle proposé par Tolbert et Zucker en 1983 en étudiant les variations de forme connues par l'innovation lors de sa diffusion. Leur étude porte sur la diffusion du management par la qualité totale (TQM) au sein des hôpitaux américains entre 1985 et 1993. Ils adoptent une approche quantitative fondée sur un questionnaire administré en 1993 auprès des 5492 hôpitaux américains par l'association des hôpitaux américains (American Hospital Association) afin de connaître les efforts faits par les hôpitaux dans le cadre de l'amélioration de la qualité. A partir des réponses des 2230 hôpitaux ayant adoptés le TQM, ils montrent que les premiers adoptants le font dans une visée d'efficience et ont tendance à « customiser » l'innovation pour qu'elle réponde le mieux possible à leurs objectifs et soit adaptée à leurs spécificités organisationnelles alors que les « adoptants tardifs » mettent en place l'innovation dans une visée de légitimité et ont tendance à suivre les prescriptions normatives des « premiers adoptants », en mettant en place une version « standard » de l'innovation, sans l'adapter au contexte local. La conformité au modèle normatif est associée négativement à l'accroissement de la performance alors qu'elle est associée positivement à l'accroissement de la légitimité. (Westphal et al. 1997). Les résultats obtenus par Westphal et al. (1997) confirment le modèle de diffusion proposé par Tolbert et Zucker (1983) et l'enrichissent en apportant des précisions sur les différentes formes prise par l'innovation lors de sa diffusion : les premiers adoptants mettent en place une forme customisée de l'innovation alors que les adoptants tardifs implémentent une forme « standard ».

Kennedy et Fiss (2009), en revanche, remettent en question ce modèle de la diffusion en s'appuyant sur les théories organisationnelles de l'opportunité et de la menace. Ils étudient, comme Westphal et *al*. (1997), la diffusion des outils de management par la qualité totale au sein des hôpitaux américains et se fondent aussi sur le questionnaire administré en 1993 par l'association des hôpitaux américains (American Hospital Association) pour connaître les efforts faits par les hôpitaux pour améliorer la qualité. Mais ils proposent un modèle plus détaillé du processus d'institutionnalisation en démontrant que les motivations économiques et les raisons sociales ne sont pas mutuellement exclusives. Les premières organisations qui adoptent le nouvel outil de gestion le font pour saisir des opportunités et les raisons de leur motivation sont à la fois économiques et sociales (amélioration de la performance économique/ organisationnelle et amélioration de la légitimité), les suivantes le font pour répondre à une menace et les raisons de leur motivation sont aussi à la fois économiques et sociales (éviter une dégradation de la performance économique/organisationnelle et de la légitimité). De plus, ils analysent dans quelle mesure les efforts déployés pour mettre en œuvre l'innovation sont liés aux motivations des uns et des autres. Ils démontrent que parmi les hôpitaux ayant mis en place un management par la qualité totale, ceux qui disent qu'ils l'ont fait dans le but d'obtenir des gains économiques et sociaux en ont mis en œuvre une version plus complète que ceux qui affirment l'avoir fait pour éviter des pertes économiques et sociales (Kennedy et Fiss 2009).

Nous retenons de ces trois articles que la diffusion d'un nouvel outil de gestion ne peut s'expliquer ni seulement pour des raisons économiques, ni seulement pour des raisons sociales de recherche de légitimité. La diffusion d'un outil de gestion relève à la fois de raisons économiques et sociales. Si les résultats des premières recherches semblaient indiquer que les raisons liées à l'adoption d'une nouvelle forme organisationnelle étaient dépendantes du moment de l'adoption de cette dernière : les premiers adoptants le faisant pour des raisons économiques, les seconds pour des raisons de légitimité, les recherches plus récentes montrent que les motivations économiques et sociales ne sont pas mutuellement exclusives. Lors de sa diffusion, la forme de l'outil de gestion varie et les raisons qui ont poussé à sa mise en œuvre semblent expliquer pour partie les variations de forme.

Si certains chercheurs ont questionné les raisons de la diffusion d'une nouvelle forme organisationnelle et les variations de la forme mise en œuvre, d'autres pour mieux comprendre les modes de diffusion se sont intéressés au rôle des discours et des acteurs dans le processus d'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion. Nous examinons dans les deux sections suivantes successivement quelques articles phares de ces deux programmes de recherche.

Le rôle des discours dans la diffusion et institutionnalisation des outils de gestion

A partir des années 2000, quelques chercheurs ont commencé à questionner plus en profondeur les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle en soulignant l'inadéquation des analyses réalisées jusqu'alors (Phillips et al. 2004), et en remettant en question notamment l'assimilation souvent faite entre « diffusion » et « institutionnalisation » (Green Jr 2004). S'appuyant sur la définition de l'institutionnalisation donnée par Berger et Luckmann en 1966, qui précise que l'institutionnalisation se produit lorsque les individus interagissent et parviennent à une définition partagée de la réalité, définition construite à partir d'un processus linguistique, certains chercheurs vont examiner le rôle du discours dans le processus d'institutionnalisation, soit en proposant un modèle discursif de l'institutionnalisation (Green Jr 2004 ; Phillips et al. 2004) soit en étudiant empiriquement le rôle du discours dans le processus d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation (Suddaby et Greenwood 2005 ; Green Jr et al. 2009 ; Maguire et Hardy 2009). Dans cette section, nous étudions les articles théoriques de Phillips et *al* (2004) et de Green (2004), qui constituent deux cadres théoriques souvent mobilisés dans les travaux consacrés au rôle du discours dans le processus d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation, ainsi que l'article empirique de Green et *al*. (2009) qui traite du processus d'institutionnalisation d'un outil de gestion, le management par la qualité totale (TQM). Nous ne présenterons pas les articles de Suddaby et Greenwood 2005 et de Maguire et Hardy 2009, moins en lien avec notre question de recherche, dans la mesure où ils ne s'intéressent pas à des outils de gestion. En effet, ils examinent respectivement le rôle du discours dans l'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle (la multidisciplinarité) au sein des grands cabinets d'audit, les « big five », et le rôle du discours dans la désinstitutionnalisation d'un produit chimique, le DDT.

Green (2004) propose d'étudier les processus de diffusion et d'institutionnalisation des pratiques managériales dans une perspective rhétorique, ce qui sous-entend que les managers jouent un rôle actif dans ce processus dans la mesure où ce qu'ils disent et la façon dont ils le disent ont une grande importance.

> « *Cette perspective insiste sur les origines linguistiques de la rationalité et des institutions. Rationaliser, c'est donner des raisons discursives à l'action ; institutionnaliser, c'est accepter ces raisons et les tenir pour acquises. Ceci rend le langage central dans la compréhension des variations dans la diffusion et l'institutionnalisation des pratiques managériales et suppose une conceptualisation plus approfondie du discours et de l'action".* (Green Jr 2004, p. 654, traduit par nos soins)[22] .

La diffusion des nouvelles pratiques managériales n'est pas seulement due aux qualités intrinsèques de ces dernières. Le modèle discursif de l'institutionnalisation proposé par Green permet de distinguer deux notions, celle de « diffusion » et celle d' « institutionnalisation », deux notions abusivement confondues jusqu'ici, selon l'auteur. Son modèle repose sur une comparaison dans le temps de l'évolution de la diffusion (pourcentage de la population étudiée ayant adopté la nouvelle pratique) et de celle du nombre de justifications soutenant cette pratique. On assiste à une augmentation dans les discours du nombre de justifications soutenant une nouvelle pratique au démarrage de sa diffusion et avant qu'elle soit considérée comme « *taken for granted* ». Lorsque cette pratique est largement diffusée et acceptée, la fréquence et le nombre de justifications diminuent. Cette augmentation du nombre de justifications et de la diffusion, suivie d'une diminution du nombre de justifications sans une diminution correspondante de la diffusion, indique un processus d'institutionnalisation de cette pratique. Il montre que des pratiques largement diffusées peuvent ne pas être considérées comme « *taken for granted* », c'est-à-dire ne pas être institutionnalisées. Parfois, des pratiques très diffusées nécessitent de nombreuses justifications pour continuer à être utilisées. (*cf.* schéma 1.1 : A rhetorical theory of diffusion).

---

[22] "This view emphasizes the linguistic origins of rationality and institutions. To rationalize is to give discursive reasons for actions; to institutionalize is to accept and take these reasons for granted. This makes language central to understanding variations in the diffusion and institutionalization of managerial practices and suggests a more active conceptualization of discourse and social action" (Green, 2004, p.654)

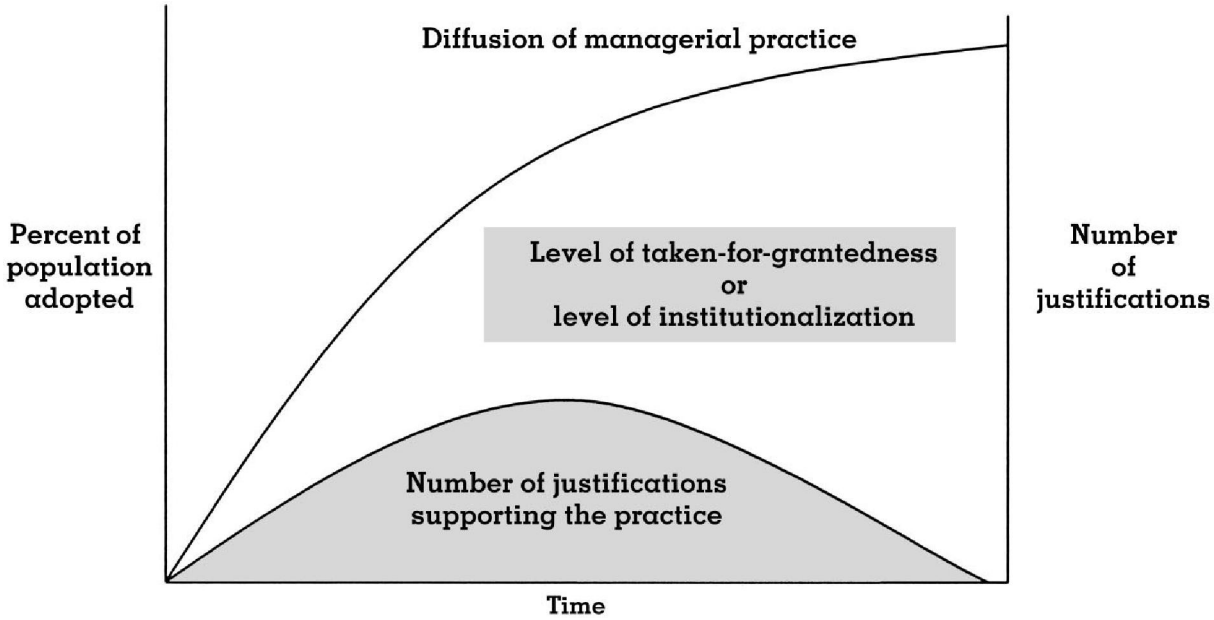


Schéma 1.1 : A rhetorical theory of diffusion (Green 2004, p.656)

Green (2004) affine son modèle en distinguant trois types de justification en fonction de leur cible : *pathos*, *logos* ou *ethos*. Tandis que des justifications faisant appel au *pathos* (sentiments, émotions) permettraient d'initier le changement, celles faisant appel au *logos* (raison) faciliteraient sa mise en place, et enfin celle se rapportant à l'*ethos (éthique, morale, valeurs)* autoriseraient une installation dans la durée. Chaque type de justification correspondrait ainsi à un moment spécifique du processus de diffusion. Le type de justification utilisé apporterait également des informations sur la vitesse d'adoption ou de rejet d'une nouvelle pratique. La diffusion d'une nouvelle pratique supportée par des justifications faisant avant tout appel au *pathos* aurait une vitesse d'adoption ou de rejet rapide, celles supportées par des justifications faisant appel au *logos, u*ne vitesse moyenne et celles supportées par des justifications faisant appel à l'*ethos*, une vitesse lente.

Si le modèle discursif de l'institutionnalisation de Green (2004) cherche avant tout à distinguer les notions de diffusion et d'institutionnalisation et repose sur une modélisation des relations diffusion-justification-institutionnalisation, celui proposé par Phillips et *al.*(2004) vise à mieux comprendre le processus d'institutionnalisation en s'interrogeant sur les relations existant entre les actions, les textes, les discours et les institutions et en identifiant les caractéristiques de ces éléments qui favoriseraient la production d'institutions. Selon Phillips et *al.* (2004), l'institutionnalisation ne résulte pas de la simple imitation d'une action par d'autres individus l'ayant observée, mais du processus de création et de diffusion d'un

ensemble de textes montrant son intérêt. Une institution serait le résultat d'un processus au cours duquel une action aurait été traduite en textes, intégrés au sein d'un discours cohérent, structuré, accepté c'est-à-dire ne soulevant pas d'importantes contestations. A partir de là, les auteurs déterminent un ensemble de conditions favorables à la production des différentes relations conduisant à la création d'institutions : ils définissent les caractéristiques des actions qui conduisent à la production de textes, les caractéristiques des textes favorables à leur intégration dans un discours et enfin les caractéristiques des discours conduisant à la production d'institutions. Ainsi, les actions requérant un « *sensemaking* » organisationnel et celles touchant à la légitimité perçue de l'organisation seraient plus propices à la création de textes largement diffusés et lus. Les textes produits dans un genre et un format reconnaissable, interprétable et utilisable par d'autres organisations et ceux produits par des auteurs légitimes, puissants et faisant autorité dans un champ auraient plus de chance d'être intégrés dans un discours. Enfin, les discours cohérents, structurés, encastrés dans un discours plus large et ne faisant pas l'objet de fortes contestations seraient favorables à la création d'institutions. (*cf* schéma 1.2 : A discursive model of institutionnalisation)

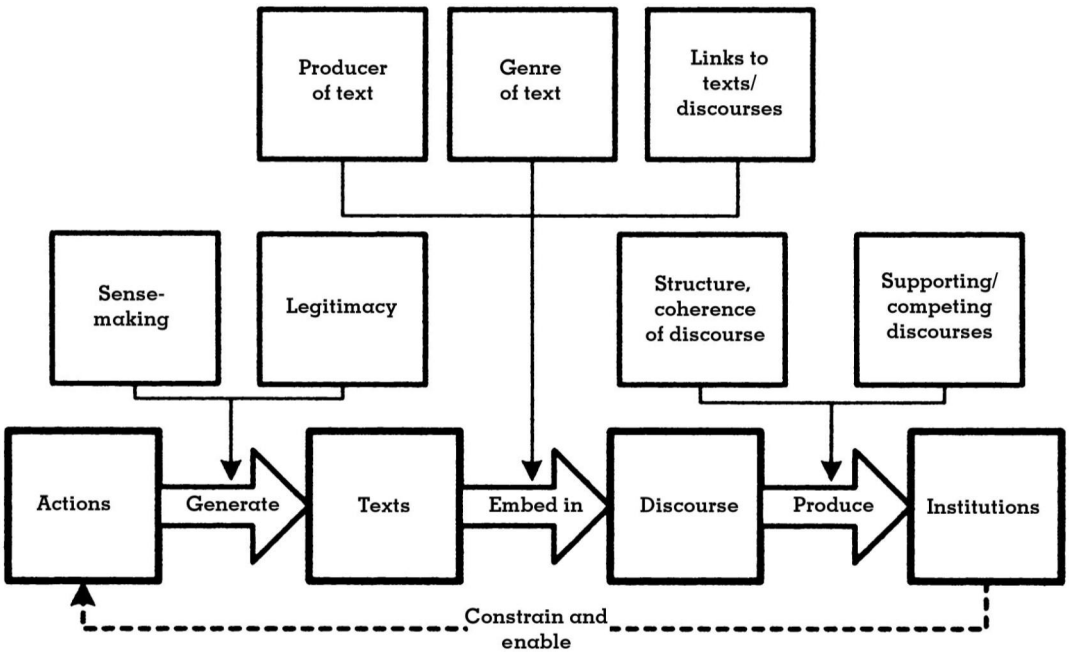


Schéma 1.2: A discursive model of institutionalization (Phillips et al. 2004, p.641)

Les deux modèles discursifs de l'institutionnalisation proposés par Green (2004) et Phillips et *al*. (2004) sont complémentaires dans la mesure où le premier permet de modéliser le degré d'institutionnalisation en fonction de l'évolution de la diffusion et de celles des justifications, alors que le second permet de modéliser le processus d'institutionnalisation en examinant les actions, les textes et les discours occasionnés par la mise en place d'une nouvelle pratique. En résumé, le modèle proposé par Green (2004) permet d'apporter un éclairage à la question de recherche : « dans quelle mesure telle pratique managériale est institutionnalisée ? », alors que le modèle proposé par Phillips et *a.l* (2004) s'intéresse plutôt aux questions : « comment telle pratique managériale a-t-elle été institutionnalisée ? » ou « comment telle pratique managériale peut-elle devenir une institution ? »

L'article de Green et *al*. (2009) est un article empirique étudiant l'institutionnalisation du management par la qualité totale (TQM) entre 1975 et 1995 aux Etats-Unis. Les auteurs s'appuient à la fois sur une analyse d'articles académiques et professionnels et sur une analyse d'entretiens, ils adoptent une approche quantitative et qualitative en utilisant le modèle de Green (2004). Leurs travaux leur permettent d'enrichir ce modèle en montrant que la structure des justifications de l'intérêt d'un management par la qualité totale évolue parallèlement au degré de son institutionnalisation : plus le degré d'institutionnalisation est élevé, moins la structure des justifications est complexe. Au fur et à mesure de l'institutionnalisation du TQM, on est passé de justifications construites sur la base d'un syllogisme (liant le TQM à la diminution des rebuts, la diminution des rebuts à la diminution des coûts et donc le TQM à la diminution des coûts) à une simple affirmation, le « TQM permet de baisser les coûts ». Si dans cet article, les auteurs mettent en évidence que l'évolution du nombre et de la structure des justifications accompagnant la diffusion d'une nouvelle pratique permettent de connaître le degré d'institutionnalisation d'une pratique managériale, ils soulignent aussi le rôle important dans le processus d'institutionnalisation de différents acteurs et notamment l'importance des entrepreneurs institutionnels au travers de la manière dont leurs discours construisent la légitimité de la nouvelle pratique, rejoignant ainsi Phillips et *al.* (2004).

Nous retenons de ces trois articles que les discours jouent un rôle clé dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle pratique dans la mesure où rationaliser c'est donner des raisons discursives à l'action et qu'institutionnaliser c'est les accepter et les considérer comme acquises (Green Jr 2004). L'analyse des discours accompagnant la

diffusion d'une nouvelle pratique managériale comme la diffusion d'un nouvel outil de gestion semble un moyen pertinent pour appréhender son degré d'institutionnalisation et comprendre le processus qui a conduit ou non à son institutionnalisation. Examiner l'évolution des courbes de diffusion du nouvel outil et celle des justifications de son intérêt, étudier l'évolution de la structure de ces dernières et leur contenu pour notamment voir s'il relève du *pathos*, du *logos* ou de l'*ethos*, ou encore s'interroger sur les personnes à l'origine des textes justifiant son intérêt et voir si ces derniers participent à la justification d'un discours dominant, semblent des moyens adaptés pour comprendre son processus d'institutionnalisation.

Le rôle des acteurs dans la diffusion et institutionnalisation des outils de gestion

Jusqu'à une période assez récente, les travaux néo-institutionnalistes accordaient assez peu d'importance, dans leur analyse de la diffusion et institutionnalisation de nouvelles pratiques, au rôle joué par les différents acteurs, individus ou organisations. A partir de la fin des années 1980, face aux critiques de plus en plus nombreuses sur ce sujet, certains chercheurs commencent à s'intéresser de plus près au rôle des acteurs dans les processus d'institutionnalisation. Trois types de recherche émergent : celles s'intéressant à la notion d' « entrepreneur institutionnel », c'est-à-dire aux acteurs qui agissent pour institutionnaliser une pratique ou un modèle particulier (Lounsbury et Glynn 2001 ; Maguire et al. 2004), celles examinant la variété des comportements mis en place par les organisations ou les individus face aux pressions institutionnelles (Covaleski et Dirsmith 1988 ; Oliver 1991 ; Townley 1997 ; Hopper et Major 2007), et enfin celles qui sous l'impulsion de l'école scandinave étudient le rôle de traduction et d'édition des acteurs dans le processus d'institutionnalisation, montrant que lors de son institutionnalisation, une idée, une nouvelle pratique, un nouvel outil de gestion ne sont pas simplement copiés mais transformés lors d'un processus de traduction et d'édition, et que par là même le résultat du processus d'institutionnalisation n'est pas forcément l'isomorphisme[23].

---

[23] voir par exemple les travaux d' Erlingsdottir et Lindberg (2005), décrits dans la première partie de ce chapitre, étudiant la diffusion de trois concepts managériaux au sein du secteur de la santé en Suède (assurance qualité, accréditation et chaine de soins) et qui mettent en évidence que leur processus d'institutionnalisation ne conduit pas toujours à l'isomorphisme. Ils distinguent trois résultats : isomorphisme, isonymisme et isopraxisme.

Afin d'approfondir notre compréhension du rôle joué par les organisations et les individus dans le processus d'institutionnalisation, nous proposons dans cette section d'examiner trois articles s'intéressant respectivement à la notion d' « entrepreneur institutionnel », aux différents comportements adoptés par les organisations face aux pressions institutionnelles, et enfin aux différents comportements adoptés par les individus au sein d'une même organisation. Dans la mesure où nous avons, dans la première partie de ce chapitre, examiné les concepts de traduction/édition, proposés par l'école scandinave et étudié l'article d'Erlingsdottir et Lindberg (2005), nous ne nous y attardons pas dans cette section.

Le concept d' « entrepreneur institutionnel » a vu le jour dans le cadre de réflexions menées au niveau d'un champ pour comprendre comment les institutions pouvaient apparaître et évoluer au cours du temps. Se fondant sur la définition du champ de Bourdieu (1990) qui considère les champs comme des espaces sociaux structurés, théâtres de luttes incessantes entre différents acteurs qui essayent de mettre la main sur les ressources et se positionner favorablement, les chercheurs forgent le concept d' « entreprenariat institutionnel » et focalisent leur attention sur ces luttes et sur la manière dont certains acteurs intéressés, les « entrepreneurs institutionnels », influencent leur environnement institutionnel (Maguire et *al.* 2004).

> *« De nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressource suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) voient en elle une opportunité de concrétiser des intérêts de grande importance »* (Maguire et al. 2004, p.658, citant DiMaggio 1988, p.14, traduits par nos soins)[24]

Maguire, Hardy et Lawrence (2004) cherchent à approfondir le concept d'entrepreneur institutionnel en étudiant les caractéristiques et le rôle de ce dernier dans un champ émergent, les études menées jusqu'alors ayant étudié avant tout des champs matures. A partir d'une étude qualitative de la mise en place de nouvelles pratiques de concertation et d'échanges entre les entreprises de l'industrie pharmaceutique et les associations de lutte contre le sida au

---

[24] « *New institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly".* (Maguire 2004, p.658, citant DiMaggio 1988, p.14)

début des années 2000 au Canada, elles mettent en avant le rôle joué par deux acteurs particuliers, nommés dans l'étude Robert et Turner. L'analyse de la description et du rôle de Robert et Turner au travers d'articles, de comptes-rendus de réunion et d'entretiens menés auprès de divers acteurs leur permet de dégager six spécificités de l'entrepreneur institutionnel dans un champ émergent :

1- l'entrepreneur institutionnel dans un champ émergent a une position lui assurant une légitimité auprès des différentes parties prenantes (A l'inverse, dans les champs matures, la légitimité de l'entrepreneur institutionnel est enracinée dans la ou l'une des communautés dominantes) ;

2- l'entrepreneur institutionnel dans un champ émergent a une position lui permettant de faire le lien entre les différentes parties prenantes et d'avoir accès aux ressources dispersées. Ce rôle de pont est spécifique au champ émergent. Généralement dans les champs matures, les ressources sont contrôlés par les communautés dominantes ;

3- L'entrepreneur institutionnel dans un champ émergent met en place de nouvelles pratiques en rassemblant différents arguments qui traduisent les intérêts des différentes parties ;

4- Pour mettre en place ces nouvelles pratiques, l'entrepreneur institutionnel utilise différentes tactiques comme le marchandage, la négociation, le compromis ;

5- Pour institutionnaliser de nouvelles pratiques, l'entrepreneur institutionnel les ancre dans les anciennes pratiques ;

6- L'entrepreneur institutionnel dans un champ émergent aligne les nouvelles pratiques avec les valeurs des différentes parties prenantes. Dans un champ mature, il les aligne avec les valeurs de la communauté dominante. Les auteurs qualifient l'entreprenariat institutionnel dans un champ émergent de « bricolage institutionnel » : « *Ensemble, ces dynamiques montrent comment l'entreprenariat institutionnel dans un champ émergent est une forme de bricolage institutionnel.* » (Maguire et *al*. 2004, p.674, traduit par nos soins)[25].

Si certains ont essayé de mieux appréhender le rôle des acteurs dans le processus d'institutionnalisation en mettant en évidence l'existence d'entrepreneurs institutionnels, acteurs (organisations ou individus) au rôle déterminant dans l'évolution ou la mise en place de nouvelles institutions au niveau d'un champ, d'autres se sont intéressés aux différentes

[25] "*Together, these dynamics show how institutional entrepreneurship in emerging fields is a form of institutional bricolage*" (Maguire et *al* . 2004, p.674)

stratégies que pouvaient mettre en place les organisations pour faire face aux pressions institutionnelles montrant ainsi que les organisations ne sont pas passives face à ces pressions. Elles ont au contraire un rôle actif qui constitue un facteur explicatif de l'hétérogénéité d'un champ. Oliver (1991) met en perspective les théories néo-institutionnelles et la théorie économique de dépendance vis-à-vis des ressources, élabore une typologie des stratégies développées par les organisations en réponse aux pressions institutionnelles, et en détermine les facteurs prédictifs. Elle distingue ainsi cinq stratégies possibles, composées chacune de trois tactiques et détermine dix facteurs institutionnels prédictifs. Les stratégies vont du consentement à la manipulation en passant par le compromis, l'évitement ou encore le défi. Elles donnent lieu à la mise en place de différentes tactiques et les dix facteurs prédictifs se rapportent aux cinq caractéristiques principales de la pression institutionnelle exercée : la cause (2 facteurs prédictifs : recherche de légitimité, recherche d'efficience), les acteurs à l'origine de la pression (2 facteurs prédictifs : la multiplicité des acteurs exerçant les pressions institutionnelles, le degré de dépendance vis-à-vis de ces acteurs), le contenu (2 facteurs prédictifs : la cohérence entre l'objet de la pression institutionnelle et les buts de l'entreprise, le type de contraintes imposées à l'organisation), le type de contrôle (2 facteurs prédictifs : légal/obligatoire, diffusion libre) et le contexte (2 facteurs prédictifs : environnement incertain, interconnexions existantes) (Oliver 1991).

Si certains ont examiné le rôle des acteurs dans le processus d'institutionnalisation au niveau d'un champ ou de l'organisation, d'autres l'ont étudié à un niveau plus micro, celui de l'individu et des pratiques au sein d'une organisation (Zilber 2002 ; Major et Hopper 2005 ; Hopper et Major 2007). Dans leur article de 2007, Hopper et Major cherchent à comprendre les mécanismes à l'œuvre lors de la mise en oeuvre de la méthode ABC (Activity based costing) au sein d'une compagnie de télécommunication portugaise, Marconi. Tout d'abord, leurs résultats confirment les critiques adressées aux théories néo-institutionnalistes dans la mesure où pour comprendre le processus d'adoption de l'ABC au sein de cette entreprise, on ne peut pas séparer les pressions économiques des pressions institutionnelles, les deux types de pression étant interconnectées. Mais surtout leur étude permet de mettre en évidence que le degré d'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion (la méthode ABC) peut varier au sein d'une même entreprise. Si les commerciaux ont adopté ce nouvel outil et l'ont intégré dans leurs pratiques quotidiennes, en revanche les équipes de production sont très réticentes, et l'utilisent peu. Les auteurs expliquent que si les commerciaux ont adopté ce nouvel outil,

c'est notamment parce qu'il leur permet d'affirmer leur domination et qu'ils y voient une utilité directe pour leur travail quotidien, ce qui n'est absolument pas le cas pour les équipes de production qui considèrent que c'est une perte de temps et que les informations fournies par l'outil ne sont pas pertinentes dans la gestion quotidienne de leur activité. Les acteurs jouent un rôle actif dans l'institutionnalisation des nouvelles pratiques, au travers de leur application quotidienne de cette dernière (intégration dans leur activité quotidienne, mise en œuvre sous contrainte, refus de mise en œuvre, détournement….). Les auteurs soulignent que pour comprendre le processus d'institutionnalisation de la méthode ABC au sein de Marconi, la triangulation de plusieurs théories a été nécessaire, ils montrent notamment que l'ANT est complémentaire des théories néo-institutionnalistes pour comprendre les processus d'institutionnalisation à un niveau micro, notamment parce que l'ANT permet de considérer que le processus d'adoption est un processus contingent au contexte local et que les outils de gestion, comme la méthode ABC sont capables de prendre différentes formes pour s'adapter au contexte local.

> *"L'ANT considère les theories économiques et institutionnelles comme trop téléologiques et déterministes. A la différence, l'adoption est perçue comme contingente […]. Les études mobilisant l'ANT soutiennent que les technologies comptables comme l'ABC gagnent en force en étant un objet frontière capable d'avoir différentes significations au travers de multiples groupes. […] Donc, l'ABC n'est pas une seule chose (système, théoire, pratique), capable d'acceptation ou de rejet mais une alliance « lâche » d'idées traduites en fonction des différents intérêts. »* (Hopper et Major 2007, p.86, traduit par nos soins)[26]

Les auteurs appellent à la réalisation de recherches triangulant plusieurs théories pour mieux comprendre le processus d'institutionnalisation. Ils sont suivis dans cet appel pour un rapprochement des théories néo-institutionnalistes avec d'autres théories et notamment l'ANT, par d'autres chercheurs comme Lounsbury :

> *« Je soutiens qu'étant donné les efforts récents faits par les institutionnalistes pour prendre en compte la diversité des acteurs et des pratiques, il y a une réelle occasion pour dialoguer*

[26] Instead adoption is seen as contingent […].ANT studies argue that accounting technologies like ABC gain strength by being a boundary object capable of having different meaning across multiple groups […].Hence ABC is not a single thing (system, theory, practice) capable of acceptance or rejection but a loose alliance of ideas translated according to various interests*"* (Hopper et Major 2007, p.86).

avec les théoriciens des pratiques, tels que ceux de l'ANT, et la création d'une approche plus complète de l'étude des pratiques qui prennent en compte à la fois les dynamiques insititutionnelles et micro-processuelles. » ((Lounsbury 2008, p.350, traduit par nos soins)[27]

Nous retiendrons qui si dans leurs premiers travaux pour comprendre l'institutionnalisation de nouvelles formes organisationnelles (structures, pratiques, outils de gestion…), les néo-institutionnalistes se sont peu intéressés aux acteurs, à partir de la fin des années 1980, certains chercheurs s'intéressent de plus près à leur rôle dans le processus d'institutionnalisation. Le rôle des acteurs est étudié au niveau « macro » à travers la figure de l'entrepreneur institutionnel ou des stratégies déployées par les organisations pour faire face aux pressions institutionnelles mais aussi à un niveau plus « micro » au travers des mécanismes de traduction et édition qui accompagnent la diffusion d'une nouvelle pratique, d'un nouvel outil de gestion et de la diversité des comportements des acteurs locaux lors de leur mise en œuvre et utilisation. Nous notons que de nombreux chercheurs étudiant les processus d'institutionnalisation en adoptant une approche micro et en examinant les pratiques quotidiennes des acteurs soulignent l'intérêt de rapprocher les théories néo-institutionnalistes et la théorie de l'ANT. Le concept de traduction utilisé par l'école scandinave pour expliquer les mécanismes à l'œuvre dans la circulation des idées est d'ailleurs emprunté à l'ANT.

Les travaux de recherche examinés en s'intéressant au pourquoi et au comment de l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion, (raisons de sa diffusion : recherche de légitimité et/ou d'efficience ; rôle des discours dans son institutionnalisation ; rôle des acteurs dans son institutionnalisation) peuvent nous éclairer sur la première partie de la sous question de recherche au cœur de cette partie (« Dans quelle mesure peut-on parler d'institutionnalisation des progiciels CRM »). Dans la section suivante, afin d'apporter un éclairage théorique à la deuxième partie de cette sous question de recherche (« de quelle manière leur institutionnalisation a-t-elle accompagné des changements dans les représentations de la relation client ? »), nous étudions des travaux s'intéressant au rôle des

[27] « I argue that given recent efforts by institutionalists to account for actors and practice diversity, there is an important opportunity for dialogue with practice theorists, such as those drawing on Actor Network Theory, and the creation of a more comprehensive approach to the study of practice that attends to both institutional and micro-processual dynamics*"* (Lounsbury 2008, p.350)

outils de gestion dans un processus d'institutionnalisation afin de mieux cerner dans quelle mesure l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion peut être source de changement et à l'origine de la mise en place de nouvelles façons de penser.

1.3.2 Le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation

Comme nous l'avons souligné dans la section consacrée aux concepts fondamentaux , les néo-institutionnalistes considèrent les artefacts comme l'un des quatre véhicules principaux de l'institutionnalisation -« *carriers of institutionalization* »- au côté des systèmes symboliques, des systèmes relationnels et des routines (Scott 2008). Cependant, les travaux consacrés à la compréhension du processus d'institutionnalisation ont quelque peu négligé leur rôle, en se focalisant notamment sur le rôle des discours et en laissant ainsi de nombreuses questions sans réponse (Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Leca et al. 2009 ; Jones et al. 2013). Dans cette section, afin de mieux comprendre quel peut-être le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation, nous examinons quelques uns des principaux travaux consacrés à ce thème (*cf.* Tableau 1.1- Synthèse des articles retenus/ Logiques institutionnelles et outils de gestion)

Hasselbladh et Kallinikos (2000) dénoncent une conception trop idéaliste du processus d'institutionnalisation. Selon eux, associer le processus d'institutionnalisation à un processus de diffusion rend incapable de répondre à un certain nombre de questions comme « pourquoi certaines idées ou techniques ont une grande visibilité alors que d'autres échouent ? »; ou « pourquoi certains modèles et outils sont diffusés et adoptés sans grand changement alors que d'autres sont renégociés, réinterprétés de telle façon qu'ils sont difficilement reconnaissables ? ». Aussi, Hasselbladh et Kallinikos (2000) affinent le concept d'institution et proposent un nouveau cadre théorique pour comprendre le processus d'institutionnalisation en établissant une distinction entre idéaux, discours et dispositifs de contrôle.

> « *Nous proposons une distinction analytique entre les idéaux, les discours et les dispositifs de contrôle. Les institutions sont conçues comme composées d'idéaux fondamentaux qui deviennent differents moyens de définir et agir sur la réalité (ex : les discours), appuyés par*

des systèmes de mesure et de documentation élaborés pour contrôler les résultats de l'action.» (Hasselbladh et Kallinikos 2000, P.704, traduit par nos soins)[28].

Les idéaux, les discours et les dispositifs de contrôle sont interconnectés. Les idéaux sont énoncés de façon plutôt vague, les discours articulent des relations causales et les dispositifs de contrôle spécifient de façon précise les attendus sous forme de chiffres ou de formes codifiées (système comptable, système de mesure, progiciels…). Les auteurs suggèrent une conception du processus d'institutionnalisation comme un processus linéaire en trois phases dans lesquelles suite à leur définition, les idéaux sont transformés et objectivés grâce à des discours et à des dispositifs techniques de contrôle et enfin subjectivés lorsque les acteurs les intègrent dans leurs comportements et pratiques, ce qui peut entraîner des changements dans la conception du rôle de ces derniers.

Le processus d'institutionnalisation comporterait ainsi deux volets, l'objectivation et la subjectivation, ce dernier étant, selon les auteurs, souvent omis par les néo-institutionnalistes. Ils insistent sur le fait que les objets, les dispositifs techniques façonnent les hommes dans leurs comportements, dans leurs pratiques et dans leurs rôles ; une facette des objets qui a en fait été peu étudiée.

« Aussi, il est nécessaire d'aller aussi dans l'autre direction et d'analyser comment les objets bien qu'ils soient passifs et obéissants, façonnent la façon dont les acteurs se comprennent eux-mêmes et leur rôle » (Hasselbladh et Kallinikos 2000, p.712, traduit par nos soins)[29]

A cela, ils ajoutent que du degré de codification et du type de la mise en forme (reproductible, durable, communicable) des idées, des modèles et des dispositifs techniques dépendent leur capacité : 1- à être objectivés et institutionnalisés dans un contexte particulier, 2- à être

---

[28] « We suggest an analytical distinction between ideals, discourses and techniques of control. Institutions are conceived as consisting of basic ideals that are developed into distinctive ways of defining and acting upon reality (i.e : discourses), supported by elaborate systems of measurements and documentation for controlling action outcomes » (Hasselbladh et Kallinikos 2000, p. 704)

[29] « It is necessary, though, to move in the other direction too, and analyze how objects, despite them being passive and obedient, shape the way actors understand themselves and their roles" (Hasselbladh et Kallinikos 2000, p.712)

diffusés d'un lieu à un autre en conservant leurs caractéristiques de base, c'est-à-dire en restant quasi identiques, et 3- à façonner le rôle des acteurs.

Finalement, les dispositifs techniques joueraient un rôle clé dans le processus d'institutionnalisation dans la mesure où ils contribueraient à intensifier le processus d'objectivation des idéaux par les discours et à favoriser leur subjectivation, c'est-à-dire leur intégration dans le rôle des acteurs, qui permettrait un alignement de leurs comportements et de leurs pratiques sur ces idéaux. Le cadre théorique de Hasselbladh et Kallinikos (2000) a été mobilisé en comptabilité et contrôle de gestion notamment pour comprendre comment les outils de gestion permettent l'institutionnalisation de nouvelles logiques institutionnelles. Moquet et Pezet (2006) cherchent à comprendre « *comment les idéaux de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et ses discours s'institutionnalisent au travers des technologies et des dispositifs de gestion en usage dans les entreprises* » (p.114). Elles se concentrent sur les technologies de gestion comme véhicules matériels de la RSE, support d'un processus d'institutionnalisation destiné à créer une figure du manager responsable. Grâce à deux études de cas réalisées chez Lafarge, elles montrent que les artefacts mis en place dans le cadre de la RSE transforment potentiellement les capacités et les compétences des managers. Le manager n'est plus seulement calculable, gouvernable, il est aussi socialement responsable. Il ne gère plus seulement des flux financiers et économiques, il gère aussi des flux de légitimité de l'entreprise grâce aux nouveaux outils mis à sa disposition. Cependant, comme les auteurs l'indiquent dans les limites de leur recherche, leurs travaux ne leur permettent pas « *d'évaluer « l'efficacité » ou encore le rendement de ces technologies sur les individus. Agissent-elles mécaniquement ou sont-elles traduites voire trahies par les managers ? »* (p.139). Mobilisant également le cadre théorique de Hasselbladh et Kallinikos(2000), Dambrin, Lambert et Sponem (2007) étudient, quant à eux, le processus par lequel un changement de logique institutionnelle dans un champ organisationnel se diffuse via les systèmes de contrôle mis en place au sein des organisations. Les auteurs s'intéressent au changement de logique institutionnelle dans le secteur de l'industrie pharmaceutique française ; selon cette nouvelle logique institutionnelle issue du secteur des biens de consommation, la recherche de rentabilité prévaut sur la recherche d'innovation. Grâce à une étude de cas, ils montrent que les systèmes de contrôle sont à la fois la cible et le moyen d'institutionnalisation de cette nouvelle logique. Contrairement à ce que sous-tend le modèle du processus d'institutionnalisation proposé par Hasselbladh et Kallinikos (2000), le

processus d'institutionnalisation ne serait pas forcément un processus linéaire dans lequel les idéaux sont d'abord transformés et objectivés en discours puis en dispositifs techniques et enfin subjectivés par leur prise en compte par les acteurs dans leurs comportements et pratiques. La mise en place de dispositifs techniques peut être un moyen insidieux d'institutionnaliser une nouvelle logique « *quand ce qui peut être fait ne peut pas être dit* » (Dambrin et al. 2007, p. 203) (p.203). Les dispositifs techniques sont alors au cœur du processus d'institutionnalisation et les dispositifs techniques ambigus qui permettent aux deux logiques (l'ancienne et la nouvelle) de co-exister sont adoptés plus facilement. Cependant, selon les auteurs, quand les idéaux ne sont pas traduits en discours puis en dispositifs techniques, il se produit « un découplage » ; le processus d'institutionnalisation est alors incomplet. Seule l'objectivation, le côté visible du processus d'institutionnalisation se produit, la subjectivation, le côté invisible n'a pas lieu. Tous les acteurs n'alignent pas leurs pratiques, leurs comportements et leur rôle sur les attendus de la nouvelle logique institutionnelle. L'institutionnalisation complète (objectivation et subjectivation) d'une nouvelle logique institutionnelle au niveau d'une organisation impliquerait une cohérence forte entre les idéaux, les discours et les dispositifs techniques.

Leca et *al*.(2009) réaffirment l'importance du rôle joué par les artefacts dans le processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Comme pour Dambrin et *al*. (2007), le processus d'institutionnalisation n'implique pas forcément, selon eux, un processus linéaire qui transformerait les idéaux, en discours puis en dispositifs techniques. Les artéfacts comme les discours jouent, les uns et les autres, des rôles centraux dans un processus d'institutionnalisation. Les auteurs s'appuient sur une étude de cas visant à comprendre comme Arese/Vigeo a réussi à « imposer » dans le champ de l'investissement socialement responsable son outil de « *ranking* » des fonds d'investissement par rapport à leurs activités sociales et environnementales. Ils montrent que dans le processus d'institutionnalisation de l'investissement socialement responsable, le discours sur la RSE et l'outil lui-même ont joué des rôles aussi importants, l'un que l'autre. Selon eux, les discours permettent de susciter l'intérêt et de favoriser l'institutionnalisation de nouvelles pratiques mais ils sont insuffisants : « *Afin que l'institutionnalisation puisse avoir lieu, les discours doivent être complétés par des artefacts pour transformer les pratiques en routines »* (Leca et *al* 2009, p.1, traduit par nos

soins).[30] Dans un processus d'institutionnalisation, les artefacts ont un rôle de médiation dans quatre domaines : 1- ils créent de l'intérêt, 2- ils légitiment les acteurs qui les adoptent, 3- ils façonnent les pratiques dans la mesure où ils permettent de réduire l'engagement des acteurs vis-à-vis de certaines tâches qui sont déléguées à l'outil, et 4- ils réduisent également le spectre des actions possibles, conduisant les acteurs à adopter un comportement mimétique. Le rôle des outils est ici un rôle de médiation dans la mesure où ils ne sont pas le simple véhicule des idéaux, ils ne transposent pas seulement les discours, en les transformant en mesure, mais ils les rendent opérationnels et les simplifient. Ils permettent ainsi de structurer les comportements et de développer des comportements mimétiques. Les auteurs soulignent que le rôle des artefacts dans le processus d'institutionnalisation reste un domaine de recherche encore peu étudié et souhaitent que d'autres recherches soient menées pour approfondir leurs résultats, notamment en étudiant des outils moins contraignants que des outils de ranking.

Ainsi, depuis le début des années 2000, quelques auteurs cherchant à approfondir la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans les processus d'institutionnalisation se sont intéressés au rôle des artefacts, et notamment aux outils de gestion. Ces chercheurs montrent le rôle central de ces derniers au côté de celui des discours et soulignent le manque de recherche sur ce thème. Jones et *al.* (2013) s'inscrivent dans cette lignée. Selon eux, la plupart des définitions du concept de « logique institutionnelle » présentent à la fois une dimension idéelle et une dimension matérielle. Mais alors que la dimension idéelle est au centre de nombreux travaux consacrés à cette notion de logique institutionnelle, la dimension matérielle reste largement sous étudiée, et, quand elle l'est, elle est souvent assimilée aux pratiques et aux structures organisationnelles et le rôle des objets est quelque peu oublié. Les auteurs proposent « *de réintégrer les objets tangibles appartenant aux pratiques concrètes au sein des logiques institutionnelles* (Jones et al. 2013, p. 55, traduit par nos soins)[31]. Ils suggèrent pour ce faire de prendre en compte les apports d'autres théories, et notamment de l'ANT. Ils soulignent l'intérêt que pourrait représenter le rétablissement de la symétrie entre les humains et les non-humains, et de penser les logiques institutionnelles en termes de réseaux.

---

[30] "In order for institutionalization to take place, the discourse must be complemented by artifacts to transform practices into routines" (Leca et al. 2009, p.1*),* Les auteurs font référence à Pentland, B.T and M.S Feldman (2005)

[31] « to bring the tangible objects of material practices back into institutional logics " (Jones et al. 2013, p55)

« *Une direction de recherche possible pour les chercheurs s'intéressant aux logiques insitutionnelles est d'appréhender les logiques comme des réseaux, en cherchant les objets qui agissent comme des mobiles immuables, qui sont faciles à transporter tout en maintenant une certaine fixité dans leur signification (tels que les cartes, des représentations graphiques de données et l'argent) et qui reflètent l'infrastructure de leurs réseaux (Latour, 1987).* » (Jones et al. 2013, p.67, traduit par nos soins).[32]

Nous retenons que si les outils de gestion peuvent être la cible d'un processus d'institutionnalisation, ils peuvent également jouer un rôle central dans ce processus au côté notamment des discours et des acteurs. Les dispositifs techniques joueraient un rôle clé dans le processus d'institutionnalisation dans la mesure où ils contribueraient à intensifier le processus d'objectivation des idéaux par les discours et à favoriser leur subjectivation, c'est-à-dire leur intégration par les acteurs, laquelle permettrait un alignement de leurs comportements et de leurs pratiques sur ces idéaux (Hasselbladh et Kallinikos 2000). Les outils auraient ainsi un quadruple rôle : création d'intérêt, légitimation de leurs utilisateurs, façonnage des pratiques et développement des comportements mimétiques par la réduction du champ des possibles (Leca et al. 2009). Ils pourraient jouer des rôles différents dans le processus d'institutionnalisation en fonction de leurs caractéristiques propres : un outil ambigu pourrait permettre la co-existence de plusieurs logiques institutionnelles (Dambrin et al. 2007) ; un artefact, résultat d'un « bricolage » interne serait un moyen pour les organisations d'établir des ponts entre plusieurs logiques institutionnelles conflictuelles et de reconstruire leur identité organisationnelle (Christiansen et Lounsbury 2013) ; le rôle de l'outil pourrait dépendre de son caractère plus ou moins contraignant (Leca et al. 2009). Plus qu'un simple rôle de véhicule des institutions, rôle originellement attribué par les néo-institutionnalistes (Scott 2008), les artefacts semblent aussi avoir un rôle de médiation dans la mesure où ils ne permettent pas simplement une transposition des idéaux, des discours institutionnels mais qu'ils les transforment souvent en les simplifiant pour les

---

[32]« *One potential research direction for scholars in institutional logics is to approach logics as networks, looking for objects that act as immutable mobiles, which are easy to transport yet maintain some fixity in their meaning (such as maps, graphical depictions of data, and money) and reflect the infrastructure of their networks (Latour, 1987).* » (Jones et al. 2013, p.67). Les auteurs font reference à Latour, B. (1987). Science in action. How to follow scientists and engineers through society. Milton Keynes: Open University Press.

rendre opérationnels. Cependant, le rôle des artefacts, et notamment des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation, reste encore peu étudié et certains, comme Jones et al (2013), estiment que pour approfondir la compréhension de leur rôle dans un processus d'institutionnalisation un rapprochement avec d'autres théories, et notamment avec l'ANT, pourrait être porteur.

Tableau 1.1 : Synthèse des articles/ Logiques institutionnelles et outils de gestion

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du *manager* responsable : le cas Lafarge	Moquet, A.C Pezet, A	2006	Finance Contrôle Stratégie	2 études de cas au sein du groupe Lafarge : *étude des outils de gestion mobilisés dans le cadre de l'étude d'un projet d'investissement au Maroc * étude des dispositifs de gestion mis en oeuvre par Lafarge Granulat France dans le cadre de l'exploitation des carrières pour exercer sa responsabilité	Les technologies de gestion comme véhicules matériels de la RSE	« Comment les idéaux de la RSE et ses discours s'institutionnalisent au travers des technologies et des dispositifs de gestion en usage dans les entreprises ? » (p.114)	* Etablissement de liens entre les niveaux macro,méso et micro de la RSE *Les artefacts mis en place dans le cadre de la RSE transforment potentiellement les capacités et les compétences des managers. Le manager n'est plus seulement calculable, gouvernable, il est aussi socialement responsable. Il ne gère plus seulement des flux financiers et économiques, il gère aussi des flux de légitimité de l'entreprise grâce aux nouveaux outils mis à sa disposition	Mener d'autres recherches empiriques sur la réalité concrète et la complétude du processus d'institutionnalisation de la RSE (p.140)
Control and Change- Analyzing the process of institutionalization	Dambrin, C Lambert, C Sponem, S	2007	MAR	Un étude de cas dans une filiale française d'un groupe pharmaceutique Il s'agit d'étuider le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle logique au travers de la transformation de 3 éléments : la culture managériale, la distribution des pouvoirs entre les différents métiers et le principe de repsonsabilité Cadre théorique : NIT, plus précisément Hasselbladh et Kallinikos (2000)	Processus par lequel un changement de logique institutionnelle au sein d'un champ organisationnel se diffuse au travers du système de contrôle de gestion d'une entreprise	"How is change in a given organizational field institutionalized in a management control system of a given firm ?"	* Les outils de gestion sont à la fois le moyen et la cible de ce processus d'institutionalisation * les outils de gestion qui présentent un caractère ambigü et qui permettent de faire co-exister les deux logiques (l'ancienne et la nouvelle) sont plus facilement adoptés * Contrairement à ce que suppose le modèle proposé par Hasselbladh et Kallinikos (2000), le processus d'institutionnalisation n'est pas toujours un modèle linéaire dans lequel les idéaux sont d'abord transformés et objectivés en discours puis en dispositifs techniques et enfin subjectiver par leur prise en compte par les acteurs dans leurs comportements et pratiques : la mise en place de dispositifs techniques peut être un moyen insidieux d'institutionnaliser une nouvelle logique *En revanche les auteurs montrent que pour que le processus d'institutionnalisation soit complet, il nécessite l'internalisation (Kostova and Roth, 2002). Quand les idéaux, les discours et les dispositifs techniques ne forment pas un tout cohérent et linéaire, l'objectivation, c'est-à-dire le côté visible du processus d'institutionnalisation peut se produire, mais la subjectivation, le côté invisible de ce processus n'a pas lieu, les acteurs n'alignent pas leurs pratiques avec les attendus de la nouvelle logique (p.203)	

Tableau 1.1 : Synthèse des articles/ Logiques institutionnelles et outils de gestion (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Bringing materiality into institutional analysis : the role of artifacts in the institutional entrepreneurs' strategies and their interplay with discourse	Leca, B Gond, J.P Déjean, F Huault, I	2009	Communication/EGOS Colloquium Barcelone, Espagne	Etude de cas : analyse des stratégies " discursives et matérielles" mise en place par l' entrepreneur institutionnel, Arese/vigeo, pour institutionnaliser l'investissement socialement responsable (p.2)	Rôle des artefacts dans le processus d'institutionalisation d'une nouvelle logique institutionnelle au niveau d'un champ	" How can an institutional entrepreneur use artifacts to support an institutionalization process ?" "How does an artifact articulate with discourse in such a strategy ?" (p.1)?	*Les outils et les discours sont aussi importants les uns que les autres dans un processus d'institutionnalisation *Les outils ont un rôle de médiateur dans 4 domaines : créer de l'intérêt, légitimer les acteurs qui les adoptent, ils façonnent les pratiques dans la mesure où ils permettent de réduire l'engagement des acteurs vis-à-vis de cœrtaines tâches qui sont déléguées à l'outil, ils réduisent également le spectre des actions possibles, conduisant les acteurs à adopter un comportement mimétique *Les outils ne sont pas simplement une transposition des discours, en les transformant en mesure, ils les rendent opérationnels et les simplifient. Ils permettent de structurer davantage les comportements et développer des comportements mimétiques	Tous les outils ne sont pas tous aussi contraignants que les outils de classement, il pourrait être intéressant d'étudier le rôle d'outils moins contraignants dans un processus d'institutionnalisation
The immateriality of material practices in institutional logics	Jones, C Boxenbaum, E Anthony, C	2013	Research in the Sociology of Organizations	Approche lingusitique Etude du contenu des 16 articles sur les logiques institutionnelles considérés comme les plus "importants"	Absence des "objets" dans les recherches consacrées aux logiques institutionnelles		*Les recherches qui s'intéressent à la partie " matérielle" d'une logique institutionnelle s'intéressent avant tout aux pratiques et aux structures mais pas directement aux objets, ainsi des questions restent sans réponse. " Our results demonstrate empirically that institutional logics research focuses on culture, structure and practices, whereas materials in their tangible form (*i.e*, objects) seem to be invisible or understudied " (p.55) " These studies on practices and structures bring us a step forward toward understanding the dimension of materiality in logics. However, they leave many questions unanswered. For instance, it is unclear whether any material objects were mobilized or chnaged duing these shifts in practices and structures. And importantly did changes in available materials stimulate the introduction of new practices and structures, enabling the shift in practices" (p.54) " Material may impact not only practices and structure but also symbols and ideas" (p.54)	Selon les auteurs, l'invisibilité des " objets physiques" dans les recherches sur les logiques institutionnelles constituent une faiblesse de ces recherches. Aussi, ils proposent que les nouvelles recherches consacrées aux logiques institutionnelles accordent un attention plus grande au rôle des objets physiques (p.55) . Pour cela, ils pensent qu'un rapporchement avec d'autres théories et notamment avec l' ANT pourrait être fructueux.

Tableau 1.1 : Synthèse des articles/ Logiques institutionnelles et outils de gestion (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Strange Brew : Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity	Christiansen, L.H Lounsbury, M	2013	Research in the Sociology of Organizations	Etude de cas au sein du groupe Carlsberg à partir d'entretiens, d'observations et d'analyse de documents pour comprendre comment la mise en place d'un nouvel outil de gestion le " Responsible drinking guide book" a permis de construire des "ponts" entre les deux logiques institutionnelles en conflit et a facilité la reconstruction de l'identité organisationnelle	Processus permettant de résoudre les compexités organisationnelles dues aux différentes logiques instiutionnelles en compétition		" More specifically, we detail how a group of organizational actors in the headquarters of a global brewery firm created a " Guide book" that reflected a mixing of social responsability and market logics as wella s an effort to reconstitute organizational identity" (p.202) " We trace the development of the Guidebook as a tangible artifact produce as a result of intraorganizational negotiations regarding the wo logics and how they relate to the identity of the organization" (p.202)	

Dans ce chapitre, nous avons exposé les concepts fondamentaux des théories néo-institutionnalistes et quelques travaux majeurs issus de ce courant et consacrés aux outils de gestion nous permettant d'éclairer théoriquement notre première sous-question de recherche : « Dans quelle mesure peut-on parler d'institutionnalisation des progiciels CRM et de quelle manière leur institutionnalisation a-t-elle accompagné des changements dans les représentations de la relation client ? »

Les travaux examinés nous ont permis de préciser le concept d'institutionnalisation et les mécanismes à l'œuvre dans un processus d'institutionnalisation. Nous retenons que l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion relève à la fois de raisons économiques et sociales et qu'elle ne se résume pas seulement à une diffusion massive de ce dernier. Elle suppose aussi que le nouvel outil de gestion soit à terme tenu pour acquis (*taken for granted*). Pour cela, les discours jouent un rôle central en permettant la rationalisation de « l'intérêt » de ce dernier. En nous appuyant sur le modèle discursif de l'institutionnalisation proposé par Green (2004), nous considérons qu'il est possible de saisir l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion en mettant en perspective la courbe de sa diffusion et celle des discours de justification qui l'accompagnent. Un outil de gestion peut être considéré comme institutionnalisé si sa diffusion, après avoir donné lieu à de nombreux discours de justifications, n'en nécessite plus ou peu (Green 2004). A partir des travaux de Phillips et *al.* (2004), nous pensons que tous les types de discours n'ont pas le même poids dans un processus d'institutionnalisation. Les textes produits par des auteurs considérés comme légitimes dans un champ et bénéficiant d'une large diffusion structurée sont davantage susceptibles de conduire à la production d'institutions. Dans la lignée de l'école néo-institutionnaliste scandinave, nous considérons que l'institutionnalisation est un processus actif dans lequel les acteurs jouent un rôle important. Ainsi, le résultat du processus d'institutionnalisation d'un outil de gestion ne suppose pas forcément isonymisme (noms identiques), isomorphisme (formes identiques) et isopraxisme (pratiques identiques).

Puis cette revue de littérature, et notamment l'examen des travaux d'Hasselbladh et Kallinikos (2000), mais aussi des travaux ultérieurs conduits dans la lignée de ces derniers (Moquet et Pezet 2006 ; Dambrin et *al.* 2007 ; Leca et *a*l. 2009) nous ont permis de mettre en évidence que si un outil de gestion pouvait être la cible d'un processus d'institutionnalisation, il pouvait également participer à l'institutionnalisation d'une nouvelle logique.

Les logiques institutionnelles sont historiquement situées. Elles définissent le contenu et le sens des institutions. Socialement construites, elles renvoient aux modèles historiques des pratiques, aux hypothèses, aux valeurs, aux croyances et aux règles par lesquels les individus produisent et reproduisent leur existence matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent du sens à leur réalité sociale (Thornton et Ocasio 2008). Nous retenons que de nombreux chercheurs soulignent que le rôle des artefacts (les outils de gestion étant une sorte d'artefacts) dans le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle logique institutionnelle reste largement sous étudié.

Notre second chapitre en examinant de façon empirique notamment de quelle manière l'institutionnalisation des progiciels CRM accompagne des changements dans les représentations de la relation client doit nous permettre de contribuer à ce courant de recherche en montrant comment un outil de gestion peut interagir avec l'une des composantes d'une logique institutionnelle : les représentations sociales.

2 CHAPITRE 2 : Un éclairage empirique au travers de l'analyse historique d'une revue professionnelle

Ce chapitre cherche à éclairer empiriquement notre première sous-question de recherche, formulée précédemment de la façon suivante : « **Dans quelle mesure peut-on parler d'institutionnalisation des progiciels CRM et de quelle manière leur institutionnalisation a-t-elle accompagné des changements dans les représentations de la relation client** ? ». Il s'articule autour deux points principaux : la présentation de la méthode de recherche et la présentation des principaux résultats.

2.1 La méthode de recherche : une approche qualitative longitudinale fondée sur l'analyse d'Action Commerciale, le magazine des dirigeants commerciaux de France

2.1.1 L'objectif de l'étude empirique

Comme nous l'avons souligné en introduction de cette première partie, nous cherchons ici à comprendre l'ampleur de la diffusion des progiciels CRM auprès des entreprises françaises et leurs conséquences en termes de conception de la relation client, aussi nous ne nous intéressons pas à un progiciel CRM en particulier mais aux progiciels CRM dans leur forme générique. L'étude d'un progiciel CRM particulier, sous une forme inscrite, est réalisée dans la deuxième partie de la thèse dans le but de comprendre les micro mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption et les modifications des pratiques au sein de l'entreprise suite à sa mise en œuvre.

La gestion de la relation client au cœur des progiciels CRM est un sujet qui concerne l'ensemble des entreprises et des organisations dans tous les domaines d'activité, même si elle peut prendre des formes légèrement différentes d'un domaine à l'autre. Aussi, nous ne plaçons pas notre réflexion au niveau d'un domaine d'activité particulier, d'un champ mais à un niveau plus global. Dans les sociétés capitalistes, les clients ont une place centrale dans la mesure où ils constituent la source de revenus essentielle pour les entreprises. Aussi, ils ont toujours été une source de préoccupation majeure, faisant l'objet de toutes les attentions des

entreprises. Mais selon nous, la façon dont les entreprises envisagent les échanges avec leurs clients a évolué au cours du temps et il semblerait que les progiciels CRM aient participé à l'évolution du type d'attention portée aux clients depuis le début des années 1990. Les entreprises n'envisagent plus le client comme une simple source de revenu mais aussi comme une source de profit. La gestion de la relation client apparaît comme le levier principal de cette transformation et les progiciels CRM semblent en être un des moyens principaux. Ces derniers paraissent être à la fois l'objet d'un processus d'institutionnalisation et le moyen d'institutionnalisation d'une conception du client en tant que source de profit et non plus seulement comme source de revenu. L'institutionnalisation des progiciels CRM irait donc de pair avec la transformation de la conception du client.

Le processus de recherche retenu doit nous permettre d'avoir un double niveau d'analyse. Nous souhaitons saisir à la fois dans quelle mesure les progiciels CRM sous leur forme circulante ont été institutionnalisés et de quelle manière cette institutionnalisation a modifié la conception de la relation client et le statut du client (source de revenu vs source de profit). L'étude de l'évolution des discours constitue une manière de comprendre le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle (Green Jr 2004 ; Phillips et al. 2004) et de saisir le changement de logique institutionnelle au niveau de sa dimension idéelle (Jones et al. 2013). Nous avons donc opté pour une approche qualitative longitudinale fondée sur l'analyse de discours portant sur la gestion de la relation client.

La validité et la fiabilité internes et externes d'une recherche qualitative dépendent essentiellement du processus de recherche mis en place par le chercheur (choix du terrain, méthodes de recueil et d'analyse des données…) et de la description qu'il en fait (Thiétart 2003). Aussi, nous expliquons tout d'abord le choix de la revue professionnelle Action Commerciale, support retenu pour notre étude, puis nous la présentons succinctement et décrivons les méthodes de recueil et d'analyse des données.

2.1.2 Choix et présentation d'Action Commerciale

De nombreuses études examinant, grâce à l'analyse de discours, le processus d'institutionnalisation (Green Jr et al. 2009) ou de désinstitutionnalisation (Maguire et Hardy 2009) d'une nouvelle pratique, s'appuient sur des bases de données et ont une approche multi-

supports. Considérant que tous les discours n'ont pas la même portée dans un processus d'institutionnalisation et que les discours portés par des auteurs considérés comme légitimes, conduisent plus probablement à l'institutionnalisation (Phillips et al. 2004), nous avons choisi de nous focaliser sur l'étude d'une seule revue professionnelle faisant référence auprès des dirigeants commerciaux et marketing. Ces acteurs, en effet, conçoivent et portent la stratégie de l'entreprise en matière de gestion de la relation client et sont décideurs, ou au moins prescripteurs, dans la mise en place des progiciels CRM. Notre choix s'est porté sur la revue professionnelle, Action Commerciale, pour trois raisons principales : sa cible, son positionnement, et son historique. Action Commerciale, est une revue professionnelle du groupe Editialis, un des leaders de la presse professionnelle en France. Elle est destinée aux dirigeants commerciaux de France, sa parution est mensuelle (en moyenne 11 numéros par an d'environ 100 pages chacun), sa diffusion se fait essentiellement par abonnement (10 000 abonnés) et par internet. Elle n'a pas vraiment de concurrents[33]. Son positionnement est original dans la mesure où elle adopte une approche « transversale ». La presse professionnelle est généralement « verticale », c'est-à-dire liée à un secteur d'activité, tel journal s'intéressant aux professionnels de l'informatique, tel autre ciblant ceux du textile. Au contraire, Action commerciale est destinée aux dirigeants commerciaux de tous les secteurs et a pour objectif « *de les accompagner dans toutes les dimensions de leur métier afin de leur permettre d'être le plus performant possible* »[34]. Il est à noter qu'Action Commerciale a un partenariat étroit depuis sa création avec l'Association des Dirigeants Commerciaux de France (DCF), le sous-titre de la revue a d'ailleurs été jusqu'en 2008, « le magazine des Dirigeants Commerciaux de France », date à laquelle la DCF a créé sa propre revue, intitulée Tribu, ce qui a entraîné un changement de sous titre. Le sous-titre est désormais, « le magazine du développement commercial », mais comme l'explique le président de l'association DCF, le partenariat avec Action Commerciale est toujours très fort et dans chaque numéro d'Action Commerciale, il y a une rubrique « DCF », qui consiste en une interview d'un de ses membres sur un thème particulier. Les articles d'Action Commerciale reprennent à la fois des avis d'experts et des témoignages de cadres commerciaux. Le positionnement transversal de la revue, sa cible prioritaire, sa notoriété et son partenariat étroit avec l'association professionnelle des dirigeants commerciaux de France en font un support pertinent pour notre

[33] Informations obtenues auprès du réacteur en chef adjoint, le 9 février 2011

[34] Propos extraits d'une interview d' H. Lenglart, pdg du groupe Editialis, sur le site www.editialis.fr, le 2/11 /2010

recherche. La revue existe en outre depuis plus de vingt ans, ce qui permet le recul nécessaire pour étudier la question de la transformation de la relation client. Une période de vingt ans comprise entre 1990 et 2010 (dix ans avant et dix ans après la date communément admise de l'apparition des progiciels CRM en France) nous semble en effet souhaitable. La période retenue doit être relativement longue pour nous permettre de comprendre dans quelle mesure il y a eu institutionnalisation des progiciels CRM et de quelle manière cette institutionnalisation a transformé la façon de concevoir la gestion de la relation client et la conception du client (source de revenu vs source de profit).

2.1.3 Le recueil des données et la méthode d'analyse

Au cours des vingt années étudiées, la composition des numéros d'Action commerciale a connu des changements, mais elle contient toujours des analyses d'experts, des interviews de dirigeants commerciaux, un dossier thématique, une rubrique consacrée à la DCF (association des Dirigeants Commerciaux de France) et des éléments concernant l'actualité commerciale (annonce de salons, nominations…), (cf Annexe 2- Un exemple de sommaire d'un numéro d'Action Commerciale). Il s'agit d'aborder toutes les facettes du métier de dirigeant commercial. Nous avons pu constater que deux thèmes revenaient en permanence : la gestion des équipes commerciales (recrutement, management, motivation, formation, équipement…) et la gestion de la relation client (enjeux, stratégie, moyens de mise en œuvre…).

Notre corpus est constitué des articles publiés entre 1990 et 2009, dont le thème principal est la gestion de la relation client au sens large. Nous avons ainsi retenu au-delà des articles faisant référence explicitement à la gestion de la relation client, tous les articles s'intéressant à des thèmes comme la fidélisation , la conquête de nouveaux clients, les bases de données client, le ciblage, la mise du client au centre de l'organisation, les centres d'appel, la gestion des réclamations mais aussi l'efficacité commerciale, le pilotage des forces de vente et l'informatisation des équipes commerciales. Notre corpus comprend ainsi 425 articles ou dossiers. La constitution de ce corpus a été réalisée en deux phases. La première phase a été conçue comme une phase de test pour nous assurer de la pertinence du support retenu. Nous voulions vérifier l'existence d'articles traitant de la gestion de la relation client et contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management » et avoir une première vision du contenu de ces articles. Cette phase de test a été réalisée à partir de la lecture du sommaire

des numéros de quatre années (1999, 2000, 2003 et 2006) choisies autour de la date communément admise de l'apparition des progiciels CRM en France, et d'une lecture rapide des articles de ces numéros contenant le terme « CRM » et/ou « Customer Relationship » . Suite à cette phase de test, nous avons procédé à une lecture systématique et rapide de tous les numéros d'Action commerciale entre 1990 et 2009. Nous avons recensé dans des tableaux Excel, année par année, tous les articles concernant la gestion de la relation client et avons noté les idées principales et des *verbatims* nous paraissant particulièrement intéressants.
(cf Annexe 3- Deux exemples de tableau recensant les articles d'Action Commerciale concernant la gestion de la relation client). A partir de 1999, date à laquelle on assiste à une explosion des articles contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management », tous les articles abordant la gestion de la relation client ont été scannés sous format PdF afin de pouvoir mener des analyses de contenu plus approfondies ainsi que des comptages. Nous avons scannés 327 articles ou dossiers correspondant à 846 pages.

L'analyse des données a induit deux grandes étapes, l'une quantitative et l'autre qualitative. Souhaitant nous appuyer notamment sur le cadre proposé par Green (2004) qui permet comme nous l'avons explicité précédemment d'éclairer le degré d'institutionnalisation d'un nouvel outil en comparant l'évolution de sa diffusion et l'évolution du nombre de discours lui étant consacrés, nous avons souhaité réaliser un comptage du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », mois par mois, et année par année. Il est à noter que n'ayant identifié, lors de notre première lecture de l'ensemble des numéros, qu'un seul article sur la période 1990-1998 contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », nous n'avons pas procédé à un comptage systématique sur cette période. En revanche, sur la période 1999-2009, un comptage systématique a été réalisé. En plus du comptage du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », nous avons également réalisé des comptages des articles contenant des termes se rapportant aux quatre modules principaux de tout progiciel CRM. Nous avons, ainsi, établi quatre autres comptages. Il s'agit du comptage des articles comprenant les termes « gestion de la relation client » ou « GRC » (1), les termes « sales force automation ou « SFA » (2), les expressions « multicanal », « multi-canal », « multicanaux » ou « multi-canaux » (3) et enfin les termes « informatique décisionnelle » , « brique(s)décisionnelle(s) », « solution(s) décisionnelle(s) », « logiciel(s) décisionnel(s) » ou « progiciel(s) décisionnel(s) » (4). Ces comptages ont été réalisés sur tous les articles scannés

en format PdF grâce au menu « Edition » et à la fonctionnalité « recherche avancée ». Pour les comptages effectués sur des termes correspondant à des abréviations comme « CRM », « SFA » et « GRC », les cases « mots entiers » et « respect de la casse » ont été cochées. Ces comptages ont donné lieu à des tableaux Excel récapitulant, mois par mois, le nombre d'articles, le nombre de pages et le titre des articles.

La deuxième étape de l'analyse correspond à une analyse de contenu des 278[35] articles retenus. Pour faciliter notre analyse de contenu, deux documents Word ont été réalisés. Le premier consiste en un résumé des idées principales des 98 articles traitant de la gestion de la relation client avant 1999, c'est-à-dire avant l'explosion du nombre d'articles consacrés au CRM (Sur cette période, un seul article contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management » a été identifié, il s'agit d'un article paru en 1995 concernant la mise en œuvre d'un projet CRM au sein d'IBM). Le deuxième consiste, suite à une nouvelle lecture approfondie des 179 articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Mangement » en des résumés par année, article par article des idées principales, associés à des *verbatim* particulièrement significatives. Le premier document nous a permis de dégager les idées principales liées à la gestion de la relation client entre 1990 et 1999 et d'en analyser l'évolution sur la période. Le deuxième correspondant au résumé de 179 articles (et comprenant 68 pages), a quant à lui, fait l'objet de trois analyses successives. Nous souhaitions approfondir notre connaissance du contenu des articles pour essayer d'appréhender le processus d'institutionnalisation des progiciels CRM, identifier les idées circulant à leurs propos, notamment au sujet de leur rôle dans la gestion de la relation client et enfin saisir les changements éventuels dans la façon de concevoir la gestion de la relation client et le statut du client. Lors de la première analyse, nous avons effectué un classement des articles en fonction de leur thème principal, trois thèmes ont été identifiés : le marché du CRM (acteurs, évolution…), les progiciels CRM (éléments constitutifs, principes fondamentaux…) et la gestion de la relation client (évolution, réorganisation, le rôle des outils dans la gestion de la relation client), un thème « autres » a été ajouté pour les articles dont le thème principal n'était aucun des trois thèmes précédents. Lors de la deuxième analyse, nous référant à la définition de Scott (2008) qui considère que toute institution s'appuie sur trois

[35] Les 278 articles ayant fait l'objet d'une analyse de contenu correspondent aux 98 articles traitant de la gestion de la relation client sur la période 1990-1998 et aux 179 articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management sur la période 1999-2009.

piliers, le pilier réglementaire, le pilier normatif et le pilier cognitif, nous avons relevé les éléments se rapportant à chacun de ces piliers. Et enfin, nous avons cherché à mettre en perspective les idées contenues dans ces articles à propos des progiciels CRM d'une part, et les changements de la figure du client et des représentations de la relation client au cours du temps, perceptibles dans ces articles, mais aussi mis en évidence par des travaux de recherche antérieurs, d'autre part.

En résumé, le processus d'analyse des articles contenus dans Action Commerciale peut être synthétisé grâce au schéma suivant : (Schéma 2.1 : Les principales étapes du processus de recueil et d'analyse des articles d'Action Commerciale)

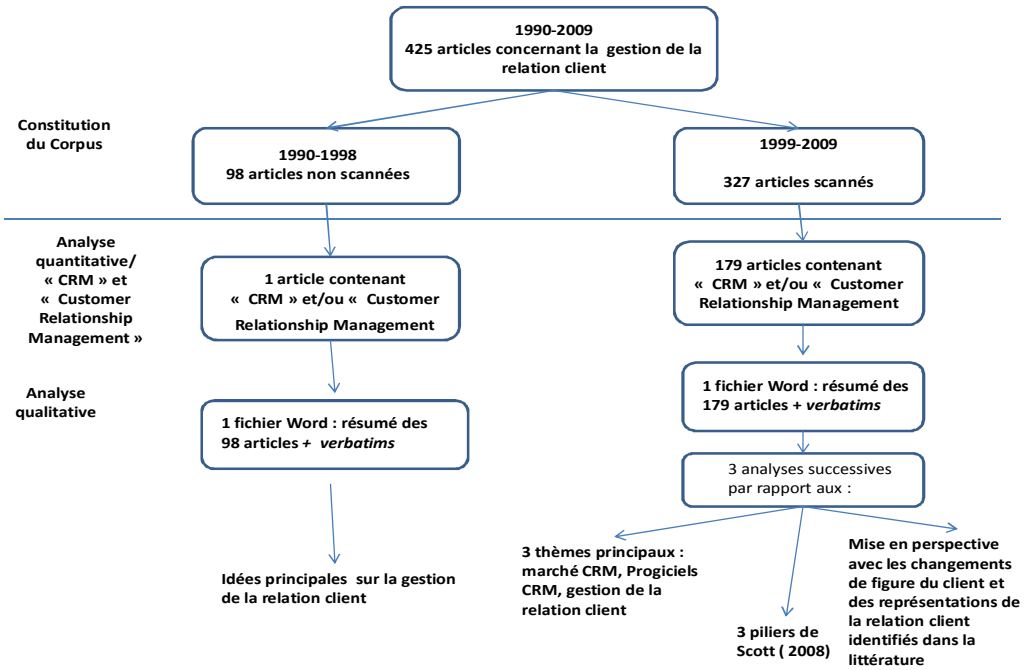


Schéma 2.1 : Les principales étapes du processus de recueil et analyse des articles d'Action Commerciale

2.2 Les principaux résultats

La présentation de nos résultats est organisée autour de trois thèmes principaux : l'institutionnalisation des progiciels CRM, l'étude des idées circulant à propos des progiciels CRM et enfin la mise en perspective des discours vecteurs de l'institutionnalisation des

progiciels CRM et des changements dans les modes de représentation de la relation avec le client.

2.2.1 L'institutionnalisation des progiciels CRM

Comme nous l'avons mis en évidence précédemment, l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion ne peut pas être confondue avec sa diffusion. Une large diffusion est nécessaire pour parler d'institutionnalisation mais n'est pas suffisante. L'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion suppose aussi qu'il soit considéré comme « *taken for granted* », c'est-à-dire que son intérêt ne nécessite plus de justifications. Pour comprendre dans quelle mesure une nouvelle forme organisationnelle a été institutionnalisée, Green (2004) propose de comparer la courbe d'évolution de sa diffusion et la courbe d'évolution du nombre de justifications auxquelles elle donne lieu.

Nous nous appuyons sur ce cadre d'analyse pour étudier l'institutionnalisation des progiciels CRM au cours de la période 1990-2009. L'évolution du nombre de progiciels diffusés est opérationnalisée par l'évolution du marché des progiciels CRM en France. L'évolution du nombre de justifications produites est quant à elle opérationnalisée par le nombre d'articles parus dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009, contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management ».

En ce qui concerne l'évolution du marché CRM en France entre 1990 et 2009, nous nous appuyons sur les résultats de différentes études réalisées par différents experts, comme le Gartner Group, IDC France, Pierre Audoin Consultants, Precepta ou encore Sage, publiées dans Action Commerciale mais aussi dans d'autres revues professionnelles comme dans Relation client Magazine ou sur internet. Toutes les études consultées nous conduisent à conclure que le marché des progiciels CRM en France a été en croissance tout au long de la dernière décennie et devrait toujours l'être au moins jusqu'en 2015, même si les taux de croissance ne sont plus ceux que le marché a connu fin des années 1990 et début des années 2000. Ainsi, selon deux études d'IDC France, publiées dans Action Commerciale en février 2000 et en novembre 2001, les ventes de progiciel CRM en France ont connu une augmentation de 30% en 1999 et de 116% en 2000. Suite à cette explosion des ventes au début des années 2000, les taux de croissance sur ce marché, même s'ils ont connu un certain

ralentissement, restent et devraient rester élevés au moins jusqu'en 2015. Ainsi, selon une étude de Precepta, publiée en mai 2011 sur le site relationclientmag.fr, le chiffre d'affaires global du marché CRM en France a connu une progression annuelle moyenne de 8%, sur la période 2005-2010 et selon une étude de IDC France, publiée en mars 2012 sur le site dsi.silicon.fr, après avoir connu une croissance de 8,9% en 2011, le marché des progiciels CRM en France devrait connaitre une croissance annuelle moyenne de 6 à 7% sur la période 2011-2015. Ces taux de croissance du marché des progiciels CRM en France sont corroborés par l'évolution des taux de pénétration des progiciels CRM dans les entreprises françaises. Selon une étude de Pierre Audoin Consultants de 2001, publiée sur le site Soft.Computing, ce taux était passé de 4% en 1998 à 9,2% en 2000 ; et selon une étude réalisée par Ipsos pour Sage, il était fin 2008, de 46%.

Ces données nous permettent de conclure à une augmentation de la diffusion des progiciels CRM en France tout au long de la dernière décennie, mais comme nous l'avons souligné précédemment, si cette augmentation de la diffusion des progiciels CRM est nécessaire pour pouvoir parler d'institutionnalisation des progiciels CRM, elle n'est pas suffisante. Pour être en mesure d'éclairer la question de l'institutionnalisation des progiciels CRM, nous avons complété cette analyse de l'évolution du marché des progiciels CRM en France par l'analyse de l'évolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », publiés dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009. Les données obtenues, à partir des comptages effectués sont récapitulées dans le tableau et le graphe ci-dessous.

Année	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Nombre d'articles contenant " CRM " et/ou "customer relationship management"	0	0	0	0	0	1	0	0	0	12	21	28	19	13	9	12	13	19	20	13	180

Tableau 2.1 : Evolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM »/et ou « Customer Relationship Management », publiés dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009

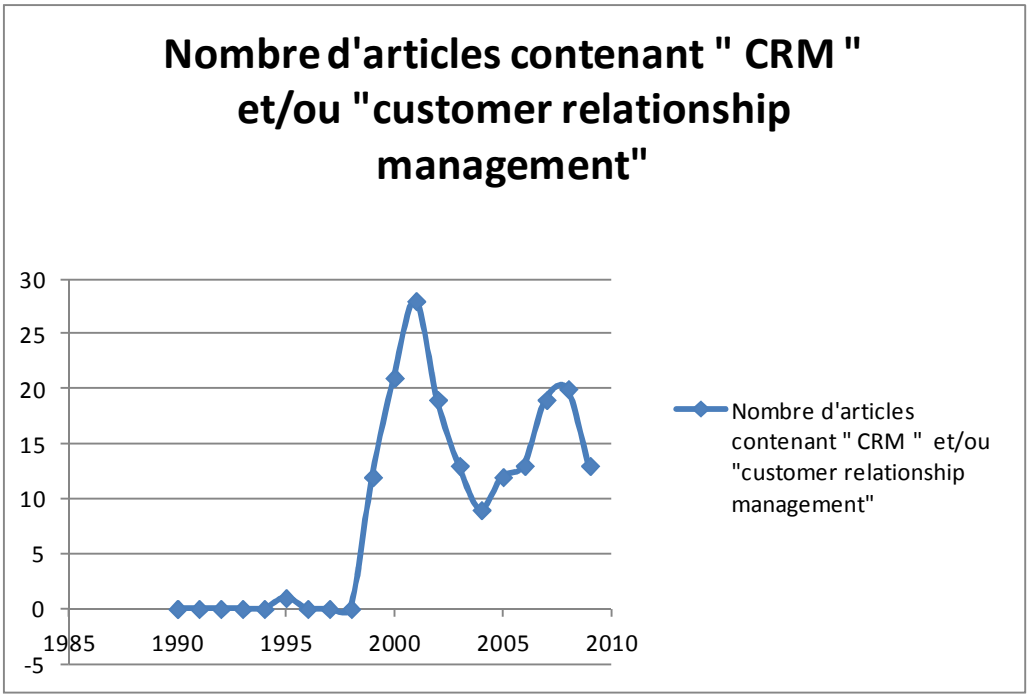


Schéma 2.2 : Courbe de l'évolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management», publiés dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009

La courbe d'évolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », publiés dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009 (*cf.*schéma 2.2), met en évidence une forte augmentation suivie d'une phase de diminution. Cette évolution associée à l'augmentation de la diffusion des progiciels CRM en France sur la même période, nous permet de conclure à l'institutionnalisation des progiciels CRM. Afin de consolider notre analyse de l'institutionnalisation des progiciels CRM au cours de la dernière décennie, nous avons également comparé, en nous inspirant de la recherche de Green (2009) montrant que plus le degré d'institutionnalisation d'une nouvelle pratique est élevé, moins la structure des justifications est complexe, le nombre d'articles où le terme « CRM » est explicité en « Customer Relationship Management » ou en « Gestion de la Relation Client » et celui des articles où ce terme n'est pas explicité. Il nous semblait raisonnable de penser qu'une diminution, au cours du temps, du nombre d'articles explicitant le terme CRM par rapport à celui des articles ne l'explicitant pas constituerait un élément supplémentaire pour nous permettre de parler d'institutionnalisation des progiciels CRM. Une telle diminution semblerait signifier que la signification du terme « CRM » est connue de tous et que ce terme ne nécessite plus d'explications complémentaires. Les comptages effectués (*cf* schéma 2.3) montrent que si les deux courbes sont totalement confondues au départ, le nombre d'articles

explicitant le terme « CRM » devient peu à peu inférieur à celui des articles ne l'explicitant pas. Ces résultats montrent donc une institutionnalisation des progiciels CRM au cours de la dernière décennie.

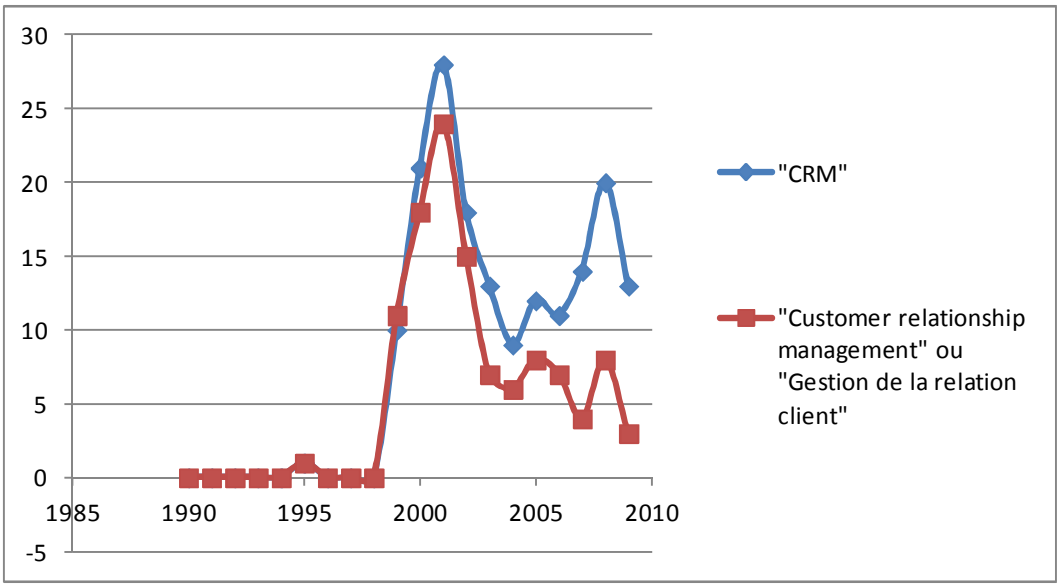


Schéma 2.3 : Comparaison du nombre d'articles contenant le terme « CRM » et du nombre d'articles contenant les termes « Customer Relationship Management ou « Gestion de la relation client »

Une analyse plus fine de la courbe de l'évolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ ou « Customer Relationship Management » (*cf.* schéma 2.2) conduit à distinguer dans cette évolution, non plus deux phases essentielles (une forte augmentation suivie d'une diminution) mais quatre phases : une augmentation vertigineuse de 1999 à 2001, une très forte diminution de 2002 à 2004, une augmentation sensible de 2005 à 2008 suivie d'une diminution significative en 2009.[36] Comment interpréter alors la deuxième augmentation constatée, entre 2002 et 2004, du nombre d'articles supposant une augmentation du nombre de justifications de l'intérêt des progiciels CRM alors même que les progiciels CRM semblent en voie d'institutionnalisation. Il faut, selon nous, prendre en compte les importantes

[36] Il est à noter qu'en 1995, le terme « CRM » apparait pour la première fois dans un article. Il s'agit d'un article consacré à la réorganisation commerciale de la société IBM, suite aux difficultés qu'elle rencontrait depuis quelques années en termes de ventes, le nom de code de ce projet de réorganisation, piloté par IBM France, est CRM pour Customer Relationship Management. « Ce projet a pour objectif d'aider et de fidéliser nos clients. Notre volonté est de répondre mieux, plus vite et moins cher à nos clients » (extrait de l'article « IBM France : Répondre aux clients mieux, plus vite et moins cher », publié dans le numéro d'Action Commerciale d'Octobre 1995)

difficultés rencontrées par les praticiens lors de la mise en oeuvre de ces progiciels, les forts taux d'échec de ces projets (70% en 2002, selon le Bluter group) et les résultats sur la performance des entreprises qui ne sont pas toujours à la hauteur des espérances ou au moins plus mitigés que dans le cas des projets ERP (Enterprise Resource Planning) ou SCM (Supply Chain Management) (Hendricks et al. 2007 ; Michaux 2009). Une hypothèse est que face aux difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des premiers progiciels CRM, au fort taux d'échec de ces projets et à leurs résultats économiques mitigés, les praticiens ont commencé à douter de l'intérêt de tels progiciels. La multiplication des discours sur les progiciels CRM aurait alors contribué à lever, ou au moins à contenir, ces doutes et à poursuivre le processus d'institutionnalisation. La baisse du taux d'échec de ces projets au cours du temps, (47% selon le Forrester Research en 2009) expliquerait alors la nouvelle diminution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » ou « Customer Relationship Management » qui semble se dessiner à partir de 2009. Cette analyse plus approfondie suggère que le processus d'institutionnalisation des progiciels CRM n'est pas totalement indépendant des effets constatés des premiers progiciels CRM mis en oeuvre. Le constat de taux d'échec importants est suivi d'une augmentation du nombre de discours sur les CRM, et une diminution de ces taux d'échec est suivie d'une diminution du nombre de discours. D'une certaine manière, ces résultats s'inscrivent dans la lignée de ceux des chercheurs, qui, comme Fiss et Kennedy (2009), montrent que dans le processus d'institutionnalisation d'un outil de gestion, les raisons économiques et sociales sont interconnectées, contrairement à ce que pensent des chercheurs comme Tolbert et Zucker (1983) ou Westphal *et al.* (1997). Pour ceux-ci, les premiers adoptants le font pour des raisons exclusivement économiques et les suivants pour des raisons sociales (recherche de légitimité par mimétisme); l'institutionnalisation elle-même ne faisant intervenir que des raisons de type social. Les travaux de Fiss et Kennedy (2009) *a contrario* mettent en évidence que dans la diffusion d'un outil de gestion les motivations économiques et sociales ne sont pas mutuellement exclusives. Nos résultats contribuent à enrichir leurs travaux ainsi que le cadre d'analyse du processus d'institutionnalisation proposé par Green (2004, 2009) en soulignant que le processus d'institutionnalisation d'un outil de gestion dépend des effets constatés suite aux premières mises en œuvre (difficultés de mise en œuvre, taux d'échec, effets sur la performance de l'entreprise). Une première diminution des discours de justification de l'intérêt de l'outil, signe de leur institutionnalisation (Green Jr 2004), peut-être suivie d'une nouvelle augmentation des discours de justification avant une nouvelle diminution significative, si les premières mises en œuvre se sont révélées plus

difficiles que prévues, les taux d'échec de ces projets plus importants qu'imaginé et les résultats sur la performance de l'entreprise en - deça des espérances.

Dans cette première section, nous nous sommes intéressée au processus d'institutionnalisation des progiciels CRM au cours des deux dernières décennies, nous avons mis en évidence leur institutionnalisation lors de la dernière décennie d'une part, et l'existence d'interactions entre l'évolution du nombre de discours de justification et les effets constatés suite aux premières mises en œuvre, d'autre part. Les deux dernières sections de ce chapitre sont consacrées à la compréhension des changements induits par l'institutionnalisation des progiciels CRM sur les représentations de la relation client. Pour cela, dans la section suivante, nous analysons le contenu des articles contenant les termes « CRM » et/ ou « Customer Relationship Management », pour identifier quelles sont les principales idées qui circulent au sujet de ces progiciels. Dans la dernière partie nous les mettons en perspective avec les évolutions de la figure du client et des représentations de la relation client au cours du temps.

2.2.2 Les idées circulant à propos des progiciels CRM

Nous appuyant sur Scott (2008) qui définit les institutions à partir de trois piliers (le pilier réglementaire, le pilier normatif et le pilier culturel-cognitif), nous avons analysé le contenu des articles contenant les termes « CRM » et/ ou « Customer Relationship Management » par rapport à ces trois piliers. Sans surprise, très peu d'articles contiennent des discours relevant du pilier réglementaire (il est juste fait parfois allusion à CNIL et à l'interdiction d'enregistrer certains types d'information) dans la mesure où la mise en oeuvre d'un progiciel CRM n'est pas obligatoire, contrairement à celle d'autres dispositifs de gestion. En revanche, ces articles contiennent de nombreux éléments culturel-cognitifs (représentations communes, partagées par rapport aux progiciels CRM sur différents thèmes) et de nombreux éléments normatifs (normes, conseils par rapport à leur mise en œuvre et à leur utilisation). Nous les examinons successivement dans les deux sections suivantes.

Le pilier culturel-cognitif des progiciels CRM sous leur forme circulante

Sous l'angle du pilier culturel-cognitif, les idées qui circulent à propos des progiciels CRM relèvent de trois thèmes principaux : le marché du CRM en France, les difficultés de mise en œuvre de ces projets et leur rôle dans la gestion de la relation client.

Le marché du CRM en France

Différents articles, s'appuyant sur les résultats de différentes études, mettent en évidence un marché en forte augmentation tout au long de la dernière décennie. Dans les premières années de 1998 à 2002, la croissance du marché CRM est essentiellement due à la mise en place de progiciels SFA (Sales Force Automation) dans les grandes entreprises en B to C.

« En 1999, IDC note une augmentation de 30% des ventes de progiciel CRM, les entreprises françaises ont pris le virage du CRM. Ce sont les grands comptes qui tirent le marché vers le haut en raison des coûts encore élevés, l'automatisation des forces de vente a généré 40% de l'activité et l'activité des éditeurs est réalisée à 75 % par le secteur des services, l'industrie réalisant avant tout son business en B to B et ayant moins de client,s en voit moins l'intérêt. […] IDC prévoit une croissance régulière de 43% par an jusqu'en 2004 ». (Extrait de l'article : Le marché du CRM en plein boom, février 2000)

« Forte croissance du marché des progiciels dédiés aux forces de vente. Le marché des progiciels dédiés aux forces de vente connaît une croissance d'environ 25 % par an depuis 1998. C'est en effet, bien souvent par l'automatisation des commerciaux que les entreprises commencent à construire un système informatique de gestion de la relation client. Pourquoi? « Tout simplement parce qu'il faut d'abord bien vendre avant de penser au service client", explique Stéphanie Wailliez, analyste senior au cabinet CXP » (Extrait de l'article : Vers une démocratisation des progiciels force de vente : étude, cahier spécial, mars 2001)

« Les logiciels destinés aux forces de vente sont le moteur du marché de la gestion de la relation client, selon une étude IDC. […]Depuis le temps que les experts l'appelaient de leurs voeux, c'est enfin une réalité: le marché du customer relationship managament (CRM), ou gestion de la relation client, décolle en France. Le cabinet d'études IDC constate que les ventes totales de logiciels de CRM ont progressé de plus de 116 % l'an passé. Rappelons que ces logiciels sont aussi bien des solutions pour les centres d'appels que des outils d'informatisation des forces de vente, d'automatisation des actions marketing ou bien encore de la gestion de la relation client sur Internet. La problématique du CRM est donc très large

et concerne le front office de l'entreprise. »« Ce sont les logiciels destinés au service client ou à la gestion des forces de vente qui ont connu la plus forte croissance (32 %). (Extrait de l'article : Les entreprises s'équipent de solutions CRM, novembre 2001)

A partir de 2002, comme le soulignent de nombreux articles, la croissance du marché CRM ne repose plus sur la vente de progiciels SFA aux grandes entreprises (cette partie du marché est arrivée à maturité) mais sur la vente auprès des petites et moyennes entreprises d'une part, et sur le développement des trois autres modules constitutifs d'un progiciel CRM auprès des grandes entreprises d'autre part. Les éditeurs cherchant à trouver de nouveaux marchés ont lancé des solutions CRM adaptées aux PME voire TPE ; il s'agit de solutions moins coûteuses et dont les délais de mise en œuvre sont raccourcis. D'autre part, poursuivant leur stratégie CRM, les grandes entreprises, après avoir informatisé leurs forces de ventes (mise en place de modules SFA), automatisent leur service marketing (mise en place de module EMA) et leur service client (mise en place de call center, de sites internet..), et s'équipent de modules « CRM analytique » pour analyser et exploiter de façon plus efficiente leurs données clients.

« Le marché des solutions de gestion de la relation client est arrivé aujourd'hui à maturité : les grandes entreprises ont ainsi toutes informatisé leurs forces de vente. Du coup, depuis quelques mois, les "grands" éditeurs ciblent de plus en plus les petites et moyennes entreprises. »« Dernier en date: Pivotal, qui s'est allié avec Cap Gemini, Ernst & Young, pour proposer une offre dédiée au mid-market. La solution, baptisée CRM Express, comprend trois modules: Pivotal Sales, destiné aux commerciaux et offrant toutes les fonctions habituelles de tels outils (suivi d'affaire, historique, etc.), Pivotal Marketing et PivotaI Services pour la gestion du back-office. Le temps de mise en œuvre doit être moins long et le retour sur investissement plus rapide » (Extrait de l'article : SFA- Pivotal informatise les commerciaux des PME, décembre 2002)

« L'informatisation des forces de vente ne concerne plus simplement les grandes entreprises. Depuis quelques mois, les éditeurs souhaitant trouver de nouveaux marchés, ont lancé des solutions pour les PME-PMI, voire les TPE : délais de mise en œuvre raccourcis et retours sur investissement plus rapides (Extrait de l'article : Gestion commerciale : dopez l'efficacité des vos commerciaux terrain, avril 2003)

« Le volet marketing des applications GRC pourrait être le grand gagnant de l'évolution du marché de la relation client. Désormais, les entreprises ont intégré le fait que la stratégie

commerciale d'une entreprise ne devait pas uniquement se baser sur des investissements en SFA mais intégrer le marketing. Une réalité que les éditeurs GRC ont prise en compte. Pour beaucoup, les nouvelles versions de leur application répercutent cette tendance et offrent des modules plus développés. Les logiciels de marketing sont capables de gérer des règles de gestion complexes ». (Extrait de l'article : Des logiciels de marketing : un module CRM en pleine croissance, avril 2006)

« Le centre d'appels est, avec le développement du Web, un passage presque obligatoire dans la mise en place d'une stratégie de CRM. Loin d'être un centre de coûts, le call center peut devenir un véritable centre de profits. Pour y parvenir, une méthode: faire de ses téléacteurs des télévendeurs qui remplacent le commercial dans ses tâches à plus faible valeur ajoutée. » (Extrait de l'article : Dynamiser votre retour sur investissement : introduction du dossier de ce numéro : relation client, rentabilisez votre investissement, février 2002)

« Améliorer sa stratégie grâce à des indicateurs analytiques quotidiennement mis à jour : les managers en rêvaient l'informatique l'a fait. » (Extrait de l'article : Les bonnes décisions grâce à l'informatique, mai 2002)

« Cette étude, réalisée en 2006 auprès de cadres commerciaux et marketing de 206 entreprises, montre que l'objectif prioritaire n'est plus la connaissance client (13 % en 2006 vs. 27 % fin 2004), mais bien une exploitation intelligente de la connaissance acquise au cours des exercices précédents pour recruter de nouveaux clients (17 %), accroître la valeur et la rentabilité des clients actuels (17 %) et fidéliser les clients existants (16 %). » (Extrait de l'article : Fidélisation : tous unis pour le bonheur du client, juin 2007, il s'agit des résultats d'une étude menée par le laboratoire Everest et par le centre de recherche DMSP de l'université Paris-Dauphine*)*

Les autres tendances lourdes du marché CRM mises en avant par différents articles sont d'une part la concentration des acteurs, symbolisée par le rachat de deux éditeurs majeurs, Peoplesoft et Siebel par Oracle, respectivement fin 2004 et fin 2005, et d'autre part le développement des solutions en mode hébergé, accessibles en location en ligne (Application Service Provider (ASP)), de proposition d'offres « verticalisées » par métier, et enfin le développement des solutions accessibles à distance permettant plus de mobilité.

« Le cabinet d'analyses Gartner estime ainsi qu'en 2006, 15 % des applications de GRC achetées le seront en mode hébergé. Salesforce.com a été le premier à parier sur ce modèle en 1999. Autres tendances de fond : intégration des modules marketing, proposition d'offres verticalisées par métier (Siebel), offrir plus de mobilité (solutions accessible à distance) » (Extrait de l'article : Logiciels SFA : des offres « on demand » qui s'élargissent, avril 2006)

« Un CRM mobile pour plus d'efficacité : Plus de la moitié des entreprises européennes ont manqué des ventes ou des opportunités professionnelles, car leur CRM n'était pas accessible à distance. C'est ce qui ressort d'une étude réalisée en 2009 par Forrester Consulting pour le compte de Research In Motion le constructeur du BlackBerry) (Extrait de l'article : 6 conseils pour rendre vos commerciaux nomades, octobre 2009)

Des projets difficiles à mettre en œuvre

Si de nombreux articles s'intéressant aux progiciels CRM évoquent le triomphe du CRM au cours de la dernière décennie en soulignant les forts taux de croissance du marché CRM et ses évolutions majeures, parallèlement un nombre non négligeable d'articles traitent des difficultés liées à la mise en œuvre de ces projets, véhiculant l'idée que les projets de mise en œuvre d'un progiciel CRM sont des projets coûteux et complexes, au risque d'échec important. Comme le montre le dernier extrait des extraits cités ci-dessous, les taux d'échec lors de la mise en oeuvre d'un progiciel CRM sont supérieurs à ceux constatés lors de la mise en œuvre d'autres types de progiciels.

« La mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la relation client n'est pas simple. 52 % des entreprises qui se sont engagées déclarent ainsi avoir rencontré un inconvénient majeur: l'inertie de l'entreprise dans sa globalité. Or, c'est un élément à prendre en compte car un "ratage" ne pardonne pas quand on sait qu'une majorité d'entreprises dépense de 1 à 5 millions de francs pour mettre en place cette stratégie. » (Extrait de l'article article : Gestion de la relation client : décalage entre théorie et pratique, février 2001, il s'agit d'une étude réalisée par la SOFRES pour Call and CO auprès de 300 entreprises entre 200 et 1000 salariés)

« Le taux d'échec de ces projets est très important, on estime que deux tiers de ces projets aboutissent à un échec, ce qui est considérable » explique Frédéric Doumenc, manager,

responsable du secteur gestion de la relation client chez KPMG Consulting France, spécialiste dans l'informatisation des forces de vente. (Extrait du cahier spécial, mars 2001)

« Le taux de réussite des projets de SFA est nettement inférieur à celui de tout autre projet informatique. » selon Frédéric Doumenc, manager, responsable du secteur gestion de la relation client chez KPMG Consulting France, spécialiste dans l'informatisation des forces de vente. (Extrait du cahier spécial, mars 2001)

Dans les premières années, ces forts taux d'échec sont souvent attribués à un certain amateurisme des entreprises dans la conduite de leur projet CRM qui cernent encore mal le concept de CRM, ses implications et ses bénéfices.

« Alors que les consultants parlent de GRC et de CRM depuis plus de deux ans, les dirigeants d'entreprises cernent encore mal ce concept. Une étude nous révèle le décalage qui existe entre la théorie professée et la pratique sur le terrain. » (Extrait issu de l'article : Gestion de la relation client : décalage entre théorie et pratique, février 2001)

« Force est de constater que, pour l' heure, les entreprises françaises dans leur majorité n'ont pas encore bien cerné les bénéfices qu'elles pouvaient retirer de la mise en place de ces outils. » (Extrait de l'article : Aime ton client, comme toi-même, janvier 2001)

De nombreuses entreprises se lanceraient dans un projet CRM sans avoir de stratégie CRM clairement définie, sans une implication forte des dirigeants, sans adapter leur organisation, agissant au coup par coup sans prévoir un budget adapté et sans faire appel à des professionnels pour les guider dans la mise en œuvre.

*« Trois objections principales ont été soulevées par Stephen Brown, partner CRM de KPMG Consulting France, au cours de la présentation du dernier baromètre de la SRC : « **Les résultats du baromètre sont décevants, affirme le consultant à la surprise générale. Ils témoignent d'une absence de cohérence dans les stratégies de relation client mises en œuvre par les entreprises, qui continuent à privilégier le "day to day" en investissant au coup par coup dans tel ou tel canal - physique, centre d'appels ou relation à distance. Ces résultats dénoncent aussi un manque de réalisme dans les prévisions budgétaires**: près d'un interviewé sur deux estime pouvoir optimiser sa relation client avec un budget inférieur à 100 KF! Enfin, les résultats soulignent que les entreprises s'inscrivent dans une approche*

globale du marché plus artisanale que professionnelle:50 % d'entre elles favorisent la visite de salons et le bouche à oreille pour trouver des prestataires, et seules 28 % de celles qui font appel à des conseils extérieurs recourent à des consultants (...).La gestion de la relation client ne peut être efficiente par le développement de solutions indépendantes, bricolées en fonction de la mode ou des effets d'annonce. Ce gigantesque Meccano ne peut donner qu'un résultat incohérent face auquel le client (...) risque fort d'être déçu! » (Extrait de l'article : Gestion de la relation client : un concept devenu réalité ?, mars 2001)

« La majorité des entreprises françaises gèrent mal leur projet de CRM faute d'implication et ne mesurent pas ses retombées. » (Extrait de l'article : GRC- Les entreprises françaises en retard, février 2002)

« Une démarche CRM encore hésitante. Voilà, en résumé, la conclusion de l'enquête menée par le laboratoire Everest du CRM - un centre de recherche sur la gestion de la relation client créé en partenariat avec l'université Paris-Dauphine -auprès de 31 entreprises françaises. « Les sociétés se sont lancées tête baissée dans le CRM, et la majorité d'entre elles n'ont pas emprunté le bon chemin, souligne Éric Mesnil, PdG d'Everest. » (Extrait de l'article : CRM- La gestion de la relation client a encore des progrès à accomplir, janvier 2003)

Même si, comme le montrent les études déjà citées dans l'introduction, les forts taux d'échec de ces projets ont diminué au cours du temps, passant de 70% en 2002 selon le Bluter Group à 47% en 2009, ils sont encore considérables dix ans après la mise en œuvre des premiers progiciels CRM. La raison essentielle évoquée réside dans les fortes réticences exprimées par les équipes commerciales. Qu'elle que soit la période, de nombreux articles soulignent les craintes des commerciaux face à la mise en place de ce type de progiciel. Ces craintes sont diverses : peur de perdre leur indépendance, leur liberté mais aussi peur d'être « fliqués », de faire l'objet de davantage de contrôles (activité, emploi du temps), d'être dépossédés de leur savoir dans la mesure où ils devront partager leur connaissance des clients et enfin crainte d'avoir un surcroît de travail administratif.

Il n'est pas rare que l'informatique soit vécue comme un moyen de "fliquer", de contrôler l'activité et l'emploi du temps."En Europe, le commercial a horreur d'être informatisé, alors qu'aux États-Unis, c'est normal de partager l'information et de suivre un seul et même

processus de vente, explique Pierre Carron, associé gestion du capital client chez Andersen Consulting » (Extrait du cahier spécial, mars 2000)

« Avec les outils de CRM, les commerciaux perdent leur liberté. C'est en tous cas une croyance fortement répandue dans le milieu des forces de vente, très réticentes à être informatisées ». (Extrait de l'article : Projet d'informatisation- Susciter l'adhésion de vos commerciaux : fiche pratique, cahier spécial mars 2001)

La mise en place de l'informatisation des forces de vente entraîne souvent une inquiétude parmi les commerciaux. ***Les sujets d'inquiétude sont divers : perte d'autonomie, perte de son utilité, surcroit d'activité administrative, notamment en raison des reportings qui sont demandés, surveillance accrue de son activité*** *; « C'est inévitable: quand l'informatisation s'annonce, une inquiétude diffuse gagne les commerciaux. «Pour un vendeur; l'informatisation, via un système de gestion de relation client est synonyme de perte d'autonomie, explique Géraud Felgines, manager de Valoris, société de conseil en management et en organisation. Il a le sentiment que sa créativité et sa réactivité seront bridées. Et comme on va lui demander de partager son savoir, il pense que l'on fera moins appel à lui. » Autre crainte classique générée par l'informatique: «L'impression que le nouvel outil, qui implique un reporting régulier de la part du commercial, va lui demander un surcroît de travail administratif, poursuit Géraud Felgines. Pire, il peut y voir une volonté de la direction de surveiller son activité. » L'informatisation des commerciaux, vécue dans la majorité des cas comme une mini-révolution, ne s'improvise pas. »* (Extrait de l'article: Pour réussir l'informatisation, dialoguer sans imposer, avril 2004)

« Vous considérez votre outil CRM comme : un moyen d'accroître votre performance commerciale : 73%, un outil de « flicage » : 38%, une perte de temps (saisie des informations, synchronisations ...) : 34%, inadapté à vos besoins terrain : 25%, une façon d'être dépossédée de votre connaissance client : 17% . » (Extrait de l'article : Quels sont les bénéfices que vos commerciaux attendent de l'outil CRM, mars 2006) .

Si de nombreux articles insistent sur les différentes craintes des commerciaux face à ces outils, quelques uns soulignent aussi leurs moyens de résistance dans la mesure où leur activité est en grande partie difficilement contrôlable. Il est impossible techniquement d'obliger un commercial à retranscrire dans l'outil toute sa connaissance client ; la qualité de l'information retranscrite est toujours largement liée à sa bonne volonté.

« Les vendeurs peuvent être rebutés par le fait de donner des informations client et de faire du reporting d'activité. L'informatisation change le comportement et les compétences d'équipes jusque-là autonomes et peu informatisées. Potentiellement, cela peut constituer un outil de contrôle et de dépossession. Si les vendeurs n'ont pas envie de s'y plier, ils peuvent le faire, car leur activité est beaucoup moins structurante », selon Philippe Clapin, consultant spécialiste des centres d'appels et du secteur des bien industriels au sein du cabinet Orgaconseil (Extrait de l'article : Quand la vente devient high tech, octobre 1999)

Parallèlement à ces nombreux articles soulignant les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées lors de la mise œuvre d'un progiciel CRM, quelques articles s'attachent à mettre en évidence les bénéfices de ces projets dans la mesure où ils ont été « bien menés » et « bien utilisés ». Il s'agit notamment de témoignages relativement récents de directeurs commerciaux de grandes entreprises.

« Si aucun cabinet d'études n'a estimé les bénéfices d'une informatisation des forces de vente, on sait, en revanche, ce qu'un projet de gestion de la relation client peut rapporter aux entreprises. Et les chiffres montrent qu'elles ont tout intérêt à investir: celles qui ont mené à bien un projet informatique pour le front office ont réussi à augmenter leurs ventes de plus de 40 %, et à diminuer leurs coûts commerciaux tout en réduisant leur cycle de vente. Résultat: un gain de productivité commerciale évident. » (Extrait de l'article : Vers une démocratisation des progiciels force de vente, cahier spécial, mars 2001*)*

« La mise en place d'un projet CRM au sein des éditions Lamy a permis une meilleure productivité, notamment grâce à une meilleure adaptation de la démarche commerciale à chaque client. » (Extrait de l'article : L'édition bichonne ses clients, juillet/août 2002)

La deuxième étape a consisté à déployer « une solution CRM. Le but? Permettre aux commerciaux de remonter les informations du terrain vers le service marketing, afin que celui-ci puisse affiner les campagnes et mieux qualifier les contacts. Auparavant, chaque commercial conservait ses informations clients dans un dossier papier. En informatisant ces données, il est possible de lancer automatiquement des alertes, par exemple…. Résultat : la productivité des vendeurs a crû de 10 %. Tout comme le chiffre d'affaires de la société qui affiche, lui aussi, une croissance de 10 % entre 2006 et 2007. » (Extraitde l'article : Stanislas Assuli, directeur commercial de Fortis Assurances : Il stimule la productivité de ses 250 commerciaux, juillet/août 2008).

« En déployant un logiciel de gestion de la relation client Siebel en 2005, Satas, société spécialisée dans l'affranchissement de courrier, pensait avoir doté ses commerciaux d'un outil performant. Pourtant, à son arrivée au poste de directeur commercial, en 2006, Jacques Couret a vite perçu les limites de l'outil. «Rien à redire sur les fonctions techniques. Mais sur tout ce qui relevait du reporting ou de l'analyse des prévisions de vente réalisées par les commerciaux, il y avait encore beaucoup de progrès à faire.» Avec un reporting hebdomadaire différent en fonction des territoires, difficile pour le directeur commercial de réaliser un état des lieux des affaires en cours ou passées. «Sans compter que les prévisions sur les ventes à venir manquaient cruellement de rigueur.» Jacques Couret a donc mis en place un reporting quotidien, au travers d'un nouveau logiciel, développé en interne et s'interfaçant avec la solution de CRM. » (Extrait de l'article : Jacques Couret, directeur commercial de Satas : Il dope l'efficacité de ses équipes en modifiant leurs habitudes de travail, juillet/août 2008)

« Enfin, ce supplément affirme une conviction: l'informatisation des forces de vente est aujourd'hui une nécessité pour chaque entreprise. » **(**Extrait issu de l'éditorial du cahier spécial de mars 2000, intitulé « Aborder la révolution CRM »)

« -La gestion de la relation client est une question de survie pour les entreprises ?
-Absolument! Réorganiser son entreprise autour du client est nécessaire, vital même, que l'on évolue en B to B, en B to C, que l'on soit une "dotcom" ou une entreprise "classique" ! L'enjeu est de créer un système dans lequel je dispose mes forces de vente sur des actions à forte valeur ajoutée et où tout le reste est automatisé. La GRC est un phénomène inéluctable, une question de survie pour les entreprises! » (Extrait issu de l'article : Mettre le client au coeur de son entreprise, une question de survie, février 2001, il s'agit d'une interview de Pierre Alard, spécialiste de la GRC, consultant chez Cap Gémini- Ernst & Young, co-auteur du livre intitulé : La stratégie de la relation client)

Ainsi, une des idées principales circulant à propos des progiciels CRM peut être résumée de la façon suivante : la mise en œuvre d'un progiciel CRM peut engendrer de nombreuses difficultés en raison notamment des craintes et résistances qu'elle suscite chez les commerciaux, mais si le projet est « bien mené» et l'outil « correctement utilisé », alors la rentabilité de ces projets est élevée. Au début des années 2000, mettre en place une stratégie CRM s'appuyant sur un progiciel CRM est présenté comme une

nécessité, comme quelque chose de vital pour les entreprises, une révolution qu'il ne faut pas manquer.

Le rôle des progiciels CRM dans la gestion de la relation client

Notre analyse des articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », parus entre 1990 et 2009 dans Action Commerciale fait apparaitre de nombreux articles mettant en perspective un changement d'approche des entreprises dans leur manière d'aborder la relation client et le rôle des progiciels CRM dans la gestion de la relation client.

Selon de nombreux articles, les entreprises sont de plus en plus attentives à leur « capital client », perçu comme le dernier gisement de valeur à exploiter. Elles cherchent à connaître la « valeur à long terme » de leur client et à « en tirer profit » au maximum. Dans cette quête, la gestion de la relation client est considérée comme un levier indispensable, il ne s'agit plus seulement de considérer le client comme une source de revenu et de chercher seulement à développer le chiffre d'affaire réalisé, il s'agit aussi de développer la « valeur à long terme » du client et d'avoir une gestion de la relation client efficiente.

> *« Les entreprises sont de plus en plus sensibles à leur "capital client". »* (Extrait de l'article : Le capital client, une affaire de rentabilité, février 1999)

> *« Dans les cinq ou dix prochaines années, une révolution va se produire dans les entreprises. Jusqu'à présent, les organisations commerciales étaient focalisées sur un objectif : faire du chiffre. Un autre objectif plus large va apparaître : construire de la valeur à long terme. On est donc actuellement dans une phase de transition, où le comportement individuel du commercial est remplacé par la nécessité d'intégrer des process durables, où l'on va parler plus d'efficience que d'efficacité »* (Extrait de l'article : Vision de l'entreprise du futur, décembre 1999)

> *« La gestion de la relation client est maintenant indispensable pour chaque entreprise quelle qu'elle soit : « Pour le comprendre, il faut observer l'histoire des entreprises. Pendant des décennies, elles ont voulu gagner en productivité grâce à l'amélioration de leurs processus industriels, de fabrication, etc. Cette tâche accomplie, elles se sont focalisées sur leur "cœur*

de métier" pour devenir les meilleures sur un segment d'activité. Quand vous avez gagné de la productivité et que vous êtes numéro un sur votre métier, comment progresser ? D'une seule façon: le dernier gisement de valeur à exploiter, c'est le client. Aujourd'hui, on en est là. », selon Pierre Alard, spécialiste de la GRC, consultant chez Cap Gémini- Ernst & Young, co-auteur du livre intitulé : La stratégie de la relation client » (Extrait de l'article : Mettre le client au cœur de son entreprise, une question de survie, janvier 2001)

Selon les différents articles, une « gestion efficiente de la relation client » permettant la « rentabilisation de l'actif client » implique une bonne « connaissance client », le développement de la fidélisation et l'adaptation de la démarche commerciale au potentiel du client.

D'après ces derniers, une bonne connaissance client est nécessaire pour être capable d'ajuster son offre, de la personnaliser et ainsi tirer profit au mieux du « capital individuel » de chaque client. Pour être pleinement utile, cette connaissance client doit être exploitée et partagée au sein de l'entreprise.

« Bien connaître son client est la vraie question. Le marketing se segmente de plus en plus, grâce à l'exploitation des bases de données, au datamining. Il tend à une démarche de personnalisation extrême, one to one. (Extrait de l'article : Vision de l'entreprise du futur, décembre 1999)

« Le mass market agonise. La réussite passe par la connaissance non seulement des actes, mais aussi du comportement et des motivations des clients. Les entreprises en ont rarement une vue globale » (Extrait du dossier : Aborder la révolution CRM, février 2000)

«"Le client, c'est l'actif de l'entreprise. Aujourd'hui, les sociétés veulent être capables de connaître suffisamment bien leur clientèle pour tirer profit de leurs investissements et elles veulent connaître la valeur à long terme de leurs clients », remarque Jacques Habib, associé d'Andersen Consulting, en charge de la qualité de la relation client » (Extrait du dossier : Aborder la révolution CRM, février 2000)

« Au lieu de multiplier les offres de services, les entreprises doivent chercher à offrir "le" bon service, celui qui emportera l'adhésion du client, ce qui nécessite une connaissance

précise du client » (Extrait de l'article : Du service après-vente au service client, dossier : relation client, rentabilisez votre investissement, février 2002)

« La connaissance client est un facteur de développement. Les commerciaux ont accès à une mine d'informations qu'ils n'exploitent pas toujours et ne font pas toujours remonter à l'entreprise. Sans cesse en contact avec le terrain, vos commerciaux engrangent des informations qu'ils n'ont pas forcément le réflexe d'exploiter ou de transmettre à l'entreprise. » (Extrait de l'article : Faites de vos commerciaux des veilleurs, mars 2006)

Toujours selon ces articles, la fidélisation des clients constitue le deuxième levier d'une politique de gestion de la relation client efficiente dans la mesure où fidéliser un client est souvent moins coûteux que d'acquérir un nouveau client, toutefois il ne faut fidéliser que les clients rentables et ne pas surinvestir dans les programmes de fidélisation. Fidéliser ses clients implique souvent de travailler sur la qualité globale de la prestation et notamment de la qualité du service client, un client satisfait étant souvent un client fidèle.

« Le capital client est lié directement à la rentabilité de l'entreprise. Augmenter son taux de fidélisation peut augmenter spectaculairement la colonne « profits ». (Extrait de l'article : Le capital client, une affaire de rentabilité, février 1999)

« Conquérir un client coûte cher. Il est donc impératif de le fidéliser, surtout en business to business où les volumes d'affaires sont importants. Pour y parvenir, l'entreprise devra mettre en place une stratégie centrée sur la qualité et la personnalisation » (Extrait de l'article : Client, mon amour, juin 2000)

« Pour passer réellement à l'organisation client, qui est selon moi sous-tendue par les approches one to one, personnalisées, il ne faut retenir que le client "rentable", selon Francis Kaufmann, consultant en entreprise » (Extrait de l'article : Le client au coeur de l'entreprise, juin 2000)

« Un client content est assurément un client plus fidèle. Mais pour le bichonner jusqu'au bout, il est indispensable de travailler sur la qualité de son service après-vente. (Extrait de l'article : Dynamiser votre retour sur investissement : introduction du dossier de ce numéro : relation client, rentabilisez votre investissement, février 2002)

« En matière de fidélisation, explique l'expert, le surinvestissement est tout aussi improductif que le sous-investissement. On peut arroser un client de primes et de cadeaux sans le voir augmenter, pour autant, son volume d'achat.» (Extrait de l'article : Des clients heureux mais pas à n'importe quel prix !, novembre 2002)

Selon les idées véhiculées à propos de gestion de la relation client, si une gestion de la relation client efficiente implique une bonne connaissance client et le développement de la fidélisation des clients, elle suppose également d'adapter la démarche commerciale au potentiel de chaque client : la visite en face-à-face très coûteuse doit être réservée aux clients à fort potentiel.

« Un axe de rentabilité est la gestion globale du client qui permet de rationaliser les visites en fonction de la valeur du client, selon Nicolas Morane, senior manager chez Valoris » (Extrait du cahier spécial, mars 2000)

« Téléphone, courrier, fax, Internet, sans oublier, bien sûr, la visite du commercial: autant de canaux que l'entreprise doit utiliser de manière complémentaire pour bien gérer sa relation client ». (Extrait de l'article : Dynamiser votre retour sur investissement : introduction du dossier de ce numéro : relation client, rentabilisez votre investissement, février 2002)

« Adopter une stratégie multicanal permet à l'entreprise de personnaliser au mieux la gestion de sa relation client. Mais la multiplication des points de contact doit aussi se percevoir comme une rationalisation des coût s: à chaque client, son mode de communication. » (Extrait de l'article : Donner plusieurs points de contact à vos clients du dossier : relation client, rentabilisez votre investissement, février 2002)

Mais dans cette quête d'une gestion de la relation client efficiente, si les entreprises cherchent à augmenter la rentabilité de la relation client, elles cherchent aussi en parallèle à accroître la satisfaction des clients qui sont considérés comme de plus en plus exigeants et comme ayant un pouvoir accru en raison de l'environnement fortement concurrentiel et d'un accès à l'information facilité. Il s'agit en fait pour les entreprises de toujours mieux satisfaire leurs clients tout en réduisant les coûts de la relation client. Ces deux objectifs peuvent se révéler être contradictoires. De nombreux articles soulignent le pouvoir grandissant des clients d'une

part et la tension à laquelle sont confrontées les entreprises qui cherchent à accroître la satisfaction de leurs clients tout en réduisant les coûts de la relation client.

« Le thème de la valeur va dominer le futur. Il concrétise une plus grande exigence des clients, le renforcement de leur poids par rapport à celui du vendeur/producteur. Dans la logique ultime d'une relation one to one, les rênes seront tenues par l'acheteur », selon Jean-Paul Aimetti, président de l'Adetem et professeur titulaire de la chaire de marketing du Cnam et directeur du centre de recherche en marketing au pole Léonard de Vinci » (Extrait de l'article : Vision de l'entreprise du futur, décembre 1999)

« Pour prolonger la relation au-delà de l'acte d'achat, l'offre s'accompagne d'un ensemble de services fidélisant de plus en plus personnalisés. Et ce, depuis la crise des années 90 : sous l'effet des restrictions budgétaires tant chez les particuliers que dans les entreprises, les clients deviennent plus exigeants, "professionnels". Ils en veulent pour leur argent et ils comparent les rapports qualité-prix. Les services, gratuits ou payants, font de plus en plus la différence. » (Extrait du dossier : Aborder la révolution CRM, février 2000)

« À la lecture des résultats, il apparaît que la plupart des entreprises investissent des sommes importantes dans la gestion de leur relation client pour que ces derniers soient plus heureux et tirent une meilleure satisfaction de la vie ... C'est une pensée louable!, estime Stephen Brown, de KPMG Consulting. Il ne faut cependant pas qu'elles perdent de vue que la véritable finalité d'une stratégie CRM se nomme "gain de chiffre d'affaires et augmentation des marges" ! (Extrait de l'article : gestion de la relation client : un concept devenu réalité ?, mars 2001)

« Aujourd'hui, l'idée n'est pas de varier les canaux pour désengorger les modes d'accès à l'entreprise, mais de diversifier les contacts pour mieux répondre à la demande des clients, tout en réduisant les coûts », précise Karine Soulebot, manager chez Expertel Consulting, cabinet conseil en nouvelles technologies (Extrait de l'article : le CRM s'e-transforme, novembre 2001)

« La satisfaction des clients est essentielle, mais ne doit pas se faire au détriment de la rentabilité. » (Extrait de l'article : Des clients heureux mais pas à n'importe quel prix !, novembre 2002)

Mais quels sont alors, au travers des idées circulant à leur sujet, les rôles communément attribués aux progiciels CRM en termes de gestion de la relation client ?

D'une manière générale, les progiciels CRM sont tout d'abord présentés comme le moyen de mettre en place une « bonne gestion » de la relation client.

> *« Élément essentiel, plus encore qu'avant, cette bonne gestion de la relation client est aujourd'hui rendue possible, et même nécessaire, pour les grosses entreprises, par les nouvelles technologies. Équipement informatique des commerciaux, sites Internet, centres d'appels sont les mamelles du CRM. »* (Extrait de l'article : Aime ton client, comme toi-même, janvier 2001)

> *Or, pour réussir à mieux recruter et fidéliser, à être plus productives, elles doivent nécessairement se doter d'outils informatiques dont c'est précisément l'objet » selon Frédéric Doumenc, manager, responsable du secteur gestion de la relation client chez KPMG Consulting France, spécialiste dans l'informatisation des forces de vente.* (Extrait du cahier spécial, mars 2001)

> *« Les outils CRM sont de fabuleux outils pour vous aider à mieux gérer votre relation client. »* (Extrait de l'article : six actions décisives pour améliorer les relations avec vos clients, avril 2009)

En examinant plus précisément les rôles attribués aux progiciels CRM dans les articles consacrés à la gestion de la relation client, parus dans Action Commerciale entre 1990 et 2009, nous mettons en évidence que les progiciels CRM sont censés intervenir à deux niveaux : une meilleure prise en compte des besoins clients et la rationalisation des processus de vente. Tout d'abord, de nombreux articles suggèrent que les progiciels CRM sont un levier dans la définition d'une stratégie commerciale plus pertinente c'est-à-dire une stratégie prenant davantage en compte les besoins des différents clients, en étant des facilitateurs à la fois pour la collecte, le stockage, le partage et le traitement des informations client.

Les progiciels CRM permettent de constituer une base de données clients unique, contenant pour chaque client, les données concernant son identité mais aussi l'historique de ses relations avec l'entreprise (nombre de visites, produits achetés, fréquence des commandes

réclamation…). Cette base de données client est essentielle dans la définition de la stratégie commerciale à adopter avec chaque client.

> *« La constitution d'une base de données clients, c'est là l'un des intérêts majeurs d'un logiciel force de vente: l'application constitue une véritable mémoire des actions commerciales. Le vendeur emporte ainsi partout avec lui l'historique de chacun de ses clients et prospects, le tout étant directement accessible en un seul clic. ».* (Extrait de l'article : Gestion commerciale : dopez l'efficacité de vos commerciaux terrain, avril 2003*)*

> *« Les outils CRM sont un vrai atout pour bien cerner les besoins du client. Nombre de formations insistent sur la vente ou la négociation, mais oublient la préparation. Il est pourtant simple, avec Internet ou même avec des outils de type CRM, de cerner précisément les besoins de ses clients. Connaissances qui peuvent, le cas échéant, être complétées chez le client, lors du face-à-face.* » (Extrait de l'article : les commerciaux doivent apprendre à écouter leurs clients, février 2008)

> *« Les outils CRM sont un facilitateur de cette segmentation, en permettant de remonter de façon structurée les informations clients recueillies par les commerciaux et nécessaires à la mise en place de la segmentation des bases de données* (Extrait de l'article : Trois conseils pour vos bases de données, mars 2008)

Si selon les différents articles, les progiciels CRM facilitent la collecte et le stockage des données clients, ils permettent aussi de partager cette information client au sein de toute l'entreprise et par là-même d'augmenter la pertinence de tous les acteurs. Ce partage de l'information facilite l'action des équipes marketing, notamment dans la définition des produits et des actions commerciales mais aussi de toutes les personnes susceptibles d'être en contact avec le client (services financiers, service après-vente) dans la mesure où en seul clic, elles disposent de toutes les informations client nécessaires.

> *« Un outil de CRM permet d'avoir une vue à 360 degrés de l'entreprise. Tout service dispose ainsi d'une lisibilité globale sur l'activité client. Il permet d'obtenir, en un simple clic, toutes les informations concernant le client (financière, logistique, administrative et commerciale) »* (Extrait de l'article : Bertrand Launay, Directeur de la division PME-PMI de Microsoft " Les PME françaises peuvent encore optimiser la gestion de la relation client", février 2005)

« Sur le terrain, les vendeurs recueillent des informations clients ou concurrents. Peu partagées, ces données intéressent pourtant au plus haut point le marketing. La solution ? Mettre en place des outils de CRM et des rendez-vous entre ces deux équipes » (Extrait de l'article : comment partager l'information avec le marketing, janvier 2008)

« Les applications de gestion de la relation client tiennent une place prépondérante dans le partage de l'information, notamment parce qu'elles permettent d'automatiser cet échange et de créer des flux constants de remontée d'information de part et d'autre. » (Extrait de l'article : comment partager l'information avec le marketing, janvier 2008)

De nombreux articles soulignent, outre le rôle prépondérant des progiciels CRM dans la collecte, le stockage et le partage des données clients, le rôle de ces derniers dans l' analyse des données clients et dans la mise à disposition des décideurs d'indicateurs analytiques et synthétiques facilitant leur prise de décision et la définition d'une stratégie adaptée au profil de chaque client.

« Améliorer sa stratégie grâce à des indicateurs analytiques quotidiennement mis à jour : les managers en rêvaient, l'informatique l'a fait. » (Extrait de l'article : Les bonnes décisions grâce à l'informatique, mai 2002)

« Le manager peut également savoir qui sont ses dix clients les plus rentables. […] Cela n'a l'air de rien, ironise le consultant, mais si vous posez la question à un directeur général ou à un directeur commercial, la plupart d'entre eux ne sont pas en mesure de répondre à cette question. Ils peuvent vous dire qui sont leurs dix plus gros clients, ceux qui génèrent le plus de chiffre d'affaires, mais pas ceux qui leur rapportent le plus d'argent. […] En effet, l'une des caractéristiques des outils de CRM analytique est d'intégrer des données comptables et financières - entre autres - et, de manière plus générale, des données provenant de l'ensemble des services de l'entreprise. » (Extrait de l'article : Les bonnes décisions grâce à l'informatique, mai 2002)

« Les outils d'informatique décisionnelle visent à étudier le profil des clients, pour affiner la stratégie commerciale [...]. Très concrètement, tout logiciel d'aide à la décision présente deux fonctionnalités clés. Primo: l'analyse descriptive. Secundo: l'analyse prédictive. La première va permettre d'étudier de près le comportement d'achat des clients d'une entreprise et d'en déduire, par exemple, le profil des entreprises à fort potentiel ou d'identifier les

clients susceptibles de passer à la concurrence. Cela permet à la direction commerciale d'opérer une meilleure segmentation de son fichier clients et prospects. La seconde va se nourrir de ces observations et permettre à la cellule commerciale d'anticiper l'avenir, en mettant en place des actions correctives » (Extrait de l'article : Décisionnel : faites-vous aider dans vos orientations stratégiques, avril 2003)

Mais si de nombreux articles soulignent le rôle habilitant des progiciels CRM en matière de collecte, stockage, partage et exploitation des informations client pour une meilleure prise en compte des différents besoins clients, de nombreux articles mettent en évidence leur rôle en matière de rationalisation des processus de vente, notamment en permettant de « sécuriser le capital client » de l'entreprise, en favorisant l'automatisation d'un certain nombre de tâches, ou encore en permettant un pilotage plus efficace des forces de ventes, voire même en favorisant la délégation d'un certain nombres de tâches au client lui-même.

La conservation et la sécurisation des informations clients, alors même que ces dernières sont un des éléments constitutifs du « capital immatériel de l'entreprise » sont souvent considérées comme un des talons d'Achille de l'entreprise dans la mesure où elles sont très dépendantes des différents commerciaux. Dans de nombreux articles, la constitution d'une base de données clients unique contenant l'ensemble des informations client au travers d'un progiciel CRM est présentée comme un projet sécurisant en partie le « capital client » de l'entreprise, car même si le commercial part avec son fichier clients, l'entreprise en a toujours une trace et peut plus facilement reconstituer la connaissance client.

« Aujourd'hui quand un commercial s'en va il emmène son fichier papier avec lui. Demain, avec la généralisation des systèmes d'information, même s'il dispose de ses contacts clients sur disquette, les données seront toujours cohérentes pour l'entreprise. "(Extrait de l'article : Les systèmes d'information s'immiscent de plus en plus dans les forces de vente, avril 1999)

« Pour l'entreprise, disposer de cette base de données est un réel atout, argumente René Clédassou., DG de E-Front. Elle constitue en effet le vrai patrimoine de la société et le fait de la "stocker" sur un outil informatique garantit sa pérennité.» En clair, lorsqu'un commercial quitte l'entreprise, il ne peut pas "emporter" avec lui son fichier de clients et de prospects. » Extrait de l'article « Gestion commerciale : dopez l'efficacité de vos commerciaux terrain, avril 2003)

Si les progiciels CRM sont présentés comme des outils contribuant à rationaliser les processus de vente au travers de la sécurisation du capital client, ils sont aussi censés en permettre l'automatisation d'un certain nombre de tâches. Cette automatisation doit non seulement être un moyen de réduire les coûts commerciaux (le coût de traitement des tâches administratives diminue), mais aussi d'augmenter l'efficacité et l'efficience des vendeurs. Libérés d'un certain nombre de tâches administratives, les articles expliquent que les commerciaux ont plus de temps à consacrer à la vente elle-même. Lors de l'acte de vente, disposant de toutes les informations nécessaires (historique de la relation avec le client, prix, état des stocks…), ils sont censés être plus pertinents. L'automatisation est aussi supposée permettre de rationaliser l'activité de différents services, et notamment de transformer des services, comme le service après-vente par exemple, considérés traditionnellement comme des centres de coûts en centres de profit. Grâce à l'utilisation du progiciel CRM de l'entreprise, ces services sont considérés comme libérés d'un certain nombre de tâches, ce gain de temps associé à une meilleure connaissance des différents clients doit leur permettre lors de leurs différents contacts de réaliser des ventes.

« Outre la diminution substantielle des coûts pour l'entreprise, l'automatisation des tâches administratives, souvent chronophages, permet au commercial de se concentrer uniquement sur sa mission, la vente. Elle apporte bien évidemment un gain en réactivité et en efficacité » (Extrait de l'article : Equipement mobile et logiciels associés s'utilisent au quotidien par les commerciaux terrain, décembre 2006)

« Pendant le rendez-vous, l'informatique permet de consulter les stocks, d'afficher l'historique client, d'établir un devis, etc. Autant de fonctions qui permettent de faire une proposition pertinente et d'accélérer le processus de vente. » (Extrait de l'article : Pendant la visite : plus de réactivité à la demande, mars 2002)

« On reproche souvent au marketing d'être un centre de coûts plutôt qu'un centre de profits et, par conséquent, de ne pas se prêter au jeu du calcul du retour sur investissement. Les solutions d'automatisation des campagnes marketing, partie intégrante du CRM, permettent de rationaliser ce poste si souvent décrié. » (Extrait de l'article : automatisation du marketing : rentabilisez-vos actions de communication directe, avril 2003)

« Moins accaparés par l'administratif "pur et dur", ces derniers peuvent se focaliser sur l'essentiel, à savoir le client. En traitant ses réclamations et en lui fournissant des

renseignements techniques, bien entendu, mais surtout en adoptant une approche proactive. L'outil CRM joue ici un rôle clé. « Sur un simple appel, l'opératrice peut faire apparaître automatiquement sur son écran la fiche personnalisée de son interlocuteur », explique Nathalie Trieau, formatrice et coach, spécialisée dans le domaine de l'administration des ventes et de la négociation commerciale chez Demos Ce document, véritable mine d'informations, va permettre au chargé de clientèle de visualiser, en un seul clic, l'historique de la relation client, de traiter la demande de son interlocuteur dans les plus brefs délais et, enfin, de lui proposer des produits et services adaptés à son business.[…]. Le télé opérateur entre ici dans une logique de vente sortante », précise Nathalie Trieau (Extrait de l'article : Transformez votre back office en service clients, janvier 2003)

La possibilité d'un pilotage des commerciaux à distance, constitue le troisième mode de rationalisation des processus de vente permis par les progiciels CRM, mis en avant dans les différents articles. Le manager grâce à l'outil CRM pourra avoir à une vision quasiment en temps réel et à distance du chiffre d'affaire généré, des produits vendus, des clients vus… Il pourra piloter, tout au moins en partie, son équipe à distance, évitant de nombreux déplacements et par là même gagnant du temps, à la fois pour lui-même et ses équipes.

« En effet, le partage de l'information offre au manager commercial une vision réelle de ce qui se passe sur le terrain et l'aide à piloter efficacement son équipe à distance. Du côté du vendeur, la multiplication des échanges de données, ainsi que l'utilisation de la webconférence ou de la visioconférence, lui évitent les sacro-saintes réunions hebdomadaires et les rendez-vous individuels pour analyser ses résultats. Il en résulte, là encore, un gain de temps et un confort de travail (diminution des allées et retours entre le sièges social et ses zones de visites). » (Extrait de l'article : Equipement mobile et logiciels associés s'utilisent au quotidien par les commerciaux terrain, décembre 2006)

« Il n'y a plus de barrières technologiques qui empêchent le contrôle à distance des commerciaux, cependant il faut être vigilant dans la façon de le mettre en place pour qu'il soit accepté et non vécu comme du « flicage ». Les outils CRM sont des outils facilitateurs du contrôle à distance : «Grâce au CRM embarqué, j'ai une vue instantanée de leur productivité.», explique Magali Chedaille, manager commercial en charge du centre clients de la Cegos. Grâce à l'informatisation des forces de vente et à la géolocalisation, les nouvelles technologies permettent de suivre au plus près l'activité des vendeurs itinérant. Et donc de les contrôler en douceur, à condition de ne pas jouer les "big brother » (Extrait de l'article : Comment garder un œil sur vos commerciaux itinérants, juin 2007)

De plus, selon quelques articles, certes moins nombreux, le dernier mode de rationalisation des processus de vente rendu possible par les progiciels CRM réside dans leur capacité à permettre la réalisation de certaines tâches par les clients eux-mêmes. Les progiciels CRM apparaissent ainsi comme un moyen de déléguer au client une partie du travail, et par là-même le coût de ce travail.

> *« Si par nature le client est au coeur du module SAV des solutions de CRM, la tendance 2007 est bel et bien de lui faire une place encore plus importante ! Désormais, le client va également pouvoir utiliser l'outil CRM de l'entreprise pour apporter lui-même des modifications à sa fiche client ou pour voir où en est sa commande… Généralement, les premiers utilisateurs d'applications CRM sont les salariés d'une entreprise. Mais désormais les clients y ont aussi accès. « Il est dès lors possible, par exemple, de partager un dossier avec un client pour que celui-ci y apporte des modifications», affirme Khalid Lach Gar, directeur technique EMA de Salesforce.com. […]. Soulager votre centre d'appels en apportant une somme d'informations actualisées à vos clients est l'autre tendance du moment. Parce qu'il est impossible de multiplier à l'infini le nombre de téléopérateurs dans vos centres d'appels, il devient nécessaire de soulager leur tâche en permettant aux clients de trouver eux-mêmes les réponses à leurs questions. Pour cela, nombre d'acteurs proposent une base de connaissances collaborative, à l'image de l'éditeur de logiciel de CRM Neocase Software. Le client a accès à un module « foire aux questions » qui lui permet de trouver, tout seul, la réponse à sa question. »* (Extrait de l'article : Supports clients : la tendance est au collaboratif, septembre 2007)

Finalement, les différents articles évoquant les rôles des progiciels CRM les présentent comme des leviers à la fois en matière de satisfaction client et de rationalisation des processus de vente. Leurs rôles de facilitateurs dans le domaine de la collecte, du stockage, du partage et de l'exploitation des données client sont mis en avant. Ces fonctions sont supposées permettre une meilleure prise en compte des besoins de clients et donc potentiellement une augmentation de la satisfaction client. Les possibilités que ces progiciels offrent en matière de sécurisation du capital client de l'entreprise, d'automatisation d'un certain nombre de tâches, de pilotage à distance des équipes et de mise au travail des clients sont, quant à elles présentées comme quatre moyens pour l'entreprise de rationaliser ses processus de vente. (*cf* Tableau 2.2 : Rôle attribués aux progiciels CRM).

Ainsi, dans les discours servant à justifier leur intérêt, les progiciels CRM sont associés à une gestion de la relation client efficiente. Ils apparaissent comme un moyen de faire mieux et moins cher. La façon dont ils sont décrits dans ces discours nous conduit à les qualifier de réducteurs de tensions. En effet, comme nous l'avons mis en évidence précédemment selon les différents articles, la quête d'une relation client rentable, au cœur des préoccupations des entreprises depuis la fin des années 1990, les conduit à chercher non seulement à accroître la satisfaction de leurs clients mais aussi à réduire leurs coûts commerciaux, deux objectifs qui peuvent se révéler contradictoires mais que les progiciels CRM semblent pouvoir rendre compatibles.

Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours	**Accroissement de la satisfaction client** • Connaissance client • Partage de la connaissance client	**Rationalisation des processus de vente** • Automatisation de certaines tâches • Contrôle des forces de vente à distance • Sécurisation du capital client • Mise au travail des clients

Tableau 2.2 : Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours

L'analyse du contenu des articles parus dans Action Commerciale entre 1999 et 2009 contenant les termes « CRM » et /ou « Customer Relationship Management » nous a permis de mettre en évidence qu'ils contenaient des « éléments culturel-cognitifs » au sens de Scott (2008), c'est-à-dire des éléments permettant la construction de représentations communes et partagées au sein des dirigeants commerciaux français, cible privilégiée d'Action Commerciale. Les idées circulant à propos des progiciels CRM contribuent ainsi à construire des représentations communes à propos de la gestion de la relation client, du marché du CRM, des difficultés de mise en œuvre de ces projets et des rôles des progiciels CRM dans la quête d'une gestion de la relation client efficiente. Dans la section suivante, nous montrons que certaines idées circulant sur les progiciels CRM au sein de cette revue relèvent, quant à

elles, du pilier normatif au sens de Scott (2008) et contribuent ainsi à constituer des normes ou tout du moins à diffuser des conseils, des « best practices » pour la mise en œuvre et l'utilisation d'un progiciel CRM.

Le pilier normatif des progiciels CRM sous leur forme circulante

D'un point de vue normatif, les idées circulant à propos des progiciels CRM prennent la forme de conseils dans deux domaines principaux : la mise en œuvre d'un progiciel CRM et l'utilisation d'un progiciel CRM.

La mise en œuvre d'un progiciel CRM

Partant du constat que les projets CRM sont des projets difficiles à mettre en œuvre notamment en raison des coûts financiers et des réorganisations qu'ils engendrent, de nombreux articles insistent sur la nécessité de concevoir ces projets dans la durée et de procéder avec méthode afin qu'ils reposent sur des fondations solides. Si la mise en place de tels projets suppose au préalable une stratégie CRM globale, la mise en œuvre d'un progiciel CRM doit se faire par étapes, par « brique » et en restant le plus proche possible de la version standard afin de pouvoir déployer facilement les versions ultérieures. L'ordre le plus souvent suggéré est de mettre en place d'abord la « brique » commerciale (brique « SFA » (Sales Force Automation)), puis la « brique » marketing (brique « EMA » (Enterprise Marketing Automation)) et enfin la « brique » service client (call center, internet…)

> *« Dopée par les nouvelles technologies, la gestion de la relation client suscite des projets. Ils ne se conçoivent que dans la globalité et dans la durée. Et nécessitent, pour bien tenir la route, de commencer par des fondations solides. Connaissance, segmentation et étude de la valeur, approche commerciale et service constituent quatre piliers. Une série d'outils, du datawarehouse aux solutions des centres d'appels et à internet, viennent conforter cette approche »* (Extrait du dossier : Aborder la révolution CRM, février 2000)

> *« Construire un projet de gestion de la relation client suppose de revoir toute l'organisation de son entreprise. Cela se fait étape par étape: on parle de "briques du CRM" qui concernent successivement les services commerciaux, marketing et client. »* (Extrait de l'article : Construire son projet CRM par étapes, février 2001)

« Une stratégie CRM est étalée sur plusieurs mois, ou plusieurs années, car elle est lourde financièrement et encore plus d'un point de vue organisationnel. Pour réussir le projet, il est donc essentiel de s'y atteler par petites touches, ou par "briques" successives que l'on automatisera à un rythme à la fois suffisant pour ne pas "diluer" le projet et pas trop soutenu pour ne pas brusquer les choses au risque de rater une étape qui ferait chanceler tout l'édifice. » (Extrait de l'article : Construire son projet CRM par étapes, février 2001)

« Il vaut mieux rester assez près du progiciel standard sinon, vous risquez d'avoir des problèmes quand la nouvelle version de votre progiciel sortira sur le marché. » (Extrait de l'article : Mesurer la réussite de votre projet, du cahier spécial de mars 2000)

« L'automatisation des forces de vente, l'automatisation du marketing et enfin l'automatisation du service client. Mais si le projet se fait par « briques », il faut au préalable qu'il y ait une stratégie CRM globale » (Extrait de l'article : Construire son projet CRM par étapes, février 2001)

« Fournir des outils informatiques de gestion de la relation client (CRM) et de reporting à sa force de vente est aujourd'hui incontournable. Mais, pour réussir ce vaste chantier, il convient de respecter quelques règles d'or » (Extrait de l'article : Faire adhérer son équipe à un projet SFA, septembre 2008)

La « brique SFA» est souvent présentée comme la première à mettre en place, dans la mesure où en permettant la constitution d'une base de données client unique et partagée, elle constitue le socle, sans lequel l'entreprise peut difficilement instaurer une gestion de la relation client efficiente.

«En effet, à l'heure de la nouvelle économie, nombre d'experts ont tendance à reléguer l'informatisation des forces de vente à la préhistoire de l'équipement informatique. C'est aller un peu vite en besogne! Car un projet de sales force automation (SFA) est la première étape d'une stratégie de CRM et à plus forte raison de e-CRM. Des outils d'automatisation du marketing, des centres d'appels et du web ne seront en effet efficaces que si l'on a, au préalable, mis en place une véritable solution informatique auprès de ses vendeurs ». (Extrait de l'éditorial du cahier spécial de mars 2000)

« L'informatisation des forces de vente n'est qu'une des étapes de la gestion de la relation client mais un socle essentiel ; si on ne les dote pas d'un équipement informatique performant leur permettant de renseigner la base de données de l'entreprise, d'avoir accès à l'état des stocks en temps réel et à l'historique du client, ils ne pourront ni recruter ni fidéliser. »(Extrait de l'article : Le CRM vulgarisé- tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la relation client, mars 2001 (il s'agit d'un article sur le livre : « Tout savoir facilement sur la relation client » de Patrice Claviez-Homberg, Sandre Spinek et Philippe Nieuwbourg))

Mais si la « brique SFA » est présentée comme la première à mettre en place, elle est aussi décrite comme la plus difficile à implémenter en raison des résistances qu'elle fait naitre chez les commerciaux. Ces derniers ont des craintes par rapport aux changements de méthodes de travail, à la perte de liberté et au « flicage ».

« L'informatisation des forces de vente est certainement l'étape du projet la plus délicate à réussir. En effet, les commerciaux itinérants que l'entreprise équipe sont habitués à travailler avec des méthodes qu'ils vont devoir abandonner. Les vendeurs devront se familiariser avec leur outil informatique, et pour cela, il faut gagner leur adhésion » (Extrait de l'article : Construire son projet CRM par étapes, février 2001)

« Les commerciaux sont une population à part, notamment dans leur approche de l'informatique : « Les commerciaux constitueraient- ils une espèce à part dans le monde de l'entreprise? En matière d'informatique, très certainement! C'est en tout cas l'avis de nombre d'experts travaillant au quotidien auprès de cette population, qu'il faut toujours convaincre de l'intérêt d'une remise à plat de sa façon de travailler. «De toutes les briques de gestion de la relation client, c'est certainement le module à destination des commerciaux, c'est-à-dire le SFA, qui est le plus complexe à installer, du fait du facteur humain», assure Alexandre Losson, directeur de la division CRM de Business & Decision, un cabinet de conseil et d'ingénierie. Ainsi, il n'est pas rare qu'un projet d'automatisation des forces de vente (SFA) échoue à cause des utilisateurs eux-mêmes, que l'on n'a pas su convaincre de l'utilité du logiciel. » (Extrait de l'article : Faire adhérer son équipe à un projet SFA, septembre 2008)

« Avec les outils de CRM, les commerciaux perdent leur liberté. C'est en tous cas une croyance fortement répandue dans le milieu des forces de vente, très réticentes à être informatisées. » (Extrait de l'article : Projet d'informatisation- Susciter l'adhésion de vos commerciaux, du cahier spécial de mars 2001)

« Ce type de projet fait surgir de fortes résistances au changement. Il n'est pas rare que l'informatique soit vécue comme un moyen de "fliquer", de contrôler l'activité et l'emploi du temps (Extrait de l'article : Les étapes clés d'une informatisation réussie, cahier spécial de mars 2000)

Aussi, de nombreux articles s'intéressent aux facteurs clés de succès des projets de mise en œuvre d'un progiciel SFA et donnent les bonnes pratiques en la matière. Globalement, ils sont tous unanimes pour dire que ce type de projet implique six ou sept étapes : la définition de la stratégie CRM et des objectifs, la définition d'un groupe de projet réunissant des membres des différentes directions de l'entreprise et des utilisateurs clés, la définition des besoins, le choix du progiciel, le test de la solution grâce à la mise en place d'un site pilote, l'accompagnement au changement tout au long du projet et lors du déploiement (communication, implication des dirigeants de l'entreprise, formations…).

« *Il y a 6 étapes clés :*

- ***Définir ses objectifs en fonction d'une stratégie*** *: trop souvent ces projets sont mis en place pour répondre à une mode sans objectifs clairs et précis du type « réduire de 30% leurs visites improductives » ou « augmenter de 5% le taux de nouveaux clients »*
- ***Constituer une équipe de pilotage du projet : «*** *Il faut donc constituer une équipe avec des membres des directions générale, commerciale, marketing et informatique, et des commerciaux eux-mêmes. C'est essentiel parce que les forces de vente sont farouchement indépendantes et ce type de projet fait surgir de fortes résistances au changement. Les écouter est donc important, car l'outil final doit faciliter leur travail et non le complexifier. »*
- ***Lister les besoins : «*** *A cette étape, il convient également de ne pas négliger la vision à long terme de l'entreprise: a-ton l'intention par exemple d'ouvrir un site de vente sur internet ou de mettre en place un calI center? Généralement en effet, l'informatisation de la force de vente n'est qu'une étape d'une stratégie plus large de CRM (customer relationship management ou gestion de la relation client) : pour Xavier Houot, directeur en charge du CRM chez Prcee Waterhouse Coopers,"il faut penser le projet de SFA comme une brique du CRM, une étape qui fait du commercial l'interface entre le client et l'entreprise". »*
- ***Choisir le progiciel :*** *en fonction des besoins, lister au maximum une dizaine d'éditeurs et leur demander de présenter une maquette. Le choix final se fait en fonction des écarts entre le cahier des charges et la pertinence des résultats obtenus.*
- ***Tester la solution :*** *faire un test grandeur nature sur environ 20 % des vendeurs*

- ***Déployer l'outil :*** *Si le projet a été mené correctement, ils ne doivent pas le ressentir comme une contrainte. Toutefois, il faut continuer d'être à leur écoute, leurs remarques permettant d'apporter d'autres améliorations mineures. Il en ira ainsi tout au long de la vie de l'outil qui se doit d'être évolutif, en fonction des technologies ainsi que des besoins de l'entreprise et des commerciaux. De cette capacité d'adaptation dépendra la réussite du projet d'informatisation des forces de vente sur le long terme. »* (Extrait de l'article : les étapes clés d'une informatisation réussie, cahier spécial de mars 2000)

  « Les 7 étapes clés de la mise en œuvre d'un projet SFA : Mettre en place un groupe projet, définir les objectifs, rédiger le cahier des charges, assurer la communication tout au long du projet et monter l'implication de la direction générale, choisir l'éditeur, tester le déploiement, prévoir une formation pour l'ensemble de la force de vente. (Extrait de l'article : Faire adhérer son équipe à un projet SFA, septembre 2008)

Outre les bonnes pratiques délivrées pour réussir un projet de mise en oeuvre d'un progiciel CRM, et notamment de la « brique SFA », de nombreux articles donnent des conseils pour vaincre « les résistances au changement » des commerciaux. Selon ces articles, cela suppose d'anticiper le rejet du projet, d'associer les commerciaux dès le départ, de mettre place des actions de communication et de formation afin de leur montrer les bénéfices qu'ils pourront en tirer. En résumé, de nombreux articles suggèrent la mise en place d'un plan d'accompagnement au changement.

« Dans toute informatisation, il faut s'attendre à des réactions de rejet de la part des utilisateurs. C'est à prendre en compte dès le tout début du projet. Car, si la résistance au changement n'est pas anticipée et gérée, il y a de grands risques d'aboutir à un échec. » (Extrait de l'article : Résistance au changement à prévoir, du cahier spécial de mars 2000)

« Vaincre les résistances au changement est l'une des étapes clefs pour transformer l'informatisation des forces de vente en une réussite. Tout projet devra donc associer les utilisateurs et prévoir des séances de formation. Faute de quoi, l'outil informatique sera rejeté par les commerciaux.[…] Pour vaincre ces réticences, il est impératif de mettre en place un plan d'action rigoureux : il faut les impliquer dès le départ, mobiliser et communiquer, et enfin former » (Extrait de l'article : Projet d'informatisation- Susciter l'adhésion de vos commerciaux, du cahier spécial de mars 2001)

« La difficulté dans un projet d'informatisation est de susciter l'adhésion des commerciaux, les y associer dès le départ et leur proposer une formation sont des facteurs de succès. » (Extrait de l'article : Conduite du changement : comment vaincre les résistances, décembre 2003)

Associer des utilisateurs pilotes, dès le départ : « Un groupe de travail peut être constitué, composé de représentants de la force de vente, de préférence des "leaders", qui auront envie de porter le projet et de le vendre à leurs pairs (Extrait de l'article : Conduite du changement : comment vaincre les résistances, décembre 2003)

« Lorsque la solution est opérationnelle, le second aspect à considérer avec le plus grand soin est la formation de la force de vente. « À l'issue de cette formation, les commerciaux doivent avoir l'intention d'utiliser le logiciel et être persuadés de ses vertus », note Pierre-Yves Fumaroli, de Siebel. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, il n'est pas question, ici, d'expliquer en détail toutes les fonctionnalités du logiciel; l'essentiel est de susciter une "intention d'adoption", de persuader et de convaincre. Or, si les explications techniques sont trop détaillées, elles peuvent mener à un rejet de la part des futurs utilisateurs. Il faut en revanche bien mettre en avant ce que ça va leur apporter ».(Extrait de l'article : Conduite du changement : comment vaincre les résistances, décembre 2003)

Sous l'angle du pilier normatif, la première idée qui circule à propos des progiciels CRM peut être résumée de la façon suivante : la mise en œuvre d'un progiciel CRM ne s'improvise pas, elle doit s'inscrire dans une stratégie CRM globale et dans la durée. Afin de pouvoir mettre en oeuvre facilement les nouvelles versions du progiciel retenu, il est préférable de rester proche de la version standard. La mise en œuvre doit se faire brique par brique. Il semble judicieux de commencer par la « brique SFA » même si c'est souvent la plus difficile à mettre en place. Pour la mettre en oeuvre, il est nécessaire de respecter certaines étapes (définir la stratégie et les objectifs, constituer une équipe projet transversale, définir les besoins, choisir le progiciel, tester la solution, accompagner le déploiement) et surtout mettre en place un plan d'accompagnement au changement pour vaincre les résistances des commerciaux. Le plan d'accompagnement au changement doit notamment prévoir l'association des commerciaux en amont du processus, des actions de communication tout au long du projet mettant en évidence les bénéfices qu'ils pourront tirer de l'outil et enfin des formations pragmatiques.

L'utilisation des progiciels CRM

Si comme nous venons de le voir de très nombreux articles se sont intéressés aux bonnes pratiques de la mise en œuvre d'un progiciel CRM, quelques articles, moins nombreux et plus tardifs, ont également évoqué les bonnes pratiques en termes d'utilisation. Ces articles apparaissent à partir de 2002, période où, suite aux premières mises en œuvre, les praticiens ont commencé à exprimer des doutes par rapport à la réelle utilité de ces progiciels et à leurs effets en termes d'amélioration de la performance de l'entreprise. Ces articles insistent essentiellement sur un point : un progiciel CRM ne sera utilisé durablement que si et seulement si les commerciaux y trouvent un intérêt. Pour cela, il faut veiller à quatre points : un progiciel CRM ne doit pas être utilisé seulement en tant qu' « outil de reporting » mais également en tant qu' « outil d'aide à la vente », les données disponibles dans la base de données du progiciel CRM doivent être à jour et fiables, les remontées d'information hors progiciel CRM doivent être en nombre extrêmement limité et enfin il faut faire évoluer le progiciel pour prendre en compte de nouveaux besoins éventuels et les évolutions de l'organisation. Au démarrage, la mise en place d'un système d'incitations (challenges, rémunération variable…) peut être un bon moyen pour pousser les commerciaux à utiliser l'outil et par là-même à en découvrir son intérêt. Toujours dans l'objectif de faire découvrir aux commerciaux l'intérêt d'un tel progiciel, il peut parfois être aussi judicieux dans les premiers mois qui suivent le déploiement d'utiliser la contrainte (diminution du comissionnement si le progiciel n'est pas utilisé, RDV non comptabilisé si un compte-rendu n'est pas effectué dans le progiciel..).

Si le progiciel CRM est certes utilisé pour les besoins de reporting, il doit également constituer un outil d' « aide à la vente » pour les commerciaux en lui apportant des informations, en lui permettant d'être plus pertinent lors de l'acte de vente, en lui faisant gagner du temps. Il doit s'inscrire dans une approche « gagnant-gagnant »

> *« Un outil informatique ne doit pas simplement être un moyen de faire remonter de l'information du commercial vers le siège. Il doit également permettre de faire descendre de l'information vers le réseau »* (Extrait de l'article : Le commercial plus que jamais au coeur de la relation client, février 2002)

« Le commercial doit gagner du temps grâce à son logiciel commercial et mieux cerner les attentes de son client afin de vendre plus et mieux. Ce ne doit pas être un simple outil de reporting mais un véritable outil d'aide à la vente » (Extrait de l'article : Le commercial plus que jamais au coeur de la relation client, février 2002)

« Un outil informatique doit être conçu comme une aide à la vente, qui vient en renfort d'une visite en face-à-face. » (Extrait de l'article : Le commercial plus que jamais au coeur de la relation client, février 2002)

« L'informatisation des forces de vente permet en effet de mieux cerner les besoins du client, en amont de la visite du commercial, de mieux le conseiller pendant le face-à-face et de mieux suivre ses attentes après la vente » (Extrait de l'article : Le commercial plus que jamais au coeur de la relation client, février 2002)

« L'avantage principal de la machine, c'est l'instantanéité, explique Michel Sasportas, directeur général de l'éditeur de logiciels Danem. Parce que le système est mis à jour quotidiennement, les commerciaux bénéficient d'informations fraîches, qui leur permettent de disposer d'une photographie de leur client et de ses besoins juste avant la visite. » (Extrait de l'article : Préparer la visite pour mieux vendre, mars 2002)

«Ce beau discours doit être rapidement accompagné de faits, indique le consultant *Dans les jours qui suivent la mise en route du système, fournissez à vos commerciaux des leads ou des argumentaires de vente pour faciliter leur travail Ils y verront un bénéfice immédiat et adopteront plus facilement l'outil»* (Extrait de l'article : Comment faire adopter un outil de reporting, novembre 2006)

« Mais attention à ne pas en faire uniquement un outil de "flicage" aux yeux du commercial nomade. Celui-ci doit au contraire se rendre compte qu'en échange de l'ensemble des données clients qu'il saisit au quotidien, le système peut l'aider en retour. » (Extrait de l'article : 6 conseils pour rendre vos commerciaux nomades, octobre 2009)

Pour que le progiciel CRM devienne un véritable outil d'aide à la vente, il est indispensable d'assurer un « nettoyage » régulier de la base de données intégrée au progiciel afin de garantir la qualité et la fiabilité des données, d'une part et d'exploiter ces données, d'autre part. Il convient aussi de savoir faire évoluer le progiciel pour qu'il tienne compte des évolutions organisationnelles et de nouveaux besoins éventuels.

« La valeur d'une base de données réside dans la qualité des informations qu'elle contient. Or, plus le fichier s'étoffe, plus les informations stockées sont susceptibles de se déprécier. Pour garantir un niveau constant de qualité, la base de données doit être nettoyée, les informations vérifiées, mises à jour, enrichies. Pour gérer cette base, l'important est d'avoir recours à des outils qui accomplissent ce que les bibliothécaires de notre enfance faisaient à la main: enregistrer, classer, exploiter! Lorsqu'elles ont équipé leurs forces de vente en solutions d'informatisation, premier maillon de la chaîne, les entreprises ont besoin de se doter d'un outil décisionnel pour exploiter les données. Néanmoins, lors de l'utilisation des logiciels, il faut vous assurer de la fiabilité des données. » (Extrait de l'article : Base de données : assurez un nettoyage régulier pour garantir sa qualité, décembre 2004)

« Il en ira ainsi tout au long de la vie de l'outil qui se doit d'être évolutif, en fonction des technologies ainsi que des besoins de l'entreprise et des commerciaux. De cette capacité d'adaptation dépendra la réussite du projet d'informatisation des forces de vente sur le long terme. » (Extrait de l'article : les étapes clés d'une informatisation réussie, cahier spécial de mars 2000)

Toujours selon les discours qui accompagnent la diffusion des progiciels CRM, si au démarrage du projet, il peut être judicieux de dynamiser l'utilisation du progiciel par la mise en place d'un système d'incitation financière, il peut être tout aussi pertinent d'utiliser la contrainte. Puisque les commerciaux sont globalement très réticents à l'utilisation d'un tel outil, il ne faut pas hésiter à mobiliser tous les moyens possibles pour susciter cette utilisation, dans la mesure où seule une utilisation régulière peut les conduire à trouver un intérêt à ce type d'outil, condition indispensable à une utilisation pérenne.

« L'incitation à l'utilisation de l'outil peut aussi être financière. Les deux premières années, les vendeurs gagnaient des bonus selon la qualité des informations qu'ils mettaient dans la base de données, indique Martine Pisivin (Ricoh France). Des renseignements sur les clients ou sur la concurrence, par exemple, entraînaient le versement de primes trimestrielles. Sur un an, cela représentait 1500 euros supplémentaires sur la fiche de paie. Mais si la méthode permet de donner un bon coup de pouce à l'informatisation, attention au choix des critères d'attribution des bonus. » (Extrait de l'article *:* Pour réussir l'informatisation dialoguer sans imposer, avril 2004

« Lors de la mise en place, les commerciaux sont rarement conscients que l'outil peut les aider à préparer une vente, et il faut les inciter, voire les contraindre à le faire. C'est en tout cas ce que conseille Philippe Lemaire, responsable marketing des logiciels CRM chez l'éditeur Oracle : On peut, par exemple, ajuster la commission à la qualité du reporting. Certaines entreprises ne versent la commission que si la base de données a été renseignée durant l'ensemble du cycle de vente. Autrement dit, un vendeur qui signale simplement qu'il a vendu tel produit n'est pas payé. Il ne l'est que s'il remplit correctement les informations après chacune des étapes, en commençant par la détection de l'opportunité. Après, évidemment, si l'outil est bon et qu'il sert réellement les intérêts des commerciaux, la contrainte devient inutile. » (Extrait de l'article : Préparer la visite pour mieux vendre, mars 2002)

Sous l'angle du pilier normatif la deuxième idée qui circule peut être résumée de la façon suivante : l'utilisation d'un progiciel CRM ne peut être pérenne que si les commerciaux y trouvent un intérêt. Pour susciter l'intérêt des commerciaux au démarrage du projet, il peut-être judicieux de mettre en place un système d'incitation financière voire d'utiliser la contrainte. Mais pour que le progiciel CRM devienne un outil incontestable aux yeux des commerciaux, il doit être considéré comme un outil d'aide à la vente et non pas comme un simple outil de reporting. Pour cela, il doit fournir des informations de qualité, fiables, d'une part et être évolutif pour s'adapter aux nouveaux besoins éventuels et aux évolutions organisationnelles, d'autre part.

En résumé, nous retenons de cette analyse du contenu des articles parus dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009 et contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management » que les progiciels CRM nous sont présentés au début des années 2000 comme l'élément central de la mise en place d'une stratégie CRM, elle-même considérée comme une nécessité, comme quelque chose de vital pour les entreprises, une révolution qu'il ne faut pas manquer. Certes la mise en œuvre d'un progiciel CRM peut engendrer de nombreuses difficultés en raison notamment des craintes et résistances qu'elle suscite chez les commerciaux mais si le projet est « bien mené» et l'outil « correctement utilisé », la rentabilité de ces projets est élevée. Ainsi, la mise en œuvre d'un progiciel CRM ne s'improvise pas, elle doit s'inscrire dans une stratégie CRM globale et dans la durée. Afin de pouvoir mettre en oeuvre facilement les nouvelles versions du progiciel retenu, il est préférable de rester proche de la version standard. La mise en œuvre doit se faire « brique par

brique ». Il est souvent conseillé de commencer par la « brique SFA » même si elle est considérée comme la plus difficile à mettre en place. Pour la mettre en oeuvre, il est nécessaire de respecter certaines étapes (définir la stratégie et des objectifs, constituer une équipe projet transversale, définir les besoins, choisir le progiciel, tester la solution, accompagner le déploiement) et surtout de mettre en place un plan d'accompagnement au changement pour vaincre les résistances des commerciaux. Le plan d'accompagnement au changement doit notamment prévoir l'association des commerciaux en amont du processus, des actions de communication tout au long du projet mettant en évidence les bénéfices qu'ils pourront tirer de l'outil et enfin des formations pragmatiques. Quant à l'utilisation d'un progiciel CRM, elle ne peut être pérenne que si les commerciaux y trouvent un intérêt. Pour susciter l'intérêt des commerciaux au démarrage du projet, il peut-être judicieux de mettre en place un système d'incitation financière voire d'utiliser la contrainte. Mais pour que le progiciel CRM devienne un outil incontestable aux yeux des commerciaux, il doit être considéré comme un outil d'aide à la vente et non pas comme un simple outil de reporting. Pour cela, il doit fournir des informations de qualité, fiables, d'une part et être évolutif pour s'adapter aux nouveaux besoins éventuels et aux évolutions organisationnelles, d'autre part. Bien mis en œuvre et bien utilisés, les progiciels CRM sont un levier pour une gestion efficiente de la relation client. Ils contribuent à la fois à l'accroissement de la satisfaction des clients et à la rationalisation des processus de vente. En effet, leur rôle de facilitateur dans le domaine de la collecte, du stockage, du partage et de l'exploitation des données client permet une meilleure prise en compte des besoins de clients et donc potentiellement une augmentation de la satisfaction client. Les possibilités qu'ils offrent en matière de sécurisation du capital client de l'entreprise, d'automatisation d'un certain nombre de tâches, de pilotage à distance des équipes et de mise au travail des clients sont constituent, quant à elles, quatre moyens pour l'entreprise de rationaliser ses processus de vente. Les progiciels CRM apparaissent ainsi comme un moyen de faire mieux et moins cher. Les rôles qui leur sont attribués dans ces discours de justification nous conduisent à les qualifier de réducteur de tensions auxquelles les entreprises sont confrontées dans leur quête de la relation client rentable, qui les conduit à chercher à accroître la satisfaction de leurs clients tout en réduisant leurs coûts commerciaux.

Dans les deux premières sections de cette partie consacrée à la présentation des résultats de notre étude empirique consacrée à éclairer notre première sous question de recherche (« Dans

quelle mesure peut-on parler d'institutionnalisation des progiciels CRM et de quelle manière leur institutionnalisation est-elle source de changement dans les représentations de la relation client ? »), nous nous sommes intéressée respectivement à l'institutionnalisation des progiciels CRM et aux idées véhiculées dans les discours de justification accompagnant leur diffusion pour essayer de saisir quelles étaient les représentations communément admises à leur propos. Dans la section suivante, nous essayons de comprendre dans quelle mesure l'institutionnalisation des progiciels CRM est source de changement dans les représentations de la relation client. Pour cela, nous mettons en perspective les idées circulant à leur sujet d'une part, et les changements identifiés dans la littérature mais aussi dans les discours de justification des progiciels CRM, concernant la figure du client et les représentations de la relation client au cours du temps, d'autre part.

2.2.3 La mise en perspective des changements de la figure du client, des évolutions dans les représentations de la relation client et des idées circulant à propos des progiciels CRM

Dans notre société la figure du client est omniprésente, elle a tendance à supplanter d'autres figures comme celle de l'usager des services publiques (SNCF, La Poste) ou du patient à l'hôpital. Elle a également pénétré les organisations et « *Au nom des demandes du Client, les stratégies sont modifiées et les processus de production réorganisés* » (Vaivio 1999, p. 689, traduit par nos soins)[37]. Mais d'où vient ce client omniprésent ? Est-il unique ou pluriel ?

Selon (Cochoy 2002, p. 359), *« Si les marchés ont toujours été envahis par les marchands et leur clientèles (Braudel, 1985), la figure du client moderne est une invention très récente, qui trouve d'abord son origine du côté de la grande entreprise capitaliste* ». Selon lui, la figure du client apparaît vers la fin du XIXième siècle, lorsque les entreprises, en raison du développement de la production de masse sont confrontées à un problème accru de débouchés. Dans ce contexte, « *pour trouver de nouveaux créneaux, les entreprises eurent l'idée de « segmenter » leur marché en fonction des caractéristiques sociographiques des populations, c'est-à-dire d'inventer une pluralité de clients dans la texture jadis homogène du*

[37] « In the name of The Customer's demands, strategies are reshaped and production processes are reordered" (Vaivio, 1990, p.689)

marché (Cochoy 1999) »(Cochoy 2002, p. 359). Cochoy (2002) montre qu'en un siècle la figure sociale du client a pris de plus en plus de place dans notre société et que les figures du client se sont multipliées.

> *« Nous sommes bien en présence d'une nouvelle figure sociale avec laquelle il nous faut désormais compter, à côté des figures plus anciennes de l'ouvrier, de l'employé, du cadre, du citoyen ou de l'administré (mais aussi de l'actionnaire, qui lui aussi mériterait notre attention ».* (p.377-378)

> *« Le client-industriel a donné naissance au client consommateur et au client de droit, ces derniers ont été transformés en clients normalisés ou en client consuméristes et les clients normalisés ou consuméristes se sont mués en client de la qualité (donneurs d'ordres) et finalement en clients de qualité (citoyens*) » (p.377)

Selon Cochoy (2002), l'histoire du client semble conforter la thèse de la rationalisation du client dans la mesure où au cours du temps ses connaissances se sont accrues et qu'il est de mieux en mieux équipé pour faire face à la relation marchande (lois, normes, systèmes d'évaluations) même si cette rationalisation présente « *un caractère à la fois partiel et délégué* » (p.378). Mais dans quelle mesure la place prise par la figure du client et ses changements au cours du temps changent-ils la façon dont les entreprises envisagent leurs relations avec leurs clients ?

Si de nos jours, la relation client est au cœur des préoccupations des entreprises, cela n'a pas toujours été le cas. Cette notion de « relation client » est relativement récente et date, selon Damperat (2005), du début des années 1980. Selon elle, la façon dont les entreprises conçoivent leurs « relations » avec leurs clients a énormément évolué au cours des trente dernières années pour passer d'une vision fondée sur le transfert ponctuel de biens à une perspective relationnelle.

> *« Nous sommes passés d'une vision traditionnelle focalisée sur le transfert de biens par essence ponctuel et basée sur une approche discontinue des échanges à une approche plus large centrée sur l'interaction « client-fournisseur », et plus récemment, à une perspective relationnelle privilégiant la relation « client-fournisseur » de valeur et basée sur le développement des relations à long terme. D'une perspective transactionnelle à court terme,*

le marketing a évolué vers une approche relationnelle à long terme… » (Damperat, 2005, p.2)

Avec l'avènement du marketing au milieu du XXième siècle, la « figure client » est peu à peu rentrée au cœur des entreprises (Cochoy, 2002). Le client étant une des sources principales de revenu voire la source principale, les entreprises ont peu à peu évolué dans la façon de concevoir leurs échanges avec leurs clients, : ils sont passés « *d'une vison traditionnelle focalisée sur le transfert des biens par essence ponctuel et basée sur une approche discontinue des échanges, à une approche plus large centrée sur l'interaction « client - fournisseur* ».. » (Damperat 2005, p.2). Apparait ainsi dans les années 1980, la notion de « relation client » (Damperat, 2005). Avec l'avènement de cette notion, la satisfaction des clients a été érigée comme un des principes de « bonne gestion de l'entreprise ». La satisfaction des clients est devenu le moyen de garantir le profit de l'entreprise à long terme (Cochoy 2002). Parallèlement à cette instauration de la satisfaction des clients comme un principe de gestion, le client est devenu « le client roi ». Cette figure du « client roi » a largement dominé toutes les années 1980 voire le début des années 1990, et a participé au développement de l'orientation-client des entreprises : tout est fait au nom du client et pour satisfaire le client. Cette orientation-client s'est traduite aussi dans l'évolution de la conception des transactions qui ne sont plus réduites à l'échange d'un bien mais s'élargissent pour intégrer l'accueil, l'information, l'adaptation aux besoins particuliers du client, le service-après vente et par là-même se transforment en relation de service (Benghozi 1998). Notre analyse du contenu des articles parus dans Action Commerciale entre 1990 et 2009 s'inscrit dans la lignée des travaux qui suggèrent que la figure du « client roi » est la figure dominante jusqu'au milieu des années 1990 et que les entreprises cherchent à s'inscrire dans des relations de long terme avec leurs clients, notamment en développant leur fidélisation. Au début des années 1990, de nombreux articles ont en effet pour thème la fidélisation du client et la mise du client au cœur de l'organisation. Ces deux points sont présentés comme deux éléments clés pour améliorer la satisfaction du client et par là-même pour assurer le profit de l'entreprise à long terme. Ainsi, par exemple, par rapport au thème de la fidélisation, en janvier 1992, un article est intitulé « *Le service consommateur fidélise le roi client »,* en janvier 1993 un dossier est intitulé « Fidéliser sa clientèle », en mars 1993, on trouve un article dont le titre est « *Motivation et fidélisation deux armes concurrentielles décisives* ». En ce qui concerne le thème de la mise du client au cœur de l'organisation, on trouve par exemple en avril 1993, un article intitulé « *Chambardement dans les organisations : la*

dictature du client » et dans le numéro de décembre 1993, un dossier nommé « *Motivation interne tous vers le client* ».

Pour de nombreux auteurs (Damperat 2005 ; Cova et Cova 2009), le début des années 1990 avec l'avènement du « marketing relationnel » constitue un autre tournant dans la façon dont les entreprises ont de concevoir leur relation avec leur client : la notion de client va être associée à des notions comme celle de « capital », de « valeur », ou encore « d'actif » et une attention toute particulière va être accordée à la gestion de la relation client car *« La relation client est identifiée comme une une source de valeur permettant une base de différenciation et d'avantage compétitif pour les entreprises (Narver et Slater, 1990) »* (Damperat 2005, p.2). D'une certaine façon, l'analyse des articles d'Action Commerciale contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management » confirme cette tendance, dans la mesure où elle montre que les entreprises, à la fin des années 1990, cherchent à connaître la « valeur à long terme » de leur client et à « en tirer profit » au maximum (*cf* section 2.2.2, paragraphe : le rôle des progiciels CRM dans la gestion de la relation client)

Selon nous, cette nouvelle conception de la relation client crée d'une certaine façon un paradoxe car, si le client est toujours au cœur des préoccupations des entreprises et si la satisfaction des clients est toujours considérée comme participant à une gestion efficiente de l'entreprise, « *le client n'est plus nécessairement le roi* » (Benghozi, 1998, p.16) ou tout du moins tous les clients ne sont plus nécessairement des rois, tous les clients ne « méritent » pas que des dépenses importantes soient engagées pour les fidéliser. Notre analyse du contenu des articles publiés dans Action Commerciale entre 1990 et 2009 confirme ce point. Nous avons constaté que dès 1996 quelques articles commencent à associer le client aux notions de rentabilité et de capital en suggérant qu'il n'est peut-être pas opportun de chercher à fidéliser tous les clients.

> *« Faut-il fidéliser ? La question a de quoi surprendre alors que les cartes et les programmes de fidélité se multiplient. Qui veut-on fidéliser et à quel prix ? Peser les coûts et les gains qui découlent des actions entreprises est la base de toute fidélisation ».*
> (Extrait de l'article : Fidélisation- Laissez partir des infidèles !, septembre 1996)

> *Ces " avantages service" n'ont rien de gratuit pour les entreprises. Le service a lui-même un coût....Où se trouve la rentabilité de la démarche ? La qualité de service, jugent ses*

disciples, mène à la rentabilité par la voie du fameux cercle vertueux. Un calcul d'autant plus profitable qu'il est courant de dire qu'il revient 5 à 10 fois plus cher d'attirer dans ses filets un nouveau client. Mais la première question en entraîne une autre : qui ai-je intérêt économiquement parlant de fidéliser ? "Aucune entreprise ne fidélise pour fidéliser" lance Jean-Claude Pirès, directeur associé du groupe de conseil PR3. La réponse à la question est donc : fidéliser les clients rentables ou dont je peux évaluer le potentiel de rentabilité. Les entreprises calculent désormais la " life time value" d'un client, soit le potentiel de chiffres d'affaires réalisable lors de son cycle de vie".(Extrait du dossier, Capitaliser sur la relation-A votre service, janvier 1998)

Cette tendance s'accentue à la toute fin des années 1990 et au début des années 2000. A partir de là, comme nous l'avons mis en évidence au travers de l'analyse conduite des articles parus dans Action Commerciale (*cf* section 2.2.2, paragraphe : le rôle des progiciels CRM dans la gestion de la relation client), les entreprises ne considèrent plus le client comme une source de revenu, mais plutôt comme un capital, un actif qu'il faut valoriser dans le temps. Ils opèrent une distinction entre les clients en fonction de leur valeur à long terme. La figure du « client rentable » remplace peu à peu dans les discours celle du « client roi ».

« Pour passer réellement à l'organisation client, qui est selon moi sous-tendue par les approches one to one, personnalisées, il ne faut retenir que le client "rentable", selon Francis Kaufmann, consultant en entreprise » (Extrait de l'article : Le client au coeur de l'entreprise, juin 2000)

« Dans les cinq ou dix prochaines années, une révolution va se produire dans les entreprises. Jusqu'à présent, les organisations commerciales étaient focalisées sur un objectif : faire du chiffre. Un autre objectif plus large va apparaître : construire de la valeur à long terme. (Extrait de l'article : Vision de l'entreprise du futur, décembre 1999)

La figure du client rentable se substituant à la figure du client roi, le statut du client change, il n'est plus considéré comme une source de revenu mais comme une source de profit. Dès lors, les entreprises conçoivent la relation client comme une relation qui doit leur permettre de valoriser leur capital client et être rentable. Une gestion efficiente de la relation client ne se résume plus à accroître la satisfaction des clients mais également à rationaliser les processus de vente.

« Aujourd'hui, l'idée n'est pas de varier les canaux pour désengorger les modes d'accès à l'entreprise, mais de diversifier les contacts pour mieux répondre à la demande des clients, tout en réduisant les coûts », précise Karine Soulebot, manager chez Expertel Consulting, cabinet conseil en nouvelles technologies (Extrait de l'article : le CRM s'e-transforme, novembre 2001)

« La satisfaction des clients est essentielle, mais ne doit pas se faire au détriment de la rentabilité. » (Extrait de l'article : Des clients heureux mais pas à n'importe quel prix !, novembre 2002)

Et comme nous l'avons mis en évidence précédemment la poursuite de ces deux objectifs, qui peuvent être parfois contradictoires, est rendue possible, notamment par le développement des progiciels CRM dans les entreprises. En effet, selon les idées véhiculées à propos des CRM, ces progiciels, apparaissent être des réducteurs de tension entre ces deux objectifs potentiellement conflictuels que sont la recherche d'un accroissement de la satisfaction client et la rationalisation des processus de vente. En favorisant cette rationalisation des processus de vente, notamment grâce à la sécurisation du capital client de l'entreprise, à l'automatisation de certaines tâches, à la mise au travail du client et surtout au pilotage à distance des équipes de ventes, les progiciels CRM, au travers des rôles qui leur sont attribués dans les discours de justification, sont supposés permettre l'approche scientifique de la vente, souhaitée par les marketers dès les années 1910-1920, et notamment par Charles Hoyt qui publia en 1912 un manuel intitulé « *La gestion scientifique des ventes* », mais qui ont été confrontés à des difficultés dans l'application de ces principes en raison du profil des forces de vente et de l'impossibilité des les contrôler dans la mesure où ils étaient hors de l'entreprise (Cochoy 1999).

« Mais alors qu'il était assez simple pour Frédérick Taylor de soutenir que des principes scientifiques de sélection et de formation pouvaient s'appliquer à la gestion de travailleurs exerçant des fonctions simples et répétitives, il était autrement plus hasardeux de vouloir appliquer le même raisonnement aux voyageurs de commerce. ***Ces derniers, à la différence des ouvriers auxquels s'intéressait Frederick Taylor, n'agissaient-ils pas hors du cadre contrôlable de l'entreprise, et n'avaient-ils pas depuis longtemps renforcé leur autonomie fonctionnelle en se prévalant de leur « art », de leur « flair », toutes qualités censées les rendre à la fois libres de leurs actions et irremplaçables ? Pire : alors que l'ingénieur connaissait la machine avant l'ouvrier et formait ce dernier à son usage, le vendeur était***

seul à connaître son territoire, ses clients, ses méthodes. *Même la formation des vendeurs échappait à la hiérarchie de l'entreprise, puisqu'elle se faisait soit « sur le tas », soit latéralement, entre vendeurs »* (Cochoy, 1999, p 109)

Ainsi, selon nous, si on peut parler d'une rationalisation au moins partielle du client dans la mesure où il est de plus en plus averti car de mieux en mieux informé (internet, réseaux sociaux, blog…) et de plus en plus équipé (lois, normes, systèmes d'évaluation) (Cochoy 2002), on peut également parler d'une tendance à la rationalisation de la gestion de la relation client . Nous ne pouvons pas établir de liens de cause à effet entre le développement des progiciels CRM et la tendance à la rationalisation de la gestion de la relation client, mais nous montrons que les progiciels portent l'espoir d'en être le levier. Ils sont présentés comme des facilitateurs dans ce processus de rationalisation de la gestion de la relation client. En ce sens, nous rejoignons Benghozi (1998) qui montre que les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ont été un levier pour accompagner l'orientation client des entreprises, et de la même manière qu'il dit que « *les NTIC sont à l'orientation vers le client, ce que le chronomètre a représenté pour le taylorisme* », nous pourrions dire que les progiciels CRM au travers des discours de la presse professionnelle servant à leur justification sont à la rationalisation de la gestion de la relation client, ce que le chronomètre a été pour le taylorisme.

2.3 Conclusion

Ce deuxième chapitre a été consacré à l'étude des idées et discours véhiculés autour des progiciels CRM. Il s'agissait d'éclairer leur processus de circulation et l'engouement qu'ils ont suscité à partir du début des années 2000 chez les praticiens. Nous souhaitions aussi comprendre dans quelle mesure leur essor allait de pair avec une transformation de la façon dont les entreprises conçoivent leurs échanges avec les clients.

Tout d'abord, mobilisant une perspective néo-institutionnaliste nous nous sommes interrogée sur leur institutionnalisation présupposant que l'engouement constaté pouvait être interprété comme une manifestation de leur institutionalisation. Au travers de l'analyse d'une revue professionnelle destinée aux dirigeants commerciaux de France, nous mettons en évidence en nous appuyant sur le modèle du processus d'institutionnalisation proposé par Green (2004), que les progiciels CRM ont connu une institutionnalisation lors de la dernière décennie. Puis,

grâce à une analyse plus fine de la courbe d'évolution des articles parus dans Action Commerciale entre 1990 et 2009 et contenant les termes « CRM » et/ ou « Customer Relationship Management » nous suggérons que le processus d'institutionnalisation des progiciels CRM n'est pas totalement indépendant des effets constatés suite à la mise en œuvre des premiers progiciels CRM. Le constat de taux d'échec importants pour ces projets est suivi d'une augmentation du nombre de discours sur les CRM, et au contraire, le constat d'une diminution de ces taux d'échec, est suivie d'une diminution du nombre de discours. D'une certaine manière, ces résultats s'inscrivent dans la lignée de ceux des chercheurs, qui comme Fiss et Kennedy (2009) montrent que dans un processus d'institutionnalisation d'un outil de gestion, l'économique et le social sont interconnectés. Nos résultats contribuent à enrichir leurs travaux ainsi que le cadre d'analyse du processus d'institutionnalisation proposé par Green (2004, 2009) en soulignant que le processus d'institutionnalisation d'un outil de gestion dépend des effets constatés suite aux premières mises en œuvre (difficultés de mise en œuvre, taux d'échec, effets sur la performance de l'entreprise). Une première diminution des discours de justification de l'intérêt de l'outil, signe de leur institutionnalisation (Green Jr 2004) peut-être suivie d'une nouvelle augmentation des discours de justification avant une nouvelle diminution significative, si les premières mises en œuvre se sont révélées plus difficiles que prévues, les taux d'échec de ces projets plus importants qu'imaginé ou les résultats sur la performance de l'entreprise en dessous des espérances.

Puis, afin de mieux saisir les représentations qui pouvaient être associées aux progiciels CRM, notamment en ce qui concerne les rôles attendus en matière de gestion de la relation client, nous avons examiné les idées qui circulent à leur propos. En examinant le contenu des articles, parus entre 1990 et 2009 dans Action Commerciale et contenant les termes « CRM » et/ ou « Customer Relationship Management » sous l'angle des piliers d'une institution, définis par Scott (2008), nous montrons que les discours accompagnant la diffusion des progiciels CRM permettent à la fois de justifier leur intérêt et de diffuser des « bonnes pratiques », notamment par rapport à la gestion de leur mise en œuvre au sein des entreprises mais aussi sur la façon des les utiliser. Les discours servant à justifier l'intérêt des progiciels CRM, les présentent comme l'élément central de la mise en place d'une stratégie CRM, elle-même considérée comme une nécessité, comme quelque chose de vital pour les entreprises, une révolution qu'il ne faut pas manquer. Au travers du double rôle qui leur est attribué (amélioration de la satisfaction client et rationalisation des processus de vente), les progiciels

CRM sont présentés comme de formidables leviers pour une gestion de la relation client efficiente. La façon dont ils sont décrits dans ces discours nous conduit à les qualifier de réducteurs de tensions auxquelles sont confrontées les entreprises qui cherchent à la fois à accroître la satisfaction de leurs clients et à réduire leurs coûts commerciaux. Les progiciels CRM sont censés rendre compatibles ces deux objectifs qui peuvent être contradictoires. Si une première catégorie d'idées circulant à propos des progiciels relèvent de la justification de leur intérêt, une seconde catégorie a pour vocation la diffusion des « bonnes pratiques », notamment par rapport à la mise en oeuvre de ces projets reconnus comme complexes car suscitant de nombreuses craintes et réticences chez les commerciaux. En résumé, selon ces discours, la mise en œuvre d'un progiciel CRM ne s'improvise pas : elle doit s'inscrire dans une stratégie CRM globale et dans la durée. Afin de pouvoir implémenter facilement les nouvelles versions du progiciel retenu, il est préférable de rester proche de la version standard, la mise en œuvre doit se faire « brique par brique » et il est conseillé de commencer par la « brique » SFA même si c'est la plus difficile à mettre en place. Pour l'implémenter, il est nécessaire de respecter certaines étapes (définir la stratégie et des objectifs, constituer une équipe projet transversale, définir les besoins, choisir le progiciel, tester la solution, accompagner le déploiement) et surtout de mettre en place un plan d'accompagnement au changement. Quant à l'utilisation d'un progiciel CRM, toujours selon ces articles, elle ne peut être pérenne que si les commerciaux y trouvent un intérêt. Pour que le progiciel CRM devienne un outil incontestable aux yeux des commerciaux, il doit être considéré comme un outil d'aide à la vente et non pas comme un simple outil de reporting. Pour cela, il doit fournir des informations de qualité, fiables, et être évolutif pour s'adapter aux nouveaux besoins éventuels et aux évolutions organisationnelles.

Et enfin, pour comprendre le rôle des progiciels CRM par rapport aux changements des représentations de la relation client, nous avons mis en perspective d'une part les idées circulant à leur sujet, et d'autre part les changements de la figure du client et des représentations de la relation client au cours du temps, identifiés par la littérature mais aussi dans les discours servant à leur justification. Nos analyses vont dans le sens des travaux de recherche précédents (Benghozi 1998 ; Damperat 2005, Cova et Cova 2009) qui suggèrent qu'au cours des vingt dernières années, la figure du « client roi » s'est transformée pour devenir celle du « client rentable ». Le statut du client au sein de l'entreprise est passé de celui de « source de revenu » à celui de « source de profit », les entreprises cherchant à maximiser

les profits non seulement au niveau global de l'entreprise mais aussi au niveau de chaque client. La représentation sociale associée à une relation client efficiente a ainsi été modifiée. Si au cours des années 1980, la relation client efficiente était celle qui permettait de satisfaire les clients, à partir des années 1990, la relation client efficiente est celle qui permet de construire de la valeur à long terme (Damperat 2005). Elle doit non seulement permettre la satisfaction des clients mais aussi être rentable. Par là-même, une « bonne » gestion de la relation client doit permettre la satisfaction des clients tout en favorisant la rationalisation des processus de vente, ce qui peut provoquer des tensions dans la mesure où ces deux objectifs peuvent être contradictoires (Benghozi 1998). Les rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours leur permet d'apparaître comme des réducteurs de tensions et par la même, de participer à la transformation de la représentation sociale associée à une relation client efficiente.

Finalement, grâce à notre analyse de la revue professionnelle Action Commerciale entre 1990 et 2009, nous mettons en évidence que les progiciels CRM ont été l'objet d'un processus d'institutionnalisation et que celui-ci s'accompagne de l'institutionnalisation d'une nouvelle logique institutionnelle en matière de gestion de la relation client. En apparaissant dans les discours servant à leur justification comme des réducteurs de tensions, ils rendent possible le déplacement des représentations sociales associées à une gestion efficiente de la relation client. Cette partie de notre thèse nous permet de répondre à l'appel des chercheurs qui souhaitent que le rôle des artefacts dans les processus d'institutionnalisation de nouvelles logiques soit approfondi (Jones et al. 2013). Les travaux conduits jusqu'à présent ont avant tout examiné le rôle joué par les artefacts dans le processus d'institutionnalisation de nouvelles logiques institutionnelles sous l'angle de l'une de leurs composantes : les pratiques (Dambrin et al. 2007 ; Leca et al. 2009 ; Christiansen et Lounsbury 2013), et plus précisément à l'aspect des pratiques qui renvoie aux activités, aux façons de faire. Nous enrichissons ces travaux en examinant le rôle des artefacts sous l'angle d'une autre des composantes d'une logique institutionnelle : les représentations sociales. Il est à noter que dans une acception plus large du terme de « pratiques », les représentations telles que nous les avons définies, (c'est-à-dire les façons de penser, de concevoir les choses) sont un des éléments des pratiques. Nous mettons ainsi en évidence un rôle de réduction des tensions internes à une logique qui vient enrichir les rôles déjà mis en évidence comme celui permettant la co-existence de deux logiques, la nouvelle et l'ancienne (Dambrin et al. 2007), ou celui de pont entre différentes

logiques conflictuelles dans la reconstruction d'une identité organisationnelle (Christiansen et Lounsbury 2013) ou encore celui de simplification et de réduction des possibles (Leca et al. 2009). Le rôle de l'institutionnalisation des progiciels CRM dans le changement des représentations sociales de la relation client peut être schématisé de la façon suivante :

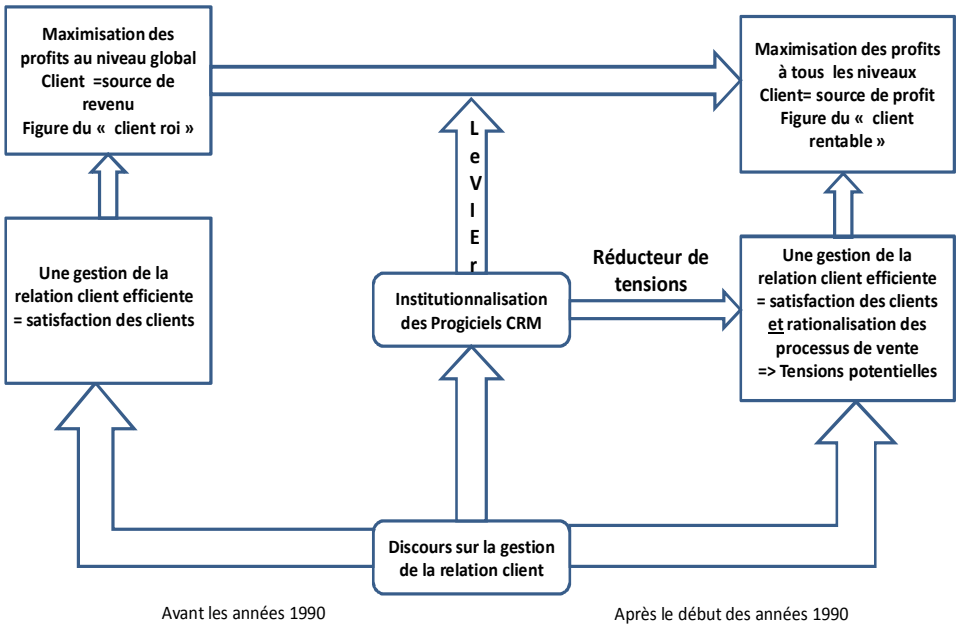


Schéma 2.4 : Rôle de l'institutionnalisation des progiciels CRM dans le changement des représentations sociales de la relation client

DEUXIEME PARTIE : L'ETUDE D'UN PROGICIEL CRM SOUS UNE FORME INSCRITE ET SITUEE

Dans la première partie, grâce à l'étude des progiciels CRM sous une de leurs formes circulantes, les discours tenus à leur propos dans la presse spécialisée, nous avons tout d'abord montré qu'il était possible de les considérer comme des éléments de structure institutionnalisés et par-là même comme des « mythes rationnels ». Or les conséquences de la mise en place de tels mythes sont souvent non négligeables pour les organisations : ils peuvent les conduire à définir de nouvelles pratiques organisationnelles et à redéfinir les pratiques existantes (Meyer et Rowan 1977). Nous avons également mis en évidence que l'adoption et l'utilisation d'un progiciel CRM au sein d'une organisation étaient reconnues comme posant des difficultés liées aux craintes et résistances des équipes commerciales. Aussi, dans cette deuxième partie, nous examinons comment un progiciel CRM peut s'intégrer au fonctionnement d'une entreprise d'une part, et nous nous interrogeons sur les transformations des pratiques concomitantes à cette mise en œuvre, d'autre part. Nous étudions un progiciel CRM sous une « forme inscrite et située », selon les termes de Chiapello et Gilbert (2013). Nous réalisons une étude de cas longitudinale sur une période de dix ans, entre 2003 et 2012, de la mise en œuvre et de l'utilisation du progiciel CRM Cont@ct au sein de la société Alpha. Nous nous appuyons d'un point de vue théorique sur l'ANT (Actor-Network Theory) qui comme nous l'avons souligné en introduction nous semble particulièrement pertinente pour notre recherche, dans la mesure où elle permet non seulement de rétablir la symétrie entre les humains et les non-humains mais aussi d'éclairer à la fois le processus d'adoption d'un non-humain et ses usages. Les deux sous-questions au cœur de cette partie sont :

> **« Quelles sont les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne l'adoption d'un progiciel CRM ? » et « Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs au sein de l'entreprise ? ».**

Cette partie est structurée autour de trois chapitres. Le premier chapitre offre un éclairage théorique sur les questions de recherche au cœur de cette partie. Organisé autour de trois points principaux, il présente de façon structurée les différents éléments théoriques et les travaux empiriques antérieurs qui ont nourri notre réflexion tout au long du processus de recherche. Ainsi, nous présentons, tout d'abord, les concepts fondamentaux de l'ANT et quelques travaux s'intéressant aux outils de gestion qui mobilisent cette théorie. Puis, nous étudions spécifiquement les apports des travaux consacrés aux CRM et aux ERP[38], conduits dans une « perspective interactionnelle »[39]. Et enfin, nous décrivons de façon détaillée notre méthode de recherche. Le deuxième chapitre nous permet d'éclairer de façon empirique la deuxième sous-question de recherche de notre thèse : « Quelles sont les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne l'adoption d'un progiciel CRM ? ». Nous cherchons à « rouvrir la boîte noire » en nous appuyant sur la documentation du projet, les entretiens réalisés auprès de différents représentants des forces de vente et notre connaissance du projet acquise alors que nous étions la chef de projet MOA de Cont@ct. Le troisième chapitre est, quant à lui, consacré à la troisième sous-question de recherche : « Comment la mise en œuvre d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques acteurs au sein des entreprises ? ». Dans ce chapitre, en nous appuyant avant tout sur les observations de différents acteurs des forces de vente, nous nous intéressons aux transformations des pratiques concomitantes à la mise en œuvre d'un progiciel CRM.

[38] Nous rappelons que les CRM peuvent être considérés comme des ERP spécialisés dans la gestion de la relation client.

[39] Nous reprenons la typologie définie par Chiapello. et Gilbert (2013). Dans cette typologie, ils regroupent au sein de la perspective « approches interactionnelles », l'ensemble des travaux s'intéressant aux outils de gestion en accordant une place particulière à l'analyse des interactions existantes entre les acteurs et les outils de gestion

3 Chapitre 3 : Cadre théorique et méthode de recherche

Ce chapitre est consacré à l'éclairage théorique des deux sous-questions de recherche au cœur de cette partie et à la présentation de la méthode de recherche mise en place pour y apporter un éclairage empirique. Il est organisé autour de trois points principaux : une présentation des concepts fondamentaux de l'ANT et des travaux consacrés aux outils de gestion mobilisant cette théorie, un focus sur les travaux consacrés aux CRM et ERP, outils de gestion qui sont au coeur de notre recherche et enfin la présentation de la méthode de recherche.

3.1 L'ANT[40] et les outils de gestion

3.1.1 Concepts fondamentaux de l'ANT

La théorie de l'Acteur-Réseau, aussi appelée Sociologie de la traduction ou encore Sociologie de l'Acteur Réseau, est une théorie développée au début des années 1980 par des chercheurs du CSI (Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris), et notamment par Akrich, Callon, Latour et Law. Dans les deux sections suivantes, nous revenons sur le projet principal de l'ANT, celui du rétablissement de la symétrie entre humains et non-humains, ainsi que sur trois concepts fondamentaux au cœur de cette théorie : l'actant, le réseau et le processus de traduction.

La symétrie entre humains et non-humains et la notion d'actant

A l'origine, les chercheurs du CSI s'intéressaient aux conditions de production de la science et de la diffusion des innovations techniques. Ils ont voulu en finir avec les positions extrémistes qui considèrent, soit que la science est extérieure à la société, aux passions politiques, aux préjugés culturels, aux sentiments personnels, soit que le fait scientifique n'est que la résultante de jeux de pouvoir. Ils ont rejeté cette vision duale. Pour eux, la société et la technique, les humains et non-humains ne constituent pas deux mondes distincts mais étroitement imbriqués. Pour mieux comprendre de quelle façon les humains et les non-

[40] La présentation des concepts de l'ANT réalisée ici s'appuie largement sur Grall (2013) : L'outil est un agencement humains/non-humains, in Chiapello & Gilbert (2013) : Sociologie des outils de gestion, La Découverte, Paris, p.143-152)

humains agissent mutuellement les uns sur les autres, arrêtons-nous quelques instants sur l'exemple de la clé de l'hôtel donné par Latour (Latour 2006). Quels sont les moyens mis à disposition d'un hôtelier pour que les clients rapportent bien leur clef à la réception avant de quitter l'hôtel ? Une première solution consiste à afficher un panneau indiquant : «Rapporter vos clefs à la réception, SVP », on constate que cette solution est souvent peu efficace pour différentes raisons : clients trop volages, manque de civisme… Une deuxième solution consiste à ajouter un porte-clef lourd et encombrant. Cette deuxième solution semble plus efficace : les clients veulent se débarrasser au plus vite de cet objet lourd et encombrant qui déforme leurs poches ! Modifier la clé a permis de modifier le comportement des clients. Les humains agissent sur les non-humains (l'hôtelier a modifié la clé) et les non-humains agissent sur les humains (le porte-clef modifie le comportement des clients). Latour (1994) met en évidence que de l'interaction entre un ou plusieurs humains et/ou un ou plusieurs non-humains naissent des acteurs différents. Prenant l'exemple des armes à feu, il montre que l'homme tenant une arme à feu est différent de l'homme sans arme à feu, l'arme à feu tenue par la main d'un homme est elle aussi différente d'une arme à feu rangée dans un tiroir. Il définit cet acteur différent (humain ou non humain), comme un acteur hybride ou un actant. L'action n'est ni de la responsabilité unique de l'homme, ni de la responsabilité de l'arme à feu, elle est le résultat de l'interaction entre ces deux actants. «*Ce n'est ni l'homme, ni l'arme à feu qui tue. La responsabilité de l'action est partagée entre les différents actants* » (Latour 1994, p. 34). Pour l'ANT, puisque ce ne sont ni les personnes ni les armes à feu qui tuent mais que ce sont les actions, le programme d'action qui naissent de l'interaction entre l'objet et le sujet, la compréhension de la société doit passer par l'étude des interactions existant entre humains mais aussi entre humains et non-humains ainsi que par le rétablissement de la symétrie entre tous les actants (humains et non-humains). Il faudra considérer leurs actions de manière identique.

> *"Au moins, j'espère que je vous aurai convaincu, si notre challenge a été atteint, qu'il ne faut pas considérer les artefacts comme des choses. Ils méritent mieux. Ils méritent d'être hébergés dans notre culture intellectuelle pleinement comme des acteurs sociaux. Ils sont*

des médiateurs de nos actions ? Non, ils sont nous.» Latour (1994, p.64, traduit par nos soins)[41]

L'ANT est ainsi «*une théorie originale pour analyser les multiples façons dont la société et les sciences se mélangent* » (Akrich et al. 2006, p. 5). Elle «*se distingue des autres approches constructivistes par le rôle actif qu'elle fait jouer aux entités produites par les sciences et les techniques dans l'explication de la société en train de se faire*» (Callon 2006b, p. 267).

Le réseau et le processus de traduction

Pour les auteurs de l'ANT, toute personne, tout objet, la société elle-même, doit être envisagé comme étant le résultat toujours provisoire d'un réseau, le réseau étant une méta-organisation rassemblant des humains et non-humains mis en relation les uns avec les autres. Pour aboutir à ce résultat provisoire, il a fallu vaincre les controverses présentes au sein du réseau et rendre le réseau intelligible, c'est-à dire donner à chaque humain et non-humain un rôle particulier. Ceci est possible grâce au processus de traduction, défini par Callon, comme étant :

> « *le mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, s'il réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés*».(Callon 1986, p. 205).

Par le processus de traduction, tous les acteurs au sein du réseau en raison des liens créés, des interactions qui se produisent, sont en quelque sorte transformés. Ils sont devenus des acteurs différents : des actants. Ceci fait dire à Latour (1994, p.32) :

> *« Comme Michel Serres, j'utilise le terme traduction pour signifier qu'il y a eu déplacement, déviation, invention, médiation, la création d'un lien qui n'existait pas avant qui à un certain degré modifie les deux éléments ou agents. »*[42] (traduit par nos soins).

---

[41] "At the very least, I hope to have convinced you that, if our challenge is to be met, it will not be met by considering artifacts as things. They deserve better. They deserve to be housed in our intellectual culture as full-fledged social actors. They mediate our actions ? No, they are us." (Latour 1994, p.64)

[42] « Like Michel Serres, I use translation to mean displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before and that some degree modifies two elements or agents." (Latour 1994, p. 32)

Le processus de traduction passe par quatre étapes principales la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés.

La phase de problématisation, qui constitue le point de départ de tout projet d'innovation technique ou de découverte scientifique, permet de formuler les problèmes, de définir les acteurs concernés et les alliances à sceller. *« La problématisation décrit un système d'alliances, nous disons d'associations, entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent »* (Callon 1986, p. 184-185). Dans le cas de l'étude réalisée sur la domestication des coquilles Saint-Jacques en baie de Saint-Brieuc, la phase de problématisation a permis tout d'abord d'identifier, les questions principales à résoudre : « *la variété de coquilles Saint-Jacques Pecten Maximus se fixe-t-elle dans les premiers instants de son existence ? » et « Peut -on fixer suffisamment de larves pour s'engager dans le repeuplement de la baie ?* » (Callon 1986, p. 180). Elle a fixé aussi l'identité des principaux acteurs concernés : les marins pêcheurs, qui pêchent sans se soucier de l'épuisement des stocks, tirent un revenu confortable de leur activité mais, s'ils continuent à ce rythme, risquent d' être ruinés ; les chercheurs, qui pour l'instant ne connaissent pas grand chose sur les coquilles Saint-Jacques et qui sont censés être intéressés par l'accroissement des connaissances dans ce domaine ; et enfin les coquilles Saint-Jacques , qui, si elles acceptent une protection, pourront proliférer et se perpétuer.

Toute innovation donne lieu à des controverses car, il est impossible la plupart du temps de déterminer ce qui est certain et ce qui est incertain.

> « *L'examen attentif de la production scientifique a permis d'en finir avec une mythologie bien ancrée dans nos esprits. Un des aspects importants de cette mythologie est l'idée que la science conduit à des connaissances certifiées qui font l'objet d'un consensus. Or non seulement, et le mérite d'avoir souligné ce point revient à Popper, aucun résultat n'est assuré contre les remises en causes mais en plus, et ceci est crucial, ce qui est considéré à un moment donné comme certain et comme incertain varie à l'intérieur même de la communauté scientifique* » (Callon 2006a, p. 139).

L'étude du projet de lancement du VEL (véhicule électrique) entre 1960 et 1975 est une bonne illustration de toutes les controverses auxquelles donne lieu la mise en place d'une innovation technologique : controverses par rapport aux technologies, controverses par

rapport à l'identification des marchés,….Bref, dans la mise en place d'un projet « *les protagonistes s'opposent constamment pour définir ce qui est certain et ce qui ne l'est pas, ce qui est problématique et ce qui ne l'est pas » (Callon 2006a, p. 141)*.

> « *Nous nommons controverses toutes les manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée la représentativité des porte-paroles. Les controverses désignent donc l'ensemble des actions de dissidence »* (Callon 1986, p. 199).

Les controverses ne peuvent pas se régler en évoquant un ordre naturel, elles vont donner lieu à de multiples négociations et c'est par l'intéressement et l'enrôlement des alliés humains et non-humains que l'on pourra les faire céder.

> *L'intéressement est « l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définie dans sa problématisation (...) L'enrôlement est un intéressement réussi. Décrire l'enrôlement c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir. »* (Callon 1986, p. 185 et189).

Les opérations d'intéressement et d'enrôlement concernent à la fois les alliés humains et non-humains. On ne doit pas considérer que seuls les humains doivent s'adapter de force ou de gré et que la technique est, elle, intouchable. Ainsi, dans le projet de domestication des coquilles Saint-Jacques en baie de Saint-Brieuc, ces opérations concernent à la fois les marins pêcheurs, la communauté des chercheurs mais aussi les coquilles Saint-Jacques.

Les actions d'intéressement et d'enrôlement doivent permettre de stabiliser le réseau, c'est-à-dire de faire en sorte que tous les actants du réseau (ceux qui agissent et qui ont du poids au sein du réseau) soient fermement liés et travaillent comme un seul, c'est la « ponctualisation » (Latour 1989, p. 563). Il s'agit aussi de mobiliser un nombre toujours plus important d'alliés, de porte-paroles, afin de rallonger le réseau et de permettre que l'innovation soit utilisée par le plus grand nombre possible et considérée comme une « boîte noire » (Latour 1989), c'est-à-dire comme quelque chose faisant partie du quotidien, ne posant plus question. Une innovation ne se répand pas à travers la société uniquement en raison de ses qualités intrinsèques, elle ne se propage que si elle parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux :

« L'innovation doit s'intégrer dans un réseau d'acteurs qui la reprennent, la soutiennent, la déplacent. Et ceci dépend très directement des choix techniques opérés. » (Akrich et al. 1988b, p. 16).

Nous examinons successivement les rôles que les auteurs de l'ANT attribuent aux objets techniques, et ce qu'ils nous disent des usages de ces derniers. Enfin nous étudions quelques textes clés s'intéressant aux outils de gestion dans une perspective ANT.

3.1.2 Les rôles des dispositifs socio-techniques, selon les auteurs de l'ANT

Considérer que tout objet est toujours le résultat provisoire d'un réseau au sein duquel les humains et les non-humains se mélangent et interagissent conduit les auteurs de l'ANT à définir un objet technique comme un dispositif socio-technique ou un agencement humains/non-humains[43]. Ces dispositifs socio-techniques sont des actants potentiels dans un réseau, dans la mesure où ils peuvent y jouer un rôle actif, faire des choses.

Pour insister sur ce rôle actif, Muniesa et Callon (Muniesa et Callon 2009) parlent de « performation ». Empruntée à la pragmatique du langage, la notion de «performativité» est issue du verbe performer qui signifie «*provoquer, instaurer, constituer, faire que quelque chose a lieu*» (*id*, p.301). Ils transforment cette notion de «performativité» en «performation» pour « *insister sur le fait que performer est une action, un travail*» (*id*., p.296). S'intéressant au caractère performatif de dispositifs socio-techniques spécifiques, les « calculatives devices » ou « market devices », Muniesa et Callon (2009) montrent qu'ils « *véhiculent ou induisent une certaine manière de faire »* (*id*.p.299). Quant à Callon et *al.* (2007), ils mettent en évidence qu'« *ils* [les dispositifs socio-techniques] *articulent les actions, ils agissent ou font agir les autres »* (p. 2, traduit par nos soins)[44].

Latour souligne le rôle habilitant de certains dispositifs pour l' « action à distance ». Cette expression désigne chez Latour (1989, p.534), la possibilité d'agir, par un moyen quelconque, sur des évènements, des lieux ou des gens non présents, en les rendant mobiles, tout en les

---

[43] Les notions de «dispositif » et d' « agencement » sont respectivement empruntées à Foucault et Deleuze (Callon et al. 2007)

[44] « They articulate actions, they act or they make others act" (Callon et *al.* 2007, p.2*)*

maintenant immuables et en les faisant se combiner. Il montre par exemple, que la cartographie est un dispositif socio-technique qui permet d'agir à distance, dans la mesure où :

« En codant toute partie de chaque pays en longitude et en latitude (deux chiffres) et en renvoyant ce code, la forme des pays visités peut-être redessinée par ceux qui ne les ont pas vus » (Latour 1989, p.536)

Ainsi, pour les auteurs de l'ANT, les dispositifs socio-techniques sont de véritables actants qui peuvent agir au sein d'un réseau notamment en véhiculant des idées, des façons de faire mais aussi en favorisant la coordination et en rendant l'action à distance possible.

3.1.3 Les usages non prescrits des dispositifs socio-techniques, selon les auteurs de l'ANT

Si la volonté de rétablir la symétrie entre humains et non-humains dans l'étude de la science en train de se faire ou dans la diffusion d'innovations a conduit les auteurs de l'ANT à insister sur le rôle actif des dispositifs socio-techniques trop souvent négligés selon eux, cela ne signifie pas pour autant qu'ils minimisent le rôle des humains, même si c'est une critique parfois formulée à l'encontre de l'ANT. Ainsi, si l'ANT permet de rendre compte du rôle de performation des dispositifs socio-techniques, elle permet également grâce à l'observation des pratiques d'utilisation de souligner le rôle actif des utilisateurs par rapport à ces derniers. Les travaux de Madeleine Akrich permettent notamment de mettre en évidence, à la fois l'existence de modifications de l'objet lui-même par les utilisateurs et d'usages non prescrits par les concepteurs. Elle distingue ainsi quatre formes d'intervention des utilisateurs sur les dispositifs socio-techniques : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement (Akrich 2006). Cette typologie des interventions possibles des utilisateurs sur un dispositif socio-technique sont définis par rapport à deux axes principaux, celui de l'objet lui-même et celui des usages prescrits. *« Le déplacement consiste à modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif. Il s'agit d'exploiter la flexibilité relative des dispositifs : cette flexibilité est liée au fait que le concepteur produit en même temps que son dispositif un scénario de ses usages possibles »* (Akrich 2006, p. 255-256). L'utilisation d'un

sèche-cheveux pour sécher une plaie en cours de cicatrisation constitue un exemple de déplacement. *« On parlera d'adaptation lorsqu'il s'agit d'introduire quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première ».* (*id.*, p.258). Les adaptations pour améliorer l'ergonomie d'un objet pour des personnes présentant des caractéristiques particulières sont une illustration de l'adaptation. « *On parlera d'extension lorsqu'un dispositif est à peu près conservé dans sa forme et ses usages de départ mais qu'on lui adjoint un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste de ses fonctions »* (*id.*,p.259). Rajouter un filet à une poussette pour pouvoir déposer les courses correspond par exemple à une intervention de type «extension ». Et enfin, « *La notion de détournement renvoie à un concept assez répandu, en particulier dans le domaine de l'art : un dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent. »* (*id.*, p.260). L'utilisation d'une boîte de conserve dans une création artistique constitue un exemple de détournement d'un objet.

3.1.4 Les outils de gestion et l'ANT

Etant une des rares théories s'intéressant aux artefacts, l'ANT, à partir du début des années 1990, a été mobilisée dans de nombreux travaux dont l'objet de recherche principal est un outil de gestion. Cette théorie a été largement utilisée notamment par des chercheurs en comptabilité-contrôle de gestion et en systèmes d'information. Les deux thèmes principaux des travaux conduits dans une perspective ANT sont l'émergence et le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion, d'une part et leurs rôles et effets dans la société ou une organisation, d'autre part. Dans les deux sections suivantes, nous examinons, pour chacun de ces deux thèmes, quelques travaux, qui sont considérés comme des références et/ou qui nous semblent particulièrement intéressants pour notre recherche. Même si nous examinons quelques travaux de chercheurs en systèmes d'informations et en marketing, nous étudions avant tous ceux réalisés en comptabilité-contrôle de gestion. Etant donné la proximité des ERP et des CRM, nous avons porté une attention particulière aux travaux concernant les ERP, la troisième section fait le point sur leurs apports, tant au niveau du processus d'adoption d'un ERP que de leurs rôles et effets dans une organisation.

Emergence et adoption de nouveaux outils de gestion

Depuis le début des années 1990, les travaux s'intéressant à l'émergence et à l'adoption de nouveaux outils de gestion en mobilisant l'ANT sont extrêmement nombreux (Preston et al. 1992 ; Chua 1995 ; Briers et Chua 2001 ; Jones et Dugdale 2002 ; McGrath 2002 ; Scott et Wagner 2003 ; Muniesa 2005 ; Sarker et al. 2006 ; Alcouffe et al. 2008 ; Cho et al. 2008 ; Devreton et Rocher 2010). Ces travaux examinent le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion dans une organisation particulière grâce à des études de cas, le plus souvent longitudinales. Soit ils étudient l'outil de gestion « en train de se faire », soit ils s'attachent à « rouvrir la boîte noire » s'ils interviennent après la phase de mise en œuvre. Les chercheurs s'efforcent de suivre les acteurs principaux et étudient les différentes phases du processus de traduction. Globalement, ils montrent que l'adoption d'un nouvel outil de gestion implique des modifications, des transformations à la fois de l'outil et de l'organisation. Dans cette section, nous examinons de façon détaillée sept articles particulièrement intéressants concernant l'adoption d'outils de gestion autres que les ERP (cf Tableau 3.1 : Synthèse des 7 articles retenus /Emergence et adoption des nouveaux outils de gestion). Les travaux consacrés au processus d'adoption d'ERP seront examinés dans une section spécifique. Nous examinons les travaux de Jones et Dugdale (2002) et d'Alcouffe et *al.* (2008) qui présentent l'originalité d'étudier l'émergence de l'ABC (Activity based-costing) à un niveau macro, c'est-à-dire, dans sa forme circulante. Puis, nous examinons ceux de Preston et *al.* (1992) et Briers et Chua (2001) qui soulignent les multiples interactions qui existent entre le global et le local, lors de la mise en oeuvre d'un nouvel outil de gestion. Enfin, nous analysons successivement les travaux de Muniesa (2005), Cho et *al.*(2008) et Sarker et *al.* (2006) qui, grâce à l'étude d'un outil de gestion dans une forme inscrite et située, s'intéressent respectivement particulièrement à l'importance de l'intéressement et de l'enrôlement, au poids de la technique et aux raisons de l'échec de la mise en œuvre d'un projet de refonte des processus.

Jones et Dugdale (2002) analysent le processus de diffusion de la méthode ABC aux Etats-Unis. Premièrement, les auteurs en s'intéressant au réseau à l'origine de cette diffusion, mettent en évidence le rôle déterminant de quelques actants humains et non-humains. Ainsi, ils montrent que le succès de la méthode ABC aux Etats-Unis est avant tout dû à trois chercheurs d'Harvard (Kaplan, Johnson et Cooper), à deux entreprises qui ont accepté de

tester cette nouvelle méthode (Schrader Bellows et John Deere), au CAM-I[45], aux systèmes comptables concurrents et aux ERP. Les systèmes comptables concurrents ont permis de mettre en valeur l'intérêt de la méthode ABC. Quant aux ERP, en intégrant les principes fondamentaux de cette méthode d'analyse des coûts et grâce à leur large diffusion, ils ont été un support au développement de la méthode et un moyen de stabilisation de cette innovation. Deuxièmement, les auteurs mettent en évidence qu'au cours du temps et de sa diffusion, la méthode ABC a connu des transformations ; un processus de traduction s'est opéré, notamment pour prendre en compte les arguments des opposants et permettre le recrutement d'alliés toujours plus nombreux. Si l'intitulé de la méthode est resté inchangé, les justifications et son contenu ont changé au cours du temps. Présentée au démarrage comme une méthode permettant d'améliorer la pertinence du calcul et de l'allocation des coûts, elle est devenue un système d'aide à la décision par une identification des activités pertinentes en fonction des coûts. Les auteurs précisent que la simplicité et l'ambigüité de la méthode ont sûrement contribué à sa large diffusion. Et enfin, ils notent que les discours sur les changements de systèmes de production et de fonctionnement des marchés, d'une part et sur la nécessité pour les entreprises de faire évoluer leurs méthodes pour s'y adapter d'autre part, ont favorisé le développement de la méthode ABC.(Jones et Dugdale 2002, p. 157). Ainsi, présentée une innovation comme une réponse possible à un problème général de la société semble contribuer au succès de sa diffusion.

Alcouffe et *al.*(2008) cherchent, eux-aussi à comprendre le processus d'émergence d'un nouvel outil de gestion à un niveau macro et son succès éventuel. Ils réalisent une étude comparative de la diffusion, en France, de deux méthodes d'analyse des coûts : la méthode GP (Georges Perrin) et la méthode ABC. Leur étude s'appuie sur une analyse de parutions académiques et professionnelles ainsi que sur des entretiens. S'intéressant aux quatre phases principales d'un processus de traduction (problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation), leur étude confirme et enrichit les travaux de Jones et Dugdale (2002). Comme ces derniers, ils mettent en évidence, en comparant les destinées divergentes de ces deux méthodes (large diffusion de l'ABC *vs* diffusion limitée de la méthode GP) qu'une diffusion « réussie » est facilitée par l'acceptation de modifications, de transformations pour tenir

[45] CAM-I : Consortium of Advanced Management International: il s'agit d'un regroupement international d'entreprises, d'agences gouvernementales, de consultants et de chercheurs qui travaillent ensemble sur des problématiques managériales.

compte des controverses et être en mesure de mobiliser un nombre d'alliés toujours plus importants. Ainsi, ils montrent que la diffusion d'un outil dans l'espace et dans le temps conduit à un paradoxe dans la mesure où elle conduit à la fois à une certaine homogénéisation et à une hétérogénéisation des pratiques. « *Par exemple, notre histoire à propos de l'ABC a montré que la France et les USA utilisaient les mêmes concepts, appelés ABC et ABM ([Activity Based Management], même s'ils ne correspondaient pas exactement aux mêmes pratiques* » (Alcouffe et al. 2008, p. 15, traduit par nos soins) [46]. Les auteurs insistent aussi sur le rôle joué par les controverses dans une diffusion « réussie ». L'absence de controverses ne signifie pas obligatoirement acceptation et diffusion « réussie », « *Paradoxalement, c'est parce que la méthode GPM n'a pas été l'objet de controverses- qui auraient conduit le réseau la supportant à l'adapter- qu'elle ne s'est pas diffusée et n'est pas devenue globale* » (Alcouffe et al. 2008) (p.15, traduit par nos soins[47]). Comme Jones *et al*. (2002), ils soulignent l'intérêt au cours de la problématisation de présenter le nouvel outil de gestion comme un moyen de répondre à une problématique globale de la société. Et ils approfondissement les apports de ces derniers notamment en mettant en évidence que la diffusion « réussie » d'une innovation suppose un intéressement large touchant différentes facettes de la société (commerciale, politique, éditoriale, intellectuelle…). Un intéressement relevant de la seule sphère commerciale semble être insuffisant.

> *« Ainsi pour qu'une innovation managériale se diffuse « avec succès », il semble nécessaire d'avoir recours à différentes modalités d'intéressement qui se combinent et se chevauchent de façon à s'apporter un soutien mutuel, comme le montre l'histoire de l'ABC. Le microcosme des modalités de l'intéressement doit rencontrer le macrocosme de la société : l'intéressement commercial seul est insuffisant pour permettre à une innovation de se diffuser, comme l'a montré l'histoire de la GPM » (Alcouffe et al. 2008)(p.14, traduit par nos soins)*[48]

---

[46] "For example, our story about ABC showed that France and the USA used the same concepts called ABC and ABM even though they did not correspond exactly to the same practices" (Alcouffe et *al*. 2008, p.15)

[47] "Paradoxically, it was because GPM was not the subject of controversies – which would have driven the networks supporting it to adapt it – that it did not diffuse and did not become global" (Alcouffe et *al.* 2008, p.15)

[48] « Yet for a managerial innovation to "successfully" diffuse, it seems necessary to have a diversity of interessement modalities that combine and overlap so as to give one another mutual support as shown by the ABC story. The microcosm of interessement modalities must meet the macrocosm of society: commercial interessement alone is not sufficient for an innovation to diffuse, as shown by the GPM story." (Alcouffe et *al.* 2008, p.14)

Ainsi, les travaux de Jones et Dugdale (2002) et d'Alcouffe et al. (2008), conduits à un niveau macro, montrent qu'un processus de diffusion « réussi » implique un processus de traduction conduisant à des modifications, des transformations de l'innovation au cours de sa diffusion, dans l'espace et dans le temps, afin de prendre en compte les différentes controverses et d'accroître le nombre d'alliés. S'ils insistent tous sur le rôle joué par les controverses, ils mettent aussi en évidence le rôle déterminant de quelques acteurs humains et non-humains. Pour Jones et Dugdale (2002), la simplicité et l'ambigüité sont deux caractéristiques facilitant la diffusion d'un nouvel outil de gestion. Quant à Alcouffe et al. (2008), ils soulignent l'importance de la mise en place d'un intéressement diversifié impliquant différentes sphères de la société (économique, intellectuelle…).

Les travaux de Preston et *al.* (1992) et Briers et Chua (2001) portent sur le processus d'émergence et d'adoption d'un nouvel outil de gestion un double regard, en s'intéressant à la fois au niveau macro et au niveau micro et en mettant en évidence les nombreuses interactions existant entre ces deux niveaux. Preston et *al*. (1992) examinent l'émergence de la gestion par budgets dans les hôpitaux en Angleterre entre 1983 et 1986. Ils regardent à la fois les discours de justification de cette initiative et la mise en place de la politique budgétaire au sein d'une entité particulière, le district d'Osgood. Ils mettent en évidence que cette initiative trouve son origine dans les discours nationaux qui soulignent la nécessité de diminuer les dépenses de l'Etat, d'une part et d'améliorer les performances des hôpitaux, d'autre part. S'il est impératif de diminuer les coûts, il faut également améliorer le service rendu aux patients (Preston et al. 1992, p. 568). La publication du rapport Griffiths de 1983 constitue le point de départ de la mise en place d'une politique budgétaire au sein des hôpitaux anglais. Cette recherche conduite à la fois à un niveau macro et micro présente, selon nous, un triple intérêt. Premièrement, elle montre que la mise en œuvre du processus budgétaire répond à un processus de « fabrication », au travers duquel un mécanisme de transformation et de traduction s'opère. Deuxièmement, elle souligne comme le feront d'autres travaux le rôle joué par les controverses. « *La résistance n'est pas seulement une force négative. Elle offre, aux partisans de l'initiative des opportunités de redéfinition et de nouvelles fabrications* » (Preston et al. 1992, p. 579, traduit par nos soins)[49]. Enfin, elle met en évidence les

[49] « Resistance is not just a negative force. It offers the proponents of the initiative opportunities for redefinition and new fabrications » (Preston et *al*.1992, p.579)

interactions existant entre les différents niveaux : si les discours nationaux sur la nécessité d'améliorer les performances de l'Etat ont eu un rôle d'impulsion dans la mise en œuvre de budgets au sein des hôpitaux anglais, leur mise en œuvre effective dans quelques entités a contribué à faire évoluer les discours et le projet. A partir de 1986, notamment en raison des réticences exprimées par le corps médical, le projet a évolué pour mettre davantage l'accent sur la nécessité de mieux gérer les ressources plutôt que sur la réduction pure et simple des dépenses. Le programme a d'ailleurs été rebaptisé « Ressource Management ».

Briers et Chua (2001) s'interrogent sur les processus qui sont à l'origine de la mise en œuvre d'un changement. S'ils conduisent cette réflexion avant tout à un niveau micro (ils étudient la mise en œuvre de la méthode ABC dans une usine d'un groupe minier australien entre octobre 1988 et juillet 1991), ils s'attachent à construire des liens avec le niveau macro. Leur analyse se fonde non seulement sur des documents internes, des entretiens individuels, des entretiens de groupes, des observations, menés au sein de l'usine mais aussi sur des documents publics. Leurs travaux ont une triple contribution. Tout d'abord, « *cette étude terrain illustre le fait que le changement est le résultat de nombreuses interactions, variées et indéterminées, entre le local et des réseaux cosmopolites d'acteurs et d'actants* » (Briers et Chua 2001, p. 263, traduit par nos soins)[50]. Les auteurs précisent que par « réseaux cosmopolites », ils désignent des acteurs ayant une dimension globale, voyageant à travers le monde et capables de pénétrer divers réseaux. Ils prennent comme exemple les grands cabinets d'audits, mais aussi l'ERP de SAP, les méthodes ABC et TQM. Puis, ils mettent en évidence que si l'ancien système d'analyse des coûts, le PICS (Plant Integrated Standard Cost System) a été abandonné, ce n'est pas parce que c'était un « mauvais » système mais simplement parce qu'à un moment donné, dans un contexte particulier, il n'a pas été capable d'enrôler suffisamment d'alliés. En raison notamment du turnover, les connaissances sur les caractéristiques et le fonctionnement du système « PICS » se sont évaporées. « *Ainsi, PICS a échoué dans l'enrôlement et le contrôle de ceux qui auraient dû l'utiliser et le maintenir* » (Briers et Chua 2001, p. 266, traduit par nos soins)[51]. Et enfin, ils expliquent la capacité de la méthode ABC à se diffuser à travers le monde et à s'implanter localement relativement facilement, par ses caractéristiques.

---

[50] " This field study has illustrated that change is the outcome of many, varied and fluid interconnections between local and cosmopolitan networks of actors and actants" (Briers et Chua, 2001, p.263)

[51] " In this way, PICS had failed to enroll and control those who would use and maintain it" (Briers et Chua, 2001, p.266)

Ces dernières en font un « Boundary object », un objet frontière, au sens de Star et Griesemer (Star et Griesemer 1989), c'est-à-dire un objet suffisamment plastique pour s'adapter aux besoins locaux et aux contraintes des diverses personnes qui l'utilisent, tout en étant assez robuste pour conserver la même identité à travers les différents sites. Selon les auteurs, le degré de plasticité d'un outil de gestion a un impact sur sa mise en œuvre dans la mesure où s'il est suffisamment plastique, il facilite les traductions nécessaires à sa mise en oeuvre dans un contexte particulier. « *Cette plasticité a permis diverses traductions du projet « ABC »* ». (Briers et Chua 2001, p. 265, traduit par nos soins)[52].

Ces quatre articles ont un positionnement plutôt original dans la mesure où ils étudient l'émergence et l'adoption d'un nouvel outil de gestion dans une perspective ANT, tout en conduisant une analyse au niveau macro ou en mettant en relation les niveaux macro et micro. Nous en retenons différents points. Tout d'abord, tous ces auteurs s'accordent à dire que l'émergence et la diffusion d'un nouvel outil de gestion requièrent un processus de traduction qui conduit à la modification et à la transformation de l'innovation dans l'espace et dans le temps. Au cours du processus de traduction, quelques actants humains et non-humains jouent un rôle déterminant et les controverses constituent de réelles opportunités pour redéfinir et adapter l'innovation et ainsi permettre l'enrôlement d'un nombre toujours plus important d'alliés. Les interactions entre le global et le local sont nombreuses, variées et indéterminées (Briers et Chua 2001), la présentation de l'innovation comme une réponse à une problématique globale de la société (par exemple : l'adaptation aux nouvelles conditions de production et du marché) (Preston et al. 1992 ; Jones et Dugdale 2002 ; Alcouffe et al. 2008) et la mise en place de modalités d'intéressement touchant plusieurs sphères de la société (économique, intellectuelle…) (Alcouffe et al. 2008) semblent être des éléments favorisant l'adoption de l'innovation. Quelques caractéristiques intrinsèques du nouvel outil de gestion, comme sa simplicité, son ambigüité (Jones et Dugdale 2002) ou encore sa plasticité (Briers et Chua 2001), semblent jouer un rôle facilitateur dans le processus d'adoption.

A présent, nous examinons trois articles caractéristiques des travaux conduits dans une perspective ANT et s'intéressant au processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion, dans la

[52] "This plasticity also allowed diverse translations of the " ABC" project" (Briers et Chua, 2001, p.265)

mesure où il s'agit d'études de cas consacrées à la mise en oeuvre d'un nouvel outil de gestion dans un contexte particulier, c'est-à-dire dans « une forme inscrite et située » de cet outil.

Muniesa (2005) étudie la mise en œuvre de la cotation électronique en continu à la Bourse de Paris, dans les années 1980. S'intéressant à la question : « comment la transition de la criée vers le marché automatisé a-t-elle été rendue possible ? » (Muniesa 2005, p. 487), il montre que cette transition a nécessité un processus de traduction, qui a permis de prendre en compte les différents rapports de force. La mise en place d'actions d'intéressement pour enrôler les différentes parties prenantes a joué un rôle important. Dans le cas de l'automatisation de la Bourse de Paris, la traduction des intérêts des différentes forces en présence s'est faite grâce au maintien du rôle de filtre des agents de change et à la mise en place pour les banquiers d'un accès en temps réel aux informations du carnet d'ordres. La réussite du projet étant très dépendante des agents de change, il fallait les enrôler. Pour qu'ils l'acceptent, le projet d'informatisation de la Bourse de Paris devait leur assurer un rôle durable. C'est dans ce but qu'un outil complémentaire, le « filtre », a été inséré dans le nouveau dispositif. Lorsque l'ordre ne passe pas le filtre, l'agent de change assure un traitement manuel de l'opération et vérifie auprès de son client qu'il veut maintenir l'ordre. Ce « filtre », qui a permis de confirmer le rôle des agents de change, a satisfait également la revendication principale des banquiers, qui était d'avoir, à chaque instant, le même niveau d'information que celui des agents de change. D'autres actions d'intéressement visant à « associer » les agents de change durablement au nouveau dispositif ont eu lieu, comme par exemple l'organisation de formations pour ceux d'entre eux identifiés comme les plus influents ou encore la localisation des ordinateurs hors du Palais Brongniart. Les actions de formation ont permis de mettre en place des promoteurs du projet, des alliés. Quant à la localisation des ordinateurs dans les charges des agents de change, et non au Palais Brongniart, elle a favorisé l'abandon des anciennes pratiques de réunion à la criée et la mise en place des nouvelles habitudes. Le processus de traduction a conduit à des adaptations techniques du nouveau dispositif (introduction d'un « filtre » non prévu au départ) et a facilité son introduction en permettant à la fois de garder des traces du passé (rôle de filtre des agents de change), d'en effacer d'autres (cotation à la criée) et de rendre possible de nouvelles formes d'organisation (cotation en continu, accès des banquiers en temps réel aux informations du carnet d'ordres).

L'article de Sarker et *al*. (2006) apporte un éclairage complémentaire pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion dans un contexte particulier. Ils étudient en effet un « échec » de mise en oeuvre, ce qui est plutôt rare. Leur objet d'analyse est la mise en œuvre d'un projet de refonte des processus au sein d'une société de télécommunication aux Etats-Unis. Leur analyse se fonde essentiellement sur des entretiens individuels, réalisés au cours du deuxième semestre de 1996. Adoptant une perspective ANT, ils montrent que les raisons principales de l'échec du projet sont de quatre ordres : des erreurs et des omissions lors de la phase de problématisation, une stratégie d'intéressement insuffisamment pensée qui n'a pas permis d'enrôler tous les acteurs clés, des trahisons et « des inscriptions » qui ont contribué d'une certaine manière à la désorganisation de l'entreprise. Premièrement, les auteurs montrent que, dans leur cas, une des difficultés rencontrées a résidé dans la mauvaise compréhension des intérêts de certains humains et à la non prise en compte de certains non-humains. Lors de la phase de problématisation, les cadres dirigeants de l'entreprise ont été pensés comme formant un groupe unique dont les intérêts étaient convergents, ce qui s'est révélé ne pas être le cas au cours du projet. Ainsi, certains cadres dirigeants supposés être des alliés, n'ont pas réellement joué ce rôle. Les différents outils ont aussi été négligés car considérés comme « neutres ». Supposant qu'ils rempliraient fidèlement leur rôle, ils n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière au cours de la phase de problématisation. Pour pallier cette difficulté, les auteurs soulignent que la phase de problématisation ne doit pas être considérée comme une phase ponctuelle cantonnée au démarrage du projet. *« Il est important de réaliser que la problématisation n'est pas une activité ponctuelle mais un processus continu. Ainsi, lorsque des acteurs imprévus précédemment apparaissent, il faut tâcher de les reconnaitre et de les enrôler* ».(Sarker et al. 2006, p. 72, traduit par nos soins)[53]. Deuxièmement, les résultats de leur étude corroborent les résultats de Muniesa (2005) dans la mesure où une des raisons de l' échec du projet semble pouvoir être attribuée à une stratégie d'intéressement insuffisamment réfléchie qui n'a pas permis d'enrôler les acteurs clés. Les actions mises en place par l'équipe dirigeante, au lieu de susciter l'intérêt de l'ensemble des collaborateurs, ont contribué à créer une impression de secret autour du projet, instaurant le doute dans l'esprit des équipes. Troisièmement, différents actants humains et non-humains n'ont pas eu le comportement attendu, le projet a

[53] « It's important to realize that problematization is not a one-time activity but an ongoing process. Thus, as previously unanticipated actors come into view, attempts need to be made to recognize an enroll them" (Sarker et al. 2006, p.72)

fait l'objet de « trahisons » : les outils IT, en offrant des performances inférieures à celles attendues, ont d'une certaine façon trahi les vendeurs de solutions informatiques, les employés, quant à eux, ont trahi leurs représentants, en profitant de façon opportuniste des plans de départ négociés ; enfin, certains cadres dirigeants n'ont pas rempli leur rôle de soutien au projet. La dernière raison avancée par les auteurs pour expliquer cet échec réside dans le poids des « inscriptions ». Lors des négociations, des dates de départ pour certains employés ont été arrêtées, l'entreprise s'est trouvée dans l'obligation de les respecter alors même que la nouvelle organisation n'était pas encore opérationnelle ; ces « inscriptions » ont d'une certaine manière contribué à perturber le fonctionnement de l'entreprise.

Les derniers travaux que nous souhaitons présenter pour éclairer notre réflexion par rapport à l'analyse du processus d'émergence et d'adoption d'un nouvel outil de gestion dans une perspective ANT, sont ceux de Cho et *al.*(2008). Ces travaux nous semblent éclairants pour comprendre les différentes interactions à l'œuvre lors de la mise en oeuvre d'un nouvel outil de gestion ainsi que le poids que peuvent représenter les insuffisances techniques dans le processus d'adoption. Au travers d'une étude de cas longitudinale, les auteurs s'intéressent à la mise en place, entre 2001 et 2005, d'un système de radiologie en réseau au sein d'un hôpital suédois. Ce système permet à chaque médecin d'avoir accès directement sur son propre ordinateur aux différents clichés radiologiques des patients. Il est sensé faciliter la circulation des informations (il n'y a plus de circulation physique des clichés), faire gagner du temps aux différents acteurs (radiologues, médecins, infirmières, assistantes…) et fiabiliser l'archivage des données. Grâce à l'analyse de différentes sources de données (entretiens, observations, participations à des réunions, documents internes et documents informels), les chercheurs mettent en évidence les interactions qui existent entre les différents éléments du contexte local et l'outil lors du processus d'adoption. L'étude montre notamment

> *« comment les relations de pouvoir se forment et se transforment, elle révèle de quelle façon un management agressif du projet peut-être contre-productif, elle apporte des éclairages sur la manière dont les intérêts professionnels et des différents services interagissent et changent ; elle montre l'importance de l'engagement individuel et de la participation de quelques acteurs médicaux clés ».*(Cho et al. 2008, p. 626, traduit par nos soins)[54].

[54] « [In particular, it demonstrates in detail] how power relations are formed and transformed ; it reveals how aggressive push from project management can be counterproductive ; it provides insights into how professional

De plus, elle souligne le rôle des performances techniques de l'outil dans le processus d'adoption. Dans le cas étudié, les insuffisances techniques (manque de stabilité et lenteur) ont constitué un frein insurmontable. Le déblocage de la situation a nécessité un changement de fournisseur.

De ces trois travaux s'intéressant au processus d'adoption d'un outil de gestion dans une forme inscrite et située, nous retenons les trois points principaux suivants. Tout d'abord, la mise en oeuvre d'un nouvel outil de gestion dans un contexte particulier passe par un processus de traduction, au sens des auteurs de l'ANT. Ce processus de traduction suppose une problématisation du projet qui doit permettre de définir l'ensemble des actants humains ou non- humains du réseau et d'identifier les différents rapports de force. Deuxièmement, les actions d'intéressement jouent un rôle primordial pour enrôler les différents acteurs clés au sein du nouveau réseau. Lors du processus de traduction, certains actants humains ou non-humains peuvent avoir des comportements inattendus provoquant des « trahisons », il faut alors procéder à nouvelle problématisation du projet, mettre en place de nouvelles actions d'intéressement pour tâcher de les enrôler durablement. Et enfin, les défaillances techniques éventuelles de l'outil ainsi que les « inscriptions » peuvent être des sources de complexité dans le processus d'adoption.

---

and departmental interests interact and change; it shows the importance of individual commitment and participation from key medical actors". (Cho et al.2008, p.626)

Tableau 3.1 : Synthèse des sept articles retenus/ Emergence et adoption des nouveaux outils de gestion

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity	Jones,T.C Dugdale, D	2002	AOS	Etude de cas longitudinale	Diffusion de la méthode ABC aux Etats-Unis	* How do management accounting theories and practices come into being ? * What are the relationships between theory and practice in management accounting ?	* Rôle déterminant de quelques actants humains et non-humains * Transformations, modifications au cours de la diffusion d'un nouvel outil de gestion * Des facilitateurs de la diffusion : simplicité et ambigüité de la méthode	
Actor-Networks and the diffusion of management accounting innovations : A comparative study	Alcouffe, S Berland, N	2008	MAR	Etude de cas comparative	Comparaison de la diffusion de deux méthodes d'analyse de coûts en France : la méthode GP (Georges Perrin) et la méthode ABC		* Une diffusion "réussie" est facilitée par l'acceptation de modifications, de transformations de l'innovation * Les controverses jouent un rôle important dans le processus de diffusion * Une diffusion " réussie" suppose un intéressement touchant différentes facettes de la société (commerciale, politique, éditoriale, intellectuelle...)	« The role of non-human actors such as IT software could be the subject of more in-depth research. For instance, to what extent do ERP tools lead to uniformisation of management control practices?" (p.15)

Tableau 3.1 : Synthèse des sept articles retenus/ Emergence et adoption des nouveaux outils de gestion (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Fabricating budgets : a study of the production of management budgeting in the national health service	Prestion, A.M Cooper, D.J Coombs, R.W	1992	AOS	Etude de cas longitudinale Période de l'étude : 1983-1986	Mise en œuvre des budgets au sein des hôpitaux anglais au début des années 1980		* La mise en œuvre du processus budgétaire répond à un processus de " fabrication" * Les controverses jouent un rôle déterminant : elles offrent des opportunités de redéfinitions * De nombreuses interactions entre le global et le local	
The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change : a field study of an implementation of activity based costing,	Briers, M Chua, W.F	2001	AOS	Etude de cas longitudinale Période de l'étude : 1988-1991	Etude de la mise en place de la méthode ABC dans une usine d'un groupe minier australien	"How does accounting change occur, or more precisely, how is change enacted ?" (p.238)	* De nombreuses interactions entre le global et le local * Un facilitateur de la diffusion : plasticité de la méthode	* "Could integrated enterprise resource planning systems, for example, be similarly theorized as boundary objects ?" (p.268)

Tableau 3.1 : Synthèse des sept articles retenus/ Emergence et adoption des nouveaux outils de gestion (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle(s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Contenir le marché : la transition de la criée à la cotation électronique à la bourse de Paris	Muniesa, F	2005	Sociologie du travail	Etude de cas	Mise en œuvre de la cotation électronique en continu à la Bourse de Paris dans les années 1980	"Comment la transition de la criée vers le marché automatisé a-t-elle été rendue possible ?" (p.487)	* La mise en place de la cotation électronique est passée par un processus de traduction * Rôle important des actions d'intéressement pour enrôler les différentes parties prenantes * Le changement de lieu a facilité la mise en oeuvre de la cotation électronique * Le processus de traduction a conduit à la mise en place d' adaptations du dispositif technique, à la conservation de traces du passé (rôle de filtre des agents de change), à la suppression de certaines (cotation à la criée) et à la mise en place de nouvelles formes d'organisation	
Understanding Business Process Change Failure : An Actor-Network perspective	Sarker, S Sarker, S Sidorova, A	2006	JIS	Etude de cas	Echec d'un projet de refonte des processus au sein d'une société de télécomunication aux Etats-Unis		* Les raisons principales de l'échec : erreurs et omissions lors de la phase de problématisation, une stratégie d'intéressement insuffisament pensée, des trahisons (certains actants ne sont pas comportés comme prévu) et le " poids " des inscriptions"	
Contextual dynamics during health information systems implementation : en event-based actor-network approac	Cho, S Mathiassen, L Nilsson, A	2008	EJIS	Etude de cas longitudinale Période d'étude : 2001 à 2005	Mise en place d'un système de radiologie en réseau au sein d'un hôpital suédois	"How is implementation of HIS (Healthcare Information System) shaped through interaction with the healthcare context in which the system is embedded ?" (p.618)	* La mise en oeuvre d'un nouvel outil donne lieu à de nombreuses interactions : modifications des relations de pouvoir, modifications des relations entre services, rôle déterminant de certains acteurs * L'implémentation d'un nouvel outil est très dépendante du contexte de mise en place * Les insuffisances techniques (manque de stabilité, lenteur) peuvent constituer un frein à l'adoption d'un outil	

Rôles et effets des outils de gestion

Dans cette section, nous examinons quelques travaux mobilisant l'ANT pour étudier le rôle et les effets des outils de gestion soit au niveau de la société, soit au niveau d'une organisation particulière.

A partir des années 1990, l'Actor Network-Theory a été mobilisée dans de nombreuses disciplines pour souligner le rôle performatif des artefacts, globalement négligés jusque là. Elle a notamment été utilisée en sociologie économique pour mettre en évidence le rôle actif des dispositifs marchands (Dubuisson-Quellier 1999 ; Barrey 2007 ; Cochoy 2007 ; Callon et al. 2013). En ce qui concerne les artefacts spécifiques que sont les outils de gestion, si cette théorie, comme nous l'avons souligné précédemment, a été utilisée à de maintes reprises pour étudier leur émergence et leur adoption, elle a finalement été relativement peu utilisée dans une perspective de compréhension de leur rôle et de leurs effets au sein d'une organisation particulière ou plus largement de la société. Les travaux dédiés à l'étude des rôles et des effets des outils de gestion se sont souvent intéressés à leur rôle habilitant pour l' « action à distance » et à leurs usages « inattendus ». Dans cette section, nous examinons successivement cinq travaux de recherche consacrés au rôle ou aux usages des outils de gestion (Robson 1992 ; Preston 2006 ; Bürkland et al. 2010 ; Dambrin et Robson 2011 ; Martineau 2012)[55] (cf tableau 3.2 : Synthèse des 5 articles retenus/Rôles et effets des outils de gestion). Nous nous focalisons sur ces travaux car ils nous paraissent être particulièrement significatifs des recherches conduites sur ce thème dans une perspective ANT, et riches d'enseignement par rapport à nos propres questions de recherche.

Robson (1992), au travers d'une réflexion théorique, s'interroge sur l'évolution de la comptabilité, et plus globalement sur la place prise par la quantification dans nos sociétés. Il souligne que le développement de la quantification est souvent associé à la recherche de moyens pour réduire la complexité, les ambigüités (p.688) et met en évidence qu'elle constitue également un levier puissant pour l'action à distance, dans la mesure où les nombres

[55] Nous n'examinons pas les travaux consacrés aux ERP, dans cette section. Etant donné leur proximité avec les progiciels CRM, une section leur est dédiée.

présentent les trois caractéristiques qui permettent à une « inscription », selon Latour, d'agir à distance: ils sont mobiles, stables et combinables. Selon lui, « *l'orientation quantitative de la comptabilité (et des autres savoirs fondés sur des techniques numériques et statistiques) peut être comprise en relation avec l'utilisation d'inscriptions rendant possible l'action à distance, plutôt qu'en attribuant un privilège épistémologique général à la quantification »* (p.685-686, traduit par nos soins[56]). Ainsi, Robson (1992) insiste sur le rôle habilitant de la comptabilité en matière d'action à distance, c'est-à-dire dans sa capacité, au travers d'explications « robustes » (inscriptions mobiles, stables et combinables), à agir sur plusieurs personnes, lieux, contextes différents au même moment (p.691).

S'intéressant également aux rôles des « inscriptions comptables », prises dans une acceptation large[57], Preston (2006) complète, en quelque sorte, les travaux de Robson (1992) en mettant en évidence que ces inscriptions ont un triple rôle : si elles permettent bien l'action à distance, elle favorisent également la mise en œuvre locale des actions et constituent un moyen de justification des actions entreprises quand les difficultés sur le terrain se multiplient (p.577). Au travers d'une étude de cas historique, Preston étudie le processus qui a conduit à la mise en œuvre d'un programme de réduction des troupeaux des indiens navajos entre 1933 et 1940. L'auteur distingue au sein de ce processus trois étapes majeures et démontre que les « inscriptions comptables », sous la forme de rapports, d'études, ont à chacune de ces étapes joué un rôle important. Tout d'abord, elle montre comment quelques documents, et notamment deux rapports, ont permis de fédérer quelques personnalités et quatre agences gouvernementales autour de l'idée que la préservation des sols nécessitait la réduction des troupeaux. L'accord au niveau gouvernemental sur cette traduction a conduit à la définition d'un programme de réduction des troupeaux et permis l'action à distance. Dans une deuxième étape, elle souligne le rôle joué par les « inscriptions » dans la mise en œuvre locale des actions décidées à distance : Collier, un des membres influents du « Bureau des affaires indiennes » à Washington, parvient à arracher l'accord du « Tribal Council » au niveau local

---

[56] « [This study will argue that] the quantitative orientation of accounting (and other knowledge that rely upon numerical and statistical techniques) can be understood in relation to the utilization of inscriptions that assist in enabling action at a distance, rather than attributing any general epistemological privilege to quantification" (Robson, K. 1992, p.685-686)

[57] Par le terme « accounts », Preston désigne tous les documents (textes, chiffres) permettant de rendre compte et de fournir des éléments sur la situation d'une entité (p.560)

pour la mise en place de ce programme, en mettant en avant les conclusions d'un des rapports qui proposent d'associer à la mise en place de ce programme, un programme d'amélioration de la santé, de l'éducation, de l'administration et des transports au niveau de la réserve. Et enfin, elle montre que malgré les problèmes engendrés par la mise en œuvre de ce programme (certains « petits » propriétaires sont menacés dans leur survie), le gouvernement persiste et justifie son action par d'autres études et rapports. Les « inscriptions comptables » ont, dans ce cas, conduit à la définition d'un programme d'action à distance, favorisé sa mise en œuvre locale et son maintien malgré les problèmes rencontrés.

Bürkland et *al*. (2010) s'intéressent également aux « inscriptions comptables » mais dans une acceptation plus restreinte que celle de Preston (2006) dans la mesure où pour *Bürkland et al,* le terme « inscriptions comptables » désigne des informations telles que l'état de stocks, les coûts, la marge par produit. Les auteurs questionnent le rôle habilitant de ces inscriptions pour l'action à distance. Ils montrent, au travers d'une étude de cas longitudinale étudiant les effets de la mise en place d'un ERP[58] dans une entreprise agro-alimentaire finlandaise, sur une période de six ans entre 2004 et 2010, que la production d' « inscriptions comptables » ne permet pas toujours l'action à distance. Des questions par rapport à la fiabilité des données « inscrites dans le système » peuvent constituer un frein à l'action à distance. Dans le cas étudié, notamment en raison de la complexité des codes utilisés, les données renseignées par les équipes de production dans l'ERP se sont révélées peu fiables, conduisant les différents acteurs, et notamment les comptables et les vendeurs à adapter leurs pratiques et à vérifier auprès des différents acteurs « locaux », la fiabilité des données disponibles dans le système avant d'agir. Les managers ne veulent pas agir à partir des données enregistrées car pour eux, elles sont trop instables. Prendre des décisions sans vérifier au préalable la fiabilité des données saisies dans le système pourrait avoir des conséquences indésirables.
Ces observations conduisent les chercheurs à questionner le rôle habilitant des « inscriptions comptables » pour l'action à distance et à conclure que les problèmes de traduction peuvent compromettre ce rôle. « *Par conséquent, pour pouvoir piloter et agir à distance, le global doit pouvoir revenir au local* » (Bürkland et *al* (2010), p.47, traduit par nos soins[59]), ce qui est une

[58] Nous avons choisi d'intégrer les travaux de Bürkland et *al* (2010) dans cette section et non dans celle dédiée aux ERP car elle s'intéresse aux rôles des « inscriptions comptables » au sein d'un ERP et non au rôle d'un ERP

[59] Thus, in order to mange and act at distance, the global has to go back to the local…" (Bürkland et *al*.2010,p.47)

autre façon de dire que les inscriptions doivent être des « références circulantes » au sens de Latour et être réversibles, le mouvement de traduction bi-directionnel entre le « global » et le « local » doit être maintenu (p.48). En d'autres termes pour reprendre l'expression de Robson (1992), elles doivent constituer des « explications robustes »[60] .

Robson (1992), Preston (2006) et Bürkland et *al.*(2010) associent le rôle habilitant des « inscriptions » en matière d'action à distance, à la manière de Latour (1989) à trois de leurs caractéristiques : elles doivent être mobiles, stables et combinables. Elles constituent alors des « explications robustes « (Robson 1992, Preston 2006) , sont« réversibles » (Latour 2007), c'est-à-dire qu'elles permettent sans interruption le passage du local au global, et *vice et versa (*Bürkland *et al.*2010). Dambrin et Robson (2011) nuancent ces résultats, en montrant que sous certaines conditions « *des inscriptions fragiles peuvent agir et circuler sans qu'il y ait une réversibilité dans les chaînes de transformation entre les faits et les* inscriptions» (p.446, traduit par nos soins[61]). Dambrin et Robson (2011) s'intéressent aux pratiques en matière de mesure de la performance des représentants médicaux du secteur de l'industrie pharmaceutique française. Ils mettent en évidence qu'en raison de la réglementation en vigueur, il est impossible de déterminer de façon exacte le chiffre d'affaires généré par chaque visiteur médical alors même que les systèmes de mesure de la performance de la force de vente reposent avant tout sur les ventes réalisées. Les auteurs s'interrogent alors sur la façon dont de tels systèmes peuvent fonctionner alors même qu'ils vont à l'encontre de tous les principes de visibilité et de transparence, considérés habituellement comme des facteurs clés de réussite de tels systèmes. La question de recherche au cœur de leurs travaux est formulée de la façon suivante : *Comment les managers de l'industrie pharmaceutique et les représentants médicaux peuvent-ils s'engager dans un système de mesures de la performance interrompues ?* » (p.438, traduit par nos soins[62]), c'est-à-dire sans réversibilité entre les faits et les inscriptions. Ils montrent qu'un tel système peut fonctionner en raison de l'ambivalence, de l'opacité et du bricolage qui l'accompagnent. Ils en concluent que l'opacité et

[60] « Strong explanations » (Robson 1992)

[61] « [In this respect, we see one theoretical contribution of our study to the sociology of translation : highlighting how] weak references can perform and circulate without reversibility in the chains of transformation between matters and forms" (Dambrin et Robson 2011, p.446)

[62] « [As mentioned in the introduction, the key research question then becomes]: how do pharmaceutical managers and drug representatives commit to a network of interrupted performance measures ? " (Dambrin et Robson 2011, p.438)

l'ambivalence peuvent contribuer à la performativité d'un système de mesures imparfaites (p.448).

Nous retenons de ces quatre articles s'intéressant au rôle des inscriptions en tant qu'éléments constitutifs des outils de gestion (comptabilité, système de mesure de la performance….) qu'elles peuvent avoir un rôle habilitant en matière d'action à distance. Ce rôle semble lié à trois de leurs caractéristiques : leur mobilité, leur stabilité et leur combinabilité qui en font des « explications fortes », des « références circulantes » qui permettent de relier le « global » et « le local » à tout instant, de façon « réversible ». (Robson 1992, Preston 2006, Bürkland et *al.*2010). Cependant, même des inscriptions « imparfaites » qui ne répondraient pas à l'ensemble de ces caractéristiques peuvent dans certaines conditions, et notamment dans des contextes d'opacité et d'ambivalence, être le support d'actions à distance (Dambrin et Robson 2011).

Après avoir examiné le rôle des outils de gestion en matière d'action à distance, nous souhaitons nous arrêter sur les travaux de Martineau (2012) qui s'interroge sur les usages-types des outils de gestion et réalise une étude détaillée des usages « inattendus », thème évoqué dans de nombres articles consacrés au rôle des outils de gestion dans une perspective ANT (Briers et Chua 2001 ; Granlund et Mouritsen 2003 ; Chapman 2005 ; Quattrone et Hopper 2005 ; Hyvönen et al. 2008), mais finalement relativement peu approfondi. Martineau (2012) étudie l'utilisation faite de la fiche de signalement d'incident (FSI) au sein d'un hôpital français. En s'appuyant sur la grille d'analyse élaborée par Akrich (2006), qui distingue, au-delà de l'utilisation normale d'un objet technique c'est-à-dire de son utilisation dans les conditions et pour les utilisations prévues par son concepteur, quatre types d'usage : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement (*cf* section 3.1.3), il identifie des usages pouvant être qualifiés de déplacement et/ou d'adaptation : la FSI est utilisée en tant qu' « instrument de valorisation », en tant qu' « instrument de revendication », en tant qu' « instrument légal » et enfin, après quelques adaptations, il est utilisé au sein d'un service en tant qu' « instrument de pilotage ». Constatant que globalement cet outil est peu utilisé, il s'intéresse aux raisons évoquées par les utilisateurs pour en justifier la non utilisation et met en évidence trois types de raisons : sa complexité, son inefficacité /inutilité et enfin une certaine peur associée à l'outil, certains craignant que son utilisation puisse se retourner contre eux. Au travers de cette étude de cas, l'auteur souligne « *le fait que les utilisateurs*

détournent, déplacent, adaptent ou même rejettent l'outil de gestion participe de ce mouvement d'appropriation. Les usages inattendus ne doivent pas être considérés comme des « problèmes » mais bien au contraire comme des manifestations du processus d'appropriation » (p.233)

Nous retenons de cet article consacré aux usages des outils de gestion que l'existence d' « usages inattendus » semble être quelque chose de normal, constituant même un signe de leur appropriation. Ainsi, comprendre de façon approfondie le rôle joué par un outil de gestion suppose d'être en mesure d'en découvrir les usages inattendus. Un des moyens d'y arriver peut être de mettre en œuvre l'un des principes méthodologiques suggérés par les auteurs de l'ANT qui est de suivre les différents acteurs au sein du réseau. A ce stade, il nous semble également intéressant de noter que les « usages inattendus » d'un outil de gestion semblent présenter une caractéristique commune : ils servent les intérêts personnels des utilisateurs. Les trois usages inattendus identifiés par Martineau (2012) sont en effet, l'usage en tant qu' « outil de valorisation », mais aussi en tant qu' « outil de revendication » et enfin en tant qu' « outil légal » (c'est-à-dire pour prouver qu'aucune faute n'a été commise).

Tableau 3.2 : Synthèse des 5 articles retenus/Rôles et effets des outils de gestion

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Accounting, numbers as « inscription » : action at a distance and the development of accounting	Robson, K	1992	AOS	Analyse théorique	Evolution de la comptabilité et place prise par la quantification dans nos sociétés		* Rôle habilitant de la comptabilité en matière d'action à distance. Au travers d'explications "robustes" (inscriptions mobiles, stables et combinables), la comptabilité permet d'agir sur plusieurs personnes, lieux, contextes différents au même moment (p.691)	
Enabling, enacting and maintaining action at a distance : An historical case study of the role of accounts in the reduction of the Navajo herds	Preston, A.M	2006	AOS	Etude de cas historique	Rôle des inscriptions comptables dans la mise en place de la politique de réduction des troupeaux des Indiens Navajos entre 1933 et 1940		Les documents comptables ont un triple rôle : * l'action à distance lors de la prise de décision de mise en œuvre du programme * ils en favorisent la mise en œuvre locale * ils servent de justification lors du constat d'échec	

Tableau 3.2 : Synthèse des 5 articles retenus/Rôles et effets des outils de gestion (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Difficulties of translation : Making action at a distance work in ERP system	Bürkland, S Mouritsen, J Loova, R	2010	7th conference on new directions in management accounting innovations in practice and research, EIASM Brussels, Belgium, December 15-17	Etude de cas longitudinale Période : 2004 à 2010	Rôle des inscriptions pour l'action à distance et impact des " inscriptions erronées" sur l'action à distance		* Les doutes sur la fiabilité des inscriptions peut compromettre l'action à distance * Pour avoir un rôle habilitant en matière de contrôle à distance, les inscriptions doivent être des " références circulantes" au sens de Latour et être réversibles, le mouvement bi-directionnel entre le " global" et le "local" doit être maintenu (p.48). Autrement dit, elles doivent constituer des "explications robustes" au sens de Robson (1992), elles doivent être mobiles, stables et combinables (Latour, 1989)	
Tracing performance in the pharmaceutical industry : Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures	Dambrin, C Robson, K	2011	AOS	Etude d'un champ organisationnel : le secteur de l'industrie pharmaceutique française	Etude des pratiques en matière de mesure de la performance	"The question we pose is whether or not pharmaceutical managers and drug representatives commit to a network of interrupted performance measures " (p.429)	*Dans certaines conditions, même des inscriptions "imparfaites" c'est-à-dire qui ne sont pas des "références circulantes" au sens de Latour ou encore des traces fortes, des "explications robustes " au sens de Robson (1992) peuvent être un support à l'action à distance *l'ambivalence, l'opacité et le bricolage peuvent contribuer au fonctionnement d'un système de mesure de la performance	

Tableau 3.2 : Synthèse des 5 articles retenus/Rôles et effets des outils de gestion (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital	Martineau, R	2012	Management & Avenir	Etude de cas	Les différents usages d'un outil de gestion au travers de l'étude de l'utilisation faite de la fiche de signalement d'incidents (FSI) au sein d'un hôpital français	Peut-on reconnaître des types d'usages des outils de gestion ?	* L'existence d' "usages inattendus" est quelque chose de normal, ils sont même des manifestations de l'appropriation de l'outil de gestion * les trois usages inattendus identifiés sont : "outil de valorisation", " outil de revendication" et " outil légal" servant à justifier qu'aucune faute n'a été commise	

3.2 L'étude des CRM et ERP dans les approches interactionnelles

Après avoir examiné les apports de la théorie de l'ANT et ceux de quelques travaux consacrés aux outils de gestion conduits dans cette perspective, pour compléter l'éclairage de nos questions de recherche d'un point de vue théorique, nous nous intéressons plus spécifiquement aux travaux dédiés aux progiciels CRM et aux ERP dans une forme inscrite et située et adoptant soit une perspective ANT, soit plus généralement une approche interactionnelle, selon les termes de Chiapello et Gilbert (2013).

Dans une première section, nous étudions de façon détaillée les travaux de Benedetto (2003) et Kessous (2004, 2005), qui s'intéressent au processus d'adoption et au rôle d'un logiciel CRM, respectivement dans une compagnie d'assurances française et chez France Telecom (*cf* Tableau 3.3 : Synthèse des articles retenus sur les progiciels CRM). Puis dans les deux sections suivantes, nous mettons en perspective différents travaux sur les ERP.

3.2.1 Les progiciels CRM dans les organisations

A partir de l'étude de la mise en œuvre d'un logiciel « maison »[63] destiné aux forces de vente d'une compagnie d'assurance française, Benedetto (2003) s'interroge sur les évolutions de l'activité commerciale salariée liées à l'introduction d'outils de « Gestion de la Relation Client ». Pour saisir les transformations des pratiques des forces de vente suite à la mise en place d'un tel logiciel, elle réalise deux vagues d'entretiens, l'une juste au commencement du déploiement du logiciel en 1998 et l'autre en 2001, trois ans après le début de sa mise en œuvre. Elle montre tout d'abord que « *l'outil informatique introduit auprès des commerciaux a eu des répercussions différentes dans le temps sur l'activité des commerciaux et les structures organisationnelles* » (Benedetto 2003, p. 231). Elle note que le projet s'est construit collectivement par un jeu de « *déplacements* » ou de « *traductions successives* », les intentions des managers se confrontant à celles des usagers (*id.,* p.234). Elle met en évidence

[63] Il s'agit d'un logiciel développé en interne par les équipes d'informaticiens de l'entreprise et non d'un progiciel CRM, acheté sur le marché

que l'utilisation de l'outil est très marginale au démarrage, notamment en raison de la faible implication des managers qui est insuffisante pour vaincre les réticences des commerciaux. Cependant, au fil du temps et sous l'impulsion d'une nouvelle direction, suite au rachat de l'entreprise, l'utilisation du logiciel est devenue incontournable, tout au moins pour la gestion des contrats. Elle constate que *« les commerciaux, ont dans leur ensemble, centré leur utilisation de l'outil dont ils étaient dotés sur ce qui était obligatoire, c'est-à-dire la gestion des contrats informatisée (télétransmission des demandes de modification, consultation de l'état des demandes, travail sur le fichier…) En revanche, l'utilisation des outils d'aide à la vente en clientèle, non obligatoire (puisque leur utilisation n'était pas contrôlable), est restée très faible, et a même diminué.*». Au final, selon elle, l'outil informatique a joué un triple rôle. Premièrement, l'outil a donné aux commerciaux « *des indices pour comprendre les nouvelles exigences qui leur étaient demandées* » (*id.,* p.230) et a mis un terme d'une certaine manière à leur pouvoir vis-à-vis des autres entités : le commercial n'est plus le « propriétaire » de ses clients, il n'est plus le seul au centre de la relation client. Deuxièmement, les pratiques des commerciaux ont évolué vers une plus grande formalisation et automatisation : automatisation de la gestion de contrats, évolution des relations avec le centre de gestion, gain de temps dans le suivi de la clientèle. Et enfin, « *la maîtrise de l'outil a été pour certains un moyen de se signaler auprès de leur hiérarchie comme étant compétents, prêts à se conformer à ce qui était demandé* » (*id*., p.231). Elle souligne que, dans le cas étudié, l'utilisation de l'outil repose finalement avant tout sur la crainte, et notamment sur la crainte de se faire licencier.

Kessous et Mounier (2004) et Kessous (2005) s'intéressent également aux modifications des pratiques des équipes commerciales suite à la mise en place d'un logiciel CRM mais contrairement à Benedetto (2003), il étudie les effets d'un progiciel CRM acheté sur le marché et non ceux d'un logiciel « maison » développé par les informaticiens de l'entreprise. Les résultats de leur étude de cas, réalisée chez France Telecom, dans le cadre d'un programme de recherche confortent et enrichissent ceux de Benedetto (2003).Tout d'abord, comme Benedetto (2003), ils notent que les difficultés de mise en œuvre sont avant tout liées aux réticences des commerciaux, qui y voient une perte de leur autonomie, de leur liberté (saisie des rendez-vous, des comptes-rendus de visites) mais aussi de leur pouvoir en raison du partage des informations clients que supposent de telles applications et qui en est d'ailleurs leur essence même. Comme Benedetto (2003), Kessous et Mounier (2004) et Kessous (2005) soulignent que le rôle des managers, et en particulier celui des managers de proximité, est

primordial pour vaincre ces réticences et inciter les commerciaux à utiliser le progiciel et notamment à retranscrire de façon précise et fiable l'ensemble des informations qu'ils détiennent. L'intérêt de l'outil CRM repose en effet en grande partie sur la richesse des informations inscrites par les acteurs du terrain. Etudiant la mise en œuvre et l'utilisation d'un progiciel CRM, et non celles d'un logiciel « maison », ils enrichissent les travaux de Benedetto (2003) par rapport à la problématique du processus d'adoption d'une solution CRM, en soulignant le côté structurant et contraignant des progiciels CRM. « *A partir du moment où c'est une solution « sur étagère » qui est choisie, elle ne peut pas être customisée à souhait, au risque de ne pas supporter des mises à jour sans des coûts d'intégration importants*. » (Kessous et Mounier, 2004, p.146).

En ce qui concerne le rôle d'un progiciel CRM et la modification des pratiques suite à sa mise en œuvre, Kessous et Mounier (2004) et Kessous (2005) montrent, tout d'abord, que les changements sont avant tout dus aux possibilités de traçabilité offertes par ces applications. Ainsi, les informations inscrites et enregistrées dans l'application transforment la connaissance client de l'entreprise, la coordination entre les équipes et les pratiques de contrôle. La connaissance client n'est plus individuelle mais collective, elle est partagée. Dans la coordination entre les différentes équipes, les échanges oraux, informels et peu formalisés laissent place à des échanges d'informations écrites et structurées par l'intermédiaire de l'application. Le contrôle de l'activité commerciale et des acteurs commerciaux, quant à lui, devient omniprésent, il est facilité par l'enregistrement dans l'application de tout un ensemble d'informations (rendez-vous, chiffre d'affaires, comptes-rendus de visite). Cette traçabilité favorisant un contrôle omniprésent tout en supprimant ou au moins en affaiblissant le rôle central des commerciaux dans la relation client (ils ne sont plus les seuls à posséder l'information client) est globalement mal vécue par les équipes commerciales. Elle trouve cependant, parfois avantage à leurs yeux lorsqu'ils la mobilisent pour faire valoir un droit, comme par exemple la « propriété » d'un client, les traces laissées dans l'application, comme un compte-rendu daté, leur permettant de prouver qu'ils sont à l'initiative de la relation avec tel ou tel client. En résumé, pour Kessous et Mounier, « *la mise en place d'une solution CRM dans une grande entreprise met donc fondamentalement en tension l'organisation existante et ses méthodes de travail* ».(Kessous et Mounier 2004, p. 154). L'entreprise qui met en oeuvre un progiciel CRM a deux défis majeurs à relever. Premièrement, elle doit surpasser les tensions issues de deux logiques managériales antagonistes : un pilotage fondé sur des

objectifs individualisés et une volonté de partage de l'information pour créer une mémoire collective, objectif ultime de tout CRM. Deuxièmement, elle doit réussir à *« passer d'une situation où le contrôle est le seul moteur du partage de l'information, à une situation où les individus s'entraident parce qu'ils ont le sentiment de partager un avenir commun* » (Kessous 2005, p.42).

De ces travaux sur les outils CRM conduits dans une approche interactionnelle, nous retenons que le choix d'un progiciel CRM et non d'un logiciel « maison » suppose de limiter les customisations pour ne pas compromettre les mises à jour futures et ne pas avoir des coûts d'intégration exorbitants. La mise en œuvre de tels progiciels suscite de nombreuses réticences de la part des commerciaux en raison de la crainte d'une diminution de leur autonomie et de leur pouvoir, suscitée par la traçabilité que créent de tels progiciels. Si les progiciels CRM semblent avoir un rôle habilitant en matière de connaissance client et de partage de cette connaissance client, ils semblent également avoir un rôle habilitant en matière de contrôle. Comme de nombreux outils de gestion, (Akrich 2006, Martineau 2012), ils donnent aussi lieu à des usages « inattendus ». Ceux mis en avant par Benedetto (2003), Kessous et Mounier (2004) et Kessous (2005) rejoignent ceux déjà évoqués et soulignés par Martineau (2012) : l'usage pour un signalement de sa compétence auprès de la hiérarchie identifié par Benedetto (2003) et celui de « preuve » mis en avant par Kessous et Mounier (2004) sont à rapprocher respectivement de l'usage de « valorisation » et de l'«usage législatif » de Martineau (2012).

Tableau 3.3 : Synthèse des articles retenus sur les progiciels CRM

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
De la vente d'assurances au customer relationship management- Le rôle des outils techniques dans la recompostion d'une activité	Benedetto, M	2003	Réseaux	Etude de cas longitudinale Période : 1998-2001	Les évolutions de l'activité commerciale suite à l'introduction d'outils de Gestion de la Relation Client conçus au sein de l'entreprise	" Quelles sont les évolutions de l'activité commerciale salariée liées à l'introduction d'outils de " Gestion de la Relation Client ?" (p. 209)	* Le projet s'est construit collectivement par jeu de " déplacements" ou de " traductions successives", les intentions des managers se confrontant à celles des usagers (p.234) * De nombreuses réticences des commericaux *L'outil a eu un triple rôle : un indice pour les commerciaux leur permettant de comprendre les nouvelles exigences, une certaine formalisation et automatisation des pratiques, et un moyen pour certains commerciaux de se valoriser auprès de la hiérarchie * Une utilisation reposant avant tout sur la crainte	De nouvelles questions se posent : Comment va se recomposer l'activité des commerciaux ? De quels moyens disposent-ils pour reconstruire de nouvelles marges d'autonomie et de nouveaux modes de coordination" (p.237)
Coordination et échanges dans un collectif de vente- Le cas de la mise en place d'un progiciel CRM	Kessous, E Mounier, C	2004	Sciences de la société	Etude de cas longitudinale	Le rôle et usages des progiciels CRM		* Les difficultés de mise en œuvre sont liées aux réticences des commerciaux qui y voient une perte d'autonomie, de liberté et de pouvoir * Rôle habilitant en matière de connaissance client, de partage de cette dernière et de contrôle des forces de vente * Des usages inattendus : "usage de preuve" pour obtenir la " propriété " d'un client * Le choix d'un progiciel limite les customisations pour ne pas compromettre les mises à jour futures et ne pas augmenter les coûts d'intégration	
La trace des écrits dans les métiers de la vente : justice et contrôle dans les dispositifs de CRM	Kessous, E	2005	In Kessous, E et Metzger, JL- Le travail avec les technologies de l'information					

Dans les deux sections suivantes, pour poursuivre l'éclairage théorique de nos deux sous-questions de recherche relatives respectivement au processus d'adoption d'un progiciel CRM et au rôle de ce dernier par rapport aux pratiques, nous examinons ce que nous apprend la littérature consacrée aux progiciels ERP (cf Tableau 3.4 : Synthèse des articles retenus sur les ERP), qui en bien des points présentent des similitudes avec les progiciels CRM[64].

3.2.2 Le processus d'adoption des ERP

De nombreux auteurs s'intéressant au processus d'adoption des ERP, au-delà de questions génériques sur l'adoption de tout outil, ont questionné le caractère « structurant », contraignant des processus inscrits (Valenduc 2000 ; Scott et Wagner 2003 ; Gilbert et Leclair 2004 ; Dechow et Mouritsen 2005 ; Quattrone et Hopper 2005, 2006 ; Wagner et al. 2011). Ces derniers sont en effet réputés intégrer les processus de gestion les plus performants ainsi que les « best practices » d'un métier, d'un secteur.

Selon Gilbert et Leclair (2004, p.13), les processus inscrits dans les systèmes de gestion intégrés (SGI), tels que les ERP sont contraignants ; « *les SGI constituent, vingt ans plus tard, une illustration quasi parfaite de la "technologie invisible" décrite par Berry (1983). Loin d'être "des auxiliaires discrets et fidèles du pouvoir", ils "engendrent souvent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience; ils conduisent ainsi les organisations dans des directions voulues parfois par personne et les rendent rebelles aux efforts de la réforme."* ». Dans cet article, les auteurs mettent en évidence que les processus inscrits dans les ERP sont « datés », empreints de taylorisme et par là-même constituent un handicap aux changements organisationnels. Pour Dechow et Mouritsen (2005, p.730, traduit par nos soins), « *ils* [Les ERP] *sont à la fois contraignants et habilitants et n'offrent pas une possibilité d'action illimitée*[65] ». Ils mettent

---

[64] Les progiciels CRM et les ERP ont en commun : un même type de structure (une base de données unique et des principes de gestion qui reposent sur les « best practices » d'un secteur, d'un domaine à un moment donné), et une philosophie semblable (un système d'information intégré pour un partage des informations et une plus grande efficacité et efficience)

[65] « They are both constraints and enablers and neither offers an open set of possible actions." (Dechow et Mouritsen, 2005, p.730)

en évidence que les ERP intègrent une certaine « *techno-logic* », et que si certains éléments intégrés dans l'ERP peuvent être modifiés pour s'adapter aux processus de l'organisation lors de la phase de mise en œuvre, faire des modifications, une fois le progiciel en production est beaucoup plus complexe, voire quasi-impossible.

En revanche, pour Quattrone et Hopper (2006, 2005), les processus inscrits dans les ERP semblent peu contraignants. Grâce à leur étude des effets de l'implantation de l'ERP SAP dans deux grandes multinationales, ils montrent que le même ERP en fonction des choix faits par le management lors de son implantation conduit à des formes de pilotage et management très différentes. Pour eux, les ERP, tout au moins SAP objet de leur étude, sont très malléables. Dans leur article de 2006, ils argumentent que les ERP apparaissent comme homogènes mais génèrent des utilisations très différentes d'un lieu à l'autre, d'une période à une autre. Pour traduire, cette caractéristique des ERP, ils créent le concept de « heteromogeneous ».

Plus récemment, Wagner et al. (2011), à partir d'une étude longitudinale de onze ans sur la mise en place et l'utilisation d'un ERP au sein de l'université d'Ivy, apportent une réponse plus nuancée à la question du poids des processus inscrits au sein des ERP. D'après eux, (p. 195, traduit par nos soins), « […] *les modifications post-implantation ne sont ni aussi difficiles que ce qu'indiquent Dechow et Mouritsen (2005) quand ils déclarent que la structure comptable n'est « plastique que dans la phase projet de pré-utilisation » (c.a.d avant l'implantation) et ni aussi faciles que Quattrone et Hopper (2006) l'indiquent avec le concept de « heteromogeneous* »[66]. Ils montrent que la possibilité ou non de modifier les processus inscrits dans l'ERP va surtout dépendre des personnes et structures en présence. Les personnes possédant un fort pouvoir au sein de l'organisation sont plus à même de faire aboutir leurs revendications concernant les modifications à apporter au progiciel.

Finalement, comme l'affirmait déjà Valenduc en 2000 (p.205), « *la controverse sur la rigidité et la flexibilité des ERP est loin d'être close* ».

---

[66] « [an important contribution of this study is to show that] such post-roll-out design modification is neither as difficult as Deschow and Mouritsen (2005) indicate when they state that the accounting structure in ' only plastic in the pre-practice project mode ' (i.e, before implementation), nor as easy as Quattrone and Hopper (2006) indicate with their concept of ' heteromogenous'." (Wagner et al., 2011, p.195)

3.2.3 Le rôle des ERP dans les organisations

En ce qui concerne le rôle des ERP dans les organisations, les chercheurs ont examiné la question des effets des ERP dans trois domaines principaux : l'intégration du système d'information, l'évolution des formes de contrôle mises en place au sein des organisations et l'évolution du métier de contrôleur de gestion.

Dans la mesure où le principe constitutif des ERP est la mise en place d'une base de données unique et commune sur laquelle viennent se greffer différents modules, une des promesses associée à l'implantation d'un ERP, est l'intégration du système d'information (SI). Le succès de la diffusion des ERP repose, en partie, sur l'idée qu'ils vont permettre de mettre fin au développement des SI par la multiplication d'applications informatiques cloisonnées par fonction, qui pose aux entreprises deux problèmes majeurs : le coût élevé de la maintenance et l'impossibilité d'avoir une vision globale, transversale et intégrée du fonctionnement de l'entreprise. Cependant, contre toute attente, les recherches questionnant les effets des ERP en termes d'intégration du SI montrent que la mise en place d'un ERP ne se traduit pas forcément par un système d'information unique et centralisé pour toute l'entreprise. Au contraire, certaines anciennes applications spécifiques sont maintenues en parallèle et d'autres peuvent même être développées ultérieurement à la mise en œuvre de l'ERP en dehors de ce dernier, comme par exemple des applications prenant en compte des méthodes de contrôle de gestion plus récentes comme l'ABC ou le Balanced Scorecard (Granlund et Malmi 2002 ; Meyssonnier et Pourtier 2005).

Outre l'intégration du SI, les chercheurs ont également questionné le rôle des ERP par rapport aux formes de contrôle déployées au sein de l'entreprise. Ainsi, ils ont cherché à instruire des questions telles que : la mise en place d'un ERP favorise-t-elle le développement de nouvelles méthodes et de nouvelles pratiques ? ou encore, la mise en œuvre d'un ERP présuppose-t-elle la mise en place d'une forme de contrôle particulière ?

Selon Granlund et Malmi (2002, p.312 et p.313, traduit par nos soins), « […] *les ERP, contrairement à de nombreuses attentes semblent avoir peu d'impacts, à la fois sur les*

méthodes et les pratiques du contrôle de gestion.[67] ». Et, « *De plus, les effets semblent incohérents d'une organisation à l'autre ; deux projets similaires n'existent pas.*[68]». Confirmant ces résultats, Meyssonnier et Pourtier (2005, p.2) montrent que « […] *si les pratiques de contrôle de gestion ont évolué, c'est avec beaucoup de nuances. Les changements de modèles ou de concepts de contrôle de gestion sont inexistants. Les évolutions de forme sont liées à une relative automatisation, mais souvent réalisées sur des applications périphériques, reléguant l'ERP au rôle d'entrepôt de données. […]. La taille, la structure organisationnelle, l'existence de centres de compétences ou encore les spécificités liées au métier semblent jouer un rôle important dans l'explication des faits observés »*

S'intéressant davantage à l'évolution des formes de contrôle suite à la mise en place d'un ERP, Quattrone et Hopper (2005) et Boitier (2004) démontrent que de l'ERP ne dépend pas la forme de contrôle mise en place. Ainsi, Quattrone et Hopper (2005), grâce à leur étude des effets de l'implantation de l'ERP SAP dans deux grandes multinationales, mettent en évidence que le même ERP peut conduire à deux formes de pilotage opposées. Si l'implantation de SAP s'est accompagnée dans l'une du maintien d'un pilotage centralisé et hiérarchique, dans l'autre, elle a été associée à la mise en place d'un pilotage décentralisé et transversal. Confirmant ce résultat, l'étude menée par Boitier (2004) montre que l'implantation d'un ERP ne signifie pas la mise en place d'une logique de contrôle particulier. Reprenant les deux formes de contrôle distinguées par Simons (1990), à savoir le contrôle diagnostic et le contrôle interactif, elle établit que la mise en place d'un ERP n'implique pas l'usage systématique de l'une de ces deux formes de contrôle.

Le troisième domaine que les chercheurs ont examiné, afin de mieux comprendre les effets des ERP au sein d'une organisation, est celui de l'évolution du rôle des contrôleurs de gestion suite à l'implantation d'un ERP. Leur mission principale résidant dans la collecte et l'analyse de données financière, ils sont potentiellement exposés lors de l'implantation d'un ERP. Globalement, il semble que, suite à la mise en place d'un ERP, grâce à l'automatisation des processus de collecte de données, non seulement ces dernières sont plus fiables mais aussi plus faciles à collecter. Grâce à ce gain de temps, les contrôleurs de gestion voient leurs

---

[67] « […] ERPS, contrary to many expectations, seem to have little impact on both the management accounting methods and management control used" (Granlund & Malmi, 2002, p.312)

[68] Traduit par nos soins : " Moreover, those effects appear to be inconsistent across organizations; two similar projects do not exist." (Granlund & Malmi, 2002, p.313)

missions évoluer vers des missions plus centrées sur l'analyse et le conseil. Ils se rapprochent de consultant interne auprès de l'ensemble des managers de l'entreprise (Caglio 2003 ; Scapens et Jazayeri 2003) et deviennent des experts du SI (Azan 2007). Une « hybridation » entre les fonctions du contrôleur de gestion et les autres fonctions de l'entreprise (Caglio 2003) se produit. Cependant, pour certains, les évolutions de la fonction de contrôleur de gestion sont beaucoup plus nuancées. Ainsi, pour Meyssonnier et Pourtier (2005, p. 18), «[…], *il apparaît que la mise en place des ERP ne joue pas un rôle décisif dans l'évolution de la fonction de contrôleur de gestion*. "

Nous retenons des travaux conduits à propos des ERP dans une perspective ANT ou plus globalement dans une approche interactionnelle, que les processus inscrits dans le progiciel acheté pourraient complexifier le processus d'adoption, dans la mesure où ces derniers seraient structurants et difficiles à modifier. Cependant, si pour certains chercheurs, les ERP sont des outils structurants, les processus inscrits étant difficiles à modifier (Dechow et Mouritsen 2005), pour d'autres au contraire, ces derniers sont très malléables (Quattrone et Hopper 2005, 2006). Le débat à ce jour reste ouvert. En ce qui concerne leur rôle, les effets attendus semblent modérés dans la mesure où l'intégration du système d'information de l'entreprise reste le plus souvent partielle et où les évolutions des pratiques de l'entreprise en termes de contrôle sont variées d'une entreprise à l'autre et ne sont pas forcément significatives (Boitier 2004 ; Meyssonnier et Pourtier 2005). Certains auteurs soulignent, cependant, l'existence d'effets inattendus, sans pour autant en approfondir leur nature.

Tableau 3.4 : Synthèse des articles retenus sur les ERP

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Les progiciels de gestion intégrée / une technologie structurante ?	Valenduc, G	2000	Réseaux	Deux études cas	Mise en oeuvre de l'ERP SAP au sein d'une université belge et d'une entreprise de pétrochimie	"Dans quelle mesure les progiciels de gestion intégrée (ERP) constituent-ils une technologie structurante, qui restreint la marge de manoeuvre dans les choix organisationnels ?" (intro)	" La controverse sur la rigidité et la flexibilité des ERP est loin d'être close " (p.205) * Dans des contextes radicalement différents, le développement du même ERP peut prendre des orientations divergentes. Les effets sur l'emploi, le climat social, les qualifications et la formation sont dépendantes de ces orientations *Mais le caractère structurant des ERP reste toujours présent, il limite les marges de manoeuvre : la standardisation, la hiérarchisation et la centralisation prennent des formes assez semblables dans les deux cas	
Networks, negotiations, ans new times : the implementation of enterprise resource planning into an academic administration	Scott, S.V Wagner, E.L	2003	Information and Organization	Une étude de cas longitudinale dans une persepctive ANT	Etude de 'limplémentation d'un ERP au sein de l'université d'Ivy		Le jugement de succès ou d'échec porté dans le cas de la mise en œuvre d'un ERP est très dépendant du moment où l'évaluation est réalisée	
Les systèmes de gestion intégrés : une modernité en trompe l'oeil	Gilbert, P Leclair, P	2004	Sciences de la Société	Un essai à partir d'une étude qualitative menée en 2002 auprès de six entreprises	Mise en eouvre d'un ERP et changement		Les processus inscrits dans les ERP sont " datés", empreints de Taylorisme, et par là même sont un handicap au changement	

Tableau 3.4 : Synthèse des articles retenus sur les ERP (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration	Dechow, N Mouritsen, J	2005	AOS	Deux études de cas dans une perspective ANT: deux vagues d'entretiens dans chaque entreprise, la première est consacrée à la mise en œuvre de l'ERP, la deuxième à son utilisation	Mise en œuvre et utilisation d'un ERP	" If the ERP system does certain things, how is it an actor;how does it play with others actors; and how does their interaction impact and challenge our understanding of management control ? " (p.693)	*Un typologie des études ménées sur les ERP : 3 groupes : groupe 1 : ERP et courbe d'apprentissage, groupe 2 : ERP et performance des entreprises , groupe 3 : groupe émergent s'intéressant aux différentes interactions entre ERP et les organisations * Les ERP sont à la fois habilitants et contraignants, ils intègrent une certaine "techno-logic" et n'offrent pas une possibilité d'action illimitée * Les modifications du progiciel si elles sont possibles lors du processus d'adoption, elles sont plus complexes, voire quasi impossibles, après la mise en production * " We have identified a series of effects of ERP systems that extend both the theory of " moderate effects" (Granlund & Malmi 2002) and the theory of " drift" (Ciborra, 2000)" (p.729) * "Even if the new quest for integration is new, management control is not reinvented when firms implement ERP. Data become accurate, shareable and available to many different parties but does hardly create the panoptic dream of visibility and action at a distance" (p.729)	
A 'Time-space odyssey' : management control systems in two multinational organisations	Quattrone, P Hopper, T	2005	AOS	Deux études de cas comparatives examinant la mise en place de l'ERP SAP et ses effets dans une perspective ANT	Mise en œuvre et utilisation d'un ERP		* Les effets sont très dépendant de sa mise en œuvre * L'ERP SAP semble très malléable, les processus inscrits en son sein semblent peu contraignants	
What is IT? SAP, accounting, and visibility in a multinational organisation	Quattrone, P Hopper, T	2006	Information and Organization	Deux études de cas comparatives examinant la mise en place de l'ERP SAP et ses effets dans une perspective ANT et de la théorie de la structuration	Mise en œuvre et utilisation d'un ERP	"'What is IT ?', 'What are its features ?', and thence ' How are its heterogenous usages and users reconcilable with apparently homogeneous and stable IT systems ? " (p.213)	"The paper argues that IT appears homogeneous for it attracts and generates heterogeneous uses. This paradox is labelled Heteromogeneous " " (p. 212) *Thus the definition of IT is neither stable nor singular across time and space, which enables IT and SAP to travel across organisations" (P.212)	
Accounting logics, reconfiguration of ERP systems and the ermergence of new accounting practices : A social material perspective	Wagner, E.L Moll, J. Newell, S.	2011	MAR	Etude de cas longitudinale,menée dans une perspective Néo-instutionnaliste et utilisant le concept de sociomatériality de Orlikowski Période	Mise en œuvre et utilisation d'un ERP		* Les modifications post-implémentations ne sont ni aussi difficiles que l'indiquent Dechow et Mouritsen (2005) et ni aussi faciles que ce que Quattrone et Hopper (2006) montrent avec leur concept de " Heteromogeneous" * Ces modifications sont dépendantes du "sociomaterial assemblage", c'est-à-dire de la technologie, des structures et des personnes en présence. Elles nécessitent des experts et sont dépendantes du pouvoir des différentes personnes au sein de l'organisation	

Tableau 3.4 : Synthèse des articles retenus sur les ERP (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Moderate impact of ERPS on management accounting : a lag or permanent outcome ?	Granlund, M Malmi, T	2002	MAR	10 études de cas concernant des entreprises finlandaises ayant mis en place un ERP	Mise en place d'un ERP et modification des pratiques au sein des entreprises (comptablité de gestion, contrôle, pratiques des contrôleurs de gestion)		* Contrairement aux attentes, les effets des ERP en matière de changement des pratiques dans le domaine de la comptabilité de gestion et du contrôle de gestion sont modérés, modestes * Les effets sont très dépendants du contexte : deux projets similaires n'existent pas	
Enterprise Resource Planning systems and accountants : towards hybridization ?	Caglio, A	2003	EAR	Etude de cas dans une entreprise pharmaceutique italienne, menée en utilisant le cadre de la théorie de la structuration	Mise en place d'un ERP et rôle des comptables dans une organisation	" How the adoption of a new Enterprise Resource Planning (ERP) system challenges the definition of the expertise and roles of accountants within organizations, leading to new, hybrid positions"	3 types d'effets : * une plus grande standardisation des activités et pratiques comptables * une certaine hybridation entre les fonctions des comptables/contrôleurs de gestion et des autres fonctions de l'entreprise : un plus grand besoin d'intégration et de collaboration inter-fonctionnelle * un rôle plus important du département comptable dans la gestion du nouveau SI	
ERP systems and management accouting change : opportunities or impact ? A reserach note	Scapens, R Jazayeri, M	2003	EAR	Etude de cas longitudinale (1993-1999) au sein d'une filiale européenne d'un grand groupe américain qui a implémenté l' ERP SAP	Mise en place d'un ERP et changement dans le domaine comptable		*Les changements constatés lors de la mise en place d'un ERP n'ont pas forcément été provoqués par l'ERP mais l'ERP a joué un rôle de facilitateur (voir l'abstract) * Les évolutions constatées suite à la mise en place de l'ERP : pas de changements fondamentaux dans les méthodes et les données utilisées (p.221), une certaine transversalité de la fonction de contrôle (p.222), évolution du rôle des contrôleurs de gestion vers un rôle de consultant interne et de ce fait de nouvelles compétences leur sont demandées (p.223 et 224)	Il lance un appel pour que des études longitudinales soient réalisées

Tableau 3.4 : Synthèse des articles retenus sur les ERP (suite)

TITRE	AUTEUR(S)	ANNEE	REVUE	TYPE DE RECHERCHE	Thème	Question(s) de recherche lorsqu'elle (s) est (sont) clairement explicitée(s)	Apports retenus dans le cadre de notre recherche	Piste de recherche proposée
Les ERP- Un outil au service du contrôle des entreprises	Boitier, M.	2004	Sciences de la société	Essai à partir d'études de cas	ERP et types de contrôle	"Peut-on se demander si les détenteurs du pouvoir n'utilisent pas l'ERP pour promouvoir un certain modèle organisationnel ?"(p.92)	Les ERP finalement n'induisent pas une forme de contrôle particulière	
Les ERP changent-ils le contrôle de gestion	Meysonnier, F Pourtier, F	2005	Communication 26ième congrés de l'AFC	10 études de cas + questionnaires	Les effets des ERP sur l'"appareillage conceptuel" du contrôle de gestion (les modèles et les outils formalisés") et non aux effets sur le "dispositif organisationnel" (les structures et les comportements" car les recherches jusqu'à présent ce sont surtout intéressées au second point (cf p.3)	Les ERP changent-ils le contrôle de gestion?	* Des effets très nuancés : les changements de modèles ou de concepts de contrôle gestion sont inexistants, les évolutions de forme sont liées à une certaine automatisation. Les évolutions sont très contingentes (taille, structures, spécificités liées au métier...) * "A l'issue de notre étude, il apparaît que la mise en place des ERP ne joue pas un rôle décisif dans l'évolution de la fonction de contrôleur de gestion " (p.18)	
A virtual integration-The management control system in a multinational enterprise	Hyvönen, T Järvinen, J Pellinen, J	2008	MAR	Etude de cas longitudinale (Fin2002- début 2005) menée dans une perspective ANT: Mise en place d'un ERP dans un filiale d'un groupe papetier	Rôle des ERP		* Les effets de la mise en place d'un ERP sont souvent imprévisibles , ils sont générés lors de la mise en place du projet en fonction des acteurs en présence "Our findings suggest that IT accounting solutions seem to shape the organization's social reality in two ways. First, the IT solutions virtually force accountants to study the logic of the solution, and second, they challenge them to invent ways of combining accounting and management rationalities. " (p.59)	

En résumé, à partir des apports de la théorie de l'ANT et des travaux sur les outils de gestion menés dans cette perspective, nous retenons que la diffusion et l'adoption d'un nouvel outil de gestion requiert un processus de traduction qui conduit à sa modification, transformation dans l'espace et dans le temps. Au cours du processus de traduction, la phase de problématisation permet de définir l'ensemble des actants humains ou non-humains du réseau, c'est-à-dire les acteurs qui ont un rôle déterminant et d'identifier les rapports de force. Les actions d'intéressement ont un rôle primordial dans la mesure où elles vont permettre d'enrôler les différents actants c'est-à-dire de leur donner un rôle dans le nouveau réseau constitué et d'en faire des alliés. Les controverses constituent de réelles opportunités pour redéfinir et adapter l'outil de gestion et ainsi permettre l'enrôlement d'un nombre toujours plus important d'alliés. Au cours de ce processus de traduction, les interactions entre le global et le local sont nombreuses, variées et indéterminées (Briers et Chua 2001). Si certaines caractéristiques de l'outil de gestion, comme sa simplicité et son ambigüité (Jones et Dugdale 2002) ou encore sa plasticité (Briers et Chua 2001) peuvent faciliter ce processus de traduction, d'autres au contraire comme les défaillances techniques (Cho et al. 2008) ou les « inscriptions » constituant l'outil de gestion peuvent le complexifier. Dans le cas particulier d'un progiciel ERP, les processus inscrits dans le progiciel pourraient constituer un élément structurant complexifiant le processus d'adoption : à ce jour, le débat sur le caractère structurant ou malléable des processus inscrits dans les ERP n'est pas clos (Valenduc 2000).

A ce stade, il nous semble relativement clair que le processus d'adoption d'un progiciel CRM, comme celui d'un ERP ou de tout autre outil de gestion, suppose un processus de traduction. Cependant, selon nous, les principes constitutifs des CRM (processus inscrits et mises à jour régulières requises) mettent le processus de traduction sous tension. D'une part, les processus inscrits pourraient complexifier le processus d'adoption. D'autre part, le processus de traduction pourrait être contraint dans la mesure où pour ne pas compromettre les mises à jour futures, il pourrait sembler judicieux de ne pas multiplier les customisations du progiciel, ce qui pourrait avoir pour conséquence de limiter les actions d'intéressement nécessaires à l'enrôlement des différents acteurs.

C'est pourquoi il nous semble particulièrement intéressant de chercher à mieux comprendre quelles sont les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne le processus d'adoption d'un progiciel CRM, au travers d'une étude de cas approfondie.

Si cette revue de littérature consacrée aux travaux de recherche sur les outils de gestion conduits dans une perspective ANT ou plus globalement dans une perspective interactionnelle nous a permis d'apporter un premier éclairage sur notre sous question de recherche concernant le processus d'adoption d'un progiciel CRM dans un contexte particulier, elle nous a également permis d'appréhender le rôle potentiel des progiciels CRM. Ainsi, si leur raison d'être communément admise est l'amélioration de la connaissance client et le partage de cette connaissance client, les progiciels CRM semblent aussi avoir un rôle habilitant en matière de contrôle des forces de vente (Kessous et Mounier 2004 ; Kessous 2005), et notamment en matière de contrôle à distance. Et comme de nombreux outils de gestion, ils donneraient lieu à des usages inattendus (Akrich 2006 ; Martineau 2012), et notamment à un usage à des fins de valorisation auprès de la hiérarchie (Benedetto 2003) et de preuve pour la « propriété » d'un client (Kessous 2005). Cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, si les ERP ont donné lieu à quelques travaux, les CRM restent, eux, peu explorés, justifiant notre enquête. Il nous parait opportun de questionner le rôle « réel » des CRM en matière de connaissance client et relativement à son partage au sein de l'entreprise, d'approfondir l'étude de leur rôle en matière de contrôle et enfin d'essayer de saisir des usages inattendus éventuels.

Avant de présenter les résultats de notre étude empirique dans les deux chapitres suivants, nous présentons, dans la section suivante, notre méthode de recherche.

3.3 La méthode de recherche

Nous inscrivant dans une approche interprétativiste et interactionnelle, notre méthode de recherche doit nous permettre de saisir l'ensemble des interactions qui existent entre le progiciel CRM et les différents actants de l'organisation (les hommes, les outils de gestion, les structures, les différentes équipes….), c'est-à- dire les différents allers et retours, qui ont lieu entre ces différentes parties prenantes, et ce durant les phases d'adoption et de post-adoption du progiciel. Dans ce contexte, deux options s'offraient à nous : soit réaliser une étude multi-cas sur une période relativement brève pour répondre aux contraintes imposées par le processus de thèse, 2-3 ans au maximum, soit réaliser une seule étude de cas plus en profondeur et sur une période plus longue. Notre choix fut le second, dans la mesure, où nous pouvions avoir accès à l'étude d'un projet que nous connaissions particulièrement bien, ayant participé à sa mise en œuvre en tant que chef de projet Maitrise d'Ouvrage (MOA). Si le premier scénario présentait l'avantage d'accroître le caractère généralisable de nos résultats, le deuxième scénario nous permettait de réaliser une étude longitudinale de mise en œuvre et d'utilisation d'un progiciel CRM sur dix ans, durée qui selon nous constituait un atout indéniable pour notre recherche dont un des objectifs majeurs réside dans la compréhension des modifications des pratiques suite à la mise en œuvre d'un tel progiciel. Ce choix nous a semblé d'autant plus pertinent, que les études longitudinales consacrées aux outils de gestion sur une période supérieure à trois-quatre ans, sont rares et que les chercheurs, notamment ceux qui s'intéressent à la mise en œuvre et au rôle des ERP appellent de leurs vœux de telles recherches (Scapens et Jazayeri 2003 ; Alcouffe et al. 2008).

La validité et la fiabilité, tant interne qu'externe, d'une recherche qualitative sont souvent plus délicates à établir que celle d'une recherche quantitative, dans la mesure où il n'existe pas de test précis sur lequel on pourrait s'appuyer. Elles dépendent, avant tout, du processus de recherche mis en place par le chercheur (choix du terrain, méthodes de recueil et d'analyse des données, positionnement du chercheur par rapport au terrain…) et de la description qu'il en fait : un autre chercheur pourrait-il, en suivant le processus décrit, refaire la même

recherche, et si oui, obtiendrait-il les mêmes résultats ? (Thiétart 2003). Aussi, dans les quatre sections suivantes, nous nous attachons à décrire précisément le processus de recherche mis en place, et notamment, après avoir présenté notre terrain, nous expliquons comment s'est fait le choix de celui-ci, nous décrivons les modes de collecte et d'analyse des données utilisées, et enfin nous analysons notre positionnement par rapport au terrain.

3.3.1 Le choix d'Alpha[69] et du projet Cont@ct

L'entreprise Alpha ?

Son marché

Entre 2003 et 2012, période de notre étude, les activités d'Alpha se sont largement enrichies. Si en 2003, Alpha était avant tout un acteur majeur sur le marché français de l'imprimé publicitaire en boîte aux lettres, son développement sur le marché de la « data » (location de fichiers, traitement, enrichissement et exploitation des données clients), notamment grâce à plusieurs rachats d'entreprises en France et à l'étranger, associé à son expertise en géomarketing, lui ont permis d'élargir son offre et de se positionner comme un expert de la communication de proximité et du marketing relationnel. Elle emploie 13000 personnes, dont 11500 distributeurs (personnes en charge de la distribution des prospectus en boîtes aux lettres) et 175 commerciaux ; possède 25000 clients et distribue en moyenne 10 milliards d'objets (imprimés et échantillons) par an. Son chiffre d'affaires, au cours de la période a varié entre 300 millions d'euros en 2003 et 457 millions d'euros en 2012.

Si comme nous l'avons souligné précédemment, les activités d'Alpha se sont diversifiées au cours de la dernière décennie, son activité principale reste, la distribution d'imprimés publicitaires en boîtes aux lettres. La publicité en boîtes aux lettres étant un média bon marché par comparaison aux autres médias (TV, Radio, Presse, Affichage), les clients d'Alpha ont des profils très différents : on trouve parmi ses clients ainsi, aussi bien des petits commerces de proximité et des artisans, que les grands vépécistes (ex : Yves Rocher…), les entreprises de la Grande Consommation (ex : Procter & Gamble, Danone…) et les grandes enseignes de la distribution alimentaire (ex :Le Groupement des Mousquetaires, Leclerc, Carrefour, Aldi…), ou spécialisées. (ex : Décathlon, Conforama…).

[69] Alpha est un nom fictif afin de préserver l'anonymat de notre terrain

Cependant, si ses clients sont nombreux et divers, son chiffre d'affaires est relativement concentré sur quelques gros clients et le business peut-être qualifié de récurrent à 80%, c'est-à-dire que 80% du CA est réalisé par quelques clients qui communiquent régulièrement, et certains d'entre eux, une fois par semaine.

Son organisation

Structure fortement décentralisée, au cours de cette dernière décennie, Alpha a conservé le même principe d'organisation en 3 niveaux, à savoir un siège, des régions et des bassins[70]. Cependant, au cours du temps, la structure a été resserrée et le nombre de régions et de bassins a diminué, passant respectivement entre 2003 et 2012, de 8 à 6 et de 39 à 19. Chaque région est composée d'une structure fonctionnelle et de bassins (en moyenne 3, en 2012), chaque bassin étant en quelque sorte une « business unit » ayant à la fois des objectifs de développement commercial, de production (respect des délais et qualité de distribution) et de résultat.

La force de vente étant au cœur du projet étudié, nous détaillons plus précisément son organisation et le rôle des différents acteurs. Au cours du temps, le nombre de commerciaux a diminué passant de 250 en 2003 à 175 en 2012, l'organisation de la force de vente a connu quelques changements, mais le principe d'une structure commerciale organisée en trois forces de ventes : la force de vente nationale, la force de vente régionale et la force de vente locale a été maintenu.

*** la force de vente nationale,** basée au siège, est organisée, en fonction des périodes, en 2 ou 3 Directions, pilotant chacune un marché particulier. Chacune de ces directions est pilotée par un directeur des ventes grands comptes nationaux (DVGCN) et est composée de responsables grands comptes nationaux (RGCN) et d'assistantes commerciales (ASSCO). Chaque responsable de grands comptes nationaux (RGCN) est en charge d'un portefeuille de clients. Son rôle peut varier en fonction de la direction à laquelle il appartient. Ainsi, les responsables grands comptes nationaux en charge du marché des « centralisés » (la centrale d'achat commande pour tous les points de vente : ex ALDI marché, GIFI, CASA…)

[70] En juillet 2012, fin de notre terrain, une nouvelle réforme de structure était en préparation : les 6 régions et les 19 bassins ont laissé place, au premier octobre 2012, à 4 Directions Opérationnelles et 9 Directions régionales.

négocient de gros contrats qui sont récurrents. Les responsables de grands comptes nationaux en charge du marché des « décentralisés » (Un accord de référencement est négocié au niveau national, chaque point de vente de l'enseigne décide de travailler ou non avec Alpha : ex : Auchan, Leclerc, Conforama…), quant à eux, ne négocient pas de contrats commerciaux mais des accords cadres qui fixent, pour une enseigne donnée, les tarifs en fonction des volumes et des prestations. Dans ce cas les RGCN ont aussi pour fonction d'animer les responsables de grands comptes régionaux (RGCR) ou les attachés commerciaux (ATC), qui concluront, eux, les contrats en local. Ces animations prennent diverses formes : diffusion d'informations sur l'enseigne, accompagnement en rendez-vous et mise en place d'actions commerciales. Les assistantes commerciales (ASSCO) ont un rôle de soutien des RGCN dans le montage des dossiers, dans la réalisation des commandes, le recouvrement et le suivi de la relation client.

* **la force de vente régionale,** basée au siège de la région, a fortement diminué au cours du temps. En 2003, elle était composée dans chaque région d'un responsable commercial régional (RCR), de deux responsables grands comptes régionaux (RGCR) et d'une ou deux assistantes commerciales (ASSCO). En 2012, il y a toujours un responsable commercial régional (RCR) par région et une ou deux assistantes commerciales (ASSCO) mais les responsables grands comptes régionaux (RGCR) ont été redéployés sur l'ensemble de la France et ils ne sont plus que 4 en tout pour 6 régions. Le responsable commercial régional est en charge du développement du CA de la région ; il pilote hiérarchiquement les responsables grands comptes régionaux (RGCR) et fonctionnellement les chefs de vente (CDV) des bassins de sa région en leur apportant expertise et méthode. Les responsables grands comptes régionaux (RGCR) ont la responsabilité du développement des grands comptes de la région sur un secteur géographique donné. Les assistantes commerciales (ASSCO) ont un rôle d'assistanat des RGCR, notamment pour la saisie des commandes, la gestion des demandes d'études et le suivi de la relation client.

* **la force de vente locale,** basée en bassin, a connu au cours de cette décennie trois changements majeurs, le premier en 2006, le second en 2008 et le dernier en 2011. Jusqu'en 2006, la force de vente locale était composée dans chaque bassin, d'un chef de vente (CDV), d'attachés commerciaux (ATC), « vendeurs debout », faisant de la vente en face à face (le nombre moyen a diminué au cours du temps passant de 8 en 2003 à 5 en 2012) et d'une assistante commerciale locale (ASSCO) pour 2 ou 3 attachés commerciaux. En 2006 et 2008,

il a été décidé, notamment pour améliorer la rentabilité et la qualité de la relation client, de mettre en place respectivement, d'une part des conseillers clientèles (CC) (en moyenne, 2 à 3 par bassin), « vendeurs assis » pour gérer les clients à faible potentiel à distance, par téléphone (la vente au téléphone est moins coûteuse que la vente en face à face) et d'autre part, des chargés de la satisfaction client (CSC) en charge, notamment de la gestion des réclamations client. En 2011, un changement majeur a eu lieu, à des fins annoncées d'efficacité et de professionnalisme : les conseillers clientèles (CC) de chaque bassin ont été regroupés au sein d'un centre de la relation client (CRC), basé à Reims, et sont devenus des commerciaux à distance (CAD).

Le chef des ventes (CDV) est en charge du développement commercial de son bassin, il pilote hiérarchiquement les attachés commerciaux (ATC) et les assistantes commerciales (ASSCO). Actuellement, il ne gère plus de clients en direct, son rôle ayant été recentré sur le pilotage et l'animation de la force de vente locale. Les attachés commerciaux (ATC) sont responsables du développement d'un portefeuille de clients sur un secteur géographique donné. Ils font de la vente en face à face. Les Assistantes Commerciales font essentiellement de la saisie de commande, notamment pour les clients récurrents, et du suivi de la relation client.

Le centre de la relation client (CRC) de Reims est en charge des clients à faible potentiel, il est composé de quatre équipes de commerciaux à distance (CAD) faisant de la vente par téléphone, pilotées chacune par un manager et d'une équipe d'assistantes commerciales (ASSCO). Il y a, en 2012, 32 CAD (commerciaux à distance) et 10 ASSCO (assistantes commerciales). Le chiffre d'affaire réalisé par le CRC en 2012 s'élevait à 21 millions d'euros.

Le contexte de mise en œuvre de Cont@ct

Les enjeux du projet Cont@ct

Si Alpha a adapté ses structures, avec pour objectif d'améliorer la rentabilité et la qualité de la relation client, elle a également fait évoluer ses outils de gestion.

Ainsi, en 2003, au moment de la fusion entre Alpha et l'un de ses plus gros concurrents, les dirigeants ont décidé d'équiper la nouvelle force de vente et son encadrement de différents

outils commerciaux, dont un progiciel SFA (Sales force Automation) pour gérer l'action commerciale et le reporting. La prise de commande était pour sa part assurée par d'autres outils: «Odyssée» pour la force de vente nomade (c'est-à-dire les attachés commerciaux (ATC) et les chefs de vente (CDV)) et «BOC» pour les responsables grands comptes nationaux (RGCN) et responsables grands comptes régionaux (RGCR).
Comme le précise le cahier des charges réalisé au démarrage du projet, la décision de faire appel à une solution progicielle SFA répond à la volonté des dirigeants d'Alpha de :

- *«Renforcer l'image d'Alpha auprès de ses clients et prospects (pro-activité, personnalisation de la relation, qualité des supports) ainsi que l'efficacité commerciale (augmentation du taux de transformation, accroissement du développement, meilleure fidélisation) par un enrichissement de la relation client»*
- *«Accroître la marge commerciale par une optimisation du process commercial (meilleure gestion des portefeuilles, automatisation des tâches administratives, meilleure gestion du temps…)»*
- *«Développer les synergies entre les différentes forces de vente nationale, régionale, locale par un partage de l'information et une démarche commerciale commune.»* (doc CDCV0, 12/12/2002, p10)

«La mise en œuvre de Cont@ct est un projet majeur pour l'entreprise, il doit permettre d'améliorer la relation client, en optimisant la structuration de l'activité commerciale, l'acte de vente et le pilotage de l'action commerciale. L'outil mis en place doit pouvoir être évolutif et constituer la première brique d'une solution CRM. Il doit être parfaitement intégré au système d'information d'Alpha, et notamment être complémentaire de l'outil de vente, pour la force de vente locale, Odyssée.» (Cahier des charges V0, CDCV0, 10/12/2002)

Le contenu du projet Cont@ct

Le projet Cont@ct correspond, au départ, à la mise en œuvre des modules «Sales» et «Mobile Sales» du progiciel Peoplesoft CRM 8.8. Il s'agit, afin de « *répondre aux besoins des utilisateurs* » d'Alpha, de paramétrer l'application et de faire les développements spécifiques nécessaires, sachant que ceux-ci doivent être extrêmement limités, la volonté des dirigeants d'Alpha étant de rester 100% proche du standard (*cf* charte du projet

Cont@ct). Nous verrons qu'au fil du temps le nombre de développements spécifiques est devenu de plus en plus important, d'une part pour pallier les insuffisances techniques du module «Mobile Sales», et d'autre part pour faciliter l'appropriation des utilisateurs. Le projet de mise en œuvre a été long et difficile et a duré presque 3 ans au lieu de l'année, initialement prévue. Aujourd'hui, les deux applications : «Cont@ct Mobile» et «Cont@ct Service Clients», sont, comme le dit le Responsable du Service Etudes et Développement au sein de la DSI (Direction du Système d'Information), «*des fils illégitimes de Peoplesoft*» (EDSI08-2)[71]. En effet, toute l'application en mode déconnecté mais aussi en mode connecté a été re-développée. Nous réalisons une description plus détaillée du projet Cont@ct dans le chapitre suivant, consacré à l'analyse du processus d'adoption du projet Cont@ct.

Le choix de cet objet d'enquête

Nous avons opté pour l'étude du projet Cont@ct au sein de la société Alpha pour quatre raisons :

- Le projet Cont@ct concerne la mise en œuvre d'un progiciel CRM, parmi les plus répandus ; Peoplesoft, avant son rachat par Oracle, faisait partie des leaders parmi les éditeurs de progiciels CRM.
- Le projet Cont@ct est un projet intéressant dans la mesure où, comme la plupart des projets de mise en œuvre d'un progiciel CRM, sa mise en œuvre a été longue et difficile.
- Ce projet nous offrait la possibilité de réaliser une étude de cas longitudinale d'un projet CRM sur 10 ans, depuis la phase de décision de mise en œuvre du projet jusqu'à la phase de post-adoption. Une étude de cette durée à notre connaissance n'a encore jamais été menée et présente pour nos questions de recherche un intérêt tout particulier, dans la mesure où nous voulons, notamment essayer de comprendre comment les progiciels CRM peuvent transformer les pratiques. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous suivons ce projet depuis fin 2002, date à laquelle il a été décidé de mettre en place un projet CRM au sein d'Alpha. Nous pensons que cette connaissance du projet est un atout majeur pour notre recherche.
- La dernière raison de ce choix réside dans notre positionnement par rapport au terrain, qui comme on le verra dans la section 3.3.4, présente de nombreux avantages pour la qualité

[71] La méthode d'indexation des entretiens retenue est explicitée en fin de chapitre.

de notre recherche. En effet, tout en ayant une bonne connaissance de l'entreprise et du projet, nous avons quand même une distance avec le terrain, dans la mesure où ne faisons plus partie de la société Alpha depuis fin juin 2005.

3.3.2 Le recueil de données

Notre étude longitudinale du projet Cont@ct au sein d'Alpha, sur une période de 10 ans, entre 2003 et 2012, s'appuie sur trois grandes étapes, à savoir : 2003-2005, 2008 et 2011-2012. La période 2003-2005 correspond à la période, où nous étions, le chef de projet MOA (Maîtrise d'Ouvrage) du projet Cont@ct. En 2008, nous avons réalisé une première étude dans le cadre d'un mastère recherche afin d'essayer d'appréhender le processus d'adoption d'un progiciel CRM. Et enfin, durant la période 2011-2012, nous sommes retournée chez Alpha pour réaliser une seconde étude afin non seulement d'approfondir nos premiers travaux mais aussi de mieux saisir les différentes interactions qui existent, au cours du temps, entre le progiciel CRM et les différents actants de l'organisation (utilisateurs, équipes commerciales, autres outils de gestion…)

Le planning du recueil des données

Le recueil de données a été réalisé en deux étapes, la première en 2008 et la seconde en 2011-2012

Le recueil de données en 2008

La collecte des données s'est faite sur 3 mois de la façon suivante :

- **Le 12/02/08** : Présentation du projet de recherche au Directeur Général Adjoint du Développement d'Alpha. Son accord de principe avait été obtenu dès début janvier,
- **Le 18/02/08** : Présentation du projet de recherche au responsable MOA (Maîtrise d'Ouvrage) de la direction commerciale et au chef de projet MOA Cont@ct
- **Le 18/02/08** : Démonstration par le chef de projet de Cont@ct des 2 versions de Cont@ct existantes, à cette époque (Cont@ct Mobile et Cont@ct Service Clients). Cette

démonstration, qui a duré environ 3 heures, était indispensable afin de nous réapproprier l'application et d'avoir plus de pertinence lors des entretiens et des observations.

- **Le 18/02/08** : Discussion avec le responsable MOA et le chef de projet Cont@ct pour déterminer les personnes que nous souhaitions interviewer dans le cadre de notre étude. Ce choix s'est fait en fonction de notre connaissance de ce que les différentes personnes pourraient nous apporter par rapport au projet, de la connaissance du responsable MOA et du chef de projet MOA Cont@ct de la force de vente actuelle (nous souhaitions pouvoir rencontrer, d'une part des représentants de l'ensemble des fonctions de la force de vente et d'autre part aussi bien des personnes étant réputées utiliser activement Cont@ct que des personnes étant réputées l'utiliser moins) et des contraintes géographiques (il nous était impossible pour des raisons budgétaires et de temps d'aller rencontrer des personnes dans toutes les régions). Au final, nous avons pu déterminer les personnes que nous souhaitions interviewer, Alpha n'ayant exprimé aucun frein. Nous n'avons à aucun moment à l'époque ressenti une réticence quelconque.

- **Le 13/03/08** : Envoi par le Directeur Général Adjoint du Développement aux personnes que nous souhaitions rencontrer du message suivant : « *Bénédicte Grall, ancienne collaboratrice d'Alpha, qui a contribué à la genèse et mise en oeuvre de notre outil de CRM Cont@ct, réalise actuellement un mémoire dans le cadre de son Master IAE/HEC sur "La mise en place de progiciels pour la gestion de la relation client". Souhaitant rencontrer différents collaborateurs Alpha pour échanger sur ce thème, elle prendra prochainement contact avec vous. Sachant pouvoir compter sur chacun pour lui réserver un accueil cordial et constructif.* » Ce message a contribué, sans aucun doute, à faciliter notre prise de rendez-vous et l'instauration d'un climat de confiance lors des entretiens : nous étions bien là dans le cadre d'un projet universitaire et non dans le cadre d'un audit demandé par Alpha.

- **Entre le 20/02/08 et le 19/05/08 :** Recueil de la documentation et réalisation de 23 entretiens et de 2 observations.

Le recueil de données en 2011-2012

Pour cette deuxième étude, la collecte des données s'est faite sur 2011-2012, de la façon suivante :

• **Le 3/02/2011** : Présentation du projet de recherche au Directeur Général Adjoint du Développement d'Alpha, obtention de son accord et mise en place d'une convention de recherche

• **Le 6/06/2011** : Rencontre du Directeur Commercial d'Alpha afin de mieux comprendre le contexte économique d'Alpha, ses objectifs, et ses évolutions et d'échanger sur les modalités pratiques de notre recherche. Comme en 2008, nous avons pu déterminer les personnes que nous souhaitions interviewer et observer. Alpha n'a exprimé aucun frein et nous n'avons à aucun moment ressenti de réticence.

• **Entre le 6/06/2011 et le 30 août 2012** : recueil de la documentation, réalisation de 12 entretiens, 16 journées d'observations réparties sur 4 semaines, dans quatre équipes différentes (1 semaine au centre de la relation client de Reims, 2 semaines dans deux bassins différents et 1 semaine au sein de l'équipe des responsables grands comptes nationaux).

Les trois types de données utilisés

Notre étude s'appuie à la fois sur des données primaires et sur des données secondaires internes, et plus précisément sur trois types de données principales : des entretiens individuels semi-directifs, des observations et des documents. Ces trois types de données sont complétés par notre connaissance interne du projet en tant que chef de projet MOA (Maîtrise d'ouvrage) d'octobre 2002 à fin juin 2005. Si nous ne considérons pas nos souvenirs comme étant une source de données à part entière, nous estimons que cette connaissance interne du projet a constitué un avantage précieux pour notre recherche dans la mesure où elle nous a non seulement permis d' « ouvrir plus facilement la boîte noire » afin de comprendre quel a été le processus d'adoption du progiciel par l'ensemble des utilisateurs mais nous a également permis d'avoir un point de repère pour appréhender la transformation des pratiques au sein de l'entreprise suite à la mise en place du progiciel. Cette connaissance préalable d'Alpha et de Cont@ct a sans aucun doute contribué à accroitre l'efficacité mais aussi la pertinence de la collecte et de l'analyse des données.

Les entretiens individuels semi-directifs

Nous nous appuyons sur 35 entretiens individuels semi-directifs réalisés en deux vagues, 23 entretiens ont été réalisés entre février et mai 2008 et 12 entre juin 2011 et août 2012. Ils ont

été conduits avec un guide structuré mais non fermé pour aborder une série de thèmes préalablement définis, afin d'obtenir le récit de faits et différents points de vue sur divers thèmes. En 2008, l'objectif principal de notre recherche était de comprendre le processus d'adoption d'un progiciel CRM. Aussi quatre thèmes principaux étaient au cœur des différents entretiens : 1- la description de leur métier, 2- Le 100% proche du standard, 3- l'enrôlement et l'intéressement des alliés, 4- l'utilisation du logiciel. En 2011-2012, l'objectif était cette fois double, il s'agissait non seulement d'approfondir la compréhension du processus d'adoption d'un progiciel CRM mais surtout d'essayer de saisir les différentes interactions qui existent au cours du temps entre le progiciel CRM et les pratiques des équipes commerciales. Pour ce faire, les quatre thèmes principaux de nos entretiens étaient : 1- la description de leur métier, 2- les différents outils utilisés, 3- l'utilisation de Cont@ct, et enfin 4-les évolutions dans leur façon de travailler.

Etant donné que pour nous, « *comme le souligne Stake (1995), chaque individu interrogé doit être considéré comme ayant des expériences personnelles, des histoires spécifiques à évoquer. Le questionnement des individus peut donc être ajusté aux connaissances qu'ils sont le plus à même de fournir (Rubin, 1994)* » (Thiétart 2004, p.237). Ainsi, que ce soit lors de la première vague d'entretiens ou au cours de la deuxième vague, nous n'avons pas utilisé un seul et même guide pour tous les entretiens. Au contraire, nous avons adapté le guide d'entretien en fonction de différents critères tels que la fonction occupée par la personne interviewée ou sa présence ou non au démarrage du projet Cont@ct. On peut considérer que c'est le même guide d'entretien plus ou moins adapté qui a été utilisé pour les entretiens avec les managers, les commerciaux et les assistantes (*cf* annexe 4 et annexe 6 : guides d'entretien utilisé en 2008 et guides d'entretien utilisés en 2011-2012). En revanche, nous avons utilisé un guide spécifique pour les entretiens avec les personnes occupant des fonctions particulières comme le Responsable Etudes et Développement au sein de la DSI (Direction des Systèmes d'Information) ou le Directeur Commercial Réseau.(*cf.* annexe 5 : 2 exemples d'entretiens réalisés en 2008 avec des personnes occupant des fonctions spécifiques et annexe 7 : 1 exemple d'entretien réalisé en 2011 avec une personne occupant une fonction spécifique)

La durée moyenne d'entretien a été d'une heure environ. Tous ces entretiens, à l'exception de 5 ont été enregistrés. Les 5 entretiens non enregistrés ne l'ont pas été pour des raisons techniques et non de réticence de nos interlocuteurs (problèmes d'enregistreur ou lieux trop

bruyants). L'enregistrement n'a apparemment pas représenté de difficultés particulières pour nos interlocuteurs et il nous a permis d'être moins accaparée par la prise de note, et d'être plus attentive. Il nous a aussi fourni des données plus exhaustives et plus fiables. Les 23 entretiens réalisés en 2008 ont fait l'objet d'une retranscription partielle, en revanche les 12 réalisés en 2011-2012 ont fait l'objet d'une retranscription totale. Les tableaux 3.5 à 3.7 récapitulent les entretiens réalisés en 2008 et en 2011-2012 et mettent en évidence que des représentants de toutes les fonctions commerciales de la force de vente ont été interviewés. Nous avons pris aussi bien en soin d'impliquer plusieurs sites ainsi que des personnes présentes au démarrage du projet que d'autres arrivées plus tard.

Les entretiens se sont déroulés dans un grand climat de confiance. Ce climat de confiance a pu être obtenu, selon nous, grâce à 3 éléments principaux : 1-La façon dont le Directeur Général Adjoint du Développement a présenté cette étude, 2- Le démarrage des entretiens par une description de leur métier, 3- et pour certains, le fait d'avoir travaillé avec eux lors de ma vie professionnelle passée.

Les observations

Pour mieux comprendre les interactions existant entre le progiciel CRM et les équipes commerciales et par là-même appréhender les transformations des pratiques, nous avons souhaité trianguler les informations recueillies au travers des entretiens par des observations non participantes. Les observations permettent de recueillir des données factuelles dont les occurrences sont certaines, à la différence des entretiens qui ne permettent de collecter que des récits et opinions fournies par les interviewés (Thiétart 2003). Appréhender véritablement l'effet du progiciel CRM sur les pratiques des équipes commerciales requière selon nous la possibilité d'observer l'utilisation du progiciel en conditions réelles, ce que nous avons pu faire.

Entre fin mai et début juillet 2013, nous avons réalisé seize journées d'observations non participantes au cours desquelles nous avons observé 20 personnes différentes. Ces observations se sont déroulées sur quatre semaines au sein de quatre équipes commerciales différentes, représentant les trois forces de vente principales : les responsables grands comptes nationaux (RGCN), les attachés commerciaux (ATC) et les commerciaux à distance (CAD). Nous avons, ainsi, passé une semaine sur le bassin Val de Loire, à Tours, une semaine sur le

bassin Boucle de Seine, à Saint- Ouen l' Aumône, une semaine au sein de l'équipe des Grands Comptes, à Montrouge, au siège et enfin une semaine au centre de la relation client, à Reims, ce qui nous a permis d'observer le travail des différents acteurs de la force de vente. Comme le montrent les tableaux 3.8 à 3.11, ces observations ont été réalisées auprès de représentants de toutes les fonctions commerciales.

Au cours de ces observations, nous voulions comprendre quelle était l'utilisation de Cont@ct par les équipes commerciales dans leur activité quotidienne, aussi nous avons suivi les différents acteurs pendant une demi-journée ou une journée afin d'observer les activités clés de l'activité commerciale. Nous avons ainsi assisté à une réunion d'équipe au centre de la relation client, à une « bilatérale » (point mensuel) entre un responsable commercial régional (RCR) et un chef des ventes (CDV), à un accompagnement terrain d'un attaché commercial (ATC) par son chef des ventes et à plusieurs rendez-vous client. Au cours de ces observations, nous avons noté au sein d'un journal d'observations toutes les tâches réalisées en précisant divers éléments comme l'heure ou encore les outils utilisés pour la réaliser. Ces observations ont également donné lieu à des échanges sur leur façon de travailler. Ces informations ont aussi été consignées dans ce journal (*cf* annexe 8: un extrait des journaux d'observations réalisés). Ces observations se sont déroulées dans l'ensemble dans un climat de confiance, à l'exception d'une observation qui a démarré dans une ambiance un peu tendue. Nous avons compris au cours de l'observation que cette personne était dans une situation professionnelle un peu délicate en raison de ses résultats et que, dans ce contexte, elle était un peu méfiante ; si au démarrage, elle était sur la retenue, au cours de la matinée, un climat de confiance s'est peu à peu instauré.

Consciente que notre présence pouvait modifier plus ou moins leur façon de travailler et notamment leur utilisation de Cont@ct, nous avons complété ces observations par l'interrogation de la base de données de Cont@ct. Alpha a mis à notre disposition un ordinateur et des codes qui nous ont permis de naviguer dans Cont@ct en utilisant le profil du directeur commercial, pendant deux jours. Nous avons ainsi pu, d'une part appréhender le fonctionnement de Cont@ct (ergonomie, fluidité de la navigation, temps de réponses…) et d'autre part, voir quelles étaient les informations réellement saisies et mises à jour dans Cont@ct et qui l'utilisait réellement. Cette interrogation de Cont@ct a donné lieu à la

réalisation d'un journal d'observations et à un tableau Excel par fonction, consignant les résultats de ces requêtes. Un exemple de ces tableaux figure en annexe 9.

Les documents

Le dernier type de données que nous avons utilisé est constitué par la documentation interne, notamment celle du projet Cont@ct. Nous avons pu avoir accès à l'ensemble des archives du projet, entre décembre 2002 et fin 2005. Après 2005, en revanche, le projet a donné lieu à peu de documents formalisés, notamment à partir de 2006. Face aux difficultés rencontrées dans l'appropriation de Cont@ct, l'équipe projet a en effet décidé de changer d'approche. « *On [l'équipe projet] a eu une approche sous-marin… On a fonctionné comme un commando, pas de COPIL [Comité de Pilotage], on a fait profil bas, on a utilisé le budget de maintenance* » (propos recueillis en 2008, auprès du responsable MOA de la Direction Commerciale). Notre étude s'appuie ainsi sur l'analyse de quatre types documents : 1- les documents techniques comme le dossier de cadrage ou la matrice d'adéquation fonctionnelle, 2- les documents de suivi de gestion de projet comme le document de présentation de la réunion de lancement du projet ou les comptes-rendus des comités de pilotage mensuels**,** 3- les documents concernant l'accompagnement au changement comme le plan de formation ou les modes d'emploi de Cont@ct, et enfin 4-les documents concernant la mise en oeuvre comme par exemple les différents bilans de déploiement. La liste de tous les documents utilisés figure dans les tableaux 3.12 et 3.13.

3.3.3 L'analyse des données

Nous disposons ainsi de 35 entretiens retranscrits en totalité ou partiellement et représentant environ 250 pages, de 5 journaux d'observations représentant 95 pages et d'environ 80 documents.

L'analyse des données a été réalisée au travers d'une analyse de contenu et principalement thématique. Nous avons utilisé comme unité d'analyse des portions de phrases, des phrases entières ou des groupes de phrases se rapportant à un même thème. Les documents ont fait l'objet d'une lecture approfondie et pour certains d'entres-eux, comme les comptes-rendus de

comité de pilotage ou de comité de maintenance de la réalisation d'un résumé. Ils n'ont pas fait l'objet d'un codage systématique. En revanche, les retranscriptions d'entretiens et les journaux d'observations ont, eux, fait l'objet d'un codage systématique. Certains thèmes ont été déterminés, *a priori*, lors de la réalisation des guides d'entretien à partir de notre connaissance du projet ou de nos lectures. D'autres thèmes ont été identifiés, suite à plusieurs lectures croisées des retranscriptions d'entretiens et des notes d'observations. Certains thèmes ont ensuite été regroupés en catégories.

Pour essayer de comprendre le processus d'adoption d'un progiciel CRM et éclairer notre deuxième sous-question de recherche (« Quelles sont les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne l'adoption d'un progiciel CRM »), les thèmes utilisés pour le codage ont été, lors de la première étape : « le choix du progiciel », « la mise en œuvre », « l'accompagnement à la mise en œuvre », « les difficultés techniques rencontrées », « la complexité de l'outil », « la formation », « le rôle du manager », « l'utilisation de l'outil », « les points forts de l'outil », « les points d'amélioration », « la mauvaise connaissance de l'outil ». Ces différents thèmes ont été ensuite, dans une seconde étape, regroupés en quatre grandes catégories :1-le poids du progiciel, 2- l'intéressement et l'enrôlement, 3-le rétablissement de la symétrie entre le progiciel CRM et les utilisateurs et enfin 4- l'utilisation partielle de Cont@ct.

De la même façon, pour essayer de comprendre les interactions existant entre le progiciel CRM et les équipes commerciales et par là-même instruire notre troisième sous question de recherche (« Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs au sein de l'entreprsie ? »), les thèmes utilisés pour le codage, lors de la première étape ont été : « l'utilisation de Cont@ct », « Cont@ct, un outil contraignant », « Cont@ct, un outil malléable et habilitant », « Cont@ct, un outil de la connaissance client et du partage de la connaissance client, » « Cont@ct, un outil de reporting », « Cont@ct, un outil de contrôle des distributeurs », « Cont@ct, un outil de la preuve », « Cont@ct, un outil de contrôle à distance » , « les modifications de Cont@ct, post-implémentation », « l'intégration du système d'information », « l'homogénéisation des pratiques », « la rationalisation de la relation client », « la professionnalisation de la relation client ». Ces différents thèmes ont ensuite été regroupés en cinq catégories : « l'évolution des pratiques commerciales », « l'usage de Cont@ct en tant qu'outil de la connaissance client et du partage

de la connaissance client », «l'usage de Cont@ct en tant qu'outil de contrôle », « les effets attendus », « les effets inattendus ».

3.3.4 Notre positionnement

Afin de donner la description la plus complète et précise possible du processus de recherche mis en place, nous revenons dans cette section sur notre positionnement par rapport au terrain. Comme nous l'avons dit préalablement, si nous ne sommes plus salariée d'Alpha, depuis fin 2005, nous avons été le chef de projet Maîtrise d'Ouvrage (MOA) de Cont@ct pendant 2 ans et demi au démarrage du projet. Ce positionnement permet-il à notre recherche d'être valide et fiable ou autrement dit nous permet-il d'avoir une interprétation plausible de notre cas ?

Afin d'analyser les avantages et inconvénients, que représente notre positionnement par rapport au terrain, nous reprenons la matrice de Mitchell sur le rôle du chercheur (Thiétart 2003, p250), en fonction de deux dimensions : la connaissance du terrain acquise par le chercheur et son implication affective à l'égard des sujets. Cette matrice permet de distinguer, avec chacun de leurs avantages et inconvénients, quatre positionnements différents du chercheur par rapport au terrain :

- le novice : ingénu et compatissant : il a une faible connaissance du terrain et s'efforce d'entretenir une relation affective avec les sujets ;
- l'outsider : ingénu et peu compatissant : il a une faible connaissance du terrain et il ne parvient pas à développer une relation de compassion avec le sujets source ; le chercheur est alors souvent dans une impasse car on reste dans le théâtral ;
- l'espion : avisé mais peu compatissant : c'est le cas du chercheur recommandé par la hiérarchie, le risque pour lui c'est de ne pas contrebalancer la situation en rassurant les acteurs par une implication affective et donc d'avoir une observation dépassionnée, où les sujets source manqueront d'authenticité ;
- l'allié : avisé et compatissant : il a une forte connaissance terrain et une implication affective. Cette situation semble être constitutive d'un rôle idéal, toutefois cette situation n'est pas sans inconvénient, le chercheur doit gérer le «paradoxe de l'intimité», à savoir que « l'intimité avec les sources peut poser de très sérieux

problèmes de constance de la relation à l'issue du travail de recherche». (Thiétart, 2003, p249)

Selon la grille de Mitchell, notre positionnement se rapproche de celui de l'allié, avisé et compatissant, dans la mesure où nous avions une bonne connaissance du terrain et que nous avions une relation de confiance avec la plupart des sujets sources, relation de confiance renforcée pour certains parce que nous avions auparavant travaillé avec eux.

Le risque majeur pour notre étude était la perte d'objectivité en raison d'une trop grande intimité avec certains sujets sources. Consciente de ce risque, nous avons essayé tout au long de notre étude de le minimiser par la rigueur de notre processus de recherche : enregistrement de tous les entretiens pour éviter les interprétations trop rapides lors de la prise de notes, interviews de personnes que nous connaissions préalablement comme de personnes que nous ne connaissions pas, tenue d'un journal des observations, confrontation de nos souvenirs aux documents, codage systématique, triangulation des données…

Au final, notre positionnement par rapport au terrain semble avoir été plutôt un atout. Les risques liés à une trop grande intimité avec certains sujets sources se sont révélés être relativement peu élevés, dans la mesure où des 60 personnes différentes rencontrées lors d'entretiens ou d'observations, nous n'avions travaillé au préalable qu'avec 11. Sans notre connaissance approfondie, il aurait été très difficile, dans les délais impartis de construire cette recherche qui a nécessité une bonne compréhension du métier d'Alpha, une connaissance approfondie de Cont@ct et l'appréhension des évolutions des pratiques des équipes commerciales.

Ce chapitre a apporté un premier éclairage théorique sur les deux sous-questions de recherche et nous a permis de décrire de façon détaillée notre processus de recherche. Le chapitre suivant est consacré à une réflexion sur les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne l'adoption d'un progiciel CRM, au travers de l'étude de l'adoption de Cont@ct au sein d'Alpha.

RECAPITULATIF DES ENTRETIENS ET OBSERVATIONS REALISEES

Tableaux 3.5 à 3.11

Méthode d'indexation des entretiens et observations réalisées

Les 60 personnes rencontrées sont identifiées grâce à un numéro qui a été attribué dans l'ordre alphabétique du nom de famille. Chaque entretien et chaque observation sont identifiables grâce à un code. Le premier caractère de ce code « E » ou « O » permet de savoir s'il s'agit d'un entretien ou d'une observation, la lettre « E » désigne un entretien, la lettre « O » une observation. Il est suivi de lettres permettant d'identifier la direction de rattachement et/ou la fonction : « DC=Direction commerciale », « DSI=Direction des Systèmes d'information », « M=Manager, il s'agit soit d'un DVGCN, d'un RCR, d'un DB, d'un CDV ou encore d'un responsable d'équipe au sein du CRC », « CO= ATC, RGCR ou RGCN », « CAD= Commercial à Distance », « CSC= Chargé de la satisfaction client », « A= Assistante Commerciale ». Ces lettres sont suivies de deux chiffres désignant l'année « 08 » pour 2008, « 11 » pour 2011, et « 12 » pour 2012. Enfin, on trouve un chiffre désignant le rang de l'entretien ou de l'observation parmi ceux réalisés au sein de la même direction et/ou fonction. Par exemple, l'index associé à la personne portant l'identifiant 6 est EM08-1, cela signifie que nous avons réalisé avec cette personne un entretien, que cette personne est un manager, que l'entretien a eu lieu en 2008 et que parmi les managers interviewés en 2008, cette personne a été interviewée en première position. La colonne intitulée « fonction » permet de savoir plus précisément quelle est la fonction occupée par la personne. La personne portant l'identifiant 6 est un DVGCN. Certaines personnes ont été interviewées deux fois comme la personne portant l'identifiant 16.

Identification de la personne	INDEX de l'entretien	Fonction	Présente au démarrage du projet	date	Lieu	Durée	Enregistrement	Principales questions
6	**EM08-1**	Directeur des Ventes grands Comptes Nationaux (DVGCN)	Non	03/04/2008	Montrouge	45 min	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * L'utilisation de Cont@ct par ses collaborateurs * Les points forts et points d'amélioration de Cont@ct
9	**EM12-1**	Responsable des ASSCO au CRC	Non	24/07/2012	téléphone	45 min	Oui	* Description de son métier * utilisation des outils * utilisation de Cont@ct * évolution des pratiques
14	**ECO08-3**	Responsable grands Comptes Régionaux(RGCR)	Oui	18/04/2008	Bordeaux	45min	Oui partiellement	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et points d'amélioration
15	**EM08-4**	Directeur de Bassin (DB)	Non	05/05/2008	Lognes	1h15	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * L'utilisation de Cont@ct par ses collaborateurs * Les points forts et points d'amélioration de Cont@ct
16	**EDC08-1**	Responsable du Service Support Commercial	Oui	21/03/2008	Montouge	1h15	Oui	* Description de son métier lors du lancement de Cont@ct et de son métier actuel * Prise de décision de mise en place d'un logiciel * Les difficultés demise en œuvre * L'appropriation de Cont@ct aujourd'hui
	EM11-1	Directeur de Bassin	Oui	11/07/2011	Saint-Ouen l'Aumone	1h	Oui	* Description de son métier * utilisation des outils * utilisation de Cont@ct *évolution des pratiques

Tableau 3.5 : Récapitulatif des entretiens réalisés

Identification de la personne	INDEX de l'entretien	Fonction	Présente au démarrage du projet	date	Lieu	Durée	Enregistrement	Principales questions
17	ECO08-3	RGCN et Précédente chef de projet MOA	Oui	21/03/2008	Montrouge	1h30	Oui	* Description de son métier * Historique du redéveloppement de Cont@ct mobile * Les difficultés de mise en œuvre * L'utilisation actuelle
	EDC11-7	Expert en formation-Marekting Relationnel	Oui	22/08/2011	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * utilisation des outils * utilisation de Cont@ct *évolution des pratiques
18	EDC08-3	Directeur des Ventes du Service Clients	Oui	17/04/2008	Montrouge	1h15	Oui	* Description de son métier * L'utilisation de Cont@ct par les Conseillers clientèles (CC) * Les difficultés de mise en ouevre
	EDC11-1	Directeur Commercial Grands Comptes	Oui	06/06/2011	Montrouge	1h30	Non	* Stratégie Commerciale d'Alpha * Structure Commerciale * Utilisation de Cont@ct et refonte des outils commerciaux
20	EM08-3	Responsable Commercial Régional(RCR)	Non	18/04/2008	Bordeaux	1h30	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * L'utilisation de Cont@ct par ses collaborateurs * Les points forts et points d'amélioration de Cont@ct
22	ECO08-5	Attaché Commercial(ATC)	Non	19/05/2008	Tours	45 min	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et points d'amélioration
24	EA08-2	Assistante Commerciale Régionale	Oui	18/04/2008	Bordeaux	30 min	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et les points d'amélioration
27	EDSI08-1	chef de projet MOE	Oui	20/02/2008	Montrouge	1h45	Non	* Historique du redéveloppement de Cont@ct mobile * La possibilité de faire sans Peoplesoft au départ
	EDSI11-2	Chef de projet MOE	Oui	06/07/2011	Montrouge	1h15	Partiellement	* Evolution technique de l'application * fonctionnement technique
32	EDC11-10	Directeur de la Relation Client Middle Market	Oui	09/09/2011	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Fonctionnement du centre de la relation client * L'utilisation des outils au CRC * L'utilisation de Cont@ct * Evolution des pratiques commerciales
33	EDC08-5	Responsable MOA de la Direction Commerciale	Non	29/05/2008	Montrouge	1h30	Oui	* Nouveau SI commercial et positionnement de Contàct
	EDC12-1	Directeur Pilotage Opérationnel et Projet	Non	30/08/2012	Montrouge	1h15	Oui	* Description d eson métier * Le système d'information commercial et ses évolutions * Utilisation et évolution de Cont@ct
37	EA08-3	Assistante Commerciale locale	Oui	05/05/2008	Lognes	30 min	Non	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et les points d'amélioration
39	EDC08-2	Responsable du Service Support Opérationnel Métier	Oui	03/04/2008	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier lors du lancement de Cont@ct et de son métier actuel * Réalisation des formations initiales et ressenti * Formation mises ne place pour les nouvelles versions * L'appropriation de Cont@ct aujourd'hui
	EA08-1	Assistante Commerciale Nationale	Oui	17/04/2008	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et les points d'amélioration
40	EA11-1	Chargé de la relation client	Oui	09/09/2011	Montrouge	1h05	Oui	* Description de son métier * Utilisation de Cont@ct * Evolution des pratiques commerciales

Tableau 3.6 : Récapitulatif des entretiens réalisés (suite)

Identification de la personne	INDEX de l'entretien	Fonction	Présente au démarrage du projet	date	Lieu	Durée	Enregistrement	Principales questions
41	**EDSI08-2**	Responsable du Service Etudes et Développement	Oui	01/04/2008	Montrouge	1h20	Oui	* Description de son métier * Prise de décision de mise en place d'un logiciel vs outil maison * Historique du redéveloppement de Cont@ct mobile * Les difficultés d emise en oeuvre
43	**EDC11-2**	Directeur Commercial Réseau	Non	05/07/2011	Montrouge	1h15	Oui	* Description de son métier * Mise en place du centre de la relation client * Structuration du réseau * Utililisation de Cont@ct et des autres outils commerciaux
44	**EDC11-9**	Responsable de l'animation commerciale	Oui	24/08/2011	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Utilisation et connaissance de Cont@ct par le réseau * qualité des données clients * évolution des pratiques
45	**EDC11-6**	Responsable services outils et reporting	Oui	20/07/2011	Montrouge	1h30	Oui	* Description de son métier * structure et utilisation du SI commercial * utilisation de cont@ct * qualité des données clients
46	**EDC11-5**	Directrice de l' Animation Commerciale	Non	19/07/2011	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * utilisation de Cont@ct par le réseau * Evolution des pratiques commerciales
47	**ECO08-6**	Responsable Grands Comptes Nationaux(RGCN)	Non	14/04/2008	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et points d'amélioration
48	**EM08-2**	Directeur des Ventes grands Comptes Nationaux (DVGCN)	Oui	07/04/2008	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * L'utilisation de Cont@ct par ses collaborateurs * Les points forts et points d'amélioration de Cont@ct * Le changement de statut de l'outil
50	**ECO08-2**	Responsable Grands Comptes Nationaux (RGCN)	Oui	07/04/2008	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et points d'amélioration * Son changement de statut
	ECO11-1	Responsable Grands Comptes Nationaux (RGCN)	Oui	22/08/2011	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * Utilisation de Cont@ct * Evolution des pratiques commerciales
52	**EDC08-4**	Responsable du Développement Commercial	Non	08/04/2008	Montrouge	1h	Oui	* Description de son métier * L'utilisation théorique souhaitée de Cont@ct par les différents acteurs de la FDV * L'utilisation réelle * Le pourquoi de ce décalage
53	**ECO08-4**	Responsable grands Comptes Régionaux(RGCR)	Oui	18/04/2008	Bordeaux	45 min	Non	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * Les points forts et points d'amélioration
55	**EDC11-8**	Chef de projet MOA	Oui	25/08/2011	Montrouge	50 min	Oui	* Description de son métier *Intégration du SI commercial * Fonctionnement et évolution de Cont@ct
58	**EM08-5**	Chef des ventes (CDV)	Oui	19/05/2008	Tours	1h15	Oui	* Description de son métier * Son utilisation de Cont@ct * L'utilisation de Cont@ct par ses collaborateurs * Les points forts et points d'amélioration de Cont@ct * Le changement de statut de l'outil
60	**EDC08-6**	Chef de projet MOA	Oui	18/02/2008	Montrouge	1h30	Non	* Présentation des différentes focntionnalités de Cont@ct

Tableau 3.7: Récapitulatif des entretiens réalisés (suite)

Identification de la personne	INDEX de l'observation	Fonction	date	Lieu	Durée	Principales activités
1	OCO12-7	ATC	14/06/2012	Plateforme de Coignères	3h	* Préparation d'un rdv client * Réalisation d'un entretien de vente
4	OM12-6	CDV	14/06/2012	Plateforme de Saint-Ouen l'Aumone	4 h	* Echanges sur le fonctionnement de son équipe et utilisation de Cont@ct * Accompagnement d'une ATC
11	OCO12-5	ATC	14/06/2012	Plateforme de Saint-Ouen l'Aumone	4h	* Réalisation de deux entretiens de vente * Débriefing avec son chef des vente
19	OCSC12-2	CSC	11/06/2012	Plateforme de Saint-Ouen l'Aumone	3h30	* Echanges par rapport au métier de CSC * Gestion des réclamations client
21	OA12-4	ASSCO	11/06/2012	Plateforme de Saint-Ouen l'Aumone	3h	* Saisie des contrats * Classement des contrats * Appel de clients récurrents pour faire le point sur les commandes des semaine sà venir
28	OCO12-6	ATC	12/06/2012	Plateforme de Neuilly Plaisance et de Saint-Oune l'aumône	9h	* 2 RDV clients * Démarchage * Echanges informels au cours du déjeuner * Phoning collectif avec les autres ATC et le chef des ventes du bassin
16		DB				* Déjeuner informel le 11/06/2012 avec lui et la RH du bassin * Echange informel en fin de semaine

Tableau 3.8 : Récapitulatif des observations réalisées sur le bassin Boucle de seine

Identification de la personne	INDEX de l'observation	Fonction	date	Lieu	Durée	Principales activités
2	OA12-1	ASSCO	29/05/1012	Tours	2H30	* Echanges sur son métier * Gestion des avoirs
12	OM12-1	CDV	29/05/2012	Niort	5H	* Accueil à mon arrivée * Déjeuner en présence du DB et de l'assistante de direction * Echanges sur son fonctionnement lors du trajet pour aller à Niort * Observation de sa bilatérale avec le Responsable Commercial Régional
25	OCO12-2	ATC	01/06/2012	Chateauroux	8h	* RDV clients * déjeuner informel avec le responsable de la plateforme de Bourges * Mise à jour des données clients suite aux rdv réalisés, saisie des comptes-rendus, préparation des rdv du lendemain
30	OA1262	Assistante de Direction	31/05/2012	Tours	1h30	* Echanges sur son rôle
31	OCO12-1	ATC	31/05/2012	Tours	3h	* Préparation du RDV, notamment échanges avec la production * RDV client
49	OCSC12-1	CSC	30/05/2012	Tours	8h	* Echanges sur son métier * Gestion des réclamations
54	OM12-2	Directeur de Bassin (DB)	29/05/2012 et 31/05/2012	Tours		* Echanges sur son métier, le fonctionnement de son bassin et l'utilisation de Cont@ct

Tableau 3.9: Récapitulatif des observations réalisées sur le bassin Val de Loire

Identification de la personne	INDEX de l'observation	Fonction	date	Lieu	Durée	Principales activités
7	OCAD12-1	CAD	18/06/2012	Reims	6h30	* Echanges sur son parcours * Campagne appels sortants * Observation d'une réunion d'équie
8	OM12-8	Responsable d'équipe	21/06/2012	Reims	2h	* Echange sur l'histoire et le fonctionnement du CRC
10	OCAD12-5	CAD	21/06/2012	Reims	5h	* Observation du brief quotidien * Campagne appels sortants * gestion des appels entrants
26	OCAD12-3	CAD	20/06/2012	Reims	3h	* Campagne appels sortants
29	OCAD12-2	CAD	19/06/2012	Reims	3h	* Echange sur les outils utilisés * Campagne appels sortants * gestion des affaires courantes avant son départ en vacances
36	OA12-4	ASSCO	19/06/2012	Reims	3h	* gestion des "avis orphelins" * saisie de contrats dans commedia * saisie des avoirs
38	OCAD12-4	CAD	20/06/2012	Reims	4h	* gestion des " alertes réception" * campagne "appels sortants" * point sur les impayés
51	OM12-9	Responsable du CRC	20/06/2012	Reims	30 min	* Echanges sur le fonctionnement du CRC
57	OM12-7	Responsable d'équie	19/06/2012	Reims	45 min	* Echanges sur le fonctionnement de son équipe et l'utilisation de Cont@ct

Tableau 3.10 : Récapitulatif des observations réalisées au Centre de la Relation Client

Identification de la personne	INDEX de l'observation	Fonction	date	Lieu	Durée	Principales activités
3	OA12-3	Chargé de la relation client	26/06/2012	Montrouge	4h	* gestion des réclamations *gestion des avoirs
5	OCO12-4	RGCN	29/06/2012	Montrouge	8h	*Echanges sur son parcours *RDV téléphoniques avec des prospects * Mise à jour du tableau des prévisions * Conf call pour un point avec un client par rappport à une campagne d' e-mailing * Point sur les avoirs avec la responsable du back office * réalisation d'une proposition commerciale * réalisation d 'un compte-rendu de visite
23	OCO12-3	RGCN	28/06/2012	Montrouge	2h30	* Echanges sur son parcours et sur le fonctionnement des grands comptes * Appels clients * Préparation de RDV
24	OM12-4	DVGCN	28/06/2012	Montrouge	3h	* Echanges sur son parcours, le fonctionnement de son équipe et l'utilisation de Cont@ct * Déjeuner avec 2 DVGCN
42	OM12-5	DVGCN	28/06/2012	Montrouge	2h30	* Echanges au cours d'un déjeuner

Tableau 3.11: Récapitulatif des observations réalisées dans l'équipe des Grands Comptes Nationaux

RECAPITULATIF DES DOCUMENTS UTILISES

Tableaux 3.12 et 3.13

Type de documents	Thème du document	Références du documents
Documents techniques	Dossier de cadrage	2003-20E
	Matrice d'adéquation fonctionnelle	2003-0049
Documents de suivi de gestion de projet	Le cahier des charges établi pour la consultation des intégrateurs	CDCSFAVO
	Grille d'analyse multi-critères pour la sélection de l'intégrateur	
	Réunion de lancement	
	Plan d'action pour la gestion du projet	
	Suvi Budget	
	Les documents de présentation aux Comité de Pilotage	
	Les comptes rendus des comités de pilotage mensuels	* 1er copil-26 juin 2003 (2003-46A) * 2ieme copil-25 août 2003 (2003-0082A) *3ième copil-25 sept 2003 (2003-107B) *4ième COPIL-21 oct 2003 (2003-0129B) *5ième et 6ième copil-18 déc 2003 (2003-0146A) *7ième COPIL-29 janv 2004 (2004-0005A) *8 ième COPIL-26 fév 2004 (2004-0012A) *9ieme copil-22 mars 2004 * 10ième copil-26 avril 2004 * 11 ième Copil-24 mai 2004 * 12 ième copil-14 juin 2004 *13 ième copil-5 juil 2004 * 14 ième copil-30 aout 2004 *15 ième copil-11 oct 2004 *17 ième copil-20 déc 2004 * 18 ième copil-10 fév 2005 *19 ième copil-24 mars 2005
	Les documents de présentation aux Comité de Maintenance	
	Les comptes-rendus des comités de maintenance	* 1er comaint-24 mai 2005 * 2 ième comaint 20 juin 2005 * 3 ième comaint- 18 juil 2005 * 4 ième comaint- 1 sept 2005 * 5 ième comaint-4 oct 2005
	Les comptes-rendus de l'équipe projet en 2005 et 2006	* CR CPOPROJ-24 nov 2005 * CR COPROJ-1 déc 2005 * CR COPROJ-8 déc 2005 * CR COPROJ- 15 déc 2005 * CR COPROJ- 22 déc 2005 * CR COPROJ- 29 déc 2005 * CR COPROJ-5 janv 2006 * CR COPROJ- 12 janvier 2006 * CR COPROJ- 19 janvier 2006 * CR COPROJ- 26 janvier 2006 * CR COPROJ- 2 fév 2006 * CR COPROJ6 16 févr 2006 * CR COPROJ 23 fév 2006

Tableau 3.12 : Documents techniques et documents de suivi de gestion de projet

Type de documents	Thème du document	Références du documents
Les documents concernant l'accompagnement au changement	La charte projet	
	L'étude d'imapct	
	Plan de formation	
	Scenario proposé pour la formation à Cont@ct	
	Plan d'accompagnement au déploiement de Cont@ct	
	Cont@ct et les bénéfices commerciaux	
	Le mode d'emploi de Cont@ct en mode connecté	
	Le mode d'emploi de Cont@ct en mode déconnecté	
	Les basiques de l'utilisation de Cont@ct	
	Challenge Cont@ct	
	Les essentiels de Cont@ct pour l' ATC	
	Piloter le business récurrent avec Cont@ct	
	Mode opératoire pour l'utilisation des états	
	Piloter vos négociations 2005 avec Cont@ct	
	Différentes fiches pratiques thématiques	
	Formation Cont@ct CRC	
Les documents concernant la mise en œuvre	Bilan déploiement Cont@ct -première vague	
	Bilan des formations par région	
	Synthèse du déploiement au 17 juin 2005	

Tableau 3.13 : Documents concernant l'accompagnement au changement et documents concernant la mise en oeuvre

4 Chapitre 4 : Les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne le processus d'adoption d'un progiciel CRM : le cas du projet Cont@ct

L'analyse des travaux de recherche conduite dans le chapitre précédent suggère que le processus d'adoption d'un progiciel CRM suppose un processus de traduction. Dans ce chapitre, au travers de l'étude de cas du processus d'adoption du progiciel Cont@ct au sein de la société Alpha, nous questionnons les caractéristiques du processus de traduction qui en accompagne l'adoption. A la manière des auteurs de l'ANT, nous cherchons, à partir de l'analyse des documents du projet, des entretiens conduits auprès des personnes présentes lors de son démarrage et de notre connaissance personnelle de ce dernier, à « rouvrir la boîte noire ». La suite de ce chapitre est structurée de la façon suivante. Dans une première section, nous retraçons l'histoire de la mise en œuvre du projet Cont@ct et de ses évolutions au cours du temps. Puis dans les trois sections suivantes, nous cherchons à interpréter les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption de Cont@ct.

4.1 L'histoire de la mise en œuvre de Cont@ct et de ses évolutions au cours du temps

Pour faciliter le récit de l'histoire de la mise en oeuvre de Cont@ct et de ses évolutions au cours du temps, nous distinguons trois phases. La première phase correspond à la gestion du projet avant la première mise en production de Cont@ct, c'est-à-dire à la période 2003-2005, la deuxième concerne la période 2005-2006, marquée par les débuts difficiles de Cont@ct et la décision de re-développer en partie l'application , et enfin la troisième concerne l'après 2006.

4.1.1 2003-2005 : la gestion du projet avant la première mise en production

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, en 2003, au moment de la fusion entre Alpha et un de ses plus gros concurrents, les dirigeants ont décidé d'équiper la nouvelle force de vente et son encadrement de différents outils commerciaux dont un progiciel SFA

(Sales Force Automation), constituant la première brique du projet CRM qu'ils souhaitaient mettre en place.

Dans ce type de projet, l'entreprise a le choix entre le développement d'un « outil sur mesure» ou la mise en œuvre d'un progiciel disponible sur le marché. L'outil sur mesure est développé spécifiquement pour l'entreprise et présente donc l'avantage d'être parfaitement adapté aux besoins et au mode de fonctionnement de cette dernière, mais ses fonctionnalités sont souvent, notamment pour des raisons de coûts, relativement limitées. Le progiciel, quant à lui, est développé par un éditeur pour être vendu et mis en place dans de multiples entreprises. Afin de s'adapter aux besoins variés d'un nombre important d'organisations, les progiciels sont paramétrables. Il est ainsi possible, en fonction des besoins particuliers de l'entreprise, de personnaliser les fonctionnalités et de réaliser des développements spécifiques. Cependant, comme nous l'avons mis en évidence dans l'analyse effectuée au chapitre 2, une des « bonnes pratiques » consiste à limiter les développements spécifiques pour ne pas dénaturer le progiciel et ne pas compromettre les évolutions futures. Un des conseils souvent donnés à la fois par les éditeurs et les intégrateurs - ceux qui assurent la mise en place du progiciel- est de rester « *100% proche du standard* ». Les progiciels sont évolutifs, offrent des fonctionnalités riches pour un coût théoriquement inférieur à celui d'un outil sur mesure et ceci avec des délais de mise en œuvre plus restreints.

Dans sa réflexion sur la mise en œuvre d'un outil SFA, Alpha a opté rapidement pour l'achat d'un progiciel, comme le montrent ces propos d'un membre de l'équipe projet.

> *« Sais-tu, s'ils ont réfléchi au départ progiciel versus outil maison, comme cela pu être fait pour Odyssée (outil de contractualisation développé en interne)?*
> *- Je n'ai pas tout le détail de la réflexion. Mais, pour moi, la vision de X (DSI) et de Y (Responsable Développement Commercial), c'était de dire puisque l'on construit sur du neuf, on va s'appuyer sur des standards, d'où le choix au niveau de l'appel d'offre de s'appuyer sur les éditeurs majeurs. D'ailleurs très rapidement, ils ont shooté les éditeurs du middle market, pour pouvoir s'appuyer sur des outils reconnus avec un schéma qui permette de s'appuyer au maximum sur le standard. Je pense qu'il y avait ça, c'était de dire, on ne va pas forcément réinventer, ce qui a été éprouvé et validé ailleurs, de se dire dans notre démarche commerciale, il n'y a pas forcément de spécificités, on peut donc avec un minima de spécifiques s'appuyer sur le standard. »* (EDC08-1, p1-2)

Le choix du progiciel s'est fait parmi les éditeurs les plus importants du marché, à partir d'un processus en quatre étapes : l'envoi du cahier des charges à une dizaine d'intégrateurs potentiels, la sélection d'une short-list de couples éditeur/intégrateur, des entretiens avec chacun des binômes retenus et enfin pour les deux derniers en lice (Peoplesoft et Siebel) une démonstration en situation réelle et la rencontre de sociétés ayant déjà mis en œuvre les deux progiciels retenus à ce stade. Le choix final du progiciel Peoplesoft CRM 8.8 a été réalisé par le comité de pilotage à partir des fonctionnalités du progiciel, de la notoriété de l'éditeur et du coût global estimé du projet.

Avertis de la complexité liée à la mise en œuvre d'un progiciel CRM et du fort risque d'échec, les dirigeants ont mis en place une structure projet dédiée. Comme le montre le schéma figurant en p. 9 de la « Charte de projet Cont@ct »[72] et retranscrit ci-dessous, cette structure projet était une structure mixte Alpha-Cap Gémini, Cap Gémini étant l'intégrateur retenu.

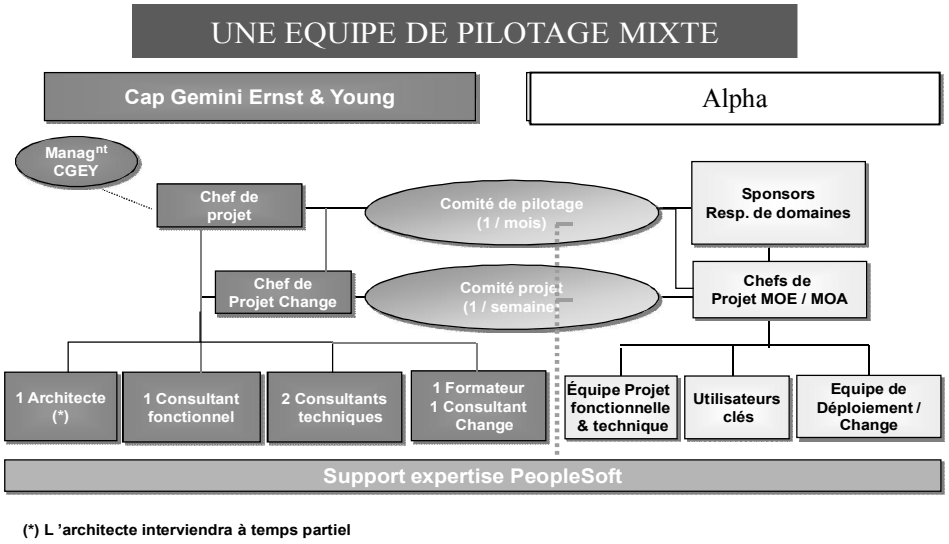


Schéma 4.1: Pilotage du projet Cont@ct

[72] La « Charte de projet Cont@ct » est un des documents clés du projet Cont@ct, il précise les enjeux, les objectifs et le périmètre du projet ainsi que le macro-planning, le mode d'organisation, les facteurs clés du succès et les valeurs de gestion du projet.

La composition de cette structure projet, reposait sur deux sponsors (le Directeur Commercial et le Directeur des Systèmes d'information) et deux chefs de projet (le chef de projet Maîtrise d'ouvrage et le chef de projet Maîtrise d'œuvre). Il s'agissait d'une équipe projet transversale comprenant des personnes issues des différentes directions de l'entreprise, des utilisateurs clés et enfin des personnes chargées de l'accompagnement au changement. Le projet était piloté au travers de deux instances principales, le comité de projet (composé essentiellement de l'équipe projet) et le comité de pilotage (auquel participaient les deux sponsors, les deux chefs de projet, l'intégrateur et le directeur général). Le comité de projet se réunissait de façon hebdomadaire et le comité de pilotage de façon mensuelle. Cette organisation devait permettre d'éviter les écueils classiques de ces projets, mis en avant par les différentes études et articles professionnels concernant la mise en œuvre des projets CRM mais aussi par les consultants accompagnant la mise en œuvre de Cont@ct, c'est-à-dire l'insuffisante implication du « top management », le manque d'intégration du projet à la stratégie de l'entreprise et l'absence d'un projet d'accompagnement du changement (*cf* chapitre 2 – section 2.2.2- Des projets difficiles à mettre en œuvre)

Dans cette phase du projet précédant la première mise en production de Cont@ct, comme en témoignent les différents comptes-rendus des comités de pilotage, suite aux phases de choix du progiciel, de conception et de développement, deux moments importants sont à souligner. Tout d'abord, la crise, le 26 avril 2004, après un test en conditions réelles dans une des régions, il est décidé par le comité de pilotage de ne pas déployer Cont@ct pour trois raisons essentielles : -(1) l'utilisation de Cont@ct lors de ce test a mis en évidence la nécessité à la fois de simplifier l'application sur certains points (ex : suppression de sous-menus ou d'onglets inutilisées, simplifications de la qualification des opportunités…) et de l'enrichir dans d'autres domaines (ex : ajout de critères de recherche client, d'états sur les rendez-vous…), - (2) les temps de réponse en région sont trop longs, et surtout -(3) l'application en mode déconnecté ne fonctionne pas de façon satisfaisante. Le deuxième temps fort est constitué par la décision du comité de pilotage, le 20 décembre 2004, après trois mois de développements par les équipes de Peoplesoft pour stabiliser l'application en mode déconnecté et trois mois de site pilote dans 2 régions et au sein de l'équipe des Responsables Grands Comptes Nationaux, de déployer Cont@ct auprès de l'ensemble des acteurs de la force de vente, par vagues successives entre mi-janvier 2005 et fin mars 2005. Ainsi malgré le

soin apporté au projet, cette phase préalable à la mise en production a été plus longue que prévu (2 ans au lieu des 10 à 12 moins initialement prévus).

A son lancement début 2005, Cont@ct correspond aux modules « Sales » et « Mobile Sales » du progiciel Peoplesoft CRM 8.8 qui ont été paramétrés et ont fait l'objet de quelques spécifiques pour mieux satisfaire les besoins des utilisateurs, mais qui restent peu nombreux pour répondre à la volonté des dirigeants d'Alpha de se conformer à la « bonne pratique » qui préconise de rester « *100% proche du standard* » pour ne pas compromettre les mises à jour futures. Cette volonté est clairement explicitée dans la Charte du Projet. « *Rester 100% proche du standard* » constitue un des deux critères avec celui du « *respect des coûts et des délais* » qui doivent servir à mesurer l'efficacité de la gestion de projet.

4.1.2 2005-2006 : Des débuts difficiles qui ont conduit à un re-développement partiel de l'application

Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre 2, la mise en place d'un plan d'accompagnement au changement est souvent présentée comme un élément essentiel dans le processus d'appropriation du progiciel par les utilisateurs. Comme en témoignent différents documents, l'équipe projet au sein d'Alpha a été soucieuse d'intégrer un tel volet, dès le démarrage du projet. Par exemple, dans le cahier des charges (doc CDCSFAV0, 10/12/2002, p.8), il est demandé à l'intégrateur de faire des propositions en terme de conduite de changement et d'accompagnement au déploiement. Dans tous les comités de pilotage, comme en attestent les différents comptes-rendus, un point est consacré à l'accompagnement du changement, dès le 21/08/2003, un plan de formation est élaboré, le 11 décembre 2003 un plan d'accompagnement au changement intitulé « *Comment sécuriser le déploiement et l'appropriation de Cont@ct* » est présenté et validé en Comité de Pilotage, enfin un plan de déploiement de Cont@ct est également élaboré en septembre 2004. Si dans le cadre de l'accompagnement au changement des actions ont été mises en place à chaque stade du projet (actions de communication tout au long du projet, association d'utilisateurs clés dès la phase de conception, mise en place de sites pilote…), ces actions ont été renforcées lors du déploiement. Outre la mise en place de formations systématiques pour tous les utilisateurs de Cont@ct, on peut noter la mise en place d'accompagnements terrain personnalisés, la

réalisation de différents modes d'emplois et guides pour faciliter la prise en main de cette nouvelle application[73] , l'animation d'un challenge ou encore la mise en place d'un reporting hebdomadaire de l'utilisation communiqué à tous les managers pendant les premiers mois d'utilisation de Cont@ct. Ainsi, le plan d'accompagnement au changement mis en place reprenait bon nombre des mesures présentées comme les « bonnes pratiques » lors de la mise en place d'un tel projet.

Mais malgré cela, Cont@ct a connu des débuts difficiles et son utilisation a donné lieu à de nombreuses controverses. Si comme dans la plupart des projets de mise en œuvre d'un progiciel CRM, Cont@ct a été perçu au démarrage comme un moyen de « flicage » et une contrainte, l'application s'est également révélée complexe à utiliser et pas toujours stable, notamment en mode déconnecté. Les différentes personnes présentes lors de la première mise en production de Cont@ct, qu'elles fassent partie de la direction commerciale, que ce soient des commerciaux ou des assistantes, sont unanimes pour dire que Cont@ct, à ce moment là, était peu ergonomique, lent et constituait une réelle contrainte.

> *« - C'est le côté technique de l'outil qui était imbuvable, même aujourd'hui je te le dis…Peoplesoft pour moi, ça demandait beaucoup d'efforts, pour retenir les différentes subtilités et d'ailleurs on avait du mal à le vendre le truc, beaucoup de choses n'étaient pas intuitives… »* (EDC08-2, p.2)

> *« - Je pense que l'outil il était trop porté sur Peoplesoft et compliqué au départ, autant l'outil était intéressant mais il n'avait pas du tout d'ergonomie. Euh…. Donc le fait qu'il n'ait pas cette ergonomie, clairement ça ne motivait pas pour l'utiliser. »* (EDC08-3, p.5)

> *« - Quand c'était la première version, Cont@ct c'était vraiment une contrainte. Maintenant qu'il est plus sexy, on s'en sert plus facilement ; c'est devenu un outil naturel. Avant, il était extrêmement lent, quand tout le monde était connecté, on pouvait mettre une demi-journée pour rentrer 25 RDV !!! »* (ECO08-3, p.3)

> *« - D'ailleurs, l'ancien Cont@ct, il n'était pas facile d'utilisation, il n'était pas convivial et il était long «* (EA08-2,p.2)

[73] La liste de ces documents figure au chapitre précédent dans le tableau 3.9, dans la rubrique « les documents concernant l'accompagnement au changement »

Début 2006, les problèmes techniques persistant lors des synchronisations du mode déconnecté ont conduit la MOE (Maîtrise d'œuvre) à redévelopper entièrement le mode déconnecté.

> *« - Peux-tu me faire l'historique de la mise en place de Cont@ct mobile ?*
> *- Tout a commencé lors d'un COPRO (Comité Projet) en janvier 2006, lorsque X (Responsable de la MOA à la direction Commerciale) a dit l'application Cont@ct déconnectée doit être l'application de référence pour les commerciaux, ils doivent être 4 jours sur 5 sur le terrain. A cette époque, la synchronisation marchait d'un point de vue technique mais les temps de synchronisation étaient insupportables, quand une synchronisation marchait elle pouvait prendre sur le terrain 2 heures, au siège c'était un peu mieux.* ***Bref, l'application en déconnecté était inutilisable****.*
> ***Peoplesoft n'arrivait pas à faire fonctionner l'application mobile****. D'ailleurs depuis, la partie mobile a été abandonnée.* ***Je me suis dit : on a fait tout ce que l'on pouvait faire pour faire fonctionner le mode déconnecté, on a maintenant affaire à une boîte noire dont on n'a pas les clefs. Il faut que je la re-développe****. »* (EDSI08-1, p1), chef de projet MOE

Courant 2006, parallèlement au redéveloppement de la partie mobile afin de la fiabiliser, la MOA (Maîtrise d'Ouvrage) a saisi l'opportunité de la mise en place d'une nouvelle force de vente, les conseillers clientèle (CC) aux besoins légèrement différents pour simplifier l'interface fonctionnelle de Cont@ct en mode connecté en donnant naissance à Cont@ct Service Clients. Selon différents membres de l'équipe de la direction commerciale, la fiabilisation du mode déconnecté et la simplification du mode connecté semblent avoir été déterminantes dans l'acceptation de Cont@ct par les utilisateurs. L'acceptation de Cont@ct ne semble être intervenue que fin 2006 suite au redéveloppement partiel de Cont@ct.

> *« Euh…L'acceptation, je la date, moi, à la fin de l'année 2006. Fin 2006, l'outil a vraiment correspondu à ce que l'on avait annoncé, c'est-à-dire une base de données mais aussi un outil embarqué qui leur permette de consulter leur portefeuille, un numéro de téléphone, une adresse d'un client à n'importe quel moment… euh de pouvoir consulter leur agenda… ça c'était la promesse d'un point de vue des utilisateurs et elle a été tenue en juillet 2006, une fois que la promesse a été tenue, la version livrée à ce moment là était une interface beaucoup plus simple que celle qu' ils avaient connue, donc pour eux c'était une vraie avancée… Ils ont eu l'impression qu'on les avait écoutés… » (EDC08-2, p.1).*

Fin 2006, comme nous l'a dit le Responsable du Service Etude et Développement au sein de la DSI (Direction des Systèmes d'Information), Cont@ct est devenu « le fils illégitime du Cont@ct Peoplesoft » dans la mesure où il a fait l'objet de nombreux développements spécifiques. Cont@ct est alors composé de deux modules principaux : Cont@ct Service Clients, accessible en mode connecté et Cont@ct Mobile, accessible en mode déconnecté.

Cont@ct Service Clients est composé de trois menus principaux : Clients, Agenda et Pilotage. Le menu « Clients » permet de gérer le fichier prospects/clients et l'action commerciale (création, modification et consultation des données clients, création, modification, consultation des opportunités commerciales, comptes-rendus de visites…). Le menu « Agenda » permet de planifier les rendez-vous clients/ prospects et les différentes tâches à faire. Et enfin, le menu « pilotage » permet d'avoir différents états par rapport à l'activité.

Cont@ct mobile est composé, quant à lui, de quatre menus principaux : Clients, Actions CO, Agenda, Synchro. On retrouve les mêmes fonctionnalités qu'en mode connecté, si ce n'est que le menu client a été divisé en deux sous-menus : clients et actions commerciales, qu'on ne peut pas accéder au menu pilotage et qu'un menu supplémentaire a été ajouté pour permettre les synchronisations entre les bases de données locales et centrales.

4.1.3 2006-2012 : Une application jugée incontournable dont les fonctionnalités se sont enrichies mais dont l'utilisation reste partielle

Si jusque fin 2006, Cont@ct était encore un outil contesté, notamment en raison de son ergonomie –temps de réponse trop longs et navigation trop complexe-, en 2008, il nous est présenté comme un outil « indispensable », « incontournable », « la bible », et ce à la fois par les managers et les commerciaux.

> *« - Globalement, quel est, selon toi, le niveau d'utilisation de Cont@ct, aujourd'hui* ***?***
> *- C'est devenu un outil indispensable, un basique, une référence… »* (ECO08-1, p.3)

> *« C'est un outil rapide maintenant même au niveau de la synchro, c'est rapide. Donc, disons maintenant que Cont@ct est devenu notre* ***bible****, parce qu'il y a tout l'historique dans Cont@ct. Ça permet également de faire ta prospection, lors de ta prise de RDV, tu mets à jour les données et donc ta prospection devient plus fiable. Maintenant, sauf exception*

quand je prends RDV avec une nouvelle agence, je mets tout de suite à jour les données. Ma prospection, je la fais directement à partir de Cont@ct. Et le jour, où quelqu'un va passer derrière moi, chose que moi je n'ai pas eu, parce que j'ai dû pour la grande conso et le fichier agence passer des jours et des jours à chercher les informations, là ça va être nickel. Je pense que ***c'est indispensable pour une société comme Alpha d'avoir cet outil****. Et je pense que les grandes entreprises, si elles n'ont pas ce genre d'outil, à chaque fois cela va être une perte de temps, qui dit perte de temps, dit perte d'argent, les personnes qui vont arriver ne vont pas avoir l'historique, voire même il y a certains commerciaux qui vont garder toutes les informations car ils quittent la société et ils veulent se préserver un peu. »* (EC008-2, p.4-5)

« Cont@ct effectivement, je l'utilise au quotidien pour déjà suivre leur niveau d'activité. Pour les ATC (attachés commerciaux), c'est suivre leur activité commerciale et surtout savoir s'ils anticipent ou non la prise de RDV sur S+1 et S+2. Pour les CC (conseillers clientèles), c'est un peu différent, j'analyse les tâches qu'ils ont réalisées sur la journée passée pour faire le point avec eux sur les opportunités de business, pour le service client, c'est aussi un outil qui me permet de vérifier s'ils appellent bien suite aux appels planifiés. » (EM08-5, p.1)

En 2011-2012, lors de la deuxième phase de notre étude, Cont@ct nous est toujours présenté comme étant un outil « indispensable », un outil « incontournable » mais le sentiment qui domine parmi nos interlocuteurs est que si Cont@ct est l'un des principaux outils des forces de vente, il est « sous-utilisé » dans la mesure où son utilisation est très limitée par rapport aux possibilités offertes par l'application. Nos observations réalisées en 2012 confirment cette « sous-utilisation » de Cont@ct mise en avant par nos interlocuteurs de la direction commerciale et différents managers[74].

*« - L'outil principal des commerciaux, enfin l'un des outils principaux des ATC, c'est Cont@ct, c'est très clairement là, qu'ils rentrent leurs visites, c'est là qu'ils consignent les RDV, c'est là qu'ils font leurs prévisions, c'est là qu'ils enregistrent leurs avancées dans le plan d'action commerciale, euh…euh…. C'est là qu'ils suivent les règlements... Il y a tout un tas d'informations qui y figurent, donc Cont@ct est leur outil principal comme d'ailleurs l'outil principal de management de leur CDV » (*EDC11-2, p.7)

[74] Nous détaillons précisément les différentes utilisations de Cont@ct dans le chapitre 5 consacré aux modifications des pratiques des forces de vente suite à la mise en place d'un progiciel CRM

« On est loin d'être à l'objectif sur l'utilisation de Cont@ct, ça c'est sûr » (EDC11-7, p.1)

« On est aujourd'hui sur une utilisation qui est très basique de l'application. Quelque part, on a un outil qui est relativement perfectionné, et qui est sous-exploité car il sert aujourd'hui uniquement aux fonctionnalités de base. » (EM11-1, p.2-3)

Durant cette période, l'application Cont@ct a évolué. Tout d'abord, en 2008, suite à la mise en place des CSC (Chargés de la Satisfaction Clients), un module permettant de gérer notamment les réclamations clients, Cont@ct SAV, a été développé en compléments des deux modules déjà existants : Cont@ct Service Clients et Cont@ct Mobile. D'autre part, les fonctionnalités de Cont@ct Service Clients ont été enrichies. Un menu « Opérations » a été ajouté, il permet aux managers de créer et piloter pour l'ensemble de leurs équipes des « actions commerciales spécifiques ». Au sein de ces opérations commerciales spécifiques, les différents commerciaux ont accès à la liste des clients/prospects qu'ils doivent contacter et ils peuvent indiquer les actions réalisées. Le menu « Client » a été enrichi de la fonctionnalité « Top enseigne », cette fonctionnalité permet à tous les commerciaux en charge des points de vente d'une même enseigne (ex Auchan, Carrafour, Decathlon….) d'avoir accès en quelques clics à ce qui a été négocié au niveau national ou à ce qui a été fait dans d'autres points de vente. Le menu « Pilotage » a, quant à lui, été enrichi de la fonctionnalité « Plan de couverture ». Cette fonctionnalité permet, d'une part à chaque commercial de connaitre le nombre de visites à réaliser avec chaque client et d'en faire le suivi et d'autre part, à chaque manager d'avoir une vision du nombre de visites réalisées par client.

Nous retenons de l'histoire de Cont@ct que sa mise en œuvre a été longue et difficile. La phase initiale précédant la première mise en production en 2005 a été plus longue que prévue, l'application a connu des débuts difficiles, les défaillances techniques de la partie mobile et globalement la complexité de l'application ont conduit à un redéveloppement partiel de l'application en 2006. Ce re-développement a semble t-il facilité le processus d'adoption des utilisateurs. Puis, Cont@ct s'est enrichi au cours du temps. Il est maintenant présenté comme un outil « indispensable » par l'ensemble des utilisateurs mais il est jugé par la direction commerciale et l'ensemble des managers comme « sous-

utilisé ». A ce stade, le processus de mise en oeuvre et d'adoption de Cont@ct peut être schématisé de la façon suivante :

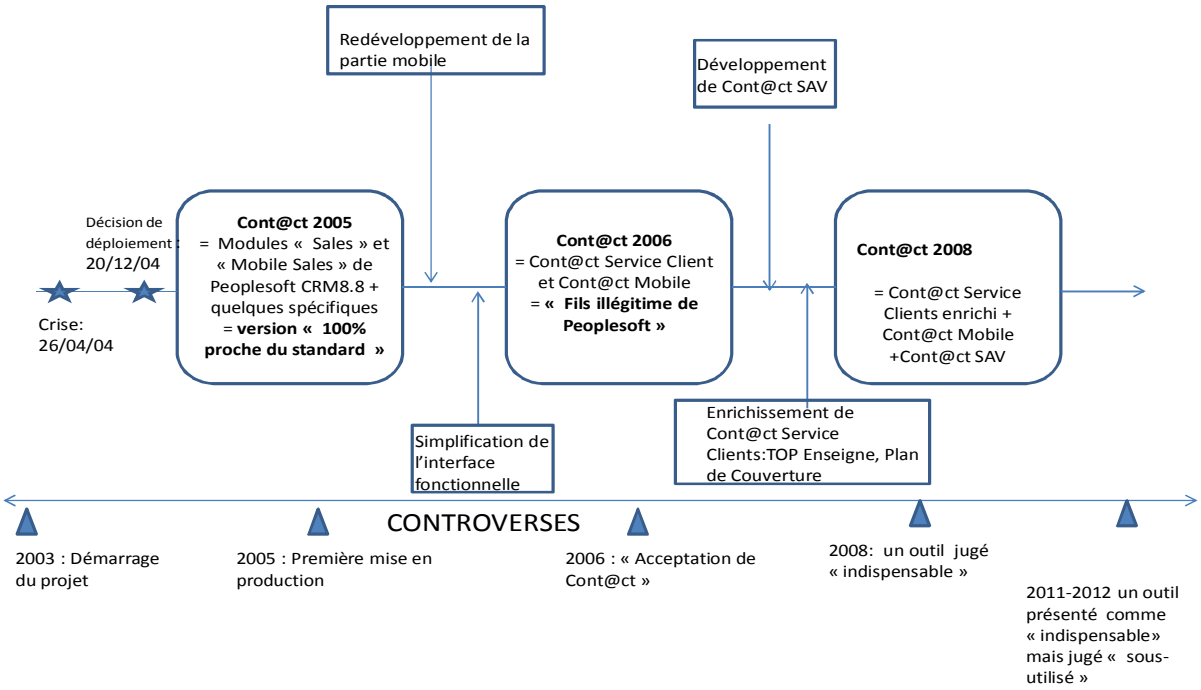


Schéma 4.2 : Processus de mise en œuvre et d'adoption du progiciel Cont@ct

Dans cette section, nous avons décrit le processus de mise en œuvre et d'adoption du progiciel Cont@ct en nous appuyant sur la documentation du projet, sur les entretiens réalisés auprès de personnes présentes au démarrage du projet et sur notre propre connaissance de ce projet. La mise en perspective des « bonnes pratiques » en matière de mise en œuvre d'un progiciel CRM, véhiculées au travers des discours globaux, analysés dans la première partie de cette thèse et l'analyse de la gestion du projet Cont@ct dans la phase précédent la première mise en production et lors du déploiement met en évidence une grande similitude entre les principes retenus pour la gestion de ce projet et les « bonnes pratiques » diffusées. Dans le chapitre 2, lors de l'analyse des articles parus dans Action Commerciale entre 1990 et 2009, nous avons souligné qu'un grand nombre des articles s'intéressaient aux facteurs clés de succès pour éviter les difficultés de mise en œuvre liées à ce type de projet. Comme nous l'avons mentionné (chapitre 2- section la mise en oeuvre d'un progiciel CRM), selon ces articles, les « bonnes pratiques » à respecter pour s'assurer du succès de ce type de projet peuvent être résumées de la façon suivante : la mise en œuvre d'un progiciel CRM ne s'improvise pas, elle

doit s'inscrire dans une stratégie CRM globale et dans la durée. Afin de pouvoir mettre en oeuvre facilement les nouvelles versions du progiciel retenu, il est préférable de rester proche de la version standard. La mise en œuvre doit se faire par brique. Il est judicieux de commencer par la brique SFA même si c'est souvent la plus difficile à mettre en place. Pour la mettre en oeuvre, il est nécessaire de respecter certaines étapes (définir la stratégie et des objectifs, constituer une équipe projet transversale, définir les besoins, choisir le progiciel, tester la solution, accompagner le déploiement) et surtout mettre en place un plan d'accompagnement au changement pour vaincre les résistances des commerciaux. Le plan d'accompagnement au changement doit notamment prévoir l'association des commerciaux en amont du processus, des actions de communication tout au long du projet mettant en évidence les bénéfices qu'ils pourront tirer de l'outil et enfin des formations pragmatiques. Comme le montre le récit de la mise en œuvre de Cont@ct, réalisé dans cette première section, les équipes projet de Cont@ct ont appliqué dans leur manière de gérer le projet, quasi point par point, ces bonnes pratiques. Pourtant, la mise en œuvre a été longue et difficile, comment dès lors expliquer ce paradoxe ?

Dans les trois sections suivantes, nous éclairons ce paradoxe en examinant dans une perspective ANT les mécanismes à l'œuvre dans l'adoption du progiciel Cont@ct. Tout d'abord, nous nous intéressons à la création dans la gestion du projet d'une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs ainsi qu'au poids du progiciel. Puis, nous examinons le changement d'approche opéré pour faciliter l'adoption du progiciel par les utilisateurs. Et enfin, nous établissons un rapprochement entre la « sous- utilisation » mise en avant par la direction commerciale ainsi que par les différents managers et l'étiolement du processus de traduction.

4.2 La création d'une asymétrie et le poids du progiciel

En nous appuyant sur les principes fondamentaux de la théorie de l'ANT, dans les deux sous-sections suivantes, nous montrons que ce paradoxe peut être éclairé par la création au démarrage du projet d'une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs ainsi que par le rôle actif du progiciel.

4.2.1 La création d'une asymétrie entre Cont@ct et les humains

Les auteurs de l'ANT montrent que la mise en œuvre d'une innovation technique passe par un processus de traduction qui suppose des négociations multilatérales entre l'innovation technique et les différents actants du réseau ; la symétrie doit être totale. Ils opposent ce modèle de l'intéressement au modèle de la diffusion où « […] *la symétrie n'est pas totale. Ce qui ne saurait être remis en cause, c'est la technique et les choix auxquels elle a donné lieu. Aux utilisateurs, aux intermédiaires de s'adapter soit de force, soit de guerre lasse.* » (Akrich et *al*. 1988, p 16). Dans cette section, nous montrons que lors du démarrage du projet, les dirigeants et l'équipe projet ont adopté de façon implicite pour la mise en œuvre de cont@ct, un modèle se rapprochant du modèle de la diffusion dans la mesure où ils ont créé une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs. Nous montrons que dans le cas du projet Cont@ct, il y a eu une création d'asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs à la fois lors de la décision de mise en œuvre d'un progiciel SFA, lors du choix du progiciel, dans la gestion du projet avant la première mise en production et lors du déploiement. Selon nous, la création de cette asymétrie a contribué à complexifier le processus d'adoption de Cont@ct.

Tout d'abord, le mythe de l'outil « tout puissant » semble être à l'origine de la mise en place d'un progiciel SFA au sein d'Alpha.

> *« - Je voudrais que l'on fasse un petit retour en arrière et que tu m'expliques comment a été prise la décision de mettre en place un progiciel SFA ?*
> *- Une des idées qui a déclenché le processus, c'était de dire on va absorber la force de vente de X, on va avoir un certain nombre de nouveaux collaborateurs, on va intégrer des collaborateurs ex-Alpha, donc à un moment donné, pour créer des mêmes habitudes de travail pour tous, pour avoir un cadre structurant de la démarche commerciale**, un des moyens c'était de mettre en place un outil SFA qui allait définir un nouveau cadre de fonctionnement pour tous, de manière à ne pas conserver les pratiques hétérogènes** en fonction de « je suis un ex-X », « je suis un ex-Alpha », « j'arrive », **c'était de définir vraiment dans le cadre de l'organisation commerciale un cadre qui permettrait d'accélérer la fusion des 2 entités et d'absorber les nouveaux arrivants avec un outil, des processus, qui allaient structurer la démarche commerciale.** »* (EDC08-1, p1)

Ces propos tenus par le Responsable du Pôle Outils au sein de la Direction Commerciale, lorsque nous l'avons interrogé en 2008 sur les principales raisons à l'origine de la décision de la mise en place d'un progiciel SFA, sont une illustration du mythe de l'outil « tout puissant », de l'outil « miracle » : c'est l'outil qui doit permettre d'homogénéiser les pratiques commerciales et de structurer la démarche commerciale. Ainsi, un peu à la manière des informaticiens dans l'étude de cas réalisée par Fixari, Moisdon et Weil (Fixari et al. 1997) concernant l'informatisation des services extérieurs du Ministère du Travail qui ont cru que l'informatisation pourrait, à elle seule, moderniser l'organisation, les dirigeants d'Alpha ont cru en « l'outil tout puissant » et ont pensé que la mise en place d'un progiciel SFA suffirait à moderniser les pratiques et méthodes de vente de l'ensemble des acteurs de la Force de Vente. Comme le précise le cahier des charges à destination des intégrateurs (CDCV0, 12/12/2002, p10), il s'agissait d'une part de, *«Renforcer l'image d'Alpha auprès de ses clients et prospects (pro-activité, personnalisation de la relation, qualité des supports) ainsi que l'efficacité commerciale (augmentation du taux de transformation, accroissement du développement, meilleure fidélisation) par un enrichissement de la relation client* », d'autre part d' *«Accroître la marge commerciale par une optimisation du process commercial (meilleure gestion des portefeuilles, automatisation des tâches administratives, meilleure gestion du temps…)»,* et enfin de *«Développer les synergies entre les différentes forces de vente nationale, régionale, locale par un partage de l'information et une démarche commerciale commune.».*

Ainsi, dans la réflexion qui a conduit à la décision de mise en place un progiciel SFA, le progiciel a été essentiellement perçu comme un « outil miracle » qui allait permettre d'homogénéiser et structurer les pratiques des équipes commerciales, d'améliorer la satisfaction client, l'efficacité commerciale et le partage de la connaissance client.

Si dans leur réflexion les conduisant à la prise de décision de mettre en œuvre un progiciel SFA, les dirigeants d' Alpha ont créé une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs en croyant au mythe de l'outil « tout puissant », l'équipe projet dans le processus du choix de ce progiciel a prolongé cette asymétrie en perpétuant le mythe de l'outil « neutre » dans la mesure où le rôle du progiciel, lui-même du fait de ses caractéristiques propres (processus inscrits au sein du progiciel, mode de navigation…), a été sous-estimé.

Comme nous l'avons souligné précédemment, Alpha a écarté rapidement dans sa réflexion sur la mise en place d'un outil SFA, la possibilité de développer un outil sur mesure. La

solution de l'achat d'un progiciel disponible sur le marché s'est imposée pour deux raisons principales : l'activité commerciale d'Alpha ne présente pas de spécificités particulières exigeant la mise en place d'un outil sur mesure et un progiciel est plus facilement évolutif à long terme qu'un outil développé spécifiquement. Le choix du progiciel, comme le montrent les propos d'un responsable de service de la DSI (Direction des Systèmes d'information), s'est fait parmi les acteurs principaux du marché essentiellement à partir de quatre critères : les fonctionnalités proposées par le logiciel, la compatibilité technique avec le système d'information d'Alpha, le coût et la notoriété de l'éditeur.

> *« ...la Direction Générale de l'époque, suite aux différents échecs essuyés par les tentatives précédentes, avait décidé d'investir cette fois de manière assez conséquente sur un véritable outil de CRM, suffisamment flexible et pouvant répondre à une large gamme de besoins et plutôt s'appuyant sur les gros du marché, de manière à ne pas retrouver les difficultés qui avaient été rencontrées avec des petits progiciels où il y a une seule personne qui le maintient qui n'est pas forcément dispo, donc on avait une carte blanche pour regarder les 5 premiers du marché en terme de licences. Donc, on en avait étudiés 5/6 dans une première liste, on avait fait venir chacun des éditeurs pour qu'ils nous présentent leur solution, puis on avait fait une grille à travers différents critères, on leur avait également envoyé des questionnaires. Bref, on avait fait typiquement une étape de sélection qui prenait en compte aussi bien les aspects contours fonctionnels, que la partie facilité d'intégration technique, en particulier la partie Sybase était un point important, également, bien évidemment les aspects financiers et enfin la solidité financière de l'éditeur. C'était encore une époque, où il n'y avait pas eu cette épuration du marché, donc il y avait encore pas mal d'éditeurs, des petits, des moyens, des gros et finalement après cette étape qui a duré 3 mois, on a retenu une short-list qui était Siebel et Peoplesoft. »* (EDSI08-2, p2)

Préalablement au choix du progiciel, il n'y a eu aucune remise à plat des processus de gestion de l'activité commerciale permettant d'identifier quels étaient les éléments clés et incontournables de cette activité mais plutôt une liste hétéroclite des fonctionnalités que le progiciel devait pouvoir faire. Dans le processus qui a conduit au choix du progiciel, les questions posées étaient plutôt « Peut-on créer une fiche client ? » « Peut-on gérer des dossiers clients ? » que « Comment crée-t-on une fiche client, quels sont les éléments indispensables ? ». L'étude comparative des différents progiciels disponibles n'a pas donné lieu à un examen approfondi des processus au cœur du progiciel et de leur compatibilité avec

les processus métier d'Alpha, ce qui nous conduit à conclure que d'une certaine manière l'équipe projet a créé une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs en considérant le progiciel comme « neutre ». Lors du choix, le poids du progiciel a été sous-estimé.

Et enfin, les équipes projet de Cont@ct ont poursuivi cette création d'asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs lors de la gestion du projet de mise en œuvre en adoptant comme principe de gestion, une des « bonnes pratiques » qui préconise de « *rester 100% proche du standard* ».Comme nous l'avons déjà suggéré et comme en attestent différents documents du projet, respecter ce principe a constitué l'un des objectifs majeurs tout au long de la gestion du projet. Ainsi, par exemple, dans le cahier des charges établi pour le choix de l'intégrateur (doc CDCSFAV0 du 10/12/2002), il est écrit en page 8 : « *Il est rappelé au candidat que l'objectif est d'avoir une solution proche du standard ne nécessitant pas de développement spécifique ou très peu* ». La charte projet, quant à elle, indique en dernière page, les trois valeurs principales pour la gestion du projet- « *Visibilité* », « *Efficacité* » et « *Qualité* »- et les indicateurs de mesure associés ; ces indicateurs sont pour la valeur « *Efficacité* », d'une part le respect des délais et des coûts, et d'autre part « *être 100% proche du standard* ». De même, il est précisé dans le dossier de cadrage établi par l'intégrateur (doc 2003-20E du 28/08/2003) en page 10 « *La solution cible devra s'approcher au maximum du standard* ». Ainsi « *Rester 100% proche du standard* » a réellement été un principe prégnant dans la gestion du projet Cont@ct. Ce principe semble d'un point de vue pragmatique un conseil judicieux, dans la mesure où il permet de réduire les coûts et les délais de mise en œuvre (les « spécifiques » sont souvent longs à mettre en oeuvre et coûteux) ainsi que de réduire les coûts de maintenance de l'application. Les versions des progiciels, et notamment des progiciels CRM évoluent à un rythme soutenu et la plupart du temps pour « être maintenu » par l'éditeur, l'entreprise doit « *upgrader* » régulièrement son application, c'est-à-dire mettre en place les nouvelles versions de l'application. Ceci se révèle être souvent un projet long et complexe si le projet initial a donné lieu à la mise en place de nombreux développements spécifiques. Cependant, adopter comme principe de gestion du projet « *Rester 100% proche du standard* » crée une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs. Ce principe de gestion sous entend en effet que le progiciel est immuable, que ses caractéristiques principales ne peuvent pas être remises en cause et par là-même que c'est aux utilisateurs de s'adapter grâce à la mise en place de plans d'accompagnement au changement.

Ainsi, dans une première approche lors de la phase précédant la première mise en production et lors du déploiement, guidées par les « bonnes pratiques » largement répandues en matière de « bonne gestion d'un projet CRM », la problématisation du projet Cont@ct comme sa gestion ont donné lieu à la création d'une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs. Les équipes projet de Cont@ct, lors du démarrage du projet, ont donc adopté implicitement pour la mise en œuvre de cont@ct le modèle de la diffusion. Or celui-ci n'a pas permis l'appropriation de Cont@ct par les utilisateurs. Comme nous le montrons maintenant la création de cette asymétrie a d'autant plus complexifié le processus d'adoption que le progiciel s'est révélé être par ses caractéristiques propres un actant à part entière du processus d'adoption.

4.2.2 Le poids du progiciel

Nous nous intéressons dans cette section au rôle qu'a joué le progiciel dans le processus d'adoption en examinant successivement le poids des inscriptions, celui de la richesse des fonctionnalités et le rôle des performances techniques.

Le poids des inscriptions

Comme cela se fait généralement dans ce type de projet, l'étude d'adéquation entre les processus inscrits dans le progiciel et les processus de l'entreprise, qui est une étude relativement longue et complexe, a été réalisée de façon approfondie par l'intégrateur et l'équipe projet, lors de la phase de cadrage, et non préalablement au choix du progiciel.
Cette étude, dont les principaux résultats figurent dans le document intitulé « matrice d'adéquation fonctionnelle » (doc 2003-0049), a révélé deux logiques de conception de la relation client différentes entre les processus inscrits dans le «module sales » du progiciel CRM Peoplesoft 8.8, progiciel retenu pour le projet Cont@ct et les processus à l'œuvre au sein d'Alpha. Dans le processus de gestion de la relation client inscrit dans le progiciel CRM Peoplesoft, l'élément central est « l'opportunité » : les commerciaux ont un portefeuille d'opportunités, des rapports générés automatiquement permettent de connaître par exemple, pour une période donnée, le nombre d'opportunités « fermées gagnées » ou « fermées perdues » ou encore le nombre d'opportunités par phase du processus de vente (prospection, contractualisation…) et le chiffre d'affaires prévisionnel associé. Dans les processus

commerciaux d'Alpha, l'élément central est le client: les commerciaux ont un portefeuille de clients, un objectif de nombre de visites à faire; les nombres de clients gagnés et perdus constituent un des points clés de leur *reporting*.

Cette différence de point d'entrée dans le processus de gestion de la relation client, opportunité pour l'un, client pour l'autre, est en fait la traduction de deux types d'activités commerciales différents, le premier pouvant être qualifié de «one-shot » (ex : immobilier, automobile…), le second de «récurrent » (ex : grande consommation…). Dans un système d'activités de type « one shot », l'entreprise a de nombreux clients, mais traite peu d'affaires avec chacun et le processus de gestion de chaque contrat peut être long. Les indicateurs de performance importants pour un commercial sont le nombre d'affaires conclues, le nombre d'affaires perdues, le taux de transformation, le chiffre d'affaire potentiel des affaires en cours. Dans un système d'activités de type « récurrent » l'essentiel de l'activité commerciale est réalisée avec quelques gros clients, avec qui l'entreprise travaille fréquemment. Les indicateurs de performance importants pour un commercial sont alors le chiffre d'affaires réalisé par client, le nombre de clients gagnés, le nombre de clients perdus, le nombre de prospects « chauds »….

Pour pallier cette difficulté, il a été décidé, lors de la phase de mise en œuvre de Cont@ct, de développer les quelques « spécifiques » jugés indispensables et, d'accepter quelques lourdeurs de fonctionnement afin d'éviter de modifier le progiciel en profondeur et de dépasser les budgets et les délais. Ainsi, au lancement de Cont@ct, pour que soient générés automatiquement des rapports sur le chiffre d'affaire réalisé et le chiffre d'affaire prévisionnel, les commerciaux devaient créer une opportunité pour chaque contrat réalisé. Sachant que les plus gros clients réalisent avec Alpha un contrat par semaine, la création des opportunités s'est révélée être chronophage pour les commerciaux. Il a donc été décidé de créer pour les clients récurrents une seule opportunité annuelle mais cette solution ne permettait plus de bénéficier des états automatiques réguliers sur le chiffre d'affaires réalisé. En effet, pour que le chiffre d'affaires d'une opportunité puisse être pris en compte dans ces états, il fallait fermer l'opportunité. Or, dans le processus mis en place pour diminuer le nombre d'opportunités à créer, on ne fermait plus l'opportunité qu'une fois par an, à la fin de l'année. Le nombre et la qualité des informations mises à disposition des commerciaux de façon automatique, éléments décisifs dans l'appropriation des utilisateurs de ce genre d'outil,

ont été ainsi réduits. Les remarques du genre, « *on nous demande de rentrer des informations mais cela nous sert à rien et nous fait perdre du temps* » se sont multipliées.

Le conflit entre les deux logiques d'action en concurrence, celle inscrite dans le progiciel et celle à l'œuvre au sein d'Alpha, a complexifié le processus d'adoption de Cont@ct par les utilisateurs. Le cas de Cont@ct confirme ainsi le rôle contraignant des processus inscrits dans les progiciels de gestion intégrés (Gilbert et Leclair 2004), dans la mesure où s'inscrivant dans une logique d'action spécifique, plus qu'une invitation à agir d'une certaine manière (Gilbert 1998), ils sont une contrainte à faire comme les concepteurs l'ont prévu sous peine d'être contre-productifs.

Le poids de la richesse des fonctionnalités

Dans cette section, nous poursuivons notre étude du rôle joué par le progiciel lui-même lors du processus d'adoption en examinant l'impact de la richesse des fonctionnalités proposées. Souvent la richesse des fonctionnalités proposées par un progiciel est un élément valorisé et décisif du choix. Cependant, comme le met en évidence le cas de Cont@ct, elle peut aussi constituer un frein à l'appropriation, notamment en diminuant l'ergonomie. Pour comprendre, dans quelle mesure la richesse des fonctionnalités proposées dans le progiciel peut se faire au dépend de son ergonomie et ainsi nuire à son appropriation, nous proposons de nous intéresser aux conséquences des multiples possibilités de navigation et de la richesse des informations de l'application sur la complexité de création d'une fiche client.

Le module «sales » du progiciel Peopelsoft CRM 8.8, l'un des deux modules constitutifs de Cont@ct à son lancement, offre la possibilité de naviguer dans l'application en utilisant différents points d'entrée. Par exemple, on peut rentrer dans l'application par le client, par le contact (notre interlocuteur chez le client), par l'opportunité (l'affaire en cours), ou encore par l'agenda. Cette multiplicité de chemins de navigation est séduisante, dans la mesure où elle offre à l'utilisateur de la souplesse : l'utilisateur en fonction de ses besoins, en fonction de ses préférences personnelles peut opter pour l'un ou l'autre point d'entrée. Cependant, cette souplesse n'est pas sans contrepartie. Elle est rendue possible par la gestion de différents «objets » (l'objet « client », l'objet « contact », l'objet « opportunité », l'objet « agenda ») qui tout en étant indépendants doivent pouvoir communiquer. Afin qu'ils puissent dialoguer entre eux, l'utilisateur doit les lier lors de leur création. Dans la pratique, cette création de liens,

s'est révélée être fastidieuse, contre intuitive et source d'erreurs pour l'utilisateur. Par exemple, lors de la création d'un nouveau client, si l'utilisateur allait dans l'onglet «Contacts», faisait « Ajouter nouveau contact», remplissait les différents champs, mais oubliait de cliquer sur le lien en bas de l'écran « Créer Util. Nom saisi », le contact était bien créé mais non rattaché au client. Ainsi, le contact était enregistré dans la base de données mais comme il n'avait pas été rattaché au client, l'utilisateur ne le voyait pas quand il consultait sa fiche client. L'utilisateur pouvait avoir l'impression que le contact n'avait pas été créé.

D'autre part, pour prendre en compte les différentes situations possibles, la fiche client en standard dans Peoplesoft offre la possibilité de saisir un nombre considérable d'informations de nature diverse, il s'est révélé lors de la phase de cadrage qu'un grand nombre de ces données étaient inutiles à l'activité d'Alpha, mais supprimer les champs concernés, demandait dans la plupart des cas de multiplier les développements spécifiques, ce qui comme on l'a vu précédemment, n'était ni souhaitable, ni souhaité.

Les multiples points d'entrée et les multiples données disponibles dans la fiche client, qui théoriquement étaient des avantages du progiciel et des éléments d'aide pour l'activité des commerciaux, se sont révélés être au quotidien des éléments perturbateurs, dans la mesure où l'une des conséquences immédiates pour l'utilisateur était que la création d'une fiche client ne nécessitait pas moins de 6 étapes et 27 clics. (*cf* le mode d'emploi de création d'une fiche client lors de la première mise en production, en annexe 10). Afin de souligner la différence d'ergonomie entre Cont@ct à son lancement et le Cont@ct actuel, après un quasi-redéveloppement, un des attachés commerciaux interviewés nous a dit :

> « *Quand on crée un client, par exemple, on tape sur la fenêtre « créer un client » et on a toutes les informations utiles à rentrer sur une même page, alors que sur l'ancien pour créer un client, il fallait aller dans plein d'onglets, qui en plus au niveau de la nomination n'étaient pas forcément clairs, le nom de l'onglet n'était pas forcément en relation avec ce qu'il fallait y rentrer dedans.* » (ECO08-3, p.2)

Plus globalement, le manque d'ergonomie de l'application à son lancement a pesé lourdement dans les difficultés d'appropriation rencontrées par les utilisateurs.

« *C'est le coté technique de l'outil qui était imbuvable… Peoplesoft pour moi, ça demandait beaucoup d'efforts pour retenir les différentes subtilités et d'ailleurs on avait du mal à vendre le truc, beaucoup de choses n'étaient pas intuitives.»* (EDC08-2, p.2)

« *Et après l'outil très sincèrement, il était tout sauf sexy… Je pense que l'on a lancé un truc très vite et il aurait mieux valu attendre 1 an et parce qu'en plus on a fait croire quand on l'a lancé que l'on avait une rolls et quand on a commencé à découvrir l'intérieur de la rolls on avait une 2CV* » (EDC08-3, p5)

« *- Ce que je trouve bien aussi sur Cont@ct, c'est la simplicité d'utilisation, car c'est vrai qu'aux prémisses de Cont@ct, c'était très lent et très rébarbatif. Là vraiment, c'est ultra rapide, si on a toutes les infos, on peut tout rentrer rapidement. »* (EA08-1, p2)

Le poids des performances techniques

Enfin, pour mieux comprendre le rôle joué par le progiciel lui-même, en tant qu'actant du réseau, après avoir examiné dans les deux sous- sections précédentes le poids des inscriptions et celui de la richesse des fonctionnalités, dans cette sous- section nous nous intéressons au poids des performances techniques en examinant le rôle joué par les défaillances du mode déconnecté, c'est-à-dire du module qui permet d'utiliser Cont@ct à distance, sans avoir besoin d'être connecté à la base centrale.

Lors des ateliers de cadrage et de l'étude d'impact, le mode déconnecté est apparu comme un élément clé pour l'acceptation de Cont@ct. En effet, les futurs utilisateurs voyaient en Cont@ct mobile – le module *Mobile Sales* du progiciel - un élément de souplesse et de gain de temps fort appréciable : avec Cont@ct mobile, ils ne seraient plus obligés de passer à la plate-forme pour avoir les informations nécessaires à leur rendez-vous, ils pourraient y accéder de n'importe où. C'est d'ailleurs, parce que le mode déconnecté ne fonctionnait pas qu'il a été décidé, le 26 avril 2004 par le comité de pilotage, de retarder la mise en production de Cont@ct.) (*cf* section 4.1.1, ci-dessus)

Malgré les développements correctifs effectués par l'équipe de Peoplesoft US pour « *débuguer* » ce module, et les tests effectués en conditions réelles sur un site pilote, cet allié

non-humain s'est révélé être non fiable lors de la phase de généralisation du déploiement, à la manière des coquilles Saint-Jacques étudiées par M.Callon qui, après une première expérience où elles avaient accepté de se fixer, ont refusé dans la campagne suivante de le faire (Callon 1986). En fait, comme nous l'avons souligné précédemment (*cf* section 4.1.2), lors du lancement de Cont@ct en 2005, la synchronisation marchait d'un point de vue technique (les données enregistrées en mode déconnecté se mettaient bien à jour avec celles de la base centrale), mais les temps de synchronisation étaient insupportables, puisque cela pouvait prendre jusqu'à 2 heures. Aujourd'hui, les synchronisations prennent à peine quelques minutes. Cont@ct mobile était donc au début, en pratique, inutilisable.

Cette défaillance de Cont@ct mobile a contribué à augmenter les réticences des utilisateurs, dans la mesure où l'une des fonctionnalités essentielles à leurs yeux, n'était pas opérationnelle dans de bonnes conditions. Ces problèmes techniques ont contribué à décrédibiliser l'application dans son ensemble et à justifier sa non utilisation. « *De toute façon Cont@ct, ça ne marche pas* » est devenu une remarque courante.

Le poids des défaillances techniques de Cont@ct dans les difficultés rencontrées lors du processus d'adoption vient renforcer les résultats d'études s'intéressant au rôle de la technique dans le processus d'appropriation d'une nouvelle technologie (Cho et al. 2007).

Ainsi, le cas de Cont@ct confirme qu'en raison de ses caractéristiques propres- les processus organisationnels inscrits en son sein, son ergonomie et ses performances techniques- le progiciel, lui-même, est un acteur à part entière dans le processus d'appropriation par les utilisateurs d'un progiciel CRM et qu'il peut être source de complexité.

Nous avons mis en évidence que dans le projet Cont@ct la mise en oeuvre implicite du modèle de la diffusion créant une asymétrie entre le progiciel et l'utilisateur et la non prise en compte du rôle actif joué par le progiciel lui-même ont pesé dans le processus d'adoption du progiciel. Dans la section suivante, nous montrons que l'adoption de Cont@ct a été facilitée par le rétablissement de la symétrie entre humains et non-humains et la mise en place d'un processus de traduction où l'intéressement et l'enrôlement se sont substitués aux plans d'accompagnement au changement.

4.3 L'adoption de Cont@ct est passée par un changement d'approche

Comme nous l'avons souligné dans la section consacrée à l'histoire de Cont@ct, l'année 2006 constitue un tournant dans le processus d'adoption de Cont@ct, elle correspond à la période considérée comme celle de l'acceptation de l'application par les différents utilisateurs. De façon unanime, les différentes personnes interviewées l'associent à la prise de conscience par les dirigeants d'Alpha de la nécessité faire évoluer l'application.

> *« - Selon toi, ce qui a été l'élément déclencheur de l'appropriation, c'est le redéveloppement de Cont@ct mobile ?*
> *- En fin de compte, c'est quand les utilisateurs ont commencé à se rendre compte que l'on faisait évoluer l'outil dans le sens attendu : un outil plus convivial, plus simple, une ergonomie plus logique, moins d'onglets, modification de la logique commerciale qui les perturbait pas mal. Quand on a recommencé à refondre l'outil, cela a été plus facile de remettre les équipes sur le sujet et que l'on recommence à l'utiliser. » (EDC08-1, p.3)*

> *« On a réussi à tirer les enseignements, à ne pas s'entêter sur les choix du passé et à se dire, c'est à mettre à l'actif de l'équipe de X (Responsable MOA à la DC), ils ont raison, il faut faire quelque chose. Ce qui a été bien perçu et ils ont réussi en affichant des évolutions à inverser la tendance. »* (EDC08-1, p.5)

> « *Soit on adaptait l'outil à minima aux besoins du métier et aux pratiques commerciales des équipes, soit Cont@ct allait s'arrêter.* » (EDC08-1, p.3)

Ces propos suggèrent que l'adoption de Cont@ct par les utilisateurs a été grandement facilitée à partir du moment où les dirigeants d'Alpha et l'équipe projet ont intégré la nécessité de faire évoluer aussi l'outil pour en simplifier son utilisation et ont finalement cessé de croire que les différents plans d'accompagnement au changement mis en place suffiraient et que les utilisateurs s'adapteraient forcément à l'outil. En d'autres termes, l'adoption de Cont@ct par les utilisateurs a été possible à partir du moment où une symétrie a été rétablie entre l'application Cont@ct et les utilisateurs c'est-à-dire que le modèle de la diffusion *« qui suppose une séparation irrémédiable entre l'innovation et son environnement socio-économique* » a été abandonné au profit du modèle de l'intéressement qui considère que « *l'innovation doit s'intégrer dans un réseau d'acteurs qui le reprennent, la soutiennent, la déplacent* » (Akrich et al. 1988, p. 16 et 17) et que cela nécessite l'enrôlement des différents

actants du réseau, ce qui suppose des actions d'intéressement c'est-à-dire des négociations multilatérales entre l'innovation et les autres actants du réseau (Callon 1986).

Dans un premier temps, la stabilisation de Cont@ct au sens de l' ANT, en 2006, a été facilitée par le rétablissement de la symétrie entre Cont@ct et les utilisateurs, qui s'est notamment matérialisé par le quasi-redéveloppement de l'application pour fiabiliser la partie mobile, simplifier la navigation et prendre en compte les processus commerciaux au sein d'Alpha- *le point central des processus commerciaux est le client et non l'opportunité (affaire en cours)*- Puis, elle été renforcée par la mise en place d'une nouvelle force de vente. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 (section 3- L'entreprise Alpha), les dirigeants ont décidé de mettre en place, dans les bassins, notamment pour augmenter la rentabilité de la relation commerciale, des conseillers clientèles (CC), vendeurs assis en charge des clients à faible potentiel. La mise en place de cette nouvelle force de vente a contribué à la stabilisation de Cont@ct en augmentant le nombre d'utilisateurs de façon directe et indirecte ; de façon directe dans la mesure où les CC étaient de nouveaux utilisateurs potentiels qui se sont avérés être des utilisateurs assidus (*cf* propos retranscrits, ci-dessous) et de façon indirecte puisque la mise en place des CC a été une opportunité pour la MOA, suite au redéveloppement de la partie déconnectée, de redévelopper également la partie connectée en utilisant comme prétexte les besoins spécifiques de cette nouvelle force de vente, pour la simplifier et par là-même supprimer un des freins principaux à l'utilisation de Cont@ct.

> « En revanche, sur le service clients, l'outil est beaucoup plus exploité, il pourrait l'être encore mieux, notamment par rapport à ce qui est planification automatique, mais globalement, c'est eux [les CC] qui sont les plus avancés. » (EM08-5, p.4)

> « On a également pris comme prétexte les besoins particuliers des conseillers clientèles (CC) pour développer Cont@ct Service Client, il a servi de cheval de Troie (Le responsable MOA, le 18/02/2008, lors de la présentation de notre projet de recherche)

> « Je pense que les CC ont été un vrai accélérateur, car on a créé beaucoup d'évolutions sur l'outil pour cette nouvelle force de vente, on en a profité…L'accélération de l'appropriation, elle s'est faite de ça » (EM08-2, p.5)

Dans le cas du projet Cont@ct, les controverses suscitées suite à la première mise en production de l'application ont conduit à une re-problématisation du projet rétablissant la symétrie entre l'application et les utilisateurs. Dès 2006, la priorité n'est plus de « *rester 100% proche du standard* » mais de rendre l'application utilisable en mode déconnecté, plus ergonomique, plus simple d'utilisation. Cont@ct 2006 et Cont@ct 2008 sont le résultat d'un processus de traduction permettant d'intéresser et enrôler un nombre toujours plus important d'utilisateurs en permettant à la fois de conserver dans l'application certains principes antérieurs de gestion de la relation client jugés comme essentiels (un processus de gestion de la relation client centré sur le client et non sur l'opportunité) et de mettre en place de nouveaux processus permettant de faciliter certaines activités comme la consultation/modification d'informations à distance (Cont@ct mobile), le reporting (automatisation du reporting), l'échange d'informations entre les différentes forces de vente (TOP Enseigne), la gestion des réclamations (Cont@ct SAV) ou encore une plus grande structuration de l'activité commerciale (menu « Opérations » et Plan de couverture). A ce stade, les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption de Cont@ct peuvent être synthétisés au travers du schéma et tableau suivants :

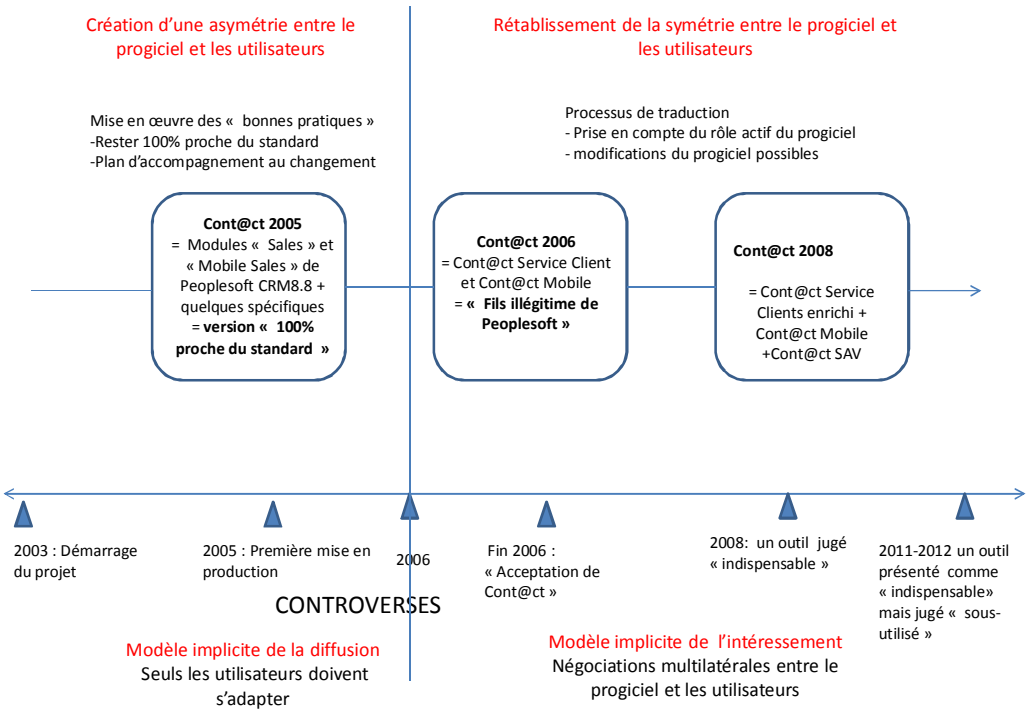


Schéma 4.3 : Mécanismes à l'œuvre dans l'adoption du progiciel Cont@ct

	Utilisateurs potentiels	Actions d'intéressement	Enrôlement
Cont@ct 2005	RGCN RGCR ATC Managers Assistantes	Plan d'accompagnement au changement	De nombreuses controverses Cont@ct est perçu comme une contrainte, un moyen de flicage
Cont@ct 2006	RGCN RGCR ATC Managers Assistantes +CC	* Redéveloppement de la partie mobile * Simplification de la partie connectée * Le client est à de nouveau le point d'entrée du processus de gestion de la relation client	**"Application jugée indispensable"** * **RGCN, RGCR, ATC**: gain en mobilité, affirmation de leur rôle : chargés des clients à fort potentiel grâce à de la vente en face à face * **CC**: progiciel au cœur de leur activité, affirmation de leur rôle : chargés des clients à faible potentiel, vente " assise" (progiciel amélioré suite à la mise en place des CC)
Cont@ct 2008	RGCN RGCR ATC Managers Assistantes +CSC	* Enrichissement de Cont@ct Service Clients (TOP enseigne, Plan de couverture, menu "opérations) * Développement Cont@ct SAV	**"Application jugée indispensable"** * **RGCN, RGCR, ATC** : gain: échanges d'informations entre les différentes forces de vente facilités (TOP enseigne) * **Managers** : affirmation de leur rôle de pilotage, la mise en œuvre d'actions commerciales spécifiques est facilitée (menu "opération") ,une plus forte structuration de l'acitivté commerciale (plan de couverture et menu " opérations") **CSC** : Module développé spécifiquement (Contc@t SAV)suite à leur mise en place, affirmation de leur rôle : chargés de la satisfaction client
	ALLONGEMENT DU RESEAU	**RETABLISSEMENT DE LA SYMETRIE**	**ACCROISSEMENT DES GAINS PERCUS**

Tableau 4.1: Enrôlement et allongement du réseau au cours du temps

Comme le mettent en évidence le schéma et le tableau ci-dessus, l'adoption du progiciel Cont@ct en 2006, c'est-à-dire sa stabilisation au sens de l'ANT a requis la substitution du modèle de la diffusion par celui de l'intéressement et par là-même, la mise en place d'un processus de traduction. Ce dernier est caractérisé par une problématisation du projet de mise en œuvre de Cont@ct rétablissant la symétrie entre le progiciel et les utilisateurs, par la mise en place d'actions d'intéressement permettant d'accroître les gains perçus par les utilisateurs et ainsi de les enrôler ainsi que par l'allongement du réseau grâce à l'accroissement du nombre d'utilisateurs potentiels.

Au travers de l'analyse conduite ci-dessous, nous montrons que cette stabilisation a été également facilitée par l'investissement personnel de quelques uns, notamment du chef de projet MOE et par une période plus propice à l'enrôlement des managers.

Face à la persistance des controverses et les défaillances techniques du mode déconnecté, début 2006, comme le souligne le responsable MOA (Maitrise d'Ouvrage) au sein de la direction commerciale, malgré l'investissement lourd que représentait Cont@ct, le projet aurait pu être abandonné.

> *« A mon arrivée, Cont@ct, c'était on débranche ce truc là, ça ne marche pas. La DG était prête à remettre Cont@ct sur le grill…* » (EDC08-5, p.4)

De la même façon que la création de l'ordinateur Eclipse MV/8000, décrite par Latour (1989) a tenu à l'obstination de quelques personnes, le non abandon du projet Cont@ct fin 2005-début 2006, a tenu à l'investissement de quelques personnes qui y ont cru, au-delà de tout. C'est la capacité de quelques personnes à enrôler par leurs actions les décideurs clés, qui a permis au projet de sortir de l'impasse. Début 2006, la pérennité de Cont@ct n'a tenu qu'à un fil : l'investissement personnel et les compétences du chef de projet MOE qui a redéveloppé chez lui, le soir, la partie mobile.

> *« - Je me suis dis : on a fait tout ce que l'on pouvait faire pour faire fonctionner le mode déconnecté, on a maintenant affaire à une boîte noire dont on n'a pas les clefs. Il faut que je la re-développe. J'ai regardé sur Internet ce qui se faisait dans le domaine : le langage PHP (open source donc gratuit) associé avec une base de données MYSQL semblait intéressant. J'ai commencé à développer, le soir chez moi, pour voir si c'était jouable. J'ai ainsi développé le calendrier, puis la fiche client et j'ai fait des tests de synchro, cela prenait moins d'une minute. J'ai présenté le projet au Responsable MOA de la DC, au Responsable Etude de la DSI, au DSI et à la Directrice Générale. J'ai rencontré quelques difficultés pour le faire accepter, notamment car PHP était une nouvelle technologie pour Alpha. Je leur ai dis c'est ça ou rien … Ils ont dit OK. »* (EDSI08-1, p1)

> *« - Et la solution trouvée, elle tient sur une personne qui était le chef de projet au niveau de la DSI, qui s'est dit ce n'est pas possible, il doit exister une solution technique pour que l'on puisse fournir un outil mobile… Il a fait des recherches de son côté et la solution qui a été trouvée, c'est lui… […]. Il y a eu vraiment une volonté de ne pas avoir d'échec. Le projet a été tenu à bout de bras…* » »(ECO08-1, p.2 et p.4)

« - Et le petit facteur, le petit déclic, ça a été que parce que nous avions des soucis de synchronisation qui ne fonctionnait pas bien, elle était beaucoup trop lente, et que tous les essais faits pour essayer de les résoudre avaient échoué, le chef de projet MOE avait presque plus de compétences sur la partie déconnectée que l'éditeur lui-même … Le chef de projet MOE, chez lui, sans rien dire à personne, a redéveloppé en PHP le mode déconnecté. Et comme il ne fait pas les choses à moitié, il s'est beaucoup investi sur son temps personnel…[…] Et, nous on a un été mis devant le fait accompli mais devant l'enthousiasme de la MOA, l'investissement personnel de X, on s'est dit, allons y, fonçons ! *Le mode déconnecté actuel ne fonctionne toujours pas, on ne va pas encore passer 6 mois a essayé de faire tourner la chose. On a dit banco pour que le chef de projet MOE aille plus loin.»* (EDSI08-2, p.3 et p.4)

Si la stabilisation de Cont@ct en 2006 a été facilitée par l'investissement personnel du chef de projet et ses compétences, elle l'a également été par une période plus propice à l'intéressement et l'enrôlement qu'au moment du déploiement de Cont@ct en 2005.
Muniesa (2005) a mis en évidence que le facteur « lieu » jouait un rôle important dans l'enrôlement des alliés, en montrant qu'un des facteurs qui a permis l'enrôlement des différents acteurs dans le cadre de la mise en place de la cotation électronique à la Bourse de Paris a été la localisation des ordinateurs hors du Palais Brongniart. Le cas de Cont@ct nous permet de souligner que le facteur « temps » semble également être un facteur clé dans le processus d'intéressement et d'enrôlement. En 2005, lors du déploiement de Cont@ct, la fusion entre Alpha et X, n'était pas totalement digérée, le business connaissait de graves difficultés, les préoccupations des managers étaient ailleurs, en quelque sorte ils n'étaient pas disponibles pour être enrôlés dans le cadre de la mise en place d'un outil qui ne pouvait pas leur permettre de résoudre leurs difficultés immédiates, ils étaient d'une certaine façon « saturés ». En 2006, en revanche, la situation était tout autre, le business avait retrouvé d'une certaine façon un rythme de croisière, les managers n'étaient plus dans l'urgence et étaient en mesure de penser au développement de leur chiffre d'affaires et par là même à s'intéresser à Cont@ct.

« -Je pense que ***l'on a été ambitieux sur le fait de vouloir déployer rapidement alors qu'il y avait la fusion.*** *Il y avait* ***tellement d'autres sujets prioritaires*** *au moment du déploiement de Cont@ct, que l'on ne s'est pas facilité la vie.[…]*
- Toi, les difficultés de mise en œuvre, tu les lies aussi au contexte de l'époque.

- Oui, cela aurait été compliqué… mais pas autant. A un moment, on a explosé en vol, il y a eu une rupture entre le siège et le réseau, c'était le système D généralisé. Je me débrouille dans ma région, dans mon bassin pour assurer le minimum. Ils ont mis des pratiques en place complètement hétérogènes…C'était le temps des héros. Les mecs, dans les bassins, les plates-formes ils portaient la société à bout de bras… Ils se débrouillaient pour trouver des solutions pour prendre le papier, des vendeurs passaient leur temps à se faire assassiner par les clients… c'est ***pas forcément le contexte le plus favorable pour dire on va structurer l'activité commerciale, tu dois faire comme ci, comme ci, comme ça. Je pense que l'on était en fait complètement déconnecté de la réalité****. En arrivant avec Cont@ct, on était à trois mille lieues de leurs préoccupations du moment, parce qu'ils vivaient l'enfer, ils perdaient des clients à tour de bras… il y avait le feu.* » (EDC08-1, p.2 et p.4)

« - On était dans un contexte où l'on avait plein de sujets lourds à porter : Swing, convention collective… » (EDC08-2, p2)

« - Quelles sont, selon toi, les principales raisons des difficultés rencontrées lors de la mise en place du premier Cont@ct ?
- *La mise en place du CRM s'est faite rapidement après la fusion, que historiquement elle a été faite avec un siège qui venait de fusionner avec un réseau qui n'était pas assez mature pour accepter un outil qui venait du siège et qui modifiait profondément les comportements, c'est-à-dire que l'on passait d'un stade artisanal avec un réseau qui faisait plus du commerce à l'ancienne basé plus sur l'affectif qu'un commerce canalisé avec des outils propres. La révolution, elle s'est faite et elle s'est faite en même temps qu'une fusion et que la mise en place d'une convention collective ce qui fait que les gens n'étaient pas prêts à l'accepter. »* (EDC08-3, p4)

Dans le cas de Cont@ct, le processus de traduction a été facilité par deux facteurs : l'investissement personnel et les compétences du chef de projet d'une part, et une mise en œuvre finale à une période plus favorable, d'autre part.

Après avoir mis en évidence dans la deuxième section de ce chapitre les rôles joués par l'asymétrie créée entre le progiciel et les utilisateurs ainsi que par le progiciel lui-même lors des phases précédant la stabilisation de Cont@ct au sens de Latour et après avoir montré dans cette section que l'adoption de Cont@ct a nécessité la mise en place implicite du modèle de

l'intéressement, la section suivante est consacrée à l'interprétation de la « sous-utilisation » de Cont@ct suite à son adoption.

4.4 La « sous-utilisation » de Cont@ct et l'étiolement du processus de traduction

Comme nous l'avons souligné, si en 2011-2012 nos interlocuteurs qualifient Cont@ct toujours d'outil « incontournable », ils insistent aussi sur sa « sous-utilisation ». L'utilisation de Cont@ct leur semble très limitée par rapport aux possibilités offertes par les fonctionnalités disponibles. En 2008, cette « sous-utilisation » de Cont@ct était déjà mentionnée mais nos interlocuteurs l'associaient au processus normal d'apprentissage de ce type d'application. En 2011-2012, ils la considèrent plutôt comme un problème, « un échec ».

> *« Il y a sûrement un truc, que l'on ne fait pas bien, tu vois. Donc … euh…est-ce que l'on n'a pas su donner le sens du truc, est-ce qu'on l'a trop porté de manière un peu trop militaire … Les faiblesses du constat doivent être partagées par toute la chaîne, on ne communique peut-être pas bien par rapport à Cont@ct, tu vois, Je pense qu'il y a un déficit de côté-là. Je pense qu'on n'a peut-être pas été assez malin dans la façon de vendre les améliorations de Cont@ct... »* (EM11-1, p3)

Cette « sous-utilisation » que nous avons pu constater lors de nos observations réalisées en 2012, nous a également étonnée dans la mesure où nous nous attendions en nous référant à la littérature sur les ERP qui met en évidence un phénomène d'apprentissage, à observer, sept ans après la mise en œuvre de Cont@ct une utilisation plus complète de l'ensemble de ses fonctionnalités. Aussi dans cette section, toujours en nous appuyant sur les concepts au coeur de l'ANT, nous essayons de comprendre les raisons de cette sous utilisation.

4.4.1 Les raisons de la « sous-utilisation » de Cont@ct

Nous avons identifié trois raisons potentielles à cette « sous utilisation » de Cont@ct : un management moins impliqué au fil du temps, une application aux fonctionnalités relativement mal maitrisées et des évolutions et mises à jour insuffisantes.

Un management moins impliqué au fil du temps

Lors du projet de mise en œuvre de Cont@ct et de son déploiement, l'ensemble des dirigeants et des managers d'Alpha se sont fortement impliqués en en faisant une priorité pour l'entreprise. Mais peu à peu, suite à l'affaiblissement des controverses et à l'acceptation globale de Cont@ct par l'ensemble des utilisateurs, estimant que Cont@ct était « *entré dans les mœurs* », ils ont eu tendance à relâcher la pression par rapport à l'utilisation de Cont@ct et à ne plus forcément le positionner au centre de tous leurs discours.

> *« Pendant un moment, le management nous a mis la pression sur l'utilisation de Cont@ct, on devait tout mettre et on le faisait. Après, il y a eu du flottement en termes de pilotage, donc peu à peu, on a un peu laissé tomber. » (OCO12-4, p.8)*

> *« **En termes de discours incitatifs, je pense qu'on y met moins l'accent** parce que l'on est parti du principe à tous les niveaux de la boîte que ce n'était plus négociable et que c'était instauré et que **l'utilisation de Cont@ct était rentrée dans les mœurs**. Ce qui n'est pas totalement vrai, je pense dans les faits qu'il y a encore une partie de l'activité des commerciaux qui est mal tracée dans Cont@ct, parce que Cont@ct est mal utilisé, ou parce que le manager n' a pas fait en sorte que ses vendeurs remplissent correctement l'outil, donc **il y a encore un effort, on va dire d'évangélisation à faire sur l'outil. Mais, aujourd'hui, cet effort, il est moins jugé comme prioritaire parce qu'a priori tout le monde pense que Cont@ct fait partie des pratiques courantes,** ce qui est quand même, en gros, aujourd'hui le cas, **c'est vrai qu'il est quand même positionné comme l'outil central.** » (EDC11-9, p.3)*

Demandant un investissement personnel de chaque commercial (saisir tous les rdv, les informations client, les comptes-rendus de visite requièrent du temps), l'utilisation de Cont@ct semble très liée à l'impulsion donnée par les managers, à leur capacité à expliquer l'intérêt de Cont@ct dans la stratégie de l'entreprise et à la fermeté qu'ils affichent par rapport à son utilisation régulière.

> *« La volonté des dirigeants par rapport à Cont@ct n'est pas toujours très claire. Il faudrait peut-être qu'il y ait un peu plus de fermeté ».* (OCO12-7, p.10)

> *« Maintenant, nous, on nous remet un peu la pression pour l'utiliser, notamment pour mettre les RDV et renseigner les fiches clients. Donc, je le fais. »* (OCO12-4, p.8)

« Il faudrait qu'il y ait une reprise en main de l'outil au plus haut niveau, il n'y a plus de dynamique, si on donnait une impulsion à nouveau, il serait utilisé, mais ce n'est pas le cas. » (OM12-2, p.20)

- En 2008, il y avait des incentives par rapport à l'utilisation de Cont@ct dans le sens où le RDV n'était comptabilisé que s'il y avait un compte-rendu fait dans Cont@ct ? Y-a-t-il toujours des règles de management liées à l'utilisation de Cont@ct ?
- Moi, je n'ai pas connu cette période, je suis arrivé en août 2008. Je serai tenté de dire qu'aujourd'hui, il n'y a plus de choses comme ça
- Il n'y en a plus besoin ?
- Plus besoin, je n'irai pas jusque là » (EDC11-2, p.8)

Une application aux fonctionnalités relativement mal maitrisées

Si la « sous utilisation de Cont@ct » en 2011-2012 peut être imputée en partie à une implication moins forte du management, elle s'explique aussi par un fort pourcentage d'utilisateurs qui ne connaissent pas bien les diverses fonctionnalités disponibles dans Cont@ct. Ainsi, le responsable de l'animation commerciale estime que 65 % des chefs de vente et 50% des ATC connaissent les principales fonctionnalités de l'outil. (*cf* entretien EDC11-9, p.11)

En approfondissant les raisons de cette relative mauvaise connaissance de Cont@ct, il apparaît qu'au fil de temps les formations consacrées à Cont@ct sont devenues de plus en plus réduites, et que l'apprentissage se fait avant tout sur « le tas ». En général, les nouveaux embauchés ont une formation d'une demi-journée lors de leur parcours d'intégration dans l'entreprise.

« En fait, ils ont dans leur formation d'intégration au départ une demi-journée sur Cont@ct, point barre et après c'est « demerden sie sich » en local. » (EDC11-5, p.5)

« Ensuite, Cont@ct si tu veux, moi je n'ai jamais été formée à Cont@ct, donc peut-être qu'il y a des choses que je pourrais faire, euh mais je ne prends jamais le temps de le faire. Je

pourrais peut-être sortir un truc en particulier sur les opérations commerciales ou même sur le taux de couverture, mais je ne prends pas le temps de le faire. » (OA12-2, p.27)

« J'ai eu ma formation « nouveaux arrivants », 2 mois après mon arrivée, c'était bien pour les produits mais pour les outils, c'était un peu tardif. En fait, pour les outils, je me suis formée sur le tas. Encore aujourd'hui, je découvre des trucs sur les outils ». (OCAD12-1, p.4)

Ce manque de connaissance sur le contenu de Cont@ct s'est également accentué au sein des forces de vente en raison d'une communication réduite à sa plus simple expression lors de la mise en place des différentes évolutions réalisées. Certaines améliorations apportées à l'application restent méconnues de la grande majorité des utilisateurs.

« En fait, tu as très peu de choses… Les faiblesses du constat doivent être partagées par toute la chaîne, on ne communique peut-être pas bien par rapport à Cont@ct, tu vois, Je pense qu'il y a un déficit de côté-là. Je pense qu'on n'a peut-être pas été assez malin dans la façon de vendre les améliorations de Cont@ct... » (EM11-1, p3)

« Après, si le chef des ventes, il n'a pas la logique de la [l'information descendante sur Cont@ct)] reprendre, de la réexpliquer, de donner du sens, d'expliquer pourquoi ça a été fait…etc… En tout cas, ça perd de l'impact. On ne le fait pas, aujourd'hui ça manque sûrement un peu de conviction pour que ça soit vraiment bien pris en main. » (EM11-1, p.7)

« Mais aussi, par exemple, typiquement lors du séminaire des chefs de vente que l'on a fait en juin, X (le responsable d'animation commerciale), il a animé un petit atelier sur le pilotage avec Cont@ct. Parce que les nouveaux chefs des ventes, justement, avaient dit, nous on aimerait bien que l'on nous remette en tête l'outil : en gros, qu'est-ce que je dois demander à mon vendeur de faire dans Cont@ct, qu'est-ce qui est obligatoire, comment je peux l'exploiter. Donc, je pense que là-dessus, il y a encore quand même des éléments de progrès. » (EDC11-5, p.5)

Des évolutions et mises à jour insuffisantes

Le dernier élément qui peut constituer un facteur explicatif de la « sous utilisation » de Cont@ct, sept ans après sa première mise en production est l'absence d'un « propriétaire » de

Cont@ct qui pilote l'outil, c'est-à-dire qui veille à le faire évoluer en fonction des nouveaux besoins et s'assure de sa « bonne utilisation ».

> *« - Et toi, tu l'attribues à quoi cette sous utilisation de Cont@ct ? Parce que d'après ce que j'avais vu, ça avait quand même bien progressé entre 2005 et 2008, a priori il y avait quand même eu une montée en compétences par rapport à l'utilisation de Cont@ct*
> *- Tout simplement, entre 2008 et 2011, il n'y a pas eu à proprement parler de chef de projet sur Cont@ct, il n'y a pas eu ...euh… de ...euh… de pression, pas de pression mais d'attention permanente portée sur le CRM, c'est devenu un outil de reporting comme un autre.*
> *-Donc, selon toi, Cont@ct est un simple outil de reporting*
> *- Oui, il n'y a pas eu d'alerte par la Maitrise d'ouvrage pour dire attention, on est en train de dévoyer l'utilisation de Cont@ct, rappelez-vous les investissements qui ont été faits, les objectifs qui étaient fixés, on n' y est pas encore, il faut continuer à pousser, et là maintenant, ce n'est plus les commerciaux qu'il faut pousser, c'est le management »* (EDC11-7, p.4)

Et surtout, comme nous l'a indiqué le responsable de la MOA, ce manque de management de Cont@ct a aussi contribué à un déficit d'évolutions et de mises à jour de l'application. Aussi cette dernière n'a pas forcément évolué au même rythme que les structures d'Alpha et les besoins des utilisateurs.

> *« -Et du coup, dans ce contexte là, est-ce que vous allez nettoyer Cont@ct, dans le sens, par exemple il y a des écrans qui n'ont plus lieu d'être, par exemple, nous quand il n'y avait pas Commédia, on avait mis dans Cont@ct l'ensemble des devis, contrats. D'ailleurs ils apparaissent, sauf qu'ils ne sont plus mis à jour avec BOC. Du coup, ça pollue l'information. De même tu as des appels de rapports du Datawarehouse qui ne fonctionnent plus. Donc, un certain nombre de choses qui je vais dire pollue l'environnement et qui contribue à alimenter le discours qui est de dire, de tout façon, ce n'est pas à jour.*
> *- En fait,* ***tu sais ce qui manque aujourd'hui, c'est un propriétaire de Cont@ct****. Aujourd'hui, tout le monde donne son avis. La DSI peut porter des trucs, X peut demander autre chose…. Et du coup ça devient un melting pot. Il n'y a plus de propriétaire. Et l'embêtant, c'est que, euh, je ne sais pas comment on va le réinventer. Ces petits machins là, ça ne devrait même pas exister, tu m'en parles, mais je ne le savais pas.* ***En fait, quand Y était « le propriétaire » de Cont@ct, c'était son job, et il n'y avait pas ce genre de***

problème. *C'était son truc, ou à toi avant quand tu t'en occupais. Tu dois t'assurer qu'il est cohérent pour tout le monde*
- De la même façon quand tu regardes la liste des produits, elle n'est plus du tout à jour
- En fait, il n'y a plus celui qui te dit voilà ce que l'on veut sur Cont@ct, plus personne ne négocie, alors que maintenant tout le monde négocie tout, tout le temps. ***Tu n'as plus quelqu'un qui porte le truc, qui dit c'est ma responsabilité, je m'en occupe »*** *(EDC12-1, p.8)*

Les interrogations de Cont@ct réalisées lors de nos observations nous ont permis de constater qu'effectivement de nombreuses informations n'étaient plus à jour. Par exemple, nous avons pu observer que la liste des produits et prestations vendues par Alpha n'étaient pas mises à jour, que la rubrique « contrat/devis » de la fiche client n'était plus alimentée depuis fin 2008 ou encore que certains liens permettant d'accéder à des rapports de synthèse n'étaient plus actifs. Et comme le souligne certains utilisateurs ce manque de traduction des évolutions de l'organisation dans l'application non seulement décrédibilise Cont@ct mais surtout constitue un réel handicap pour mettre concrètement en place les évolutions d'organisation souhaitées.

« Quand il y a des réorganisations, des changements, il faut que ça suive dans les logiciels. Aujourd'hui, je pense que le plus gros blocage, il vient de là. Après le reste, c'est des faux problèmes entre guillemets. Tous les changements font peur, donc moi, j'essaye de les amener petit à petit. Il y a plus ou moins de résistance au changement, ça c'est un faux problème. Par contre, si le logiciel ne permet pas concrètement de faire ce que l'on nous demande, ça c'est un problème (ex : suivi des mises en production pour respecter les procédures : devis signé, règlement). (EM12-1, P.29)

Un management moins impliqué, une mauvaise connaissance de l'outil, notamment en raison d'un manque de formation et de communication, ou encore des évolutions et mises à jour de l'application insuffisantes semblent être à l'origine de la « sous utilisation » de Cont@ct mise en avant par la direction commerciale et les managers interviewés en 2011 et 2012. Ainsi, la « sous utilisation » de Cont@ct semble pouvoir être associée à un étiolement, après 2008, des actions d'intéressement permettant de poursuivre l'enrôlement des différents actants du réseau.

4.4.2 Cont@ct et la nécessité d'un processus de traduction continu

Selon nous, dans un processus de traduction au sens de l'ANT, l'étiolement des actions d'intéressement pour enrôler les différents actants du réseau est normal dans la mesure où ce processus pour les auteurs de l'ANT est un processus non linéaire mais un processus qui finit par connaître une fin. Pour souligner qu'une innovation technique est la recherche d'un compromis qui « *s'opère par des expérimentations tous azimuts et par des itérations successives* » (Akrich et al. 1988a, p. 20), les auteurs de l'ANT opposent au modèle linéaire classiquement utilisé pour expliquer la diffusion d'une innovation, le modèle tourbillonnaire. Selon ce modèle, « *l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements qu'on expérimente. Chaque nouvel équilibre se trouve matérialisé sous la forme d'un prototype qui teste concrètement la faisabilité du compromis imaginé.* Pour Akrich, Callon et Latour (1988), tout innovateur doit être préparé à se lancer dans plusieurs passes successives et « *à chaque boucle, l'innovation se transforme, redéfinissant ses propriétés et son public* » (Akrich et al. 1988a, p. 21). Ainsi, la mise en place d'une innovation, même si elle peut être le résultat d'un processus de diffusion selon un modèle linéaire, requière le plus souvent un processus de traduction selon un modèle tourbillonnaire. Par conséquent, le processus de traduction conduisant à l'adoption d'une nouvelle innovation peut être long, voire très long et nécessiter la mise en place de plusieurs boucles itératives dont le résultat et la fin sont difficilement prévisibles au départ. Pour autant, le processus de traduction est un processus qui finit par trouver une fin dans la stabilisation de l'innovation et sa transformation en « boîte noire » dans un lieu donné, au sein d'un réseau donné. Les actions d'intéressement et d'enrôlement ne sont alors plus nécessaires dans la mesure où l'innovation ne fait plus l'objet de controverses et est utilisée par un nombre important de personnes. Un nouveau processus de traduction peut se mettre en place, le cas échéant, si l'innovation est remise en cause.

Le cas de Cont@ct semble montrer que dans certains cas un processus de traduction continu pourrait être nécessaire pour maintenir l'intéressement et l'enrôlement des différents actants du réseau alors même que l'innovation a été stabilisée au sens des auteurs de l'ANT, c'est-à-dire adopté par le réseau. Pourquoi Cont@ct requiert-il un processus de traduction continu ? Selon nous, la nécessité d'un processus de traduction continu peut être associée à la fois aux caractéristiques du réseau et aux caractéristiques de l'innovation.

Les caractéristiques du réseau de Cont@ct

L'examen du réseau commercial dont Cont@ct est un actant depuis sa première mise en production en 2005, montre que ce dernier a connu de nombreux changements au cours du temps, et notamment entre 2008 et 2011-2012.

Entre 2008 et 2011-2012, la constitution du réseau commercial d'Alpha a connu des transformations tant au niveau des actants humains que des actants non-humains : disparition et apparition de nouvelles fonctions commerciales, disparition ou apparition d'outils commerciaux.

En 2008, nous trouvons des actants humains- le Directeur Général Adjoint au développement, le Directeur Commercial, les Directeurs de Vente Grands Comptes Nationaux (DVGN), les Directeurs Régionaux (DR), le chef de projet Cont@ct MOA, les Responsables Grands Comptes Nationaux(RGCN), les Responsables Commerciaux Régionaux (RCR), les Responsables Grands Comptes Régionaux (RGCR), les Directeurs de Bassin (DB), les chefs de vente (CDV), les Attachés Commerciaux (ATC), les Conseillers Clientèle (CC) et les Assistantes Commerciales (ASSCO)- et des actants non humains- Cont@ct, Odyssée, BOC et le reporting réseau. Au sein de ce réseau, les actants humains sont liés par des relations soit hiérarchiques, soit fonctionnelles, ils ont tous accès à Cont@ct pour créer, modifier ou consulter des données client, BOC est l'outil de contractualisation pour les RGCN et les RGCR, Odyssée est l'outil de contractualisation pour les ATC et les CC, le reporting réseau est envoyé hebdomadairement aux managers (Directeur Commercial, DVGCN, DR, RCR, DB, CDV). Il y a des échanges de données en temps réel ou par *batch*[75] nocturne entre les différents actants non-humains. Par exemple, la création et la modification d'une fiche client ne peuvent être réalisées que dans Cont@ct et les informations saisies sont transférées en temps réel dans BOC et Odyssée, les contrats sont saisis, quant à eux, dans BOC ou Odyssée et les informations de ces contrats viennent alimenter les données client de Cont@ct, chaque nuit. Le reporting réseau, quant à lui, est réalisé hebdomadairement à partir des informations saisies dans Cont@ct, Odyssée et BOC.

[75] Un batch en informatique est un ensemble de commandes réalisées automatiquement.

En 2011-2012, on constate qu'il y a eu de nombreux changements à la fois parmi les actants humains et les actants non-humains. Parmi les principaux actants humains, on retrouve le Directeur Général Adjoint au Développement, le Directeur Commercial, les Directeurs de Vente Grands Comptes Nationaux (DVGN), les Directeurs Régionaux (DR), les Responsables Grands Comptes Nationaux(RGCN), les Responsables Commerciaux Régionaux (RCR), les Responsables Grands Comptes Régionaux (RGCR), les Directeurs de Bassin (DB), les chefs de vente (CDV), les Attachés Commerciaux (ATC), et les Assistantes Commerciales (ASSCO). En revanche, certains actants humains ont disparu : il n'y a plus de chef de projet MOA dédié à Cont@ct et les CC (Conseillers clientèles) localisés en bassin ont été remplacés par les CAD (Commerciaux à Distance) regroupés au CRC (Centre de la relation client). Au contraire de nouveaux actants humains ont fait leur apparition : le Directeur de la Relation Client Middle Market, localisé au siège et rattaché au Directeur commercial, le Responsable du CRC en charge du pilotage du Centre de la Relation Client, les Responsables d'équipe au sein du CRC et les CSC (Chargés de la satisfaction Client), localisés en bassin et en charge du pilotage de la satisfaction client et notamment de la gestion des réclamations. En ce qui concerne les actants non-humains, Cont@ct et le Reporting Réseau font toujours partis des actants principaux, BOC et Odyssée, les outils de contractualisation ont disparus, et quatre nouveaux outils ont fait leur apparition : Commédia, Webdata, Sibilo et la lettre du commerce. Au sein de ce nouveau réseau, les actants humains sont toujours liés par des relations soit hiérarchiques, soit fonctionnelles, globalement le type de relation entre les actants humains est resté identique. Tous les actants humains au sein de ce réseau ont toujours accès à Cont@ct pour créer, modifier ou consulter des données client, le reporting réseau est toujours envoyé hebdomadairement à l'ensemble des managers, Commedia a remplacé BOC et Odyssée et constitue l'unique outil de contractualisation pour les contrats PNA (Publicité Non Adressée), Webdata est l'outil de contractualisation des contrats « data » (location de fichier, traitement, enrichissement, exploitation de données), il a été mis en place suite au développement de l'activité data (*cf* chapitre 3- section : l'entreprise Alpha), Sibilo est l'outil de gestion des appels clients mis en place suite à l'ouverture du CRC, et enfin la lettre du commerce est un document word, récapitulant toutes les informations commerciales importantes de la semaine, elle est envoyée à tous les managers hebdomadairement. Il y a toujours des échanges de données en temps réel ou par *batch* entre les différents actants non-humains. Par exemple, la création et la modification d'une fiche client ne peuvent toujours

être réalisées que dans Cont@ct et les informations saisies sont transférées en temps réel dans Commédia, les contrats sont saisis, quant à eux, dans Commédia ou webdata et les informations de ces contrats viennent alimenter les données client de Cont@ct, chaque nuit. Le reporting réseau et la lettre du commerce sont réalisées à partir des informations saisies dans Cont@ct, Commédia et Webdata. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment les liens permettant d'appeler à partir de Cont@ct des rapports de synthèse issus du Datawarehouse (entrepôt général des données d'Alpha) sont inactifs.

Les changements principaux intervenus entre 2008 et 2011-2012 au niveau des actants du réseau commercial d'Alpha peuvent être synthétisés au travers du schéma suivant :

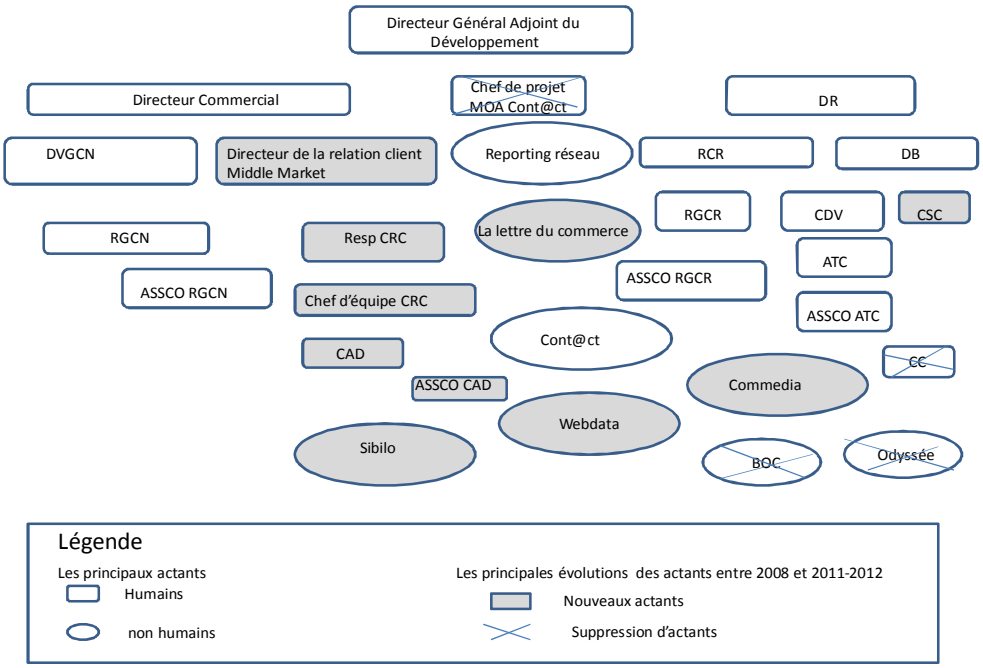


Schéma 4.4 : Les changements principaux au niveau des actants du réseau commercial entre 2008 et 2011-2012

A ces nombreux changements de types d'actants au sein du réseau (apparition/disparition de nouvelles fonctions et d'outils) soulignés par ce schéma s'ajoute un turnover important comme c'est le cas dans de nombreux réseaux commerciaux. Aussi, nous retenons que le réseau de Cont@ct est un réseau complexe (le nombre d'humains et non humains est important et les interactions sont multiples) et surtout qu'il se caractérise par des changements continus. Pour nous, ce caractère mouvant du réseau associé à l'étiolement des actions de

formation et communication sur les évolutions, mis en avant dans la section précédente, a contribué à une dégradation de la connaissance collective acquise sur le fonctionnement et les fonctionnalités de l'application, ce qui a favorisé la « sous-utilisation » et l'apparition de nouveaux actants non-humains la concurrençant comme la lettre du commerce. Aussi, nous suggérons que dans le cas d'un réseau instable, l'utilisation pérenne d'une innovation suppose la mise en place d'un processus de traduction continu pour enrôler durablement les différents actants du réseau.

4.4.2.1 Les caractéristiques de Cont@ct

Au delà des caractéristiques du réseau, la nécessité de mettre en place un processus de traduction continu pour assurer une utilisation pérenne et complète de Cont@ct est liée à deux de ses caractéristiques majeures : ses fonctionnalités de collecte et de stockage de l'information liée à la relation client d'une part, et celles permettant leur mise à disposition auprès de l'ensemble des acteurs d'autre part. Aussi, une des plus-values majeures d'un tel outil réside dans la qualité de l'information mise à disposition, et un tel outil, même s'il est jugé par les utilisateurs d'indispensable, est souvent perçu comme une contrainte dans la mesure où il participe à la diminution des marges de liberté des commerciaux, à réduire leur autonomie. Nous montrons dans les deux sous-sections suivantes que des actions d'intéressement dépend, d'une part la qualité des informations disponibles, et d'autre part, l'utilisation régulière et en profondeur du progiciel.

La qualité des informations disponibles dans Cont@ct

Dans un progiciel, la qualité des informations disponibles est dépendante à la fois des mises à jour réalisées en central et des informations saisies par chaque utilisateur. Les mises à jour réalisées en central doivent permettre notamment de traduire dans l'application les évolutions des structures et des modes d'organisation (mise à jour des produits et prestations vendues, évolution des structures commerciales….) mais aussi d'alimenter certaines données. Comme nous l'avons mis en évidence précédemment, depuis 2008 et la suppression du chef de projet

MOA dédié à Cont@ct, ces mises à jour ne sont pas forcément au coeur des priorités d'Alpha, et ne sont plus toujours réalisées. Quant aux informations saisies par chaque utilisateur, si elles sont de qualité très inégale d'un utilisateur à l'autre, elles sont aussi très dépendantes de l'impulsion donnée par les managers.

> « - *Et est-ce que tu penses que les commerciaux, ils ont ce réflexe là d'enrichir Cont@ct au fur et à mesure de leurs RDV ou ce n'est pas encore vraiment un réflexe? Parce que effectivement, on peut, dans certains cas faire, des importations de masse mais après il y a aussi le travail au quotidien de chacun qui va être profitable par la suite*
> - *Et bien, je pense qu'en fait il y a plusieurs cultures qui coexistent… Après, on a différents profils, ici, il y a des personnes qui viennent de l'extérieur, des personnes qui viennent de chez X, et des personnes qui viennent de chez Y. Chez Y, on a tellement mis la pression sur Cont@ct, et il y a une époque où il y avait vraiment une très grosse pression, et on voulait savoir où étaient les commerciaux, le nombre de RDV qu'ils ont pris le pli finalement. Moi, je vois A et B, ils ont eu du mal à s'y mettre, mais ça y est maintenant, Cont@ct est rempli régulièrement. Après, il y a d'autres commerciaux, pour qui ce n'est pas forcément un réflexe*. (EA11-1, p.11)

> *« En revanche, cette force de vente là [CAD], a un pilotage managérial beaucoup plus proche et permanent, donc ils sont beaucoup, beaucoup plus sérieux sur l'intégration de leurs actions dans Cont@ct, euh… et donc, il y a un pilotage CRM plus serré »* (EDC11-7, p.4)

> *« Pendant un moment, le management nous a mis la pression sur l'utilisation de Cont@ct, on devait tout mettre et on le faisait. Après, il y a eu du flottement en termes de pilotage, donc peu à peu, on a un peu laissé tombé. Maintenant, nous, on nous remet un peu la pression pour l'utiliser, notamment pour mettre les RDV et renseigner les fiches clients. Donc, je le fais. »* (OCO12-4, p.8)

Ainsi, si pour certains la saisie des données dans Cont@ct est devenu un réflexe, pour de nombreux utilisateurs, elle est très dépendante du niveau d'exigence fixé par la hiérarchie. Même sept ans après la mise en place de Cont@ct et son acceptation par l'ensemble des utilisateurs, la qualité des informations figurant dans Cont@ct, semble étroitement liée aux actions d'intéressement mises en place.

Cont@ct reste une contrainte

En 2011-2012, même si Cont@ct est considéré comme un outil indispensable, au travers des propos des différentes personnes rencontrées, il apparaît aussi être vécu comme une contrainte dans la mesure où d'une part, il concerne une partie d'activité que les commerciaux n'affectionnent pas particulièrement, l'administratif, et d'autre part il est perçu comme une source de « flicage » et de perte d'autonomie.

« Sur Cont@ct, que te dire ? Qu'on est toujours au même point… euh… aujourd'hui, il est utilisé par tout le monde mais que pour la plupart des commerciaux, ça reste une utilisation, on va dire une utilisation contrainte. » (EM11-1, p 2)

« *- D'après les retours que vous avez, est-ce que Cont@ct est toujours vécu comme une contrainte, ce qui était le cas au départ ?*
*- **C'est toujours une contrainte**. Enfin, là-dessus moi… Comme je vous l'ai dit au départ, moi je n'ai fait que du commerce et ce n'est pas très surprenant, c'est vraiment le cas dans toutes les entreprises**. Ce n'est pas particulier à Alpha**, que ce soit chez Danone, que ce soit… Voilà, vous avez beau expliquer les avantages etc.. **Il y a ceux qui adhèrent, après voilà, ils ont compris, et puis, il y a souvent une bonne majorité, qui vit, parce qu'un commercial n'aime pas l'administratif, qui vit ça comme une contrainte**, il faut toujours être derrière. […]Donc, là-dessus, moins je suis un peu philosophe, il faut les suivre sans arrêt, c'est comme aller chercher l'argent chez le client, c'est un truc que les commerciaux n'aiment pas faire, si on ne les oblige pas à faire et si on met pas ça dans leur prime, ils n'y iront pas. **Il faut connaitre les commerciaux pour le savoir, je ne vais pas dire que c'est de l'atavisme mais presque** »* (EDC11-2, p.8)

*« Je ne suis pas du tout moteur sur un changement de CRM. Certains me disent, il faut voir SalesForce, mais qu'est ce que l'on va chercher, de quoi on a besoin, qu'est-ce qui nous manque aujourd'hui. Est-ce que ça sera plus facile d'écrire un compte-rendu, ce sera toujours chiant pour le commercial, **il ne voudra toujours pas le faire, ça l'emmerde, c'est tout, en fait il faudrait que le compte-rendu se fasse tout seul pendant son RDV par magie, de toute façon c'est clair ça le fait chier…**Donc…*
- C'est clair, c'est de toute façon la partie de son job…
*- **Qui l'emmerde, c'est du flicage, il a l'impression de perdre en autonomie**… Donc, de toute façon ça ne marche pas, l'outil n'est pas en cause dans cette démarche là, **c'est vraiment plus une réflexion de l'entreprise sur cette implication du commercial en***

appartenant à une communauté de vendeurs, en partageant des informations pour qu'il y trouve son intérêt et aujourd'hui, on est toujours dans cette logique où il a l'impression de fournir des informations pour son manager, et pas pour lui, ça ne lui sert à rien. *Je ne connais pas beaucoup de mecs qui retournent voir leurs comptes-rendus ».* (EDC12-1, p.7)

Comme le mentionnent les propos ci-dessus, en accord avec les discours globaux circulant autour des progiciels CRM analysés en première partie, ces progiciels sont pour la grande majorité des commerciaux davantage vécus comme une contrainte que comme une aide, notamment parce que d'une certaine manière ils réduisent leurs marges de liberté. Aussi, généralement, les commerciaux ne les utilisent pas volontiers et l'utilisation qu'ils en font est très liée à la capacité de la hiérarchie à mettre en avant les gains qu'ils peuvent en tirer mais aussi à la pression managériale exercée.

Nous retenons que la « sous-utilisation » de Cont@ct, constatée sept ans après sa mise en œuvre peut être associée à l'étiolement des actions d'intéressement mises en place. A partir du cas Cont@ct, nous suggérons que dans certains cas la mise en place d'une innovation et notamment d'un nouvel outil de gestion pourrait nécessiter un processus de traduction continu. Un processus de traduction continu pourrait s'avérer nécessaire pour une utilisation pérenne de l'innovation dans le cas d'un réseau instable, d'un outil dont la pertinence dépend en grande partie des informations renseignées par les utilisateurs et d'un outil, qui sans être remis en cause, est considéré avant tout comme une contrainte.

4.5 Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'approfondir les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption d'un progiciel CRM. Afin d'éclairer la sous question de recherche au coeur de ce chapitre (Quelles sont les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne l'adoption d'un progiciel CRM ?), nous avons étudié sur dix ans entre 2003 et 2012, le projet Cont@ct au sein de la société Alpha. Le projet Cont@ct qui consistait à mettre en œuvre le progiciel SFA de la suite Peoplesoft CRM 8.8 a été long et difficile malgré l'application des « bonnes pratiques » diffusées au travers des discours portant sur les facteurs clés de succès des projets CRM. Nous montrons que la mise en œuvre de ces « bonnes pratiques », et notamment celles qui préconisent de « *rester 100% proche du standard* » et de mettre en

place un plan d'accompagnement au changement favorisent la création d'une asymétrie entre le progiciel et les utilisateurs, en négligeant le rôle actif du progiciel et ainsi inscrit le projet dans une approche relevant du modèle de la diffusion. Dans notre cas, cette approche n'a pas permis l'adoption de Cont@ct. L'adoption de Cont@ct a requis la substitution du modèle de la diffusion par le modèle de l'intéressement.

L'étude du cas Cont@ct nous permet ainsi d'enrichir, tout d'abord, les travaux s'intéressant aux mécanismes à l'œuvre dans le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion en montrant que l'adoption d'un progiciel CRM semble bien relever d'un processus de traduction. Cependant les « bonnes pratiques » diffusées à propos de la mise en œuvre d'un progiciel CRM sont en tension avec ce modèle (elles relèvent plutôt implicitement du modèle de la diffusion) ce qui peut selon nous expliquer le taux d'échec important des projets CRM. Par ailleurs, nos résultats confirment ceux de Benedetto (2003), de Kessous et Mounier (2004) et de Kessous (2005) qui montrent que l'implication des managers est primordiale non seulement lors de la mise en œuvre d'un progiciel CRM mais aussi pour inciter les commerciaux à l'utiliser dans la durée, les commerciaux étant très réticents par rapport à ces outils dans la mesure où ils y voient une perte d'autonomie, de liberté et de pouvoir. Nous prolongeons ces résultats en suggérant que les progiciels CRM requièrent un processus de traduction continu, c'est-à-dire que les actions d'intéressement pour enrôler les différents actants ne doivent pas s'étioler alors même que le progiciel est jugé indispensable par tous et ne fait plus l'objet de controverses majeures. De plus, nous contribuons à préciser les éléments influençant un processus de traduction. A la manière de Muniesa (2005) qui dans son étude consacrée à la mise en place de la cotation électronique à la bourse de Paris a mis en évidence que le facteur « lieu » pouvait être un élément facilitateur dans un processus de traduction, nous montrons que la « temporalité » est aussi à prendre en compte, certaines périodes au regard de l'activité sont plus propices que d'autres pour l'enrôlement des différents acteurs.

Cette recherche nous permet également d'enrichir les travaux s'intéressant plus particulièrement au processus d'adoption d'un ERP, dans la mesure où comme nous l'avons déjà mentionné les CRM sont des ERP spécialisés dans la gestion de la relation client. Nous confirmons, premièrement, le rôle actif joué par le progiciel. Nos résultats s'inscrivent dans la lignée à la fois de ceux de Gilbert et Leclair (2004) qui montrent que les processus inscrits au

sein de l'ERP sont contraignants et de ceux de Cho et *al.* (2008) qui soulignent le rôle joué par les défaillances techniques. Toutefois, ils enrichissent aussi ces travaux en mettant en lumière l'importance de l'ergonomie du progiciel dans ce processus d'adoption. Deuxièmement, dans le débat sur la flexibilité et rigidité des ERP, opposant d'un côté les recherches de Quattrone et Hopper (2005, 2006) qui montrent que l'ERP étudié est extrêmement « malléable » et la recherche de Dechow et Mouritsen (2005) qui affirme que les modifications d'un ERP post-implémentation sont quasi impossibles, les résultats de notre étude sont plus nuancés et s'inscrivent plutôt dans la lignée des travaux menés par Wagner et al. (2011) qui mettent en évidence que la possibilité ou non de modifier le progiciel dépend avant tout des personnes en place. Si Wagner et *al.* (2011) associe cette possibilité de modifier ou non le progiciel au pouvoir des personnes en place, l'étude du cas Cont@ct nous permet de mettre en évidence qu'elle est aussi très dépendante de leurs compétences et de leur investissement personnel.

Enfin, l'étude du processus d'adoption du progiciel Cont@ct nous permet de contribuer à la sociologie de la traduction en mettant en évidence que le processus de traduction peut dans certains cas être un processus continu requérant des actions d'intéressement au-delà de la phase de stabilisation de l'innovation. Nous suggérons, grâce à l'analyse de la « sous utilisation » de Cont@ct suite à son adoption en 2006 qu'un processus de traduction continu pourrait s'avérer nécessaire pour une utilisation pérenne de l'innovation dans le cas d'un réseau instable, d'un outil dont la pertinence dépend en grande partie des informations renseignées par les utilisateurs et d'un outil qui sans être remis en cause est considéré avant tout comme une contrainte.

5 CHAPITRE 5 : Dans quelle mesure la mise en place d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs au sein de l'entreprise ?

Lors de l'analyse des discours sur les progiciels CRM menée dans la première partie de cette thèse, nous avons montré que ces progiciels sont décrits comme des éléments clés pour une gestion de la relation client efficiente. Ils sont présentés comme des réducteurs de tensions potentielles entre les deux logiques qu'il est préconisé d'associer pour obtenir une relation client performante : l'accroissement de la satisfaction client, d'une part et la rationalisation des processus de vente, d'autre part. Les tensions potentielles entre ces deux logiques sont particulièrement visibles sur la question des coûts commerciaux. En effet, la recherche de l'accroissement de la satisfaction client entraîne souvent l'augmentation de ces derniers alors que la rationalisation des processus de vente vise précisément à les diminuer. Dans les discours, les progiciels CRM constituent le moyen d'allier à la fois une stratégie d'amélioration de la satisfaction client et de rationalisation des processus commerciaux. Ils sont un levier pour l'amélioration de la satisfaction client grâce aux fonctionnalités permettant une meilleure connaissance client et un partage de celle-ci au sein de l'entreprise. Et, ils permettent la rationalisation des processus en rendant possible notamment la sécurisation du « capital client », l'automatisation de certaines tâches et le contrôle à distance des forces de vente (cf partie 1, tableau 2.2 : Rôles attribués aux progiciels CRM).

Une première revue des rares travaux académiques consacrés aux progiciels CRM dans une perspective interactionnelle réalisée dans le chapitre 3 nous a permis de préciser quels rôles ont été identifiés dans la littérature pour ceux-ci. Selon ces travaux, les progiciels CRM semblent bien participer à l'amélioration de la connaissance client, à son partage au sein de l'entreprise et être des facilitateurs pour le contrôle à distance des forces de vente. De plus comme de nombreux outils de gestion, ils donnent lieu à des usages inattendus. Benedetto (2003) et Kessous (2005) mettent ainsi en évidence respectivement un usage pour signaler ses compétences auprès de la hiérarchie et un usage de « preuve » pour s'approprier un client. Cependant, leur rôle effectif reste encore peu exploré. Nous questionnons dans ce chapitre les usages des progiciels CRM et les transformations des pratiques des forces de vente concomitantes à leur mise en oeuvre. La suite de ce chapitre est structurée autour de trois

sections principales : le rôle attribué à Cont@ct, l'évolution de l'utilisation de Cont@ct au cours du temps et les transformations concomitantes des pratiques des forces de vente.

5.1 Le rôle attribué à Cont@ct

Nous examinons tout d'abord les rôles qui ont été attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha lors de sa conception et essayons de saisir, le cas échéant, une évolution de ces derniers au cours du temps. Nous réalisons cette description grâce à la documentation du projet et aux entretiens réalisés avec les managers d'Alpha en 2008 et en 2011-2012. Ceci nous permet d'élaborer un référentiel des usages et effets attendus de Cont@ct à trois moments distincts, 2005, 2008 et 2011-2012 et par là-même de poser les fondations pour l'étude des usages et des transformations des pratiques associées à la mise en œuvre de Cont@ct au cours du temps et ainsi d'éclairer la sous question de recherche au cœur de ce chapitre :

Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs au sein de l'entreprise ?

5.1.1 Le rôle attribué à Cont@ct lors de sa conception

- *«Renforcer l'image d'Alpha auprès de ses clients et prospects (pro-activité, personnalisation de la relation, qualité des supports) ainsi que l'efficacité commerciale (augmentation du taux de transformation, accroissement du développement, meilleure fidélisation) par un enrichissement de la relation client»*
- *«Accroître la marge commerciale par une optimisation du process commercial (meilleure gestion des portefeuilles, automatisation des tâches administratives, meilleure gestion du temps…)»*
- *«Développer les synergies entre les différentes forces de vente nationale, régionale, locale par un partage de l'information et une démarche commerciale commune.»* (doc CDCSFAV0, p ;10)

Voici comment les dirigeants d'Alpha ont formulé au démarrage du projet, les enjeux auxquels devait répondre la mise en œuvre du progiciel. Ces derniers sont précisés dans plusieurs documents du projet, et notamment dans le cahier des charges destiné aux intégrateurs en page 10 (doc CDCSFAV0) et dans la charte de projet Cont@ct, en p.4. Ces trois enjeux majeurs complétés par la schématisation des trois principaux objectifs attribués à Cont@ct réalisée en p.5 du document intitulé « charte de projet Cont@ct » (cf schéma 5.1: les objectifs de Cont@ct) nous indiquent que Cont@ct a été conçu pour renforcer l'image d' Alpha auprès de ses clients, pour accroître la marge commerciale d'Alpha et développer les synergies entre les différentes forces de vente. Pour cela, Cont@ct doit être à la fois un outil d'aide à la vente pour les vendeurs, un outil de pilotage de l'activité commerciale pour les managers et un outil de partage de l'information client pour l'ensemble des acteurs d'Alpha, et notamment de la chaine commerciale.

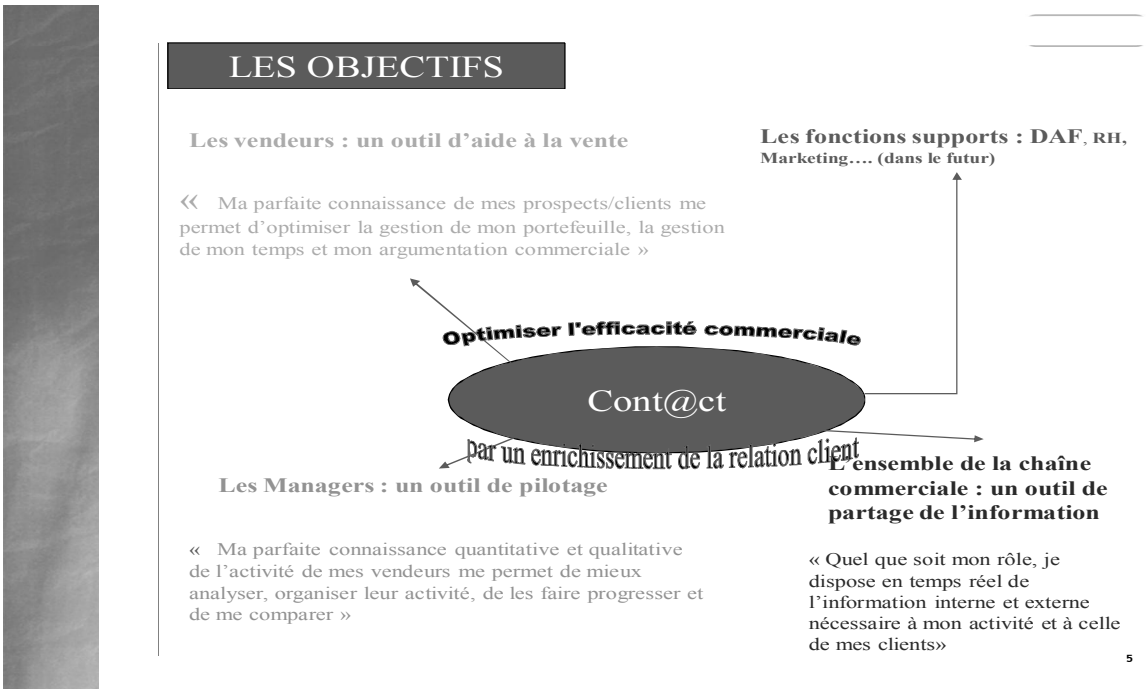


Schéma 5.1: Les objectifs de Cont@ct (source : Charte de Projet Cont@ct, p.5)

L'analyse des enjeux et objectifs associés à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha, lors de sa définition, montre qu'ils sont alignés avec ceux mis en évidence dans les discours généraux sur les progiciels CRM, diffusés dans la presse spécialisée (*cf* partie 1) mais cependant pas totalement identiques (*cf* tableau 5.1). Comme le montre le tableau ci-dessous, lors de la mise en œuvre de Cont@ct, les rôles attribués généralement à un progiciel CRM ont été traduits pour tenir compte du contexte particulier d'Alpha. Certains rôles ont été repris à l'identique

(connaissance client, partage de la connaissance client, automatisation des tâches administratives), certains ont été formulés différemment mais reprennent peu ou prou la même idée centrale (sécurisation du capital client/ meilleure gestion des portefeuilles client, contrôle des forces de vente à distance/ amélioration du pilotage commercial), certains ont été abandonnés (mise au travail des clients) et d'autres au contraire ont été ajoutés pour prendre en compte le contexte particulier d'Alpha lors de la mise en place de Cont@ct en raison de sa fusion toute récente avec un de ses concurrents (homogénéisation de la démarche commerciale entre les différentes forces de vente)

Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours généraux (cf tableau 2 .2 : Rôles attribués aux progiciels CRM)	**Accroissement de la satisfaction client** • Connaissance client • Partage de la connaissance client	**Rationalisation des processus de vente** • Automatisation de certaines tâches • Contrôle des forces de vente à distance • Sécurisation du capital client • Mise au travail des clients
Rôles attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha lors de sa conception **Cont@ct : un outil d'aide à la vente pour les commerciaux, un outil de pilotage pour les managers, un outil de partage de l'information pour l'ensemble de la chaine commerciale** (cf doc CDCSFAVO et charte de projet Cont@ct)	**Renforcement de l'image d'Alpha auprès des clients/prospects** • une parfaite connaissance de ses clients/prospects • Une personnalisation de la relation client • Un développement des synergies entre les forces de vente par un partage de l'information client	**Accroissement de la marge commerciale par une optimisation du process commercial** • Une meilleure gestion des portefeuilles clients, une meilleure gestion du temps • Une automatisation des tâches administratives • Une amélioration du pilotage commercial grâce à une parfaite connaissance quantitative et qualitative de l'activité commerciale • Une homogénéisation de la démarche commerciale entre les différentes forces de vente

Tableau 5.1 : Mise en perspective des rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours globaux et de ceux attribués à Cont@ct lors de sa mise en œuvre par les différents décideurs

5.1.2 Un rôle réaffirmé en 2008

En 2008, lors de notre première étude, ces trois rôles principaux (outil d'aide à la vente, outil de pilotage de l'activité commerciale, outil de partage de l'information client) restent les rôles attribués à Cont@ct, comme nous l'a confirmé, à l'époque, le Responsable du Développement Commercial quand nous l'avons interrogé sur la façon dont Cont@ct devrait être utilisé par les différents acteurs de la force de vente :

> *« - Pour te décrire **l'utilisation théorique de Cont@ct**, je vais partir de l'ATC et je vais raisonner sur le cycle de vente : avant vente, vente, après vente. **Sur l'avant vente** : **l'outil Cont@ct doit être un outil de préparation des RDV**, disons un des outils de préparation des RDV pour l'ATC. Sur cet outil Cont@ct, il trouve plein d'informations importantes, capitales, la première d'entre elles, c'est l'historique du client : s'il va sur la fiche du client, il retrouve l'historique du CA produit par produit, mois par mois. Il doit également pouvoir retrouver dans Cont@ct, l'historique de ses propres contacts avec son client : il y a les comptes-rendus de visite qui doivent lui permettre de savoir ce qui s'est dit lors du dernier RDV pour pouvoir anticiper la préparation de son prochain RDV, il va également retrouver dans Cont@ct des informations sur l'enseigne, c'est relativement récent, concernée par ce client là parce que les RGCN sont sensés faire des comptes-rendus qui redescendent sur tous les ATC concernés par cette enseigne là. C'est donc un élément de préparation de RDV. **Pendant le RDV, il est relativement peu utilisé**. En revanche, **il doit être très utilisé après le RDV par l' ATC : Je dois rentrer le compte-rendu du RDV**, je fais le compte-rendu de ce qui s'est dit pendant ce RDV, **ça présente beaucoup d'avantages : premièrement, pour l' ATC, lui-même, pour avoir l'historique de son client, pour pouvoir préparer au mieux les prochains RDV, deuxièmement , pour son patron, pour qu'il puisse l'aider éventuellement à progresser dans sa façon d'aborder le client, dans ses techniques de vente, dans son activité.** Tiens, j'ai lu ton compte-rendu, il s'est dit ça, tu peux m'en dire plus… **troisièmement pour le National, c'est capital pour le RGCN** qui va aller négocier avec la centrale des accords, éventuellement faire un retour sur les plans d'actions définis de pouvoir dire : regardez, on a vu tous les points de vente de votre enseigne, voilà ce qui s'est dit. Donc, il y a vraiment 3 niveaux d'intérêt : pour l'ATC, pour le manager et pour le RGCN, c'est vraiment capital de faire ça. Ca c'est sur un client, sur un RDV, voilà comment l'ATC doit utiliser Cont@ct. **Il doit également l'utiliser pour planifier son activité : nous avons fixé des normes de RDV par client (on a croisé l'enseigne et la nature du client)**. Par exemple, un client Leclerc doit être vu une fois par mois, un prospect Leclerc, une fois*

par trimestre, qu'il fasse beaucoup ou pas de CA, peu importe. En fonction de ça, le commercial a la vision là-dessus, elle s'inscrit dans la fiche client, il peut voir combien de RDV ont été faits, ce qui lui reste à faire, il doit planifier son activité et on lui demande d'utiliser l'agenda de Cont@ct pour rentrer les RDV qu'il va faire. ***Il doit donc utiliser Cont@ct pour la connaissance du client mais aussi pour planifier son activité. Voilà grosso modo, l'utilité de Cont@ct pour le commercial***. » (EDC08-4, p.2-3)

Ainsi, en 2008, comme le mettent en évidence à la fois ces propos et les trois principales fonctionnalités supplémentaires développées, après 2006, « Cont@ct SAV », « TOP enseigne » et « Plan de couverture », Cont@ct est toujours positionné par les dirigeants d'Alpha à la fois comme l'outil de la connaissance client et de son partage et comme un outil de rationalisation des processus de vente. Le module « Cont@ct SAV » contribue à enrichir la connaissance client grâce à l'historique de toutes les réclamations client. La fonctionnalité « TOP enseigne » favorise le partage de la connaissance client en permettant à chaque commercial de savoir quasiment en temps réel ce qui a été négocié au niveau du siège de l'enseigne et de connaître les opérations en cours dans les différents points de vente de celle-ci. La fonctionnalité « Plan de couverture » participe, quant à elle, à la rationalisation des processus de vente en indiquant à chaque commercial le nombre de visites à effectuer avec chacun de ses clients/prospects en fonction du profil de ce dernier.

5.1.3 Un fléchissement en 2011-2012 par rapport au rôle attribué à Cont@ct en matière de partage de la connaissance client

En 2011-12, dans les discours des différents responsables, le rôle de Cont@ct en tant qu'outil d'aide à la vente et d'outil de pilotage de l'activité commerciale est réaffirmé, et par là même son rôle dans le développement de la connaissance client et la rationalisation des processus de vente est confirmé. Le développement d'une nouvelle fonctionnalité « Opérations », permettant à chaque manager de mettre en place dans Cont@ct des opérations commerciales spécifiques pour ses équipes, contribue à cette volonté de structurer toujours plus l'activité commerciale : l'activité de chaque commercial est de plus en plus encadrée en raison du nombre croissant d'opérations commerciales décidées aux différents niveaux (Siège, région, local), il a de moins en moins de marge de liberté par rapport au choix des actions à mettre en place.

« En fait, il y a, en plus, des actions précises qui sont données. Avant, ils couvraient leur portefeuille, ils voyaient leurs gros clients, et puis basta. Maintenant, ils ont en plus de ça un certain nombre d'opérations commerciales à mettre en place. Par exemple, y a des actions qui sont mises en place par le siège pour booster tel ou tel produit, parce qu'on lance un nouveau produit, ils savent que ça existe, ils savent qu'ils doivent le faire… Ils le font et ils le traduisent dans l'outil » (EDC11-9, p.8)

En revanche, nous avons noté une certaine inflexion dans le discours des différents responsables sur le rôle de Cont@ct en tant qu'outil de partage de la connaissance client. Dans ce domaine, le rôle attribué à Cont@ct semble avoir été significativement affaibli. En effet, suite aux différents changements d'organisation au sein de la Direction Commerciale, et notamment au remaniement de la Direction de Grands Comptes, comme en témoignent les propos mentionnés ci-dessous, Cont@ct ne semble plus être au cœur des échanges des informations client entre les différentes force de vente : il a été supplanté dans ce rôle par la mise en place d'un nouvel outil, la « lettre du commerce », document Word synthétisant l'ensemble des informations client importantes et diffusé par mail à l'ensemble des forces de vente chaque semaine.

« - Un autre objectif était le partage d'informations entre les différentes forces de vente, est-ce que tu penses qu'il y a eu des progrès à ce niveau là ?
- Non, très peu… En tout cas, l'info descendante, elle ne passe pas via Cont@ct
- C'est effectivement, ce que j'ai cru comprendre, lorsque que j'ai vu X [Directeur des Grands Comptes Nationaux]
- X, il ne se sert pas du tout de Cont@ct... Il a crée à côté la lettre du commerce qui est super bien faite mais là aussi tu as une info qui est complètement déconnectée de l'outil. Après il le fait d'une manière qui est assez facile à utiliser. Donc, tu as la lettre du commerce qui arrive aux managers, tu regardes les actions qui te concernent, tu les relaies derrière. Cela te permet d'avoir une bonne vision de ce qui se passe au niveau national, en tout cas au niveau des enseignes, ça fonctionne plutôt bien mais ce n'est pas dans Cont@ct.
- Parce que si mes souvenirs sont bons, en 2008, Y[ex-Directeur des Ventes Grands Comptes Nationaux] avait crée dans Cont@ct le Top Enseigne
- Oui, mais ça c'est fini
- C'est fini, et ça a été remplacé par la lettre du commerce, en gros

- Oui, en gros c'est ça…Mais là où ils sont entre guillemets dans la difficulté, c'est que c'est très bien pour descendre de l'info mais que ça ne marche pas pour remonter de l'info. (EM11-1, p.9)

De plus, l'affaiblissement de ce rôle devrait se poursuivre, dans la mesure où, nous avons appris, lors de nos observations et échanges avec divers interlocuteurs en juillet 2012, qu'un nouvel outil « Copilote » était en test. Ce nouvel outil nous a été présenté comme étant un outil qui permettrait aux équipes commerciales du siège de communiquer avec le réseau, notamment pour échanger des informations client.

En résumé, comme le montre le tableau 5.2, les rôles attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha ont évolué au cours du temps : si son rôle pour l'amélioration de la connaissance client est sans cesse réaffirmé, celui d'outil de partage de l'information client est moins prégnant au cours du temps alors que celui de rationalisation des processus de vente a au contraire été renforcé.

Evolution du rôle attribué / Cont@ct 2005	**Connaissance Client**	**Partage de l'information client**	**Rationalisation des processus de vente**
Cont@ct 2008 **Outil d'aide à la vente** **Outil de pilotage** **Outil de partage de l'information client**	+ « Cont@ct SAV »	+ « TOP enseigne »	+ « Plan de couverture »
Cont@ct 2011-2012 **Outil d'aide à la vente** **Outil de pilotage**	=	- Mise en place de la « lettre du commerce » Test de « Copilote » (Hors Cont@ct)	+ « Opérations »

Tableau 5.2 : Mise en perspective de l'évolution des rôles attribués à Cont@ct et de la mise en place de nouvelles fonctionnalités

L'analyse des rôles attribués à Cont@ct par les Dirigeants d'Alpha constitue un élément intéressant pour notre compréhension des transformations des pratiques des équipes commerciales suite à la mise en oeuvre de Cont@ct, dans la mesure où elle nous permet de saisir les effets attendus. Cependant, pour saisir réellement dans quelle mesure la mise en œuvre de Cont@ct a modifié les pratiques au sein d'Alpha, il est nécessaire de s'intéresser à l'utilisation « réelle » de Cont@ct car Cont@ct, comme toute innovation est devenu une réalité en cessant d'être une simple chimère, à partir du moment où il a été utilisé par les

différents actants du réseau (Akrich 2006, p.163). Aussi, la section suivante est consacrée à l'utilisation de Cont@ct au cours du temps.

5.2 L'évolution de l'utilisation de Cont@ct au cours du temps

Cette description de l'utilisation de Cont@ct au cours du temps est réalisée essentiellement à partir des entretiens conduits en 2008 et des entretiens et observations effectués en 2011-2012. 2008 et 2011-2012 constituent deux jalons temporels qui nous permettent de décrire quelle est l'utilisation de Cont@ct au cours de deux périodes distinctes et par là-même de voir dans quelle mesure l'utilisation de Cont@ct a varié au cours du temps.

5.2.1 L'utilisation de Cont@ct en 2008

Afin de clarifier les usages « réels » de Cont@ct par les différents actants humains présents à cette époque, nous nous sommes intéressée aux usages des trois catégories principales d'utilisateurs : les commerciaux, les managers et les assistantes commerciales. Cette analyse s'appuie uniquement sur les propos recueillis lors des entretiens. Consciente des limites d'une analyse des usages fondée uniquement sur des entretiens, pour accroître la solidité de notre analyse nous avons essayé dans la mesure du possible de trianguler les sources. Ainsi, afin d'identifier les usages d'une des trois catégories (commerciaux, managers, assistantes commerciales), nous nous appuyons non seulement sur leur propre description mais aussi sur celles que les autres catégories et les équipes de la direction commerciale en font.

Un simple outil de création et de modification des fiches clients et de consultation des agendas pour les assistantes commerciales

En 2008, les assistantes commerciales se servent de Cont@ct essentiellement pour créer ou modifier des fiches clients et consulter les agendas des commerciaux. Rares sont celles qui l'utilisent pour renseigner les clients en l'absence des commerciaux, c'est-à-dire dans une perspective de partage de l'information client.

« - Moi, j'utilise Cont@ct Service Clients et je l'utilise pas mal pour créer des fiches clients, mettre à jour des données et pour voir à quel commercial est attribué tel client… Voilà » (EA08-1, p.2)

« Je m'en sers surtout pour créer les fiches clients des ATC, on ne peut plus créer les fiches clients dans Odyssée. Pour pouvoir faire le contrat d'un nouveau client, je suis obligée de créer d'abord sa fiche dans Cont@ct. Je m'en sers aussi pour faire les mises à jour des interlocuteurs, des adresses de facturation. Je regarde également les agendas de commerciaux car j'ai accès à tous leurs agendas. » (EA08-3, p.1)

Un outil de reporting plus qu'un outil d'aide à la vente pour les commerciaux

Pour les commerciaux, Cont@ct devait être, certes, un outil de reporting mais également un outil d'aide à la vente. Cependant, les entretiens réalisés avec différents acteurs de la force de vente, ont mis en évidence une utilisation de Cont@ct, en2008, se résumant à celle d'un outil de reporting, d'amélioration et de partage de la connaissance client. En effet, d'après les propos tenus à la fois par les managers et par les commerciaux, Cont@ct servait surtout pour positionner les RDV dans l'agenda, faire les comptes-rendus de visite et mettre à jour la base de données clients. Spontanément, rares sont ceux qui parlent d'une utilisation de Cont@ct dans le cadre de la préparation de leurs RDV ou de l'analyse de leur activité pour en dégager les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'atteindre leurs différents objectifs. C'est ce non usage de Cont@ct à la fois dans le cadre de la préparation des RDV commerciaux et pour essayer d'améliorer leurs résultats à partir d'une analyse des données figurant dans Cont@ct qui nous conduit à conclure que Cont@ct en 2008 n'était pas utilisé en tant qu'outil d'aide à la vente. En revanche, l'utilisation de plus en plus fréquente de la fonctionnalité « TOP enseigne » par les différents commerciaux s'occupant des différentes entités d'une même enseigne souligne un usage de Cont@ct de plus en plus affirmé en matière de partage de la connaissance client entre les différentes forces de vente (nationale, régionale et locale).

« - Pour toi, ils l'utilisent plus encore comme un outil de reporting que comme un outil de pilotage de leur activité ?
- C'est tout à fait vrai, ils l'utilisent comme outil de reporting et non comme un outil d'aide à la vente. Complètement…Ce qui est dommage, mais ce qui est le lot de tous les CRM, au moins au début » (EDC08-4, p.4)

« - Et tes RGCN, comment utilisent-ils Cont@ct ?
- Alors les RGCN, ils l'utilisent pour mettre leurs RDV…L'utilisation qui commence un peu à poindre, c'est regarder les comptes-rendus des équipiers, donc des ATC et de se nourrir d'informations des ATC. » (EM08-2, p.4)

« - Peux-tu me dire comme tu l'utilises maintenant ?
- Je l'utilise essentiellement pour : marquer mes RDV, faire mes comptes-rendus TOP Enseigne et sur mes propres clients, pour renseigner les prévisions, pour créer les nouveaux clients. En fait, voilà comment je m'en sers essentiellement » (ECO08-3, p.1)

« - J'utilise Cont@ct, avant tout pour rentrer mes RDV, faire mes comptes-rendus de visite, faire les prévisions de CA, faire les comptes-rendus TOP Enseigne et consulter les comptes-rendus faits par les RGCN et les ATC. » (ECO08-4, p.1)

« - Et, est-ce que donc dans la préparation de leur RDV, les RGCR, les ATC vont dans Cont@ct ?
- Je pense qu'ils n'utilisent pas Cont@ct dans la préparation de leurs RDV pour la majeure partie d'entre eux, sauf que ça va changer… » (EM08-3, p.2)

Un outil de pilotage quantitatif plus qu'un outil de pilotage qualitatif pour les managers

Pour les managers, comme le mettent en évidence les propos du responsable de l'animation commerciale sur l'utilisation attendue de Cont@ct (*cf* section 5.1.2), Cont@ct doit être non seulement un outil de pilotage quantitatif mais aussi un outil de pilotage qualitatif . Il doit leur permettre de faire progresser chacun de leurs collaborateurs, grâce à une analyse approfondie des données qu'il contient. Par exemple, un manager constatant qu'un des ses commerciaux vend toujours les mêmes prestations devrait essayer d'en identifier les raisons, notamment en échangeant avec son commercial à partir des informations renseignées dans le compte-rendu de visite : s'agit-il lors de l'entretien, d'un problème de découverte des besoins du client ou au contraire d'un manque de connaissance de la gamme produits. Mais quand nous avons demandé aux différents managers rencontrés de nous décrire leur utilisation de Cont@ct, il s'est avéré qu'ils l'utilisaient surtout pour consulter les agendas, regarder le plan de couverture des clients ou consulter le nombre des rendez-vous réalisés dans la semaine. Ce

constat nous conduit à dire qu'en 2008, les managers utilisaient Cont@ct davantage dans une optique quantitative que qualitative.

> *« - Je l'utilise essentiellement comme un outil de pilotage*
> *- Et plus précisément ?*
> *-en un, je consulte les agendas, mais je ne le fais pas tous les jours et ce pour les RGCR et les CDV, notamment quand j'ai des doutes… et je regarde de près le plan de couverture par enseigne, avant ce tableau de synthèse n'existait pas et il est vraiment bien. »* (EM08-3, p.1)

> *« - Dans ce cadre là, comment utilises-tu Cont@ct ?*
> *- Moi, je* ***l'utilise pour 2 choses : Consulter les agendas de mes RGCN****. En fait, je l'utilise directement et indirectement car tous les lundis matins, X me centralise tous les éléments. Nous, on a un problème de fréquence de visite,* ***ça me sert à regarder les fréquences de visite et on a un problème d'abord quanti et ensuite quali****. Pourquoi, parce que j'ai des commerciaux qui ne sont pas dans la logique des 50/50. Tu verras des commerciaux qui vont être 75% en réseau et 25% en centrale et pour d'autres ce sera l'inverse.* ***Moi, je veux un équilibre, l'outil Cont@ct me permet d'identifier clairement s'ils sont en RDV centrale ou s'ils sont en RDV réseau****.* ***La deuxième utilisation, c'est les comptes-rendus TOP enseigne. Je suis très vigilant sur le quanti des comptes-rendus TOP Enseigne*** *et maintenant bien sûr, sur le quali, c'est-à-dire que j'essaye d'aller regarder ce qu'ils ont pu faire d'un point de vue quali, quanti je regarde en même temps les RGCR, ce qui me permet d'alerter les RCR. Parce ce que le problème que l'on a aujourd'hui, c'est que avant les RGCN et les RGCR ne le faisaient pas, maintenant les RGCN le font mais les RGCR ne le font toujours pas. Donc là, il y a eu un message passé lors de la dernière réunion RCR en leur expliquant que c'était ça l'outil et qu'il fallait passer par là et insister sur l'intérêt qu'il a à faire passer l'info pour que les équipiers voient globalement ce qui se passe en région et de façon un peu plus macro. Donc du coup, j'observe pour savoir si c'est fait ou si ce n'est pas fait* » (EM08-2, p.2-3)

> *« - Moi, je l'utilise beaucoup comme un système de pilotage : regarder l'activité de mes commerciaux (nombre de RDV…), m'assurer de la mise à jour de la base clients/ interlocuteurs, et vérifier l'affectation de certains annonceurs »* (EM08-1, p.1)

Ainsi, en 2008, les principaux usages de Cont@ct par les différents acteurs pouvaient être synthétisés grâce au tableau suivant :

Principaux usages de Cont@ct en 2008	**Type d'utilisateurs**
Reporting de l'activité commerciale • RDV réalisés, RDV prévus • Opportunités commerciales • Comptes-rendus de visite client	Commerciaux (RGCN, RGCR, ATC, CC)
Gestion des données clients et des informations concernant les relations commerciales • Création/modification/consultation des fiches client	Tous les acteurs de la force de vente
Echange de données et informations client (Top Enseigne) • Informations sur les contrats négociés avec les centrales d'achat des principales Enseignes • Comptes-rendus des actions menées au niveau de la région et des différents points de vente	Commerciaux ayant en charge différentes entités d'une même enseigne
Pilotage quantitatif et contrôle à distance • Rapport sur les RDV réalisés et planifiés sur une période donnée pour un commercial donné, une équipe donnée • Visualisation des comptes-rendus de visite établis par différents commerciaux de son équipe	Managers opérationnels Direction commerciale
Structuration de l'activité commerciale • Détermination du nombre de RDV à réaliser en fonction du profil du client par mois, trimestre et année (plan de couverture)	Direction commerciale

Tableau 5.3 : Principaux usages de Cont@ct en 2008

Si en 2008, Cont@ct était essentiellement utilisé comme un outil de reporting, de pilotage quantitatif et de structuration de l'activité commerciale et commençait à s'affirmer en tant qu'outil central de l'amélioration et du partage de la connaissance client, les différents entretiens réalisés auprès de différents membres de la Direction Commerciale suggéraient que cela était une première étape dans l'appropriation de l'outil et qu'avec le temps, l'utilisation de Cont@ct serait plus complète, comme en témoignent les propos, ci-dessous, d'un manager de la Direction Commerciale .

> *« - Je pense qu'ils n'utilisent pas Cont@ct dans la préparation de leurs RDV pour la majeure partie d'entre eux, sauf que ça va changer… »* (EM08-3, p.2)

Aussi, suite à notre étude réalisée en 2008, notre interprétation était que Cont@ct était en cours d'appropriation et que son utilisation évoluerait avec le temps vers une utilisation sensiblement semblable à celle qui avait été prévue lors de sa conception : un outil d'aide à la vente pour les commerciaux, un outil de pilotage de l'activité commerciale et un outil de partage de la connaissance client pour l'ensemble des acteurs de la force de vente. Mais l'utilisation de Cont@ct en 2011-2012 confirme-t-elle ces prévisions ?

5.2.2 L'utilisation de Cont@ct en 2011-2012

Afin de décrypter les usages faits de Cont@ct en 2011-2012 et de voir dans quelle mesure ils ont donné lieu à une évolution par rapport à ceux observés en 2008, nous avons, tout d'abord, examiné l'utilisation de Cont@ct par les trois catégories principales d'acteurs étudiés en 2008 : assistantes commerciales, commerciaux et managers, puis nous avons également examiné celle des CSC (Chargés de la Satisfaction Client), nouveaux actants du réseau mis en place fin 2008. Cette analyse s'appuie à la fois sur les entretiens et les observations, réalisés en 2011 et 2012.

Contrairement à nos attentes, dans la mesure où nous pensions que la poursuite de l'appropriation et de l'apprentissage conduiraient à une utilisation réelle de Cont@ct proche de l'utilisation cible déterminée lors de sa conception, sept ans après sa mise en œuvre, l'utilisation réelle n'est toujours pas conforme à l'utilisation attendue. En effet, comme nous le mettons en évidence dans les trois sections suivantes, en 2011-2012, les assistantes

commerciales utilisent toujours très peu Cont@ct, les commerciaux l'utilisent comme un simple outil de reporting et de preuve, quant aux managers ils l'utilisent surtout comme un outil de pilotage quantitatif.

Un outil toujours très peu utilisé par les assistantes commerciales

Les entretiens réalisés, en 2011-2012, comme les observations effectuées auprès d'assistantes commerciales en bassin, au sein de la Direction des Grands Comptes ou au CRC (Centre de la Relation Client), nous amènent à conclure que Cont@ct est actuellement très peu utilisé par les assistantes commerciales ; leur rôle étant de plus en plus recentré sur la saisie des contrats commerciaux, leur outil de prédilection est Commédia. Elles utilisent Cont@ct essentiellement pour trois tâches qui restent très ponctuelles dans leur activité : la création/consultation/mise à jour des fiches clients, la consultation des agendas des commerciaux et la saisie de réclamations client.

> *« Je ne me sers pas trop de Cont@ct, les seules choses que je fais dans Cont@ct, c'est les modifications de fiches clients (interlocuteur, adresse…) et rentrer les réclamations. Eventuellement, je peux aussi prendre un RDV pour un ATC et le rentrer dans Cont@ct. En fait, je l'ouvre assez rarement. »* (OA12-1, p.2)

> *« - Quels sont les outils que les ASSCO [Assistantes Commerciales] utilisent le plus ?*
> *- Commedia pour le suivi des contrats, et le suivi de la logistique, pour savoir les documents qui sont arrivés sur la plateforme par rapport aux contrats saisis […]*
> *- Dans Cont@ct, qu'est-ce qu'elles font ?*
> *- Dans Cont@ct, elles créent les fiches client. Pour l'instant, elles n'y touchent pas encore vraiment beaucoup parce que Cont@ct, c'est surtout l'outil des commerciaux* (EM12-1,p.24)

Ces propos sont tout à fait concordants avec les observations que nous avons effectuées. Par exemple, lors des deux-demi journées passées en bassin avec deux assistantes commerciales, Cont@ct n' a pas du tout été utilisé par l'une, et a été ouvert une seule fois au cours de la matinée par l'autre pour vérifier, avant d'enregistrer un avoir dans Commédia, qu'il y avait

bien dans Cont@ct une réclamation créée correspondant à cet avoir. En 2012, Cont@ct n'est pas au cœur de l'activité des assistantes commerciales.

Un outil de reporting et de preuve plus qu'un outil d'aide à la vente pour les commerciaux

« Sur Cont@ct, je pense qu'ils [les commerciaux] y vont tous les jours. En tout cas, dès qu'ils se connectent, ils vont y aller. Ils vont aller chercher les infos de la fiche client, ils vont rentrer les RDV qui sont pris, ils vont faire leurs comptes-rendus. Aujourd'hui, même si cela manque encore de fluidité, on est sur une utilisation quasi quotidienne, mais qui est plus de l'utilisation a posteriori que de l'utilisation a priori pour de la préparation. » (EM11-1, p. 6)

« Aujourd'hui, on est sur une utilisation qui est partielle, qui est plus une utilisation de reporting, que réellement une utilisation qui va te permettre de préparer, d'organiser, d'avoir ta stratégie de portefeuille dans Cont@ct » (EM11-1, p.2)

« - A mon époque, ils utilisaient Cont@ct surtout comme un outil de reporting et non comme un outil de pilotage de leur activité et de préparation des RDV. Est-ce que vous pensez qu'il y a eu une évolution ?
- Je pense qu'aujourd'hui, ce n'est pas suffisamment un outil de préparation des RDV. Encore une fois, je ne vais pas généraliser, il y a certainement des vendeurs qui ont bien compris l'intérêt, et qui s'en servent comme un outil de préparation. Mais, aujourd'hui c'est plus vécu, du fait que c'est vécu comme une contrainte, c'est plus vécu comme un outil de reporting. Voilà, il faut que je montre ce que j'ai fait, mon patron veut savoir ce que j'ai fait, donc je lui montre ce que j'ai fait. » (EDC11-2, p.8)

Conformément à ce qui est exprimé au travers de ces propos, lors des observations effectuées, nous avons, tout d'abord, pu constater que Cont@ct est actuellement utilisé très régulièrement par une grande majorité des commerciaux (RGCN, RGCR, ATC et CAD) mais que son utilisation, pour la plupart d'entre eux, continue à se rapprocher davantage de celle d'un outil de reporting que de celle d'un outil d'aide à la vente. En effet, ils l'utilisent avant tout pour quatre tâches principales : noter dans l'agenda les RDV pris, réaliser les comptes-rendus de visite, créer /consulter/modifier les fiches clients, et mettre en place les actions définies dans

les différents plans d'actions commerciales (PAC) déterminés dans la menu « opérations » de Cont@ct.

Ces observations nous ont également permis de mettre en évidence un usage inattendu, que nous qualifions dans la lignée de Kessous (2005) d'usage de « preuve ». L'ouverture en 2010 du centre de la relation client et le remplacement des conseillers de clientèle (CC) localisés dans les différents bassins, par les commerciaux à distance (CAD), regroupés au sein de ce centre de la relation client à Reims, ont conduit les commerciaux à utiliser Cont@ct pour prouver que tel prospect leur appartenait. En 2010, toujours dans une recherche de rationalisation de la relation client, Alpha a décidé de développer la vente au téléphone, initiée dès 2008 avec la mise en place des Conseillers clientèle, et de ne maintenir les rendez-vous en face à face que pour les clients ayant un fort potentiel. Ainsi, les clients d'une zone géographique sont répartis, en fonction de leur chiffre d'affaire et du potentiel de développement, entre un attaché commercial (ATC) localisé sur place et un commercial à distance (CAD) situé au centre de la relation client, à Reims. En ce qui concerne les prospects de la zone non affectés dans l'un ou l'autre des portefeuilles, la règle est la suivante, celui qui initie le premier contact se voit attribuer le prospect. Dans ce contexte, comme le montre l'extrait d'entretien mentionné ci-dessous, Cont@ct est utilisé comme un moyen de preuve.

> *« - Je leur ai dit d'utiliser Cont@ct, notamment pour éviter le transfert de certains prospects dans le portefeuille des ATC. En effet, s'il y a des traces dans Cont@ct comme quoi ils ont travaillé avec ce client, ils pourront garder le client. Cont@ct est le seul moyen de prouver que le CAD avait commencé à travailler avec tel ou tel client » (OCRC-12).*

Si comme le montre cet extrait, les commerciaux à distance (CAD) utilisent désormais Cont@ct comme un outil de preuve, nous avons pu constater, lors de nos accompagnements terrain, que les attachés commerciaux (ATC) des bassins adoptaient la même conduite. Cela montre que si l'objectif initial de Cont@ct était, au travers du partage de la connaissance client, de faire disparaître les « chasses gardées » des commerciaux, Cont@ct est en fait utilisé, d'une certaine manière, contre toute attente, pour renforcer ces « chasses gardées ». Cet usage est conforme à celui mis en lumière par Kessous (2005) lors de son étude de mise en oeuvre d'un progiciel CRM chez France Télécom. En effet, Kessous (2005) montre que certains commerciaux utilisent le progiciel CRM mis en place pour devenir le « propriétaire » d'un client. (*cf* chapitre 3, section 3.2.1)

Un outil de pilotage quantitatif et de structuration de l'activité commerciale plus qu'un outil de pilotage qualitatif pour les managers

Si en 2012 comme en 2008, Cont@ct reste pour la grande majorité des commerciaux plus un outil de reporting qu'un outil d'aide à la vente, de la même façon, il s'avère être toujours, pour la plupart des managers, un outil de pilotage plus quantitatif que qualitatif de l'activité commerciale.

> *« Tu vois aujourd'hui, on va s'en servir comme outil de reporting quantitatif et très peu pour le qualitatif. Ca va nous servir à voir si on est dans le « par », si la proportion client/prospect est respectée, on voit si les cibles des plans d'actions sont couvertes ou pas… »* (EM11-1, p.3)

> *« Et moi de ce que je ressens de l'utilisation de cont@ct, c'est plutôt du pilotage d'activité, du pilotage du taux de couverture… »* (EDC11-5, p.2)

> *« - Moi,* ***je l'utilise principalement le vendredi pour faire les extractions de planning pour voir ce qu'ils ont fait sur la semaine et ce qu'ils ont de prévu pour la semaine d'après****.*
> *- Et pour voir encore la semaine d'après.*
> *-Non même pas, cela me permet d'échanger avec le chef des ventes, car pour le moment c'est le chef des ventes de l'autre bassin d'Ile de France qui fait aussi l'intérim chez moi. Donc, on est un peu contraint par ses disponibilités de temps pour pouvoir échanger, pour être sûrs qu'il aille à tel RDV la semaine d'après ou pour caler les accompagnements, soit lui, soit moi, pour voir un peu ce qui est dans les tuyaux,* ***on s'en sert principalement là-dessus, sur le pilotage de l'activité.*** *Tu vois, comme aujourd'hui, on ne gère pas du tout les prévisions dedans, donc* ***c'est principalement les RDV, le planning, ce qui est vachement réducteur, par rapport au truc. »*** (EM11-1, p.5)

Si Cont@ct est utilisé par les managers opérationnels pour le pilotage quantitatif de l'activité commerciale de leurs commerciaux, il est également utilisé par la Direction Commerciale pour structurer davantage en central les actions commerciales et pour contrôler à distance l'activité des différentes entités, et notamment des bassins.

> *« **Une fois que l'extraction des clients cible est faite, on réinjecte tout ça dans Cont@ct. Et Cont@ct, nous sert à piloter ce qui se passe**. C'est-à-dire que les clients qui vont être*

touchés par une action co, on va les toper, et une fois qu'ils sont topés, ***moi, j'utilise Cont@ct pour voir se qui se passe. Est-ce que les clients ont été vus, si oui à quel niveau, et sinon, quels sont les clients qui ne sont pas vus et pourquoi.*** *C'est ça qui sert après entre guillemets à* ***engager le discours avec les bassins pour leur dire, toi tu avais 100 clients à voir sur cette action, tu en as vu 15, pourquoi les autres n'ont pas été vus****. Après ça pose d'autres questions, est-ce que c'est juste un problème d'activité des commerciaux ou est-ce que c'est autre chose »* (EDC11-9, p.2)

Ainsi, finalement l'utilisation faite de Cont@ct en 2011-2012 par les assistantes commerciales, les commerciaux et les managers est assez semblable à celle de 2008. Les principales différences d'usage de Cont@ct par ces trois catégories résident dans une utilisation moins systématique de la fonctionnalité « TOP enseigne », et par là-même dans un usage de Cont@ct moins centré sur le partage de la connaissance client entre les différentes forces de vente, un renforcement de l'utilisation de Cont@ct pour structurer l'activité commerciale en central et en réaliser un contrôle à distance et enfin l'apparition d'un usage inattendu, celui de « preuve » dans l'attribution des prospects entre les ATC et CAD. Mais la principale différence dans les usages de Cont@ct entre 2008 et 2011-2012 réside dans l'usage de Cont@ct comme l'unique outil de gestion des réclamations clients, suite à la mise en place du module « Cont@ct SAV », fin 2008.

Un outil devenu l'outil de la gestion des réclamations client

Fin 2008, toujours dans une optique de professionnalisation et d'amélioration de la relation client, Alpha a décidé de mettre en place dans chaque bassin un Chargé de la Satisfaction client (CSC), responsable principalement du suivi du taux de couverture (les clients ont-ils étaient vus ou contactés conformément au plan de couverture ?), du pilotage de la qualité de service (gestion des contrôles de distribution internes et externes…) et de la gestion des réclamations. Suite à cette mise en place, Cont@ct a été enrichi d'un nouveau module Cont@ct SAV permettant un suivi précis des réclamations. Lorsqu'un client formule une réclamation, soit à son commercial, soit à l'assistante commerciale ou encore directement au CSC, une réclamation est créée dans Cont@ct en précisant notamment le contrat de distribution concerné, le motif de la réclamation, les adresses précises remontées comme mal distribuées et les décisions prises (avoirs…). Ainsi, toutes les réclamations des clients sont

répertoriées dans Cont@ct et apparaissent sur la fiche client, enrichissant ainsi la connaissance sur la relation client et le partage de cette connaissance. En 2012, lors des observations réalisées auprès des assistantes commerciales et surtout des CSC, nous avons constaté que Cont@ct était réellement au cœur de la gestion des réclamations client. Au cours des trois demi-journées passées, auprès de deux CSC différents, nous avons pu observer que Cont@ct est l'outil qu'ils utilisent le plus, il est d'ailleurs ouvert en permanence. Confirmant cela, une des CSC rencontrés nous a dit :

> *« Cont@ct, je l'utilise tous les jours, c'est mon outil de travail, il n'y a pas un jour où je ne suis pas connectée, ce n'est pas possible. Je m'en sers pour le taux de couverture, le suivi des réclamations. L'analyse de la QS [Qualité de Service] sans Cont@ct ne serait pas possible, c'est hyper facile à utiliser. »* (OCSC12-1, p.14)

En approfondissant les mécanismes de cette gestion des réclamations client dans Cont@ct, au travers de nos échanges avec les différents CSC et responsables de plate-forme de distribution rencontrés, nous avons mis en évidence un double usage de Cont@ct, dérivé de celui de la gestion de la réclamation client et visant à améliorer la qualité de la distribution. Nous qualifions ces usages, pour l'un d' « usage de prévention », et pour l'autre d' « usage de contrôle à distance de la qualité du travail des distributeurs ». L' « usage de prévention » résulte de la mise en place d'un « *batch* »[76] entre Cont@ct et Swing, l'outil de la logistique permettant notamment de préparer les tournées des distributeurs. Chaque nuit, les adresses enregistrées comme « fautées » dans Cont@ct sont automatiquement « déversées » dans Swing. Elles apparaissent ainsi pendant trois mois sur la feuille de route des distributeurs concernés en « adresse sensible ». Il s'agit de faire de la prévention auprès des distributeurs concernés en mettant en place une alerte afin que les distributeurs soient particulièrement vigilants par rapport à ces adresses. Quand à l' « usage de contrôle à distance de la qualité du travail des distributeurs », il est le fait de certains CSC qui, en cherchant à approfondir leurs analyses,se sont intéressés aux adresses dites « récurrentes », c'est-à-dire aux adresses qui ont été enregistrées dans Cont@ct comme « fautées » à plusieurs reprises. Grâce au croisement de ces adresses avec les différents secteurs de distribution et les distributeurs en charge de ces secteurs pour les distributions concernées (il y a un fort turn-over au sein des distributeurs et les distributeurs en fonction des contrats ne distribuent pas forcément les mêmes secteurs), les

[76] Un batch en informatique désigne en ensemble de commandes qui sont réalisées automatiquement

CSC sont capables de déterminer les distributeurs dits « récurrents », c'est-à-dire ceux qui sont à l'origine de nombreuses anomalies de distribution. Ainsi, Cont@ct, progiciel CRM, est utilisé à des fins d'amélioration de la qualité de la distribution au travers d'un usage de « prévention » et d'un usage de « contrôle à distance de la qualité du travail des distributeurs ». Si le premier est un usage attendu dans la mesure où il a été prévu lors de la conception du module « Cont@ct SAV », le second en revanche est inattendu, il résulte d'une traduction, d'une transformation, d'une combinaison de données saisies à des fins de gestion de la relation client par certains CSC.

Ainsi, selon notre analyse, les usages principaux de Cont@ct en 2011-2012 peuvent être synthétisés à l'aide du tableau suivant :

Principaux usages de Cont@ct en 2011-2012	**Type d'utilisateurs**
Reporting de l'activité commerciale • RDV réalisés, RDV prévus • Opportunités commerciales • Comptes-rendus de visite client	Commerciaux (RGCN, RGCR, ATC, CAD)
Gestion des données clients et des informations concernant les relations commerciales • Création/ modification/consultation des fiches client	Tous les acteurs de la force de vente
Pilotage de l'attribution des prospects non affectés (usage de preuve)	Commerciaux (ATC, CAD)
Pilotage quantitatif de l'activité commerciale et contrôle à distance • Rapport sur les RDV réalisés et planifiés sur une période donnée pour un commercial donné, une équipe donnée • Visualisation des comptes-rendus de visite établis par différents commerciaux de son équipe	Managers opérationnels Direction commerciale
Structuration de l'activité commerciale • Détermination du nombre de RDV à réaliser en fonction du profil du client par mois, trimestre et année (plan de couverture) • Mise en place de plans d'actions commerciales pour ses équipes et réalisation du suivi (menu « opérations »)	Managers opérationnels Direction commerciale
Gestion des réclamations client • Saisie de l a réclamation • Suivi de la réclamation et de la décision prise	CSC
Pilotage de la qualité de la distribution (usage de prévention + usage de contrôle de la qualité du travail des distributeurs)	Distributeurs et CSC

Tableau 5.4 : Principaux usages de Cont@ct en 2011-2012

La mise en perspective des rôles attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha aux trois jalons nous servant de référence (première mise en production, 2008 et 2011-2012) et des usages de Cont@ct en 2008 et en 2011-2012, nous amène à conclure que l'utilisation de Cont@ct en 2012 n'est ni exactement celle attendue, ni parfaitement identique à celle observée en 2008. Selon nous, l'utilisation observée en 2011-2012 diffère de celle attendue à double titre : elle n'est ni exactement alignée avec les rôles attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha lors de sa conception, ni avec ceux attribués en 2011-2012. En effet, par rapport aux rôles attribués lors de sa conception, comme nous l'avons mis en évidence Cont@ct est davantage utilisé comme un outil de reporting que comme un outil d'aide à la vente, comme un outil de pilotage quantitatif que comme un outil de pilotage global (quantitatif et qualitatif) et a été supplanté en partie dans son rôle de partage de l'information client entre les différentes forces de vente par un nouvel outil : la lettre du commerce. Si les usages constatés de Cont@ct en 2012 ne sont pas parfaitement alignés avec les usages attendus lors de sa conception, ils ne le sont pas totalement non plus avec ceux attendus en 2012. En 2012, si les dirigeants d'Alpha le positionnent de façon moins affirmée comme un outil de partage de la connaissance client, en revanche, ils le considèrent toujours comme un outil d'aide à la vente et un outil de pilotage global, ce qui, comme nous l'avons souligné, n'est pas réellement le cas. De plus, l'examen approfondi des usages réels nous a permis de mettre en évidence deux usages inattendus : l'usage de « preuve » permettant aux commerciaux de devenir le propriétaire d'un prospect et celui de « contrôle de la qualité du travail des distributeurs ». Quant à la mise en perspective des usages de Cont@ct en 2008 et en 2012, elle fait apparaître une utilisation qui a varié au cours de la période. Tout ceci contribue à montrer que les usages d'un outil de gestion sont très dépendants des actants en présence au sein du réseau qu'ils soient humains ou non-humains, et souligne le rôle actif des différents actants par rapport au devenir de l'outil de gestion au sein du réseau.

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, de nombreux travaux de recherche mobilisant l'ANT se sont intéressés aux outils de gestion pour essayer de comprendre le processus qui conduisait à leur adoption d'une part, et leurs différents rôles au sein d'une organisation, d'autre part. Cependant, les chercheurs s'intéressant aux différents rôles des outils de gestion se sont focalisés dans leurs travaux sur les transformations liées à la mise en place de ces derniers et à notre connaissance, ont jusqu'à présent peu étudié l'autre face de l'interaction c'est-à-dire le rôle que les différents actants du réseau pouvaient avoir au cours du temps en

matière de transformation de l'outil de gestion tant dans sa forme que dans son usage, comme si, une fois l'outil adopté, les utilisateurs n'agissaient plus sur lui. Selon nous, il peut-être intéressant pour approfondir notre compréhension du rôle des outils de gestion dans le temps d'examiner plus précisément l'autre face de l'interaction, c'est-à-dire celui du rôle des différents actants par rapport à l'outil de gestion. Cela a été semble t-il peu fait par les chercheurs étudiant les outils de gestion dans une perspective ANT, alors même que l'ANT propose une grille de lecture intéressante en la matière, celle de la typologie des formes d'intervention des utilisateurs sur un dispositif-socio-technique établie par Akrich (*cf* chapitre 3, section 3.1.3).

Aussi dans la section suivante, dans un premier temps nous interprétons les résultats mis en évidence par rapport aux usages de Cont@ct à la lumière de la typologie proposée par Akrich, puis dans un second temps nous analysons les apports du cas Cont@ct pour la compréhension des rôles potentiels des différents actants par rapport au devenir d'un outil de gestion au cours du temps.

5.2.3 Le rôle des différents actants dans le devenir d'un dispositif socio-technique

Une interprétation des usages de Cont@ct selon la typologie d'Akrich 2006

S'intéressant aux rôles des utilisateurs par rapport aux dispositifs socio-techniques, Akrich (2006) distingue, outre l'utilisation prévue par les concepteurs de ce dernier, quatre types d'intervention possibles : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement (*cf* chapitre 3, section 3.1.3). L'analyse des usages de Cont@ct établie précédemment permet à la fois de corroborer les types d'interventions possibles des utilisateurs définis par Akrich (2006), mis à part celui du détournement et de proposer un cinquième type d'intervention, celui de la réduction. Les utilisateurs de Cont@ct l'ont en effet, dans leurs différents usages au cours du temps, à la fois déplacé, adapté, étendu et réduit (*cf* Tableau 5.5-Une mise en perspective des interventions des utilisateurs par rapport à Cont@ct et de la typologie des types d'interventions possibles d'Akrich (2006)). Tout d'abord, les usages « inattendus » mis en lumière précédemment - usage de « preuve » et usage du « contrôle de la qualité du travail des distributeurs » - peuvent en effet être qualifiés de « *déplacement* », dans la mesure où ils

ont consisté « *à modifier le spectre des usages prévus [d'un dispositif]* , de Cont@ct, *sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif* (Akrich 2006, p.255-256). Nous considérons également qu'il a été « *adapté* » au sens d'Akrich (2006) puisqu' il a subi « *quelques modifications [dans le dispositif] qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première* » (*id*., p.258). En effet, nous avons mis en évidence que pour prendre en compte le contexte d'Alpha et faciliter son utilisation, quelques modifications ont été introduites dans le fonctionnement de Cont@ct, notamment pour en simplifier la navigation et le recentrer sur le client et non plus sur l'opportunité. Et enfin, il a donné lieu à des interventions du type « *extension* », qui selon Akrich renvoient à « *l'ajout d'un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste de ses fonctions* » (*id*., p259) par le biais du développement de nouvelles fonctionnalités, de nouveaux modules (« Top enseigne », « plan de couverture », « menu opérations », et module « Cont@ct SAV). Il n' a donné lieu à aucune intervention du type « *détournement* » dans la mesure où il n'a pas été utilisé « *pour un propos qui n'a rien avoir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent* » (*id*., p.260). En revanche, comme nous l'avons montré précédemment certaines fonctionnalités ont été plus ou moins abandonnées au cours du temps (ex « Top Enseigne ») et Cont@ct a aussi fait l'objet d'une « sous-utilisation », c'est-à-dire d'une utilisation mobilisant une partie seulement des fonctionnalités du dispositif socio-technique et étant incomplète par rapport au rôle attribué à ce dernier par les dirigeants (ex : utilisation en tant qu'outil de reporting et non comme outil d'aide à la vente, utilisation pour le pilotage quantitatif et non pour le pilotage global (quantitatif et qualitatif)). Nous qualifions ce type d'intervention de « réduction » en miroir de l' « *extension* » proposée par Akrich (2006) et nous la définissons comme « la suppression ou la non-utilisation d'une ou plusieurs fonctionnalités du dispositif ».A ce stade les types d'intervention des utilisateurs sur Cont@ct peuvent être résumés à l'aide du tableau suivant :

Type d'intervention	Déplacement	Adaptation	Extension	Détournement	Réduction[77]
Les interventions des utilisateurs par rapport à Cont@ct	Usages inattendus- « usage de preuve » et « usage pour le contrôle de la qualité du travail des distributeurs »	Simplification de la navigation Recentrage sur le client	Ajout de fonctionnalités Ex : « Top enseigne » « Plan de couverture » « Menu opérations » « Cont@ct SAV »	Non observé	Suppression et/ou non utilisation de fonctionnalités Ex : « Top Enseigne », Utilisation en tant qu'outil de reporting et non en tant qu'outil d'aide à la vente

Tableau 5.5 : Une mise en perspective des interventions des utilisateurs par rapport à Cont@ct et de la typologie des types d'interventions possibles d'Akrich (2006)

Les apports du cas Cont@ct par rapport aux rôles des actants dans le devenir d'un dispositif socio-technique

L'examen des usages de Cont@ct, et plus globalement des types d'intervention des utilisateurs vis-à-vis de Cont@ct nous permet d'étoffer la littérature consacrée aux outils de gestion dans une perspective ANT en apportant un éclairage sur un aspect peu étudié des interactions potentielles entre un outil de gestion et différents actants d'un réseau : le rôle des différents actants dans le devenir d'un outil de gestion au cours du temps.

Tout d'abord, le cas Cont@ct nous permet d'enrichir les travaux d'Akrich (2006) et ceux encore peu nombreux qui comme ceux de Martineau (2012) ont analysé les usages des outils de gestion à la lumière de la typologie des types d'intervention des utilisateurs proposée par cette dernière. Il permet notamment, en s'intéressant à un dispositif socio-technique plus « complexe » que ceux étudiés à l'origine par Akrich, de compléter les types d'intervention proposés. Au départ, Akrich élabore en effet sa typologie à partir de l'étude de dispositifs socio-techniques de la vie quotidienne, comme un sèche-cheveux, une poussette ou encore

[77] L'analyse du cas Cont@ct nous conduit à proposer l'ajout d'un cinquième type d'intervention, la « réduction », à la typologie des types d'intervention des utilisateurs sur un dispositif socio-technique d'Akrich (2006)

une boîte de conserve dont les fonctionnalités proposées sont peu nombreuses. Cette différence de nature entre les dispositifs socio-techniques étudiés par Akrich et celui étudié dans notre cas semble pouvoir expliquer, tout au moins en partie, les différences constatées dans les types d'intervention mis en évidence par Akrich et ceux que nous avons constatés dans le cas Cont@ct. « La réduction » issue de notre analyse et définie comme « la suppression ou la non utilisation d'une ou plusieurs fonctionnalités », si elle semble être un type d'intervention potentielle dans le cas de dispositifs socio-techniques offrant de multiples fonctionnalités, semble moins plausible dans le cas d'un dispositif socio-technique doté de peu voire d'une seule fonctionnalité. Par exemple, si un téléphone des années 1980, disposant de la seule fonctionnalité qui permet de donner ou recevoir un appel téléphonique est peu susceptible de faire l'objet de ce type d'intervention, en revanche un smartphone doté de multiples fonctionnalités est lui davantage susceptible d'en faire l'objet. D'ailleurs, nous connaissons tous des personnes en possession d'un smartphone qui n'utilisent qu'une infime partie des fonctionnalités disponibles. De plus, la typologie que nous proposons à partir de celle d'Akrich (2006) semble plus à même de rendre compte de l'ensemble des types d'interventions potentielles des utilisateurs vis-à-vis des dispositifs socio-techniques spécifiques que sont les outils de gestion, que celle proposée par Martineau (2012) (*cf.* chapitre 3, section : Rôle et effets des outils de gestion). Sa proposition de rajouter à la typologie d'Akrich la catégorie « *non utilisation* » nous paraît un peu trop réductrice dans la mesure où, même si certains outils de gestion peuvent faire l'objet d'une « *non utilisation* » suite à leur mise en œuvre, il nous semble que dans la plupart des cas, il s'agit plutôt d'une non utilisation partielle, c'est-à-dire de la non utilisation d'une ou plusieurs fonctionnalités de l'outil de gestion ou encore d'une « réduction » telle que nous l'avons définie précédemment . Nous considérons que la « *non utilisation* » mise en évidence par Martineau (2012) constitue une forme extrême de la « réduction » dans la mesure où il s'agit de la non utilisation de toutes les fonctionnalités de l'outil de gestion. L'outil de gestion examiné par Martineau (2012), la FSI (Fiche de signalement d'incidents) dans les hôpitaux français, est un outil de gestion relativement « simple » qui, contrairement un progiciel CRM (outil étudié dans notre cas), ne comporte qu'une seule fonctionnalité et n'est pas un outil de réseau communiquant automatiquement avec d'autres outils de gestion. Part sa nature, il peut comme le met en évidence Martineau (2012) être ignoré de certains utilisateurs et non utilisé. A la différence de la FSI, tous les utilisateurs potentiels connaissent l'existence de Cont@ct et l'utilisent, même si l'encadrement qualifie l'utilisation qui en est faite de « *sous-utilisation* ».

Selon nous, cela s'explique par la transformation de Cont@ct en « point de passage obligé » au sens de Latour (1992). Cont@ct est le seul moyen mis à disposition pour créer ou modifier la fiche d'un client. L'utilisation de Cont@ct est rendue obligatoire, excluant ainsi la non-utilisation.

> *« Pour pouvoir faire le contrat d'un nouveau client, je suis obligée de créer d'abord sa fiche dans Cont@ct ».* (EA08-3, p.1)

Puis, à partir de la mise en perspective des types d'interventions potentielles des utilisateurs vis-à-vis de Cont@ct et des concepts au cœur de l'ANT mais aussi de la théorie de la sociologie des organisations de Crozier et Friedberg (Crozier et Friedberg 1977), nous suggérons des raisons potentielles à ces types d'intervention. La sociologie des organisations, notamment au travers de deux de ses concepts, celui de « *marge de liberté* » et celui de « *zones d'incertitudes* », nous paraît fructueuse pour dépasser le simple constat de deux des types d'interventions potentielles mis en évidence, le « déplacement » et la « réduction », et essayer d'en percer les raisons. D'après, cette théorie, il est impossible de contraindre totalement un individu : il conserve toujours « *une marge de liberté* ». Aussi, un individu conserve toujours une « marge de liberté » dans l'utilisation qu'il fait d'un dispositif socio-technique quel qu'il soit ; il est impossible de le contraindre totalement pour lui imposer un mode d'utilisation type. La « réduction » constitue ainsi, selon nous, un mode d'expression de cette « marge de liberté ». L'utilisateur met à profit cette « *marge de liberté* » pour ne pas utiliser telle ou telle fonctionnalité. Cette théorie nous permet également de dépasser le simple constat de l'existence d'interventions de type « *déplacement* » et d'en préciser les raisons. Ces formes d'intervention peuvent être assimilées aux « usages inattendus » mis en avant par de nombreux auteurs s'intéressant aux usages des outils de gestion (Benedetto, 2003 ; Kessous 2004,2005 ; Martineau 2012). Comme nous l'avons souligné dans la section 4.1.4, ces « usages inattendus », usage de « preuve » (Kessous, 2004-2005, Martineau, 2012), de « valorisation » (Benedetto, 2003, Martineau ,2012) ou encore de « revendication » (Martineau, 2012) présentent une caractéristique commune : ils servent les intérêts personnels des utilisateurs. Cette caractéristique se vérifie dans le cas de Cont@ct : les deux types d' « usages inattendus » constatés peuvent également se comprendre sous l'angle de la recherche d'une maximisation des intérêts personnels. En effet, l'usage de « preuve » pour s'approprier un prospect relève bien d'une stratégie mise en place par les commerciaux pour en tirer un bénéfice personnel au sein de l'organisation : en devenant « propriétaires » d'un

prospect, ils deviennent également «propriétaires » du chiffre d'affaires réalisé avec ce prospect et ce chiffre d'affaires est intégré au chiffre d'affaires réalisé qui sert au calcul de leur commissionnement. Quant à l'usage de « contrôle de la qualité du travail des distributeurs », s'il semble moins évident dans une première approche qu'il soit aussi la réponse à une recherche d'une maximisation des intérêts personnels, une analyse des mécanismes qui ont conduit les CSC à mettre en place les analyses permettant le contrôle de la qualité du travail des distributeurs montre qu'il s'agissait pour eux de valoriser leur rôle auprès de leur hiérarchie et des autres fonctions de l'entreprise, il faut bien comprendre que la fonction de CSC est une fonction très jeune au sein d'Alpha puisqu'elle n'a été créée qu'en 2008, et que d'une certaine façon les CSC étaient en quête de légitimité au sein de l'entreprise. Ainsi, en nous appuyant sur les concepts de la théorie de l'Acteur Stratégique, nous suggérons que les interventions de type « déplacement » s'expliquent par l'exploitation par les utilisateurs des « *zones d'incertitudes* » laissées par le dispositif socio-technique pour en tirer un avantage personnel au sein de l'organisation. Quant à l' « adaptation » et l' « extension », elles peuvent se comprendre à la lumière de l'ANT. L' « adaptation » permet l'intéressement et l'enrôlement des actants, l' « extension » vise à accroître le nombre d'alliés au sein du réseau en proposant des usages supplémentaires par rapport à ceux proposés initialement.

Ainsi, à partir du cas Cont@ct et des travaux d'Akrich (2006), nous proposons une typologie des interventions des utilisateurs sur les dispositifs socio-techniques et de leurs raisons potentielles qui peut être synthétisée de la façon suivante :

Type d'intervention	Déplacement	Adaptation	Extension	Détournement	réduction
Définition	Modification du spectre des usages prévus (Akrich, 2006)	Introduction de quelques modifications pour ajuster le dispositif aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement (Akrich, 2006)	Ajout d'un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste des fonctions du dispositif (Akrich 2006)	Utilisation pour un usage non prévu et qui annihile la possibilité de retour aux usages prévus (Akrich, 2006)	Suppression ou non utilisation d'une ou plusieurs fonctionnalités
Raisons potentielles et théorie sous-jacente	Maximisation de son intérêt personnel en s'appuyant sur les zones d'incertitude (Théorie de l'Acteur Stratégique)	Intéressement/ Enrôlement (ANT)	Mobilisation du réseau (ANT)	Non observé dans notre cas	Impossibilité de contraindre totalement un individu, affirmation de son pouvoir au sein de l'organisation en utilisant les marges de libertés (Théorie de l'Acteur Stratégique)

Tableau 5.6: Une typologie des interventions des utilisateurs sur les outils de gestion et de leurs raisons potentielles

Enfin, le cas Cont@ct nous permet également d'apporter un éclairage complémentaire par rapport cette fois au rôle des actants non-humains dans le devenir d'un outil de gestion au cours du temps. Au travers notamment du remplacement de la fonctionnalité « Top Enseigne » de Cont@ct, par un nouvel outil « la lettre du commerce », il montre que les outils de gestion au sein d'un réseau sont en concurrence permanente, ils doivent se « battre » en étant capable de mobiliser un certain nombre d'alliés pour survivre ou tout du moins pour ne pas être supplantés dans certaines de leurs fonctionnalités par d'autres. Ce point a déjà été mis en évidence par quelques chercheurs et notamment par Briers et Chua (2001) qui, s'intéressant à la mise en place de la méthode ABC dans une usine d'un groupe minier australien à la fin des années 1980, montrent que l'ancien système d'analyse des coûts, le PICS (Plant Integrated Standard Cost System) alors même qu'il ne pouvait pas être considéré comme un « mauvais » système, n'a pas été capable d'enrôler suffisamment d'alliés pour résister à l'engouement général à la fin des années 1980 pour la méthode ABC. (*cf* chapitre 3, section 3.1.4). Ces travaux suggèrent que le devenir d'un outil de gestion donné au sein d'une entreprise peut-être dépendant d'un outil mis au point par des organisations extérieures et jugé à un moment donné « plus performant », « plus moderne ». Le cas Cont@ct apporte un éclairage complémentaire par rapport aux mécanismes à l'œuvre en matière de concurrence

entre les différents outils de gestion d'un réseau en mettant en évidence qu'un outil de gestion considéré de façon générale comme le « top » des outils dans un domaine peut également être concurrencé par un outil très « basique » (dans le cas étudié, la fonctionnalité « Top Enseigne » du progiciel CRM Cont@ct est concurrencée par la lettre du commerce qui est un simple document Word), s'il n'est pas arrivé à enrôler suffisamment d'alliés et qu'au fil des changements qui sont intervenus au sein du réseau, notamment en raison du turnover, les connaissances à son sujet se sont évaporées au point que certaines fonctionnalités et capacités de l'outil sont devenues méconnues des décideurs.

Après avoir examiné dans cette section comment les utilisateurs utilisaient Cont@ct et comment les différents actants agissaient sur lui, afin de poursuivre dans une perspective interactionnelle, l'éclairage de notre sous-question de recherche au cœur de ce chapitre, nous nous intéressons, dans la dernière partie de ce chapitre, aux transformations des pratiques des acteurs concomitantes à la mise en œuvre de Cont@ct, et notamment à celles des forces de vente. Tout d'abord, nous examinons ces transformations au regard de la connaissance client, du partage de cette dernière et de la rationalisation des processus de vente qui sont à la fois les domaines considérés généralement comme les domaines de prédilection des progiciels CRM et les principaux rôles attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha (*cf* section 5.1). Puis, étant donné que les progiciels CRM sont aussi souvent assimilés à des moyens de contrôle des forces de vente (*cf* partie 1, Tableau 2.2 : Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours), nous nous intéressons aux transformations des pratiques de contrôle visant les équipes commerciales, même si ce rôle de contrôle n'a pas été formulé explicitement et dans ces termes dansla liste des rôles attribués à Cont@ct par les dirigeants d'Alpha (ces derniers n'évoquent pas directement de rôle en matière contrôle mais ils lui attribuent cependant un rôle en matière de pilotage, *cf* Tableau 5.1).

5.3 Les transformations des pratiques concomitantes à la mise en œuvre de Cont@ct

5.3.1 Les transformations des pratiques des équipes commerciales d'Alpha en matière de gestion des données client et de leur partage

Afin de favoriser l'enrichissement de la connaissance client, Cont@ct, comme tous les progiciels CRM, rend possible le stockage d'un nombre important d'informations sur chaque client. La fiche client permet ainsi non seulement de renseigner les informations identitaires (nom de la société, adresse, numéro Siret, numéro de téléphone…), les éléments concernant les différents interlocuteurs au sein de l'entreprise (nom, coordonnées, *hobbies*…), mais aussi de garder en mémoire de nombreux éléments de l'histoire la relation client (dates des rendez-vous client, comptes-rendus de visite, contrats, réclamations clients, avoirs…). Cependant, même si ponctuellement certaines données clients, comme notamment les données identitaires des clients, peuvent être mises à jour de façon automatisée grâce à l'achat et l'import de fichiers clients, l'enrichissement des données client reste très dépendant de chaque commercial. Si ce dernier ne met pas à jour les données régulièrement, s'il fait des comptes-rendus de visite de façon minimaliste, la qualité des données clients présentes dans Cont@ct sera médiocre. Ainsi, l'enrichissement des données client s'il est largement facilité par la mise en œuvre d'un progiciel CRM (capacité de stockage, structuration des données…) requiert son intégration dans l'activité quotidienne des commerciaux et il reste très dépendant de la bonne volonté de ces derniers. La mise en place de Cont@ct s'est-elle accompagnée d'une modification des pratiques des commerciaux pour une meilleure prise en compte de la gestion des donnés client ?

La mise en perspective des entretiens, des observations et des interrogations de la base de données client de Cont@ct nous conduit à conclure qu'au cours du temps, les pratiques des équipes commerciales ont évolué vers une mise à jour plus régulière des données clients et vers un traçage plus systématique de la relation client, notamment au travers de l'historique dans Cont@ct des réclamations client et des comptes-rendus de visite.

Ainsi, comme le mettent en évidence les propos ci-dessous, la mise à jour des données clients semble être devenue un automatisme pour les différents commerciaux ; ils semblent en avoir intégré l'importance et le mettre en pratique quotidiennement.

> *« Mais **ça me permet de rectifier** également, car parfois tu vas t'apercevoir dans Cont@ct, **au niveau des interlocuteurs que tout n'est pas à jour, donc lors du RDV on fait aussi une mise à jour des interlocuteurs**, on va s'apercevoir qu'un certain nombre ne sont plus là, qu'ils sont partis. Bien souvent dans les agences au bout d'un an, ça change.*
> *- Donc, toi, tu profites de tes RDV pour remettre à jour les données clients dans Cont@ct.*

*- **Ah oui, bien sûr, puisque c'est mon outil de travail**… »* (ECO11-1, p.2)

*« Oui, **globalement la base client est de meilleure qualité**. Je pense **qu'il y a une prise de conscience de l'image négative qu'il peut y avoir**, ce n'est pas vraiment un problème financier, c'est plus un problème d'image pour les équipes, elles se rendent compte qu'elles passent un peu pour des « cons » par rapport au siège, mais plus grave parfois c'est des mailings clients qui arrivent avec, quand on fait un minimum de personnalisation sur le nom du destinataire, des choses inadaptées. Là pour le commercial, c'est embêtant, parce qu'il se trouve face à un client qui lui montre un mailing ou un e-mail mal personnalisé, comme par exemple un Bonjour Madame, alors que c'est un homme etc… Donc, **je pense que les vendeurs se sentent un peu plus concernés qu'avant** »* (EDC11-9, p.7)

« Est-ce que tu penses que là-dessus, il y a une prise de conscience sur la nécessité d'entretenir les fichiers client et du rôle que chaque commercial a à jouer par rapport à son propre portefeuille ?
*Alors, **je pense que c'est mieux**, et je le vois assez directement, parce que toutes les actions commerciales qui sont mises en place, elles partent de Cont@ct, tous les e-mailings que l'on fait sont réalisés à partir des extractions Refcli, donc à partir de Cont@ct, et **la qualité est meilleure., Il y a 2 ans , on avait peut-être 10% de NPAI** [N'habite Pas à l'Adresse Indiquée]**, quand on envoyait un mailing ou un e-mailing, aujourd'hui, on tourne autour de 5%, donc cela veut dire que l'on est meilleur**. Ce n'est pas encore parfait, il y encore des fiches qui sont renseignées de façon sauvage avec des e-mails du genre, client@yahoo.com, mais on est mieux* » (EDC11-9, p.6)

Nos observations menées auprès de différents acteurs commerciaux et nos interrogations de Cont@ct corroborent en partie cette amélioration de la qualification des données clients, soulignée à la fois par les commerciaux et la direction commerciale. En effet, comme le montre le tableau 5.6, récapitulant les résultats de la consultation aléatoire de 73 fiches clients, la qualification des données « basiques » comme celles concernant les interlocuteurs au sein des entreprises clientes semble correcte, les taux de qualification pour les informations primordiales comme le nom de l'interlocuteur, son adresse e-mail, son téléphone dépassent les 70%.

Echantillon de 73 fiches	Nombre de fiches ayant au moins un interlocuteur	Nombre de fiches où le prénom de l'interlocuteur est correctement renseigné	Nombre de fiches ayant au moins une adresse e-mail	Nombres de fiches ayant au moins un numéro de téléphone
	62	53	52	63
%	85%	73%	71%	86%

Tableau 5.7 : Analyse d'un échantillon de fiches client

Cependant, une analyse des données plus « qualitatives », comme les contenus des comptes-rendus de visite semble indiquer que la plupart des commerciaux se contentent de renseigner dans Cont@ct le strict minimum. Sur les 73 fiches clients analysées, 55 contenaient au moins un compte-rendu de visite réalisé en 2012 (soit 75%). Cependant, la lecture du compte-rendu de visite le plus récent pour chaque fiche a mis en évidence que la qualité de ces comptes-rendus était très variable d'un commercial à l'autre. Si certains sont très détaillés, d'autres au contraire sont très laconiques et d'aucune utilité, certains d'entre eux se résument par exemple à « RAS ». En fait, que ce soit en 2008 ou en 2012, une grande majorité des commerciaux vivent la qualification des données clients grâce à Cont@ct toujours comme une contrainte ; ils estiment que les bénéfices qu'ils peuvent en tirer sont bien inférieurs à l'effort demandé dans la mesure où, comme ils nous l'ont souvent dit : « *moi, mes clients, je les connais parfaitement, je n'ai pas besoin de Cont@ct pour savoir où j'en suis avec mes clients, finalement les informations que je saisis, elle ne me sont pas utiles à moi mais aux autres* ». Il est vrai qu'Alpha étant en B to B et non en B to C, le nombre moyen de clients/prospects en portefeuille pour chaque commercial reste relativement faible (80 à 150) ce qui effectivement permet à chaque commercial de retenir un grand nombre d'informations de mémoire, et favorise sûrement cette impression d' « inutilité » de Cont@ct en tant que support à la connaissance client.

Ainsi sept ans après la mise en œuvre de Cont@ct, la qualification par les commerciaux des données client même si elle s'est globalement améliorée, notamment pour les données identitaires (nom d'un interlocuteur, adresse postale, e-mail…), reste toutefois partielle. Elle semble en effet très inégale d'une région à l'autre, d'un individu à l'autre et très dépendante des exigences fixées par les managers et du sens qu'ils y donnent. Les transformations des pratiques des équipes commerciales par rapport à la qualification des données clients suite à la mise en œuvre de Cont@ct semblent modérées. Mais qu'en est-il en matière de partage de la connaissance client, autre domaine de prédilection des progiciels CRM ?

Cont@ct comme tout progiciel CRM a été conçu pour faciliter l'accès et le partage de la connaissance client au sein de l'entreprise. Toute l'information disponible sur un client est considérée comme pouvant être accessible à partir de Cont@ct. Grâce à Cont@ct, chaque personne de la force de vente, et plus largement tout utilisateur, peut consulter et même dans certains cas, en fonction des autorisations accordées, modifier telle ou telle information concernant un client. La mise en œuvre de Cont@ct devait modifier les pratiques de la gestion de la relation client au sein d'Alpha, au moins de trois façons majeures. Tout d'abord, Cont@ct devait fluidifier la gestion de la relation client et d'une certaine manière la « défragiliser ». Même si chaque client reste affecté à un commercial au travers du portefeuille client, ce dernier n'est plus l'unique personne possédant à un moment donné la connaissance sur la situation précise du client. En effet, Cont@ct permet à toute personne « autorisée » de connaître, à chaque instant, quasiment en temps réel la situation précise de chaque client (contrats en cours, paiements, avoirs, réclamations, rendez-vous clients planifiés…). Le client peut-être renseigné même en l'absence de son commercial attitré. Par ailleurs, grâce à la fonctionnalité « Top enseigne » développée en 2008, les échanges d'information entre les différentes forces de vente s'occupant d'un même compte ayant plusieurs points de vente (Leroy merlin, Décathlon , Carrefour …) devaient être facilités. Les attachés commerciaux sont supposés être informés quasiment en temps réel des résultats des négociations menées au niveau national ou régional par les responsables grands comptes nationaux ou régionaux, et réciproquement ces derniers sont supposés être informés également quasiment en temps réel des contrats conclus en local. (*cf* Annexe 11, un exemple de copie d'écran « Top Enseigne). Et enfin, Cont@ct en donnant une visibilité plus large sur les actions commerciales menées dans les différentes régions, devait favoriser l'échange des « bonnes pratiques ». Les pratiques des forces de vente ont-elles évolué dans le sens attendu ?

Tout d'abord par rapport à la « défragilisation » de la relation client grâce au stockage de l'ensemble des informations client disponibles dans la base de données associée à Cont@ct, les différents entretiens et observations menés en 2008 et 2011-2012 nous laissent penser qu'elle n'est pas réellement effective. Nous avons en effet pu observer que les pratiques des différents commerciaux en matière de stockage de l'information client n'ont pas totalement été remises en question suite à la mise en place de Cont@ct. Ce dernier n'a pas remplacé les dossiers clients personnels, papiers ou électroniques, constitués par les commerciaux. En

effet, la plupart des commerciaux rencontrés possèdent sur leur ordinateur, en parallèle de Cont@ct, un dossier créé pour chacun de leur client, ou au moins pour les clients les plus importants. Ces dossiers clients, crées à l'initiative des commerciaux ne sont pas identiques d'un commercial à l'autre, mais ils contiennent le plus souvent des éléments que les commerciaux jugent particulièrement importants, éléments qui constituent parfois des doublons d'informations conservées dans le système d'information commercial d'Alpha (Cont@ct et Commédia) comme des devis en cours ou des contrats mais aussi des éléments qui ne figurent pas forcément dans le système d'information comme par exemple des copies d'e*mails* ou encore des notes prises lors d'entretiens avec le client et non retranscrites dans Cont@ct... Ainsi, comme l'a souligné la directrice de l'animation commerciale, la mise en place de Cont@ct n'a pas permis de regrouper toute l'information client, elle reste encore très « éparpillée » et existe sous différentes formes (papier ou électronique).

> *« La connaissance client, elle est très diffuse, elle n'est pas du tout concentrée, enfin de ce que j'ai pu observer, c'est qu'il y a Cont@ct mais que Cont@ct ne contient pas toute l'information client, de nombreuses informations sont stockées ailleurs »* (EDC11-5, p.1)

De plus, par rapport à la « fluidification » de la gestion de la relation client par un partage de l'information client facilité, là encore Cont@ct n'a pas suscité le changement attendu. Premièrement, les pratiques des différents acteurs de la force de vente, et notamment celles des assistantes commerciales, en matière de renseignement des clients en l'absence du commercial attitré, ne semblent pas avoir été profondément modifiées suite à la mise en place de Cont@ct. Pour preuve, lors de nos observations réalisées en 2012, aucune assistante commerciale n'a consulté Cont@ct pour être en mesure de renseigner directement un client ou de positionner un rendez-vous dans l'agenda du commercial, elles ont régulièrement mentionné au client que le commercial le rappellerait et en parallèle, elles ont soit laissé un post-it sur le bureau du commercial concerné, soit envoyé un *email* en demandant au commercial de recontacter le client. Deuxièmement, en ce qui concerne le partage d'informations entre les différents commerciaux gérant un même compte client possédant lui-même plusieurs entités et plusieurs points de vente, Cont@ct au travers de la fonctionnalité « TOP enseigne » n'a pas su « s'imposer » dans la durée. Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la volonté des dirigeants de faire de Cont@ct l'unique outil du partage de la connaissance client s'est étiolée au fil des changements organisationnels et notamment du remaniement de la direction des Grands Comptes. Cet affaiblissement s'est

accompagné petit à petit d'une nouvelle modification des pratiques des commerciaux entre 2008 et 2012. Si en 2008, l'échange d'informations entre les différentes forces de vente en charge d'un même compte client via Cont@ct faisait partie des pratiques de la plupart des commerciaux, en 2012 nous avons pu constater que la fonctionnalité « TOP Enseigne » n'était plus réellement utilisée, et que l'échange des informations client passait par un nouvel outil, la « lettre du commerce ».
Et enfin, par rapport à la capitalisation sur les « bonnes pratiques » commerciales d'une entité à l'autre, là encore Cont@ct ne semble pas avoir été un élément décisif. Très rares sont les managers ou les commerciaux qui nous ont dit qu'ils consultaient régulièrement Cont@ct pour s'inspirer des actions commerciales mises en place dans d'autres unités.

Ainsi, si nous avons précédemment qualifié les transformations des pratiques des forces de vente en matière de qualification des données clients suite à la mise en place de Cont@ct de modérées, nous qualifions celles se rapportant au partage de la connaissance client de la même façon dans la mesure où dans ce domaine aussi elles sont dépendantes de chaque individu et de l'impulsion donnée par les managers (*cf*. utilisation variée au cours du temps de la fonctionnalité « TOP enseigne » en fonction de l'équipe dirigeante en place)

5.3.2 Cont@ct, un élément habilitant en matière de rationalisation des processus de vente

Parallèlement à l'accroissement de la satisfaction client grâce à l'amélioration de la connaissance client et à son partage au sein de l'entreprise, les progiciels CRM sont réputés, dans les discours généraux, favoriser la rationalisation des processus de vente. Lors de la mise en place de Cont@ct, les dirigeants d'Alpha lui ont clairement attribué ce rôle qu'ils ont traduit par « *accroissement de la marge commerciale par une optimisation du process commercial* » (*cf* Tableau 5.1). Ainsi, comme cela est précisé dans plusieurs documents, et notamment dans la charte projet et le cahier des charges destinés aux intégrateurs potentiels, pour les dirigeants d'Alpha, Cont@ct doit permettre une meilleure gestion des portefeuilles clients, une meilleure gestion du temps, une automatisation des tâches administratives, une amélioration du pilotage commercial et une homogénéisation de la démarche commerciale entre les différentes forces de vente. Mais comment cet objectif de rationalisation des

processus de vente s'est-il traduit dans les pratiques des différentes forces de vente ? Dans quelle mesure ont-elles été modifiées ?

Une diminution de l'autonomie des commerciaux par rapport à la gestion de leur portefeuille client

Comme nous l'avons souligné précédemment, les fonctionnalités de Cont@ct ont évolué au cours du temps et ont notamment été enrichies pour faire de Cont@ct un levier de la rationalisation des processus de vente recherchée par les dirigeants d'Alpha (*cf.* Tableau 5.2) Deux fonctionnalités majeures ont ainsi été développées, le « Plan de couverture » et le menu « Opérations ». Le « Plan de Couverture » indique à chaque ATC pour chacun des clients et des prospects de son portefeuille le nombre de visites à réaliser par an (*cf.* en annexe 11, un extrait de « Plan de Couverture »). Le menu « Opérations », quant à lui, permet aux managers des différentes entités (siège, régions, bassins, CRC) de mettre en place des actions commerciales relayées automatiquement dans Cont@ct en indiquant à chaque commercial concerné la liste des clients/prospects à contacter dans le cadre de cette campagne commerciale et l'échéance pour le faire. Un suivi automatique en facilite le pilotage à distance par les managers.

Lors des observations réalisées au sein des différentes forces de vente, nous avons pu constater que ces deux fonctionnalités étaient très utilisées par les différents managers. Le « Plan de couverture » nous a été présenté comme essentiel par les différents managers rencontrés, notamment pour s'assurer que les commerciaux « *sortaient de leur zone de confort* » et ne réalisaient pas les 20 rendez-vous hebdomadaires requis uniquement grâce à des clients récurrents ou des prospects qu'ils connaissent bien.

> *« - Oui, oui.* ***Au-delà des 20 RDV, ce que nous, on va suivre c'est la proportion clients/prospects.*** *On a pour l'instant un vrai déficit en termes de chiffre d'affaires, donc on met un vrai coup de boost sur la partie développement, on leur demande d'avoir un quart de visites prospects, c'est entre un quart et un tiers minimum de visites prospects sur la semaine et ça on le suit via Cont@ct.*
> *- D'accord*

- Tu as toujours un statut du client, ce qui va te permettre de suivre cette proportion et de ***voir s'ils ne sont pas trop dans la gestion récurrente du client, et puis voir également quel type de prospects, ils vont voir aussi.*** *Tu vois, quand tu as des prospects qui sont presque des prospects récurrents, c'est plus facile, c'est des prospects que tu connais depuis des années, même s'ils n'ont pas basculé, c'est plus confortable d'aller voir toujours les mêmes, que de dire j'élargis un peu mon champ d'actions… Et aller voir des prospects sur des marchés qui sont peu couverts et différents etc… Ils ont vachement de mal.»* (EM11-1, p.5)

Le menu « Opérations », quant à lui, est considéré comme un élément clé dans la gestion de l'activité commerciale à la fois par l'équipe chargée de l'animation commerciale au siège et par les managers des différentes entités (région, bassins et CRC). Si ce menu est utilisé en premier lieu par le responsable de l'animation commerciale au siège pour diffuser, structurer et piloter les différents plans d'actions commerciales nationaux (au moins 1 par trimestre), nous avons également pu observer qu'il servait aux managers des différents échelons pour gérer des actions au niveau régional ou local (bassin ou équipe du CRC). Par exemple, lors de nos observations réalisées au CRC, nous avons constaté que les différents responsables d'équipes réalisaient des plans d'actions commerciales spécifiques pour chacune de leurs équipes, plans d'actions venant compléter les plans d'actions nationaux. De même lors de nos observations réalisées au sein du bassin Val de Loire, nous avons noté que des plans d'actions étaient aussi mis en place au niveau de la région. Ces différents plans d'actions commerciales se révèlent être un élément prégnant dans la structuration de l'activité commerciale. Comme le souligne le responsable de l'animation commerciale, ils sont devenus un « incontournable » dans l'activité quotidienne des commerciaux et ils en sont un facteur très structurant qui a transformé leurs pratiques.

« *Le côté action commerciale siège est devenu maintenant un incontournable, c'est maintenant au cœur de la culture de la boite,* ***le PAC, avec ses X actions, est au centre de tout.*** *L'année dernière, c'était en trimestre, cette année, c'est en quadrimestre,* ***c'est devenu un incontournable*** ». (EDC11-9, p.8)

« **Avant, ils couvraient leur portefeuille, ils voyaient leurs gros clients, et puis basta.** Maintenant, ils ont en plus de ça, ils savent qu'il y a des actions qui sont mises en place par le siège *pour booster tel ou tel produit, parce qu'on lance un nouveau produit,* ***ils savent que ça existe, ils savent qu'ils doivent le faire… Ils le font et ils le traduisent dans l'outil****. » (EDC11-9, p.8)*

Nos observations des ATC et surtout des CAD corroborent le caractère prégnant des différents PAC dans l'activité quotidienne des commerciaux. La plupart d'entre eux s'y réfèrent très régulièrement et structurent leur journée autour des actions à faire dans le cadre du PAC.

Ainsi Cont@ct, au travers des fonctionnalités « Opérations » mais aussi « Plan de Couverture », contribue à structurer ou tout du moins à guider fortement l'activité quotidienne des différents commerciaux, et d'une certaine manière à transformer leurs pratiques de gestion du portefeuille client, en diminuant leur autonomie. Ces derniers ne sont plus totalement libres dans les choix qu'ils font pour réaliser leur chiffre d'affaires ; ils sont fortement « guidés» à la fois dans la détermination des clients à voir et dans les produits à proposer. Ils ne rendent plus seulement des comptes sur le combien par rapport à l'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires à réaliser et du nombre de rendez-vous à faire par semaine mais aussi sur le comment au travers du type des clients à contacter (client/prospect…) et du suivi des actions entreprises dans le cadre des différents plans d'actions commerciales (PAC) mis en place. La mise en place par le siège de PAC n'est pas quelque chose de nouveau au sein d'Alpha : les PAC existaient avant la mise en œuvre de Cont@ct. Mais Cont@ct a d'une certaine manière amplifié l'impact des PAC pour les commerciaux dans la gestion de leur portefeuille clients. D'une part, il en a rendu la mise en place et le suivi très aisés pour les managers. Ceux-ci n'hésitant plus à en créer, les PAC ont eu tendance à se multiplier. Aux traditionnels PAC nationaux se sont rajoutés les PAC régionaux et locaux. D'autre part, Cont@ct a modifié les PAC, ils sont à la fois plus « opérationnels » et plus structurants. Avec Cont@ct, les PAC n'indiquent plus seulement les produits à promouvoir et les types de clients à cibler, comme par exemple « les jardineries », « les magasins de bricolage », mais ils sont personnalisés pour chaque commercial, ils lui indiquent à la fois une liste précise des clients et prospects à contacter (nom, adresse, n° de téléphone …) et des produits susceptibles d'intéresser chacun d'eux, par exemple une distribution permettant de cibler sur une zone géographique donnée uniquement les classes aisées et habitant en maison individuelle ou encore uniquement les jeunes couples avec enfants *etc*.. Toutefois, il convient selon nous de nuancer ces résultats suggérant une transformation significative des pratiques des commerciaux en matière de gestion des portefeuilles clients/prospects suite à la mise en place de Cont@ct pour deux raisons. Premièrement, une des trois forces de vente, les RGCN (Responsables Grands

Comptes Nationaux) ne semble pas concernée par ces changements. Et deuxièmement, comme le mettent en évidence les propos d'un des responsables d'équipe du CRC rencontrés, ce sont tout de même les résultats en termes de chiffre d'affaires réalisé par rapport à l'objectif fixé, qui restent prioritaires. Un commercial qui dépasse son objectif de CA réalisé ne sera pas vraiment inquiété même s'il ne met pas en place les différents plans d'actions commerciales, ne respecte pas les différentes normes en matière de nombre de rendez-vous. En revanche, dans le cas d'un commercial n'atteignant pas son objectif de CA, là, l'exigence par rapport au respect des différentes pratiques est élevée.

> *« Tant que X, Y et Z, explosent leurs objectifs, (+130%, +140%), je n'ai pas d'exigences vis-à-vis d'eux en termes de respect des process. En revanche, avec A et B qui viennent d'arriver et qui n'atteignent pas encore leurs objectifs, je leur demande d'être irréprochables par rapport au temps de communication, à la réalisation des campagnes et aux process, notamment dans l'utilisation de Cont@ct* ». (OM12-7, p.9)

Ainsi, d'une manière générale et même s'il faut nuancer ces propos en fonction des « profils » des commerciaux (ATC et CAD *vs* RGCN, commerciaux « moins performants » *vs* « commerciaux hyper performants »), Cont@ct par son caractère habilitant en termes de tri et d'analyse des données client à grande échelle a favorisé une plus grande structuration de l'activité commerciale à partir du centre au sens de Latour (1992) (Siège, Région, Bassins) laissant moins d'autonomie à chaque commercial dans la gestion de son portefeuille et en ayant pour conséquence de « déqualifier » d'une certaine manière le travail du commercial. Nourris par les différents plans d'actions commerciaux, les commerciaux n'ont en effet plus réellement besoin de conduire des analyses fines de leur portefeuille pour sélectionner par eux-mêmes les clients présentant le plus grand potentiel à un moment donné par rapport à un produit donné ou une situation donnée. Leur rôle en termes de gestion de leur portefeuille client avec la mise en œuvre de Cont@ct s'est en quelque sorte transformé pour passer de celui de « concepteur » de plan d'actions leur permettant d'atteindre leurs objectifs, à celui d' « exécutant » d'un plan d'actions conçu en central.

Des tâches administratives qui ne se sont pas forcément allégées

Parmi les rôles attribués généralement aux progiciels CRM, figure l'automatisation de certaines tâches et notamment des tâches administratives (*cf.* Tableau 2.2). L'automatisation de ces dernières est réputée libérer du temps utile pour les différents acteurs de la force de vente, c'est-dire- du temps consacré aux rendez-vous client. Comme nous l'avons souligné précédemment, ce rôle fait clairement partie des rôles qui ont été attribués à Cont@ct lors de sa mise en œuvre (*cf.*Tableau 5.1). Aussi, nous avons essayé de voir dans quelle mesure il était possible de considérer que Cont@ct avait réduit les tâches administratives des acteurs des forces de vente. Sept ans après la mise en œuvre de Cont@ct, les tâches administratives ont-elles été automatisées, les différents acteurs des forces de vente y consacrent-ils moins de temps au quotidien ?

Cont@ct, par sa structure et ses fonctionnalités, a permis l'automatisation d'un certain nombre de tâches dites administratives et notamment celles se rapportant au reporting de l'activité commerciale. Différents états comme par exemple celui récapitulant le nombre de RDV réalisés sur une période donnée par un commercial donné peuvent être générés automatiquement à n'importe quel moment par toute personne possédant les autorisations nécessaires. Arrêtons-nous quelques instants sur cet exemple pour comprendre dans quelle mesure, la génération automatique de ces différents états constitue un allégement des tâches administratives et un gain de temps à la fois pour le commercial et son manager. Préalablement à la mise en place de Cont@ct, chaque commercial notait ses RDV client prévus dans son agenda « papier » et chaque semaine ou à la demande de son manager il renseignait un tableau Excel en indiquant les RDV effectués, les RDV prévus pour les deux semaines à venir ainsi que les noms des clients concernés. Ce tableau était généralement transmis par *email* au manager chaque vendredi soir. Avec Cont@ct, lors de la prise de RDV, le commercial crée un RDV à partir de la fiche client, ce RDV est automatiquement incrémenté dans son agenda Cont@ct, lorsque le RDV a été réalisé, le commercial change le statut de la tâche pour la passer du statut « planifié » à « réalisé » et le RDV est comptabilisé automatiquement dans l'état concernant les RDV effectués. Parallèlement, à n'importe quel moment, le N+1 du commercial mais aussi son N+2, N+3 etc… peuvent consulter Cont@ct pour connaitre sur une période donnée les RDV réalisés et les RDV planifiés. En se

positionnant sur un RDV donné, ils peuvent également savoir quel est le client concerné, l'objectif du RDV et le résultat du RDV. Cet exemple souligne le caractère habilitant de Cont@ct en termes de génération automatique d'états à partir des données renseignées. Ces états sont visibles à l'écran mais pour la plupart peuvent aussi être imprimés, si besoin. Il est incontestable que Cont@ct a contribué à l'automatisation d'un certain nombre de tâches administratives incombant à tout commercial. Mais peut-on assimiler automatisation d'un certain nombre de tâches administratives et diminution de celles-ci dans l'activité quotidienne des commerciaux ?

Notre analyse montre que si Cont@ct a permis l'automatisation de certaines tâches administratives, il n'a pas contribué à leur allègement dans l'activité quotidienne des différents acteurs de la force de vente. Il a certes facilité la génération automatique de certaines informations mais a également parallèlement conduit à augmenter le nombre de demandes faites aux commerciaux en termes de données à renseigner.

> *« Avec la mise en place des différents outils, les choses se sont améliorées, c'est beaucoup plus précis. Mais la mise en place des ces outils, n'a pas permis de diminuer le temps passé au reporting bien au contraire… J'ai même l'impression que l'on nous en demande toujours plus, on est un peu débordé »* (OCO12-7, p.10)

> « *- Et est-ce que tu as l'impression que grâce à Cont@ct, on demande au terrain de remonter moins d'infos aux échelons supérieurs?*
> *- Je ne sais pas, je ne crois pas, au contraire… Je ne suis pas sûre que l'outil nous demande moins de temps, après c'est vrai que du coup on a une vraie base de données ».* (OA12-2, p.28)

Par ailleurs, nous avons pu constater qu'au cours du temps, les tâches administratives incombant aux commerciaux s'étaient multipliées. Ils sont notamment depuis 2008 responsables du recouvrement, ils doivent gérer le fichier des IRP (Incidents Recouvrement Paiement). Ils rendent des comptes non seulement sur le CA réalisé mais aussi sur le CA recouvré et le montant de leur commissionnement en est dépendant. Cet alourdissement des charges administratives est mis en avant par un grand nombre de commerciaux rencontrés.

« Et quand j'ai le temps, et je dis bien quand j'ai le temps, parce que ***l'ennemi pour le RGCN et pour tous les commerciaux, l'ennemi c'est le temps****, parce qu'en fait* ***on a une charge, euh, je vais dire de plus en plus importante : bon maintenant, on s'occupe de l'encaissement*** *(nos primes sont liées au paiement), on prend nos RDV, tu prépares tes présentations, l'organisation d'un RDV peu prendre du temps (notamment les RDV tripartites avec l'annonceur et l'agence), tout ça c'est du temps.* ***On a aussi de plus en plus d'administratif,*** *puisque nous avons aussi maintenant dans notre activité,* ***le métier change****, on a aussi tous les 15 jours un point, on appelle ça des « bilat »[entretien avec son N+1] pour lesquelles on a des documents à préparer pour X, on a également des revues de compte, cette année la revue de compte a été plus poussée, on va dire, pour la revue de compte, tu dois sélectionner 5 clients stratégiques et dire ce que tu vas faire dans le cours de l'année pour les faire, si possible, progresser en termes de chiffres.* ***Donc, on a de plus en plus d'administratif****…* » (ECO08-2, p.3)

Ainsi, le cas Cont@ct souligne que la mise en place d'un progiciel CRM, si elle est bien synonyme de l'automatisation d'un certain nombre de tâches administratives, ne signifie pas pour autant allègement de ces dernières pour les commerciaux. Le caractère habilitant des progiciels CRM en matière d'automatisation de certaines tâches, en matière de stockage des données et d'analyse de ces dernières, associé à la logique sous-tendue à la mise en place d'un progiciel CRM qui veut faire de tout client un client rentable (*cf* partie 1), semble favoriser au contraire la mise en place pour les commerciaux de nouvelles tâches « administratives » permettant d'optimiser la rentabilité de chacun des clients (gestion du recouvrement des impayés, élaboration de plans d'actions détaillés pour chacun des clients les plus importants….), et d'une certaine manière conduire à l'intensification de leur travail.

5.3.3 Cont@ct et la mise en œuvre d'un contrôle « multi-formes »

Après avoir examiné les transformations des pratiques des forces de vente dans les domaines dits de prédilection des progiciels CRM (connaissance client, partage de la connaissance client et rationalisation des processus de vente), nous nous sommes intéressée aux modifications des modes de contrôle au sein d'Alpha suite à la mise en place de Cont@ct. A la manière de Chiapello (1996, p.52, p54), « *Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité.[…]. Notre définition du*

contrôle englobe en fait les deux types de contrôle : celui mis au point par le management et celui qui émerge des interactions de toutes les influences pesant sur les comportements » et « *un mode de contrôle est une modalité d'exercice de contrôle* ». Dans la suite de notre thèse, nous assimilons le contrôle mis au point par le management au contrôle hiérarchique.

Cont@ct et le contrôle hiérarchique

De façon attendue, Cont@ct a à la fois facilité et renforcé le contrôle hiérarchique. Tout d'abord, nous considérons qu'il l'a facilité en permettant un contrôle à distance quasi en temps réel. En effet, comme nous l'avons explicité précédemment dans la section 5.2, les commerciaux utilisent Cont@ct comme un outil de reporting de leur activité : ils planifient leurs RDV, indiquent les RDV réalisés, réalisent les comptes-rendus de visite et renseignent les prévisions de CA dans l'outil. Tout manager a ainsi la possibilité de vérifier à distance et à tout moment pour chacun de ses commerciaux tous ces éléments. De plus, nous avons montré, dans la section précédente, que la mise en place de Cont@ct et son enrichissement par le développement de nouvelles fonctionnalités comme les fonctionnalités « Plan de Couverture » et « Opérations » ont contribué à renforcer la structuration de l'activité commerciale par la chaine hiérarchique. Nous assimilons ce renforcement de la structuration de l'activité commerciale à un renforcement du contrôle hiérarchique dans la mesure où il a été « *créateur d'ordre* » en cadrant les commerciaux dans leur activité quotidienne et d'une certaine façon en limitant leur autonomie.

Ainsi Cont@ct, grâce à son caractère habilitant en matière de mise à disposition, d'analyse et de combinaison des informations saisies par les commerciaux en matière de connaissance client (données identitaires mais aussi données concernant la relation client), a modifié les pratiques du contrôle hiérarchique des équipes commerciales en permettant une structuration plus fine de l'activité quotidienne de chaque commercial (multiplication des plans d'actions commerciaux, « plan de couverture »…), en renforçant globalement le contrôle sur le comment (vérification du respect des normes par rapport aux nombres de RDV réalisés par type de client ou encore de la mise en place des plans d'actions commerciaux..) et en rendant possible le contrôle hiérarchique à distance et quasi en temps réel.

Cont@ct et le contrôle émergeant des interactions autres que hiérarchiques

De façon inattendue, dans la mesure où il n'a pas été conçu et mis en place dans ce but, Cont@ct semble avoir participé à transformer les pratiques de contrôle au-delà de celles relevant du contrôle hiérarchique. Comme nous l'avons souligné dans la section 5.2 consacrée à son utilisation au cours du temps, nos observations menées dans une perspective ANT, c'est-à-dire en suivant Cont@ct sans nous restreindre ni aux seuls utilisateurs présumés en être les principaux ni à ses domaines de prédilection, ont mis en évidence deux types d'usages inattendus : celui de preuve pour devenir le propriétaire d'un prospect non affecté initialement, et celui de contrôle de la qualité du travail des distributeurs (*cf.* tableau 5.4-Principaux usages de Cont@ct en 2011-2012). Dans cette section, nous suggérons que ces deux usages inattendus ont participé à la transformation des pratiques de contrôle au sein d'Alpha, en facilitant la mise en place d'un contrôle latéral entre les équipes commerciales et un contrôle transversal entre les équipes commerciales et les équipes de distribution.

Comme nous l'avons mentionné dans la section 5.2, suite à la mise en place du CRC à Reims en 2010, les ATC et les CAD ont utilisé Cont@ct pour prouver que tel prospect non affecté initialement à un portefeuille en particulier leur appartenait. Selon nous, cet usage de Cont@ct en tant qu'outil de preuve peut-être assimilé à la mise en place d'un contrôle latéral que nous définissons à la manière de Brivot et Gendron (2011) comme un contrôle exercé par les collègues, les pairs et non par la hiérarchie. La mise en place de Cont@ct permet à chaque commercial de prouver qu'il a été le premier a avoir contacté tel ou tel prospect en laissant une trace dans l'outil de la date à laquelle ont eu lieu les premiers échanges. Le commercial en donnant dans Cont@ct de la visibilité sur les actions qu'il a entreprises aux autres commerciaux, d'une certaine façon, cadre l'activité de ces derniers. En effet, selon la règle en vigueur au sein d'Alpha, le prospect « appartient » au commercial qui a effectué auprès de lui les premières démarches. Ainsi en indiquant dans Cont@ct qu'il a mené une action commerciale auprès de tel prospect, il signale aux autres commerciaux qu'il est devenu inutile pour eux de contacter ce prospect, dans la mesure où selon la règle en vigueur au sein d'Alpha le CA réalisé avec ce prospect lui est attribué. Ceci nous fait dire que d'une certaine façon, par le biais de Cont@ct, il contrôle l'activité des autres commerciaux, au sens où il a une « *influence créatrice d'ordre* » sur leurs activités (Chiapello 1996). Il est à noter que préalablement à la mise en place de Cont@ct, dès qu'il y avait une question par rapport à

l'attribution d'un prospect, la hiérarchie intervenait. Lorsqu'un commercial avait un contact avec un prospect non affecté à un portefeuille, il remplissait un formulaire de demande de rattachement d'un prospect et le communiquait à sa hiérarchie pour validation et officialisation du rattachement de ce prospect à son portefeuille. La mise en place de Cont@ct a rendu plus rare le recours à la hiérarchie dans l'attribution des prospects non affectés initialement. Par rapport à cette question d'affection des prospects, depuis la mise en place de Cont@ct, les commerciaux en quelque sorte s'auto-contrôlent mutuellement.

Outre cet usage inattendu en tant qu'outil de preuve pour l'affectation des prospects non affectés initialement, Cont@ct fait aussi l'objet d'un second usage inattendu, celui pour le contrôle de la qualité du travail effectué par les distributeurs. Comme nous l'avons mis en évidence précédemment dans la section 5.2, grâce à Cont@ct, les CSC sont capables de mettre en évidence les distributeurs dit « récurrents », c'est-à-dire les distributeurs à l'origine de nombreuses anomalies de distribution. Au fil du temps, Cont@ct est devenu un outil central dans le contrôle de la qualité du travail réalisé par les distributeurs. D'ailleurs, comme nous l'a dit un CSC, quand un responsable de plateforme ou une assistante RH a un doute sur tel ou tel distributeur, ils interrogent fréquemment les CSC pour savoir quelles sont les informations à leur disposition grâce au suivi fait dans Cont@ct.

> *« - Moi quand j'envoie aux RPF [Responsable de Plateforme, le N+2 des distributeurs rattachés à cette plateforme de distribution] le fichier des secteurs et des distributeurs récurrents, je mets en copie les assistantes RH pour qu'elles, elles sachent, si elles ont un dossier en cours ou quelque chose, ou mêmes des fois c'est l'inverse, c'est déjà arrivé qu'elles m'appellent et me disent, écoute sur un tel qu'est-ce que tu as comme réclamations dessus, parce qu'elles savent du coup que j'ai un suivi. Et moi, je peux leur dire, j'ai ça, ça… »* (OCSC12-1).

En fait, Cont@ct, à partir du suivi précis des réclamations, permet d'identifier les origines des anomalies de distribution, d'en faire une analyse et de prendre des actions correctrices. Il constitue à présent un outil essentiel dans le contrôle de la qualité de distribution, aux côtés des autres types de contrôle qualité existant déjà au préalable, comme les contrôles réalisés par des sociétés externes à la demande des clients, les contrôles de masse réalisés en interne consistant à vérifier *a posteriori* un certain nombre d'adresses en s'y rendant ou en

téléphonant pour savoir si le prospectus a bien été distribué, ou encore les contrôles de caisse qui se fondent sur le questionnement des clients d'un magasin lors de leur passage en caisse pour savoir s'ils ont bien reçu tel ou tel prospectus. Cont@ct permet de diversifier les contrôles réalisés pour s'assurer de la qualité de distribution. Les contrôles effectués grâce à Cont@ct présentent l'avantage de pouvoir être réalisés à distance, d'être moins coûteux (ils ne demandent ni l'intervention de personnes externes, ni la mise en place d'opérations spécifiques), d'être plus précis et de pouvoir être faits en continu et à n'importe quel moment (les autres types de contrôle par nature sont des contrôles ponctuels).

Ainsi, de façon inattendue, la mise en place de Cont@ct a enrichi les modes de contrôle mis en place pour le contrôle de la qualité de la distribution. Il a modifié les pratiques de contrôle au sein d'Alpha en introduisant un contrôle transversal. Nous définissons le contrôle transversal comme un mode de contrôle décloisonné, impliquant des directions différentes, des métiers différents. Dans notre cas, la direction commerciale exerce par le biais des CSC un contrôle sur les distributeurs appartenant à la direction de la production. En fait, les informations sur la gestion des réclamations saisies à des fins de gestion de la relation client dans Cont@ct ont été traduites et transformées pour servir au contrôle de la qualité du travail des distributeurs, personnes ne dépendant pas des Directions Commerciales.

L'ensemble de ces éléments montre qu'au cours du temps Cont@ct a transformé de façon significative les pratiques en matière de contrôle au sein d'Alpha. Cont@ct a non seulement, de façon attendue, facilité et renforcé le contrôle hiérarchique, mais a aussi conduit de façon inattendue à la mise en place d'un contrôle latéral entre les équipes commerciales et d'un contrôle transversal de la direction commerciale sur la direction de la production.

5.4 Conclusion

Ayant souligné à partir de l'analyse des rares travaux étudiant les progiciels CRM dans une perspective interactionnelle que le rôle effectif de ces progiciels avait été encore peu exploré, l'objectif de ce chapitre était d'essayer de mieux saisir le rôle que ces derniers pouvaient jouer dans un contexte particulier. Nous nous sommes intéressée à la transformation des pratiques des forces de vente suite à la mise œuvre de Cont@ct au sein d'Alpha sur une période de 7 ans entre 2005 et 2012. Même si nous ne pouvons pas établir de lien de cause à effet, nous montrons que concomitamment à la mise en œuvre du progiciel CRM Cont@ct, un certain nombre de pratiques des équipes commerciales se sont transformées et que les

transformations les plus significatives n'ont pas toujours été celles attendues. Nous mettons notamment en évidence que les modifications des pratiques concernant la connaissance client et son partage sont plutôt modérées. Sur ce point les pratiques ont varié au cours du temps, elles sont très dépendantes du management en place et restent très hétérogènes selon les personnes. En ce qui concerne la rationalisation des processus de vente, autre résultat attendu de ce type de projet, les transformations des pratiques sont significatives, mais pas forcément de la façon qui avait été anticipée. Cont@ct a eu de façon incontestable un caractère habilitant en matière d'automatisation de certaines tâches, notamment celles de reporting. Le progiciel permet de générer automatiquement un certain nombre d'états. Pour autant, le temps des commerciaux consacré aux tâches administratives n'a pas vraiment diminué, car la mise en place de Cont@ct et les nouvelles pratiques qui en découlent ont plutôt conduit à une multiplication de celles-ci. L'optimisation de la gestion de la relation client permise par le progiciel semble avoir débouché sur une intensification du travail (gestion des recouvrements, élaboration d'un plan d'action détaillé pour les clients les plus importants du portefeuille….). Parallèlement, les capacités du progiciel en termes de stockage de l'information client et d'exploitation de cette information ont permis de structurer plus finement l'activité commerciale à partir du centre au sens de Latour (1992). Cette structuration plus fine a été source d'homogénéisation des pratiques des équipes commerciales mais aussi d'une certaine déqualification du travail commercial (exception faite de celui des RGCN) en rendant le travail d'analyse de chaque commercial plus secondaire. Les plans d'actions commerciaux lui sont désormais livrés clés en main, il n'a plus qu'à les mettre en place. De nombreuses conséquences sont également visibles en termes de transformation des pratiques de contrôle. Le contrôle hiérarchique a été à la fois facilité et renforcé. Cont@ct a permis la mise en place d'un contrôle à distance continu quasi en temps réel. De plus de façon moins attendue, Cont@ct est à l'origine de nouvelles formes de contrôle : un contrôle latéral entre les différentes équipes commerciales, notamment sur la constitution des portefeuilles client et un contrôle transversal de la direction commerciale sur la direction de la production *via* un nouveau suivi de la qualité du travail de chaque distributeur.

L'étude du cas Cont@ct nous permet d'enrichir les rares travaux existant sur le rôle des progiciels CRM dans la transformation des pratiques. Ils corroborent pour partie les observations de Benedetto (2003) et Kessous (2005), menés dans des contextes différents. Contrairement à nos travaux qui ont été menés dans un contexte B to B, ceux de Benedetto

(2003) et Kessous (2005) ont eux été conduits dans un contexte B to C, respectivement au sein d'une grande compagnie d'assurances française et chez France Telecom. Dans le cas Cont@ct, comme dans ceux étudiés par Benedetto (2003) et Kessous (2005), grâce aux possibilités offertes par ce type d'application en matière de stockage de données et de traçabilité de la relation client, la mise en œuvre du progiciel CRM a contribué à l'amélioration de la connaissance client et à la mise en place d'un contrôle hiérarchique continu et à distance des forces de vente. En ce qui concerne l'amélioration du partage de la connaissance client au sein de l'entreprise, nos résultats sont plus nuancés dans la mesure où nous mettons en évidence que la plupart des commerciaux conservent des dossiers client (au moins pour leurs plus gros clients) en parallèle, et ne retranscrivent pas forcément toutes les informations à leur disposition dans l'application. Dans notre cas, la connaissance client reste en partie individuelle, elle n'est pas totalement collective. Le contexte B to B peut peut-être en partie expliquer cette différence puisque les commerciaux gèrent généralement moins de clients qu'en B to C. Leur CA est souvent très dépendant de quelques gros clients, ce qui les rend plus réticents à partager toutes leurs informations, notamment celles concernant ces « gros » clients. Nos analyses participent également à l'enrichissement de ces travaux en mettant en évidence que les capacités offertes par ce type de progiciel en matière d'analyse et de combinaison des données clients saisies, rendent possible une structuration fine de l'activité commerciale par le centre, et favorisent le développement, au côté du contrôle hiérarchique, d'autres modes de contrôle. Le caractère habilitant de ces progiciels en termes de structuration et de contrôle de l'activité commerciale en central semble contraindre et déqualifier en partie le travail du commercial.

Notre étude permet également d'enrichir les travaux déjà menés sur le rôle des ERP au sein des organisations. Comme dans le cas des ERP étudiés notamment par Malmi et Granlund (2002), Scapens et Jazayeri (2003), Boitier (2004), Meyssonnier et Pourtier (2005), Quattrone et Hopper (2005) et Hyvönen et *al*. (2008), les effets des progiciels CRM ne sont pas aussi importants que ce qu'avaient imaginé leurs promoteurs au départ et ne portent pas forcément sur les domaines anticipés. Comme nous l'avons vu, les transformations des pratiques en termes de partage de la connaissance client sont relativement modestes, tandis que celles en termes de contrôle semblent importantes. Les recherches antérieures sur les ERP montraient des effets variés d'une organisation à l'autre (Malmi et Granlund, 2002 ; Quattrone et Hopper, 2005,2006). Notre travail longitudinal sur une période plus longue met en évidence qu'ils peuvent aussi varier au sein d'une même organisation d'une période à l'autre. Enfin, nous

enrichissons aussi les connaissances sur les usages inattendus des ERP (Granlund et Mouritsen 2003 ; Chapman 2005 ; Quattrone et Hopper 2005 ; Hyvönen et al. 2008) à partir du cas des progiciels CRM.

Plus largement, nos analyses entrent en dialogue avec les recherches portant sur le rôle des dispositifs socio-techniques et les interactions qui se nouent entre eux et leurs utilisateurs. Elles permettent notamment de les enrichir en approfondissant un côté finalement peu étudié de ces interactions, celui du rôle des utilisateurs dans le devenir d'un dispositif socio-technique au cours du temps. Notre cas nous permet d'adapter notamment les types d'intervention proposés par Akrich (2006) (déplacement, adaptation, extension, détournement) au type particulier de dispositif socio-technique sur lequel nous travaillons. Nous montrons que les utilisateurs agissent aussi sur le progiciel CRM en le réduisant. Ceci nous conduit à enrichir la typologie d'Akrich (2006), en proposant un cinquième type d'intervention : la réduction. Nous définissons la réduction en miroir à l'extension comme la suppression ou la non utilisation de fonctionnalités proposées par le dispositif socio-technique. Nous suggérons que ce type d'intervention est susceptible d'intervenir dans le cas de dispositifs socio-techniques offrant des fonctionnalités multiples et complexes, tels que les progiciels CRM, les ERP ou encore tous les outils de gestion relevant des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui ne cessent de se développer. Nos travaux permettent également d'approfondir la connaissance sur les raisons qui poussent les utilisateurs à ces interventions. Ainsi, nous associons le « déplacement » et la « réduction » à une forme d'expression du pouvoir des utilisateurs au sein de l'organisation. Ils puisent une partie de leur pouvoir dans les « zones d'incertitudes » et « des marges de liberté » laissées par les dispositifs socio-techniques utilisés au sein de l'organisation. L' « adaptation » et l' « extension » sont quant à elles des moyens d'intéresser, d'enrôler et de mobiliser toujours plus d'acteurs du réseau.

Et enfin, notre étude nous permet de contribuer aux recherches sur les mécanismes de contrôle dans des environnements hautement « informatisés » et qui sont encore selon Baxter et Chua (2003) et Brivot et Gendron (2011) trop peu nombreuses. Nos résultats rejoignent et enrichissent ceux de Brivot et Gendron (2011) qui mettent en évidence que l'accroissement de visibilité permis par la mise en œuvre d'un système de Knowledge Management (KMS)

favorise la *« prolifération de réseaux de surveillance latéraux »* (p.135). Pour bien souligner le côté imprévisible et complexe du développement de ces nouveaux types de « surveillance » qui se mettent en place suite au déploiement de ce type d'outils, ils les qualifient de « contrôles rhizomatiques ». Cette image semble sous entendre qu'à la manière des rhizomes qui se développent sous terre dans toutes les directions, ces contrôles se développent à l'insu de la hiérarchie et dans des directions pas forcément attendues. Le cas Cont@ct permet d'élargir les résultats mise en évidence par Brivot et Gendron (2011) en montrant la mise en place d'un contrôle latéral entre pairs dans un autre contexte professionnel et suite à la mise en place d'un autre type de technologie de l'information. Dans leur cas, il s'agit du développement d'un contrôle latéral entre avocats d'un même cabinet suite à la mise en place d'un KMS ; dans le cas de Cont@ct il s'agit d'un contrôle latéral entre commerciaux suite à la mise en place d'un progiciel CRM. De surcroît, nos travaux étayent la thèse de Brivot et Gendron (2011) selon laquelle l'usage grandissant des technologies de l'information au sein des organisations favorise le développement de formes de contrôle de type « rhizomatique » au côté du contrôle hiérarchique, en mettant en évidence une autre forme de ce type de contrôle, le « contrôle transversal ». Ce « contrôle transversal » que nous avons défini à partir des analyses menées dans le cadre du cas Cont@ct comme « un contrôle décloisonné prenant la forme d'un contrôle exercé par une des directions de l'entreprise sur une autre » s'insère bien dans la description plus large faite du contrôle rhizomatique par Brivot et Gendron (2011). Il s'agit en effet d'une forme de contrôle non prévue par la hiérarchie et qui s'est mise en place grâce aux possibilités offertes par le progiciel. Les analyses conduites à partir du cas Cont@ct confirment l'intérêt d'examiner les transformations des mécanismes de contrôle à l'œuvre au sein d'une organisation suite à la mise en place d'outils de gestion relevant des technologies de l'information et non dédiés au contrôle. Nous suggérons enfin qu'une approche méthodologique consistant à « suivre l'outil » semble particulièrement adaptée pour saisir les nouvelles formes de contrôle qui se mettent en place.

CONCLUSION GENERALE

Dans cette conclusion, nous souhaitons revenir sur les enjeux de cette thèse et les réponses apportées à nos questions de recherche pour en dégager les contributions principales et en discuter les limites afin de proposer des pistes pour des recherches futures.

Enjeux et principaux résultats

Partageant la vision de quelques chercheurs (Baxter et Chua 2003 ; Chiapello et Gilbert 2013 ; Rafaeli et Pratt 2013) qui considèrent que la technologie fait l'objet d'un paradoxe, selon lequel elle est de plus en plus présente dans notre société mais reste finalement peu questionnée (elle est habituellement présumée remplir les rôles pour lesquelles elle a été mise en place), cette thèse cherche à mieux comprendre le rôle de la technologie dans notre société. Un triple enjeu se fait jour. Tout d'abord, il faut en documenter le « poids ». En utilisant le terme de « poids » pour qualifier la technologie, nous soulignons son caractère à la fois habilitant et contraignant dans ses interactions avec les différentes composantes de la société. Un deuxième enjeu est de mettre en évidence que comprendre le fonctionnement de notre société implique de s'intéresser à la technologie qui ne peut être considérée comme neutre. Enfin, il s'agit de montrer qu'adopter une perspective de recherche qui parte de l'étude approfondie d'une technologie particulière pour essayer d'appréhender et comprendre plus largement les mécanismes à l'œuvre dans le fonctionnement de la société, d'une organisation particulière ou encore d'individus, peut être une démarche féconde.

Adoptant cette perspective, nous avons choisi d'enquêter sur une technologie qui a connu un grand succès auprès des praticiens à partir du début des années 2000 : les progiciels CRM, qu'il est possible de considérer comme des ERP spécialisés dans la gestion de la relation client. Souhaitant montrer que la technologie interagit à différents niveaux (société, organisation particulière, individus), nous nous sommes intéressée au rôle de ces objets techniques dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client. Les représentations de la relation client ont été définies comme étant « les façons et les habitudes de penser les échanges avec les clients communément admises à un moment donné, dans un univers social donné ». D'une certaine façon celles-ci s'imposent aux individus. Dans cette

acception, elles renvoient à un niveau macro. Les pratiques de la relation client, ont été définies, quant à elles, à la manière de Schatzki (2005) comme « *un ensemble d'activités humaines organisées* » et elles renvoient, elles, à des analyses de niveau micro, au plus près de l'action quotidienne.

Nous avons alors cherché à comprendre comment les progiciels CRM avaient pu susciter un tel engouement parmi les dirigeants commerciaux et à saisir les différentes interactions qui pouvaient exister entre les progiciels CRM et leurs représentations de la relation client. En ce qui concerne les causes potentielles de cet engouement, les seules raisons économiques ou l'effet de mode ne nous ont pas paru totalement satisfaisants. D'une part, au vu des taux d'échecs élevés de ces projets mis en avant par différents cabinets d'étude, leur bilan économique n'était pas d'évidence toujours positif et donc insuffisant pour expliquer cet engouement. D'autre part, même si finalement leur apparition et leur développement sont encore relativement récents, selon nous, l'intérêt qu'ils ont suscité ne peut se réduire à un simple effet de mode. Il nous semble en effet que ces progiciels, grâce aux capacités de stockage et d'analyse d'informations qu'ils offrent, ont fait entrer la gestion de la relation client dans une nouvelle ère, un peu comme le développement de la messagerie électronique l'a fait en matière de gestion des échanges entre individus. Le retour en arrière nous semble peu probable. Nous considérons en quelque sorte qu'un point de non retour a été en atteint : les dirigeants commerciaux auront du mal à renoncer aux possibilités offertes par ces progiciels en matière de collecte, de stockage et d'analyse des données clients. A partir de là, s'intéresser à leur institutionnalisation au travers des discours collectifs tenus à leur propos en nous appuyant sur les théories néo-institutionnalistes, nous a alors paru une voie intéressante à explorer à la fois pour comprendre l'intérêt qu'ils ont suscité et de quelle manière leur important développement a pu accompagner des changements dans les représentations collectives de la relation client au sein de l'espace professionnel des Directeurs commerciaux.
L'étude des transformations des pratiques associées aux progiciels CRM ne pouvait cependant pas rester au niveau des discours collectifs d'une profession. Il nous a semblé nécessaire de nous intéresser à la mise en œuvre et à l'usage d'un progiciel CRM standard (c'est-dire non élaboré spécifiquement pour une entreprise particulière), dans une organisation spécifique. Ce travail s'est appuyé sur une étude de cas longitudinale en profondeur examinée au travers du cadre théorique de l'ANT.

Nos travaux de recherches nous ont conduite à examiner le même « objet », les progiciels CRM dans les deux « *états »* différents d'un outil de gestion : la *« forme circulante* » (ici les discours collectifs) et la « f*orme inscrite et située* » (ici un progiciel particulier dans une entreprise de service en B to B), selon les appellations de Chiapello et Gilbert (2013). L'étude des discours circulant sur les progiciels CRM a été réalisée à partir d'un corpus d'articles parus entre 1990 et 2009 dans Action Commerciale, une des principales revues professionnelles destinées aux Dirigeants Commerciaux de France. Pour celle du progiciel particulier, nous avons étudié sur une période de 10 ans entre 2003 et 2012, la mise en œuvre des modules « Sales » et « Mobile Sales » du progiciel CRM Peoplesoft 8.8 au sein de la société Alpha.

A partir du modèle de l'institutionnalisation proposé par Green 2004, nous ré-interprétons l'engouement des progiciels CRM à partir du début des années 2000 comme une manifestation de leur institutionnalisation au sein de la communauté professionnelle des dirigeants commerciaux français. Si ces progiciels sont maintenant acceptés et tenus pour évidents, ils semblent aussi avoir favorisé l'institutionnalisation d'une nouvelle représentation de la relation client. En effet, au sein de la communauté des dirigeants commerciaux, une « bonne » gestion de la relation client signifie désormais à la fois des clients satisfaits et des processus de vente rationalisés alors qu'au début des années 1990, elle n'était encore que synonyme de satisfaction des clients. Les progiciels CRM, tels que l'on peut les saisir au travers des discours professionnels, ont eu un rôle habilitant dans cette transformation. Ils ont rendu possible ce déplacement de représentation de la relation client, notamment en réduisant aux yeux des dirigeants commerciaux les tensions potentielles entre les deux injonctions (satisfaction des clients et rationalisation des processus de vente) qui leur sont faites afin d'avoir une « bonne » gestion de la relation client et qui peuvent être contradictoires. La recherche de la satisfaction des clients requiert en effet souvent des actions coûteuses alors même que la rationalisation des processus de vente recherche une minimisation des coûts liés à la relation client. Les capacités de stockage et d'analyse de données clients des progiciels CRM promettent la mise en place d'une politique de satisfaction client moins coûteuse car adaptée au potentiel de chaque client. Les progiciels CRM, à un niveau macro, participent ainsi à la transformation de la figure associée au client au cours de laquelle la figure dominante du « client roi » a laissé place à celle du « client rentable ».

En ce qui concerne le processus qui permet à un progiciel CRM de s'intégrer au fonctionnement d'une entreprise, d'après le cas étudié, il relèverait d'un processus de « traduction » au sens de l'ANT alors même que les « bonnes pratiques » diffusées notamment au sein de la communauté des dirigeants commerciaux, au travers de la presse professionnelle , préconisent plutôt la mise en place d'un processus de « diffusion » : il est en effet conseillé aux praticiens de rester « 100% proche du standard » et de mettre en place des plans d'accompagnement au changement. Nous considérons que le respect de ces deux « bonnes pratiques » suggère aux praticiens d'adopter le modèle de la diffusion car elles sous-entendent que le progiciel peut être adopté par l'entreprise sans être modifié et que les utilisateurs s'adapteront grâce aux plans d'accompagnement au changement. Dans le cas étudié, le respect de ces « bonnes pratiques » n'a pas permis l'adoption du progiciel CRM. Cette dernière a nécessité leur abandon et la mise en place d'un processus de traduction. L'analyse menée suggère aussi que le processus de traduction dans le cas de la mise en œuvre d'un progiciel CRM doit se poursuivre au-delà de sa prime adoption par les utilisateurs. De par sa nature, un progiciel CRM est un élément du système d'informations de l'entreprise et son intérêt principal pour l'ensemble des utilisateurs réside dans la qualité des informations disponibles dans l'outil. Cela suppose un investissement continu de tous les acteurs. Les dirigeants de l'entreprise et les gestionnaires de l'outil doivent faire en sorte que les différentes évolutions de l'organisation soient traduites dans l'outil. Les utilisateurs, quant à eux, doivent renseigner systématiquement les différentes informations client dont ils ont connaissance dans l'outil. Cela suppose selon nous, une problématisation continue des évolutions de l'organisation par rapport aux conséquences sur l'outil, un intéressement/enrôlement continu des différents actants ainsi que leur mobilisation constante, c'est pour cela que nous suggérons que dans le cas d'un progiciel CRM, le processus de traduction doit être continu.

Et enfin, nous identifions des transformations des pratiques des équipes commerciales concomitamment à la mise en œuvre du progiciel CRM. Cependant, ces transformations ne sont pas toujours celles attendues que ce soit au regard des différents rôles attribués généralement aux progiciels CRM dans les discours ou à ceux attribués officiellement dans le cas présent par les dirigeants de l'entreprise. Les modifications des pratiques concernant la connaissance client et son partage sont plutôt modérées. Au contraire, celles en matière de contrôle sont plus conséquentes que celles anticipées. Au-delà des rôles attendus en matière

de contrôle hiérarchique, notamment en matière de contrôle à distance des forces de vente, le progiciel CRM, en raison de l'étendue de la visibilité qu'il offre, a favorisé la mise en place de modes de contrôle latéraux et transversaux. De plus, ce dernier a eu de façon incontestable un rôle habilitant en matière de structuration de l'activité commerciale par la hiérarchie. La mise en place d'une segmentation client plus fine (« Plan de couverture »), l'adaptation du type de vente en fonction du potentiel du client (téléphone ou face à face), ou encore la multiplication des plans d'actions en sont quelques exemples. Cet accroissement de la structuration de l'activité commerciale permis par les progiciels CRM et en adéquation avec la quête de la rentabilité de la relation client poursuivie par les progiciels CRM, en permettant de rendre l'activité des commerciaux toujours plus cadrée par le centre, a contribué à « brider » leur prise d'initiative, à transformer les commerciaux eux-mêmes. A l'origine concepteurs de plans d'actions pour faire fructifier leur portefeuille clients, ils sont devenus désormais des utilisateurs de plans d'actions pré-établis. Ceci nous conduit à suggérer qu'une des transformations concomitantes à la mise en oeuvre d'un progiciel CRM est une forme de déqualification du travail commercial. Parallèlement à son rôle habilitant en matière de structuration de l'activité commerciale, le progiciel CRM étudié a eu également un rôle habilitant en matière d'automatisation des tâches administratives, mais contrairement aux attentes, cette automatisation ne s'est pas traduite par une diminution des tâches administratives dans l'activité des commerciaux mais par une augmentation. Ceci nous conduit à suggérer que la mise en œuvre d'un progiciel CRM, au travers des possibilités de stockage et d'analyse des données qu'il offre, pourrait être aussi une source d'intensification du travail commercial administratif.

Les contributions principales de notre thèse

Les contributions de cette thèse sont de trois ordres. La première réside dans l'enrichissement des connaissances à propos des progiciels CRM mais aussi des ERP, et plus globalement des outils de gestion. La deuxième et la troisième sont, quant à elles respectivement d'ordre méthodologique et théorique.

Tout d'abord, nos résultats contribuent à enrichir les rares travaux de recherche consacrés aux progiciels CRM dans une perspective interactionnelle. Deux domaines sont plus

particulièrement concernés : les mécanismes à l'œuvre au cours du processus d'adoption et les différents rôles que ces progiciels peuvent jouer au sein d'une organisation. Sur le premier point, notre apport principal réside dans la mise en évidence que l'adoption et l'utilisation pérenne d'un progiciel CRM nécessitent la mise en œuvre d'un processus de traduction continu se poursuivant au-delà de la stabilisation du progiciel CRM au sein du réseau. En ce qui concerne les rôles des progiciels CRM au sein des organisations, nos résultats nuancent ceux de Benedetto (2003), Kessous et Mounier (2004) et Kessous (2005), dans la mesure où les transformations des pratiques en matière de connaissance client et de son partage au sein de l'entreprise suite à la mise en œuvre du progiciel semblent plus modestes. Si dans leurs cas, la mise en œuvre du progiciel permet de transformer la connaissance client en une connaissance collective au sein de l'entreprise, dans notre cas, la connaissance client reste pour partie individuelle : toute la connaissance client n'est pas retranscrite dans l'outil, les commerciaux conservant des dossiers clients personnels. Nous suggérons que ces différences peuvent être imputées au type d'activité. En B to B, le nombre de clients gérés par un commercial étant bien moins important qu'en B to C et chaque client représentant une part importante de leur chiffre d'affaires potentiel, les commerciaux seraient plus réticents à transmettre toutes les informations obtenues sur leurs clients. Parallèlement, nos travaux corroborent et étendent les usages inattendus mis en évidence lors des recherches antérieures. Si nous retrouvons celui de preuve pour devenir le « propriétaire » d'un client, nous mettons en lumière également un usage inattendu, le contrôle par la direction commerciale de la qualité du travail de personnes extérieures à la direction commerciale et n'utilisant pas l'outil. Ainsi, nos travaux contribuent surtout à mieux cerner le rôle des progiciels CRM en matière de contrôle. Nous montrons qu'au-delà de leur rôle habilitant en matière de contrôle hiérarchique en permettant la mise en place d'un contrôle à distance des forces de vente, ils sont à l'origine de la mise en place de deux nouveaux modes de contrôle au sein de l'organisation : un contrôle latéral et un contrôle transversal. Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée de chercheurs comme Baxter et Chua (2003) ou encore Brivot et Gendron (2011) et nous suggérons que pour mieux comprendre les mécanismes de contrôle au sein d'une organisation, il peut être particulièrement pertinent, notamment en raison de l'accroissement de visibilité qu'elles offrent, de s'intéresser à toutes les technologies de l'information même si elles ne sont pas dédiées spécifiquement au contrôle.

Les progiciels CRM pouvant être considérés comme des ERP spécialisés dans la gestion de la relation client, nos travaux nous permettent également d'enrichir les travaux conduits à propos de l'adoption et du rôle des ERP. Premièrement dans le débat sur la flexibilité ou la rigidité des ERP, opposant d'un côté les recherches de Quattrone et Hopper (2005, 2006) qui montrent que l'ERP étudié est extrêmement « *malléable* » et la recherche de Dechow et Mouritsen (2005) qui affirme que les modifications d'un ERP post-implémentation sont quasiment impossibles, les résultats de notre étude sont plus nuancés. Elles s'inscrivent plutôt dans la lignée des travaux conduits par Wagner et *al*. (2011) qui mettent en évidence que la possibilité de modifier ou non le progiciel dépend avant tout des personnes en place. Wagner et *al.* (2011) montrent que les modifications « post- implémentation » sont dépendantes du pouvoir des personnes et nous montrons qu'elles sont également très dépendantes des compétences disponibles au sein de l'organisation ainsi que de l'investissement personnel de quelques uns. En second lieu, la durée de notre étude de cas (10 ans) a permis de répondre aux appels des chercheurs qui souhaitent que des études de cas plus longues (la plupart des recherches réalisées jusqu'à présent couvrent au mieux une période de 2 à 3 ans) soient conduites afin de permettre une compréhension en profondeur des transformations des pratiques concomitamment à la mise en œuvre d'un ERP. Si certains travaux ont mis en évidence des rôles des ERP différents d'une organisation à l'autre, nos résultats sur une longue durée montrent que le rôle d'un ERP peut également varier au sein d'une même organisation, d'une période à l'autre. Leur rôle semble très dépendant des équipes dirigeantes en place.

Plus globalement, nos travaux nous permettent de documenter les façons dont les humains et les outils de gestion interagissent entre eux. Les résultats de nos recherches rejoignent ceux des chercheurs qui, s'inscrivant dans un cadre théorique ANT, montrent que le processus de diffusion d'un outil de gestion au sein des organisations relève plutôt d'un processus de traduction. Par là même, nous étayons aussi les résultats des chercheurs qui, au sein du courant néo-institutionnaliste, montrent que l'institutionnalisation d'un outil de gestion ne conduit pas forcément à l'homogénéisation d'un champ dans la mesure où l'institutionnalisation d'un nouvel outil de gestion ne se fait pas forcément par un simple mécanisme de diffusion mais peut nécessiter un mécanisme de traduction, c'est-à-dire conduire à des transformations qui peuvent prendre différentes formes en fonction des actants en présence. Nos résultats soutiennent ceux mis en évidence par Erlingsdottir et Lindberg

(2005) qui, étudiant au sein du secteur de la santé suédoise, le processus d'institutionnalisation de trois « concepts » managériaux, l'assurance qualité, l'accréditation et la chaine de soins, montrent que leur institutionnalisation n'est pas toujours synonyme d'isonymisme (noms identiques), d'isomorphisme (formes identiques) et d'isopraxisme (pratiques identiques). Le cas de Cont@ct permet de documenter également cette dissociation entre isonymisme, isomorphisme et isopraxisme. Dans notre cas, s'il y a bien isonymisme (Cont@ct est désigné comme l'outil CRM), il n'y a pas isomorphisme puisque le progiciel mis en œuvre a fait l'objet au cours du temps de nombreux développements spécifiques le transformant en un «*fils illégitime* [78]» du progiciel Peoplesoft CRM 8.8. En ce qui concerne l'isopraxisme, notre cas ne nous permet pas de conclure car il faudrait pouvoir comparer la situation d'Alpha avec d'autres entreprises. En effet, nous montrons que dans le cas de Cont@ct, si certaines pratiques se sont transformées de façon attendue (renforcement du contrôle à distance des forces de vente, automatisation des tâches administratives liées au reporting ou encore adaptation de la relation commerciale à la valeur à long terme du client), d'autres en revanche n'ont pas donné lieu aux transformations mises en avant dans les discours généraux circulant à propos des progiciels CRM et participant à leur justification. Par exemple, nous avons mis en évidence que la mise en œuvre du progiciel CRM chez Alpha n'a pas donné lieu à une diminution des tâches administratives incombant aux commerciaux mais au contraire à un accroissement de ces dernières. De même, nous avons mis en exergue des conséquences inattendues comme la mise en place de nouveaux modes de contrôle au sein de l'organisation. Mais nos travaux en l'état ne nous permettent pas de conclure s'il s'agit de pratiques spécifiques à Alpha ou s'il s'agit de pratiques répandues suite à la mise en œuvre d'un progiciel CRM. Nos travaux nous permettent également de documenter un aspect finalement relativement peu étudié des interactions entre humains et outils de gestion : il s'agit des actions des humains vis-à-vis des outils de gestion suite à leur mise en œuvre. Prendre en compte l'ensemble des types d'intervention des utilisateurs vis-à-vis d'un outil de gestion complexe, c'est-à-dire offrant de multiples fonctionnalités suppose d'enrichir la typologie proposée par Akrich (2006), qui comprend quatre type d'interventions (le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement), par un cinquième type d'intervention, la réduction. Nous définissons, la « réduction » en miroir de l' « extension », comme « la suppression et/ou la non utilisation d'une ou plusieurs fonctionnalités »

[78] Nous reprenons l'expression utilisée par un des responsables au sein de la DSI

Pour finir, nous contribuons au courant de recherche émergent qui s'intéresse aux rôles des outils de gestion, et plus généralement aux rôle des artefacts, dans le changement de logiques institutionnelles ou encore dans la résolution des complexités organisationnelles dues aux différentes logiques institutionnelles en compétition. A notre connaissance, les chercheurs au sein de ce courant ont examiné le rôle des outils de gestion lors de la mise en place de nouvelles logiques institutionnelles essentiellement au niveau de la transformation des pratiques, et plus précisément au niveau de la transformation des façons de faire et des comportements des acteurs. Ils conduisent leur analyse soit au niveau de l'organisation (Moquet et Pezet 2006 ; Dambrin et *al.* 2007 ; Christiansen et Lounsbury 2013), soit au niveau du champ (Leca et *al*. 2009). Par exemple, Moquet et Pezet (2006) montrent comment les responsables de Lafarge pour respecter leurs engagements en termes de RSE, mobilisent dans le processus de décision de nouveaux projets d'investissement mais aussi dans leurs activités quotidiennes, de nouveaux outils de gestion. De même, Dambrin et *al*. (2007) examinent comment le changement de logique institutionnelle dans le secteur de l'industrie pharmaceutique se diffuse au sein d'une filiale française d'un groupe pharmaceutique au travers de son système de contrôle de gestion. Quant à Christiansen et Lounsbury (2013), ils examinent comment au sein du groupe Carlsberg la mise en place d'un nouvel outil de gestion le « *Responsible Drinking Guide Book* » a permis de construire des ponts entre deux logiques institutionnelles en conflit (la logique de marché et celle de la RSE) et par là-même a facilité la reconstruction d'une identité organisationnelle. Leca et al. (2009) regardent, quant à eux, au niveau du champ comment l'outil de « *ranking* » des fonds d'investissement mis au point par Arese/Vigeo a participé, au côté des discours sur la RSE, à l'institutionnalisation de l'investissement socialement responsable. Ils montrent que cet outil contraignant a contribué à structurer les comportements et à développer des comportements mimétiques au sein des fonds d'investissement. Nos travaux de recherche nous permettent de compléter ces travaux en montrant que les outils de gestion sont susceptibles d'intervenir dans la mise en place d'une nouvelle logique institutionnelle en agissant sur une autre des composantes d'une logique institutionnelle, les représentations sociales. Nous avons montré, en effet, que les outils de gestion intervenaient aussi sur les façons de penser, de concevoir les choses. Dans notre cas les progiciels CRM permettent de déplacer la façon de concevoir la gestion de la relation client. Grâce aux progiciels CRM, cette dernière peut être pensée non seulement en termes de « revenus » mais aussi en termes de « profit ».

Au-delà de ces contributions aux travaux sur les CRM, les ERP et les outils de gestion, nous considérons qu'une autre contribution de notre thèse réside dans l'originalité de l'approche méthodologique utilisée et dans l'illustration des apports d'une telle approche. Mettre au cœur d'une recherche un outil de gestion et le suivre sur une période relativement longue (10 ans) dans deux « états » principaux, une « *forme circulante* » et une « *forme inscrite et située* », pour reprendre les formules de Chiapello et Gilbert (2013) a été, à notre connaissance, jusqu'à présent peu fait. Dans notre cas, étudier les progiciels CRM dans ces deux manifestations empiriques d'ordre différent nous a permis de mieux comprendre les attentes et les espoirs déposés dans l'outil, d'éclairer les idées reçues des directeurs commerciaux et des consultants sur ces projets, et ainsi comprendre d'où viennent pour partie les difficultés rencontrées au niveau local. Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre 4, le respect des « bonnes pratiques » diffusées dans les discours généraux sur les progiciels CRM, et notamment celles qui préconisent de « rester 100% proche du standard » et de pallier les contraintes que cela pouvait engendrer par la mise en place d'un plan d'accompagnement au changement, a complexifié le processus d'adoption, en préconisant de façon implicite une mise en œuvre du progiciel relevant du modèle de la diffusion et non de celui de la traduction. Par ailleurs, examiner les progiciels CRM sous deux formes, nous a également permis de mieux cerner les rôles qu'ils pouvaient jouer. Si nous nous étions intéressée à une seule forme de l'outil, notre compréhension de ces rôles en aurait était moindre. Sans l'examen de l'une de ses « formes *circulantes* », les discours professionnels circulant à leurs propos, il nous aurait été impossible de saisir dans quelle mesure et comment ils s'encastrent dans ceux-ci et supportent des représentations de la relation client très spécifiques. A l'inverse sans l'étude du progiciel dans une « *forme inscrite et située* », nous aurions été dans l'incapacité de comprendre de quelles façons ils transforment les pratiques des différents acteurs, et plus précisément leurs façons de faire les choses. Avoir ces deux regards nous permet de mettre en perspective les changements des représentations dans le temps et les transformations des pratiques, et ainsi de mieux comprendre comment les nouvelles pratiques de gestion se développent. En outre, suivre l'outil dans toutes ses ramifications (qui sont particulièrement nombreuses dans le cas d'outils comme le nôtre qui communiquent en réseau) nous a permis de saisir également ses rôles inattendus. En effet, par exemple, sans l'observation du progiciel lors de son utilisation par les CSC (Chargé de la Satisfaction Client), il aurait été difficile de découvrir le rôle de cont@ct dans la mise en place d'un des nouveaux modes de contrôle : le contrôle transversal. Adopter une stratégie de recherche qui parte de l'outil de gestion et

consiste à examiner ce dernier dans tous ses états et à en suivre les usages par les différents acteurs présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet une mise en perspective des niveaux macro et micro et par là-même une meilleure compréhension des interactions qui peuvent exister entre le social et l'organisationnel. Suivre un outil de gestion dans tous ses états, permet de porter des regards complémentaires sur ce qu'il est censé être, sur ce qu'il fait réellement (l'attendu et l'inattendu) et ainsi de mieux comprendre comment il interagit avec la société, les organisations et les individus. Plus encore, une approche par l'outil peut constituer une démarche intéressante pour saisir les transformations de la société et des organisations.

Et enfin, nos travaux ont une double portée théorique.

Premièrement, en montrant qu'un processus de traduction continu faciliterait une utilisation pérenne du progiciel CRM étudié, nous suggérons que dans certains cas d'innovation pourtant réussie, le processus de traduction pourrait ne jamais se terminer. Au travers des descriptions du processus de traduction en quatre étapes principales (problématisation, controverses, intéressement/enrôlement et stabilisation/mobilisation), les auteurs de l'ANT sous-entendent que ce dernier a une fin, qui se matérialise par la stabilisation de l'innovation et sa transformation en « boîte noire ». L'utilisation de l'innovation ne nécessite alors plus d'actions d'intéressement et d'enrôlement. Le cas échéant, si l'innovation est remise en cause, un nouveau processus de traduction peut être nécessaire. Les auteurs de l'ANT ont défini les caractéristiques du processus de traduction à partir de l'étude de l'adoption d'innovations datées des années 1980. Il nous semble que les NTIC, innovations technologiques des années 1990-2000, auxquelles les progiciels CRM appartiennent, présentent d'autres caractéristiques qui pourraient impliquer un processus de traduction continu. La valeur ajoutée principale de ces « nouveaux outils » repose, en effet, sur leur capacité à mettre à disposition des informations actualisées, quasiment en temps réel. Cette spécificité, notamment lorsque la mise à jour des données est vécue par les différents acteurs comme une contrainte, peut requérir des actions permanentes d'intéressement et d'enrôlement alors même que la nouvelle application est stabilisée, et que son intérêt n'est globalement plus questionné.

Deuxièmement, nos travaux participent au débat actuel sur la pertinence et l'intérêt pour les néo- institutionnalistes d'instaurer un dialogue avec des courants théoriques historiquement intéressés par l'étude du niveau micro, et notamment avec l'ANT. Comme nous l'avons mis

en évidence précédemment, notre recherche constitue une illustration des apports d'une analyse menée en adoptant une approche multi-niveaux mais elle est aussi l'illustration de l'intérêt pour ce faire, de mobiliser au sein d'une même recherche les théories néo-institutionnalistes et l'ANT. Dans notre cas, nous appuyer sur les théories néo-institutionnalistes nous a permis d'analyser les progiciels CRM, sous une de leurs « formes circulantes », les discours au sein de l'espace professionnel des Directeurs commerciaux, et de requalifier l'engouement des praticiens à leur égard comme le signe de leur institutionnalisation. Au-delà de cette première interprétation, l'analyse du contenu des discours de justification participant au processus d'institutionnalisation des progiciels CRM, nous a permis d'identifier les idées qui circulaient à leur propos tant au niveau des rôles qu'ils sont censés joués que des « bonnes pratiques » à suivre à la fois lors de leur mise en œuvre et de leur utilisation. Parallèlement, l'analyse de la mise en oeuvre et de l'utilisation au cours du temps d'un progiciel CRM sous « une forme inscrite et située » en mobilisant l'ANT, nous a permis de comprendre comment le progiciel avait pu s'intégrer au fonctionnement de l'entreprise et de quelles façons le progiciel, les acteurs et les pratiques interagissaient au niveau local. Mobiliser seulement l'une ou l'autre de ces théories nous aurait difficilement permis de combiner les deux analyses. Cette combinaison été riche d'enseignements, notamment en ce qui concerne les interactions qui peuvent exister entre le niveau « circulant » et une « forme inscrite et située » de l'outil de gestion étudié. Ces manifestions des progiciels CRM ne sont ni identiques, ni étrangères l'une à l'autre, au contraire. La « forme inscrite et située » a fait l'objet d'un lourd travail de traduction mais présente tout de même des caractéristiques similaires à la forme circulante (de nombreuses fonctionnalités sont identiques d'un progiciel CRM à l'autre et les discours « convenus » sont repris par l'équipe projet et les dirigeants de l'entreprise), et engendre des pratiques au niveau local qui pour certaines sont très proches des pratiques associées classiquement dans les discours aux progiciels CRM (accroissement des données clients stockés, contrôle à distance des forces de vente, automatisation des tâches liées au reporting…). Finalement, établir ce rapprochement, nous a permis de mieux comprendre qu'il était difficile de rendre compte des rôles des outils de gestion sans prendre en compte les différents niveaux et la façon dont toute à la fois ils circulent et s'inscrivent dans des situations particulières. Il s'agit, à la manière de Godowski et Méric (2014) lorsqu'ils s'intéressent à la façon dont s'opère ou non le changement des pratiques de contrôle au sein d'une université française suite à la mise en œuvre d'un ERP, *« d'appréhender simultanément l'impact des pressions institutionnelles et des jeux d'acteurs*

sur les micro-dynamiques étudiées » (Godowski et Méric 2014, p. 21). Ainsi, nous rejoignons les chercheurs qui comme Lounsbury (2008) ou Jones et *al*. (2013) souhaitent que des rapprochements entre ces deux théories soient réalisés. Comme eux, nous pensons que rapprocher ces deux théories ne relève pas de l'impossible, bien au contraire. Il nous semble en effet que ces deux théories ne sont pas incompatibles dans leurs fondements. Ceux qui évoquent leur incompatibilité le font souvent au nom du caractère déterministe des théories néo-institutionnalistes et de la négation de l'influence d'un niveau macro pour les tenants de l'ANT. Un des fondements des théories néo-institutionnalistes présuppose que les institutions, les représentations sociales, les valeurs, la culture, les systèmes de pensée à un niveau macro influencent le niveau local et l'individu dans sa façon d'agir. Cependant, cette influence ne présente pas un caractère déterministe (Lounsbury 2008). Ce présupposé caractère déterministe des théories néo-institutionnalistes résulte des nombreux travaux qui ont mobilisé ces théories pour montrer que les organisations appartenant à un même champ développaient des comportements mimétiques, mais il ne nous semble pas inscrit « dans l'ADN » de ces théories. De plus, selon nous, si un des présupposés de l'ANT réside dans le fait que le résultat d'une action est dépendant des actants en présence au niveau local, elle ne nie pas le fait que les acteurs peuvent être influencés par des systèmes de croyances, des schémas cognitifs dominants à un certain moment. L'ANT ne les prend en compte que s'ils agissent dans le dispositif étudié et n'a pas besoin de leur donner un caractère de surplomb pour en parler. Ce sont des forces qui s'ajoutent aux forces. Seule compte leur présence dans la situation dont l'issue est fondamentalement indéterminée. Ainsi, il nous semble que si les théories néo-institutionnalistes et l'ANT partent de points d'entrée différents, elles ne sont pas si incompatibles. En revanche elles ont inspiré des travaux de recherche de nature différente, aux objectifs différents, s'intéressant à des phénomènes différents laissant penser qu'elles ne pouvaient pas dialoguer ensemble. Etablir des rapprochements entre ces deux théories pourrait permettre aux chercheurs de dépasser les critiques souvent formulées à l'encontre de chacune d'elle. Un rapprochement avec l'ANT, permettrait aux chercheurs mobilisant les théories néo-institutionnalistes de prendre plus au sérieux les différents actants (humains et non-humains) et un rapprochement avec les théories néo-institutionnalistes permettrait aux chercheurs mobilisant l'ANT de prendre plus aux sérieux les institutions (qui sont finalement des réseaux pré-constitués et puissants) et de dépasser le stade de la simple description d'une situation locale.

Limites et perspectives de recherche

Les limites de cette thèse devraient pouvoir être réduites par des études complémentaires et par l'approfondissement de certaines analyses.

Premièrement, nos résultats pourraient être enrichis par l'approfondissement et l'élargissement de certaines de nos analyses. Nos analyses mériteraient ainsi d'être approfondies de deux façons.

Tout d'abord, dans la mise en perspective des changements de la figure du client et des idées circulant à propos des progiciels CRM, nous nous sommes essentiellement appuyée sur les changements de la figure du client identifiés dans la littérature (Benghozi 1998 ; Cochoy 2002, Damperat 2005 ; Cova et Cova 2009). Nous avons mis en évidence à partir de l'analyse de contenu réalisée des articles publiés dans Action Commerciale que le contenu des articles publiés jusqu'au milieu des années 1990 corroborait la domination de la figure du « client roi » mise en évidence dans la littérature, et qu'au contraire celui des articles publiés à partir de la fin des années 1990 corroborait celle de la figure du « client rentable » mais nous n'avons pas réellement démontré à partir de nos données qu'il y avait ce changement de figure du client. Pour étayer de façon plus rigoureuse les interactions suggérées entre institutionnalisation des progiciels CRM, changement des représentations de la gestion de la relation client et de la figure du client, il faudrait démontrer à partir de nos données qu'il y a bien eu ce changement de figure du client. Le manque de temps nous a empêchée de faire cette analyse. Pour la réaliser, nous envisageons de nous appuyer sur un logiciel comme SPAD afin de justifier ce changement de figure par le nombre d'occurrences renvoyant à chacune des deux figures du client dans les articles retenus avant et après la fin des années 1990.

Puis, en ce qui concerne les analyses conduites dans le cadre de l'étude de cas, nous aimerions les prolonger pour essayer de mieux cerner pourquoi les comportements des commerciaux en ce qui concerne leur utilisation de Cont@ct sont très variables d'une équipe à l'autre mais aussi d'un individu à l'autre. Pour cela, il nous semble qu'il pourrait peut-être être pertinent d'enrichir nos données, de données sur les profils des différents commerciaux (formation, parcours professionnel de chacun…).

De plus, les analyses conduites au sein d'Alpha pourraient être élargies en s'intéressant à d'autres populations qu'aux populations commerciales. En effet, même si notre approche méthodologique qui consistait à suivre l'outil nous a conduite au-delà des frontières de la direction commerciale, nos observations ont été conduites essentiellement auprès des équipes commerciales, si bien qu'il faudrait creuser en allant rencontrer d'autres acteurs de l'entreprise et étudier leurs pratiques. Il serait ainsi instructif d'observer les contrôleurs de gestion et d'essayer d'apporter des réponses à des questions qui dans l'état de nos travaux sont sans réponse comme par exemple : utilisent-ils eux-mêmes l'outil ?, comment l'utilisent-ils et dans quelles conditions ?, ou encore la mise en place du progiciel CRM a-t-elle transformé leurs relations avec les équipes commerciales et dans quelle mesure leurs pratiques en matière d'élaboration du reporting ont-elles été transformées ? Dans le même esprit, il pourrait être intéressant de questionner les transformations en termes de gestion des ressources humaines. La mise en oeuvre d'un tel progiciel change- t- elle les compétences examinées lors des recrutements de nouveaux commerciaux ? Et finalement, y-a-t-il un contrôle en amont des qualifications des commerciaux pour favoriser l'utilisation du progiciel ? Par ailleurs, nous avons examiné les transformations des pratiques de la relation client du point de vue interne de l'entreprise. Adopter un autre point de vue et interroger les clients pour essayer de saisir, selon eux, dans quelle mesure la mise en œuvre du progiciel CRM a transformé leurs relations avec Alpha, complèterait avantageusement notre recherche.

Deuxièmement, nos analyses portent sur les articles publiés dans une seule revue professionnelle et sur une étude de cas unique limitant peut-être notre pouvoir de généralisation.

En nous appuyant sur le modèle discursif de l'institutionnalisation proposé par Phillips et *al.* (2004), qui montre que l'institutionnalisation d'une nouvelle forme organisationnelle passe par des discours intégrés dans un ensemble cohérent et portés par des acteurs légitimes au sein d'un champ, nous avons fait le choix d'étudier l'institutionnalisation des progiciels CRM et le contenu des discours de justification accompagnant leur diffusion, au travers de l'analyse d'une seule revue professionnelle (une revue professionnelle constitue un ensemble cohérent), celle de l'Association des Dirigeants Commerciaux de France (une association professionnelle bénéficie généralement d'une certaine légitimité). Cependant, nous sommes bien consciente que ce choix n'est pas sans contrepartie : il nous a permis de ré-interpréter

l'engouement des praticiens pour ces progiciels comme une manifestation de l'institutionnalisation au sein de l'espace professionnel des Directeurs commerciaux et de comprendre quel rôle ils avaient pu jouer dans les transformations de leurs représentations de la relation client, mais il ne nous dit rien de ce qu'il en est dans d'autres espaces de la société. Or, pour comprendre toute l'étendue des rôles que ces progiciels sont susceptibles de jouer dans les transformations des représentations de la relation client, il nous paraitrait intéressant d'essayer de saisir ce qu'il en est dans d'autres espaces professionnels comme celui des dirigeants d'entreprises ou encore celui de l'enseignement en matière de gestion de la relation client. Leur institutionnalisation également dans ces espaces sociaux permettrait de renforcer nos résultats par rapport au rôle des ces progiciels dans la transformation des représentations collectives associées à la relation client. Aussi, il pourrait être particulièrement intéressant, d'une part de conduire une étude similaire sur la même période mais à partir d'articles issus d'une base de données regroupant différentes revues professionnelles et économiques, mais aussi d'examiner différents manuels pédagogiques également sur cette période pour examiner dans quels termes est évoquée la relation client et comment les progiciels CRM y sont ou non abordés.

Parallèlement, pour enrichir les résultats obtenus grâce à notre étude de cas, des investigations similaires pourraient être conduites dans d'autres entreprises en B to B ayant mis en œuvre un progiciel CRM, notamment pour être en mesure d'approfondir la question de l'isopraxisme en matière de gestion de la relation client suite à la mise en œuvre d'un progiciel CRM. Comme nous l'avons mis en évidence dans notre conclusion, notre étude de cas a laissé cette question sans réponse et il pourrait être intéressant d'investiguer pour savoir si les conséquences inattendues mise en avant dans la cas de Cont@ct, comme l'augmentation des tâches administratives ou encore la mise en place de nouveaux modes de contrôle sont des pratiques spécifiques à Alpha ou au contraire des pratiques répandues suite à la mise en place de ce type de progiciel. Mais, il pourrait également être instructif de conduire la même étude de cas dans une entreprise travaillant en B to C. Comme le suggèrent d'ailleurs les travaux de Benedetto (2003) et ceux de Kessous et Mounier (2004), certains résultats pourraient être différents notamment en ce qui concerne l'intérêt perçu d'un tel outil par les commerciaux. En B to C, le nombre de clients est bien plus important, par conséquent, il est difficile pour les commerciaux de retenir de mémoire toutes les informations concernant chaque client. Les remarques du type, *« moi, mes clients je les connais, je n'ai pas besoin de l'outil pour ça, les*

informations que je saisis, elles ne me servent pas à moi mais aux autres » n'existeraient peut-être pas, si bien que les résistances vis-à-vis de l'utilisation de l'outil seraient peut-être moins exacerbées, et la qualité des informations client saisies meilleure, ce qui pourrait conduire à d'autres conclusions sur la modification des pratiques concernant la connaissance client et son partage au sein de l'entreprise.

Toujours dans l'optique d'étayer nos résultats, nous suggérons la mise en place de recherches permettant d'approfondir la question de l'aspect contraignant des processus inscrits dans ces progiciels CRM. Nos résultats soulignent plutôt leur caractère contraignant. Cependant, comme le mettent en évidence les nombreux résultats divergents sur ce point des travaux menés sur les ERP, ce débat nous semble loin d'être clos. Une question, en effet, reste en suspend : un autre progiciel CRM au sein d'Alpha aurait-il été aussi contraignant et ce progiciel CRM dans une autre entreprise aurait-il eu le même caractère contraignant. Aussi, il nous semblerait intéressant de mener d'autres investigations par rapport à cette question. Par exemple, on pourrait étudier la mise en place du même progiciel Peoplesoft CRM 8.8 dans une autre entreprise travaillant aussi en B to B, mais aussi le cas d'une entreprise ayant mis en œuvre un autre progiciel CRM disponible sur le marché. Quattrone et Hopper (2005, 2006) ayant souligné le caractère « malléable » de l'ERP SAP, une étude de cas similaire à la nôtre pourrait être conduite au sein d'une entreprise ayant mis en œuvre le progiciel CRM SAP. Et enfin, toujours pour étendre nos résultats, nous pensons qu'étudier une entreprise ayant mis en œuvre l'ensemble des modules d'un progiciel CRM, et non seulement le module SFA comme c'est le cas dans notre recherche, pourrait apporter un éclairage complémentaire, notamment par rapport à la question de la transformation des pratiques.

Il nous semble que toutes les pistes de recherche évoquées ne sont pas que des axes de prolongement de nos propres travaux mais pourraient être des sources d'inspiration pour de nouvelles recherches touchant les différentes sous-disciplines des sciences de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

Ahrens, T., Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society* 32 (1-2): 1-27.

Akrich, M. (Ed.) (2006). *Les utilisateurs, acteurs de l'innovation in Akrich, M., Callon, M., Latour, B.(2006). Sociologie de la traduction-textes fondateurs.* Paris : Presse de l'Ecole des Mines.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988a). A quoi tient le succès des innovations- deuxième épisode : L'art d echoisir les bons porte-parole. *Annales des mines*.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations- premier épisode : L'art de l'intéressement *Annales des mines*.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (Eds.) (2006). *Sociologie de la traduction-textes fondateurs.* Paris:Presse de l' Ecole des Mines.

Alcouffe, S., Berland, N., Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management Accounting Research* 19 (1): 1-17.

Azan, W. (2007). Compétence des contrôleurs de gestion, utilisation d'ERP et impératif technologique, une analyse empirique.Comptabilité et Environnement.

Barrey, S. (Ed.) (2007). *Struggling to be displayed at the point of purchase : The ermegence of merchanfising in french supermarkets in Callon, M. Millo,Y., Muniesa, F- Market devices,* Blackwell publishing.

Baxter, J., Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research- "Whence and whither". *Accounting, Organizations and Society* 28: 97-126.

Becker, J. U., Greve, G., Albers, S. n. (2009). The impact of technological and organizational implementation of crm on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing* 26 (3): 207-215.

Benedetto, M. (2003). De la vente d'assurances au customer relationship management- le rôle des outils techniques dans la recomposition d'une activité. *Réseaux*: 207-239.

Benghozi, P.-J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales. *Réseaux* 16 (91): 13-29.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.* Ecole Polytechnique.

Boitier, M. (2004). Les erp. Un outil au service du contrôe des entreprises? *Sciences de la Société* (61): 99-105.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing* 69 (4): 155-166.

Briers, M., Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society* 26 (3): 237-269.

Brivot, M. (2013). L'outil habilite et contraint in Chiapello, E.et Gilbert, P - Sociologie des outils de gestion, La Découverte, Paris.

Brivot, M., Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations & Society* 36 (3): 135-155.

Bürkland, S., Mouritsen, J., Loova, R. (2010). *Difficulties of translation : Making action at a distance work in erp system.* 7th Conference on new directions in management accounting innovations in practice and research, EIASM, Brussels, Belgium.

Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (crm) implementation. *Business Process Management Journal* 9 (5).

Caglio, A. (2003). Enterprise resource planning systems and accountants: Towards hybridization? *European Accounting Review* 12 (1): 123-153.

Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles saint-jacques et des marins pêcheurs dans la baie de saint-brieuc. *L'année sociologique* 36: 169-207.

Callon, M. (Ed.) (2006a). *Pour une sociologie des controverses technologiques, in Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2006). Sociologie de la traduction-textes fondateurs.* Paris : Presse de l'Ecole des Mines.

Callon, M. (Ed.) (2006b). *Sociologie de l'acteur réseau, in Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2006). Sociologie de la traduction-textes fondateurs.* Paris : Presse de l'Ecole des Mines.

Callon, M., Akrich, M., Dubuisson-Quellier, S., Grandclément, C., Hennion, A., Latour, B., Mallard, A., Méadel, C., Muniesa, F., Rabeharisoa, V. (Eds.) (2013). *Sociologie des agencements marchands.* Presse des mines.

Callon, M., Millo, Y., Muniesa, F. (Eds.) (2007). *Market devices.*

Chapman, C. S. (2005). Not because they are new: Developing the contribution of enterprise resource planning systems to management control research. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7-8): 685-689.

Chemin-Bouzir (Ed.) (2013). *L'outil influencé par les jeux institutionnels in Chiapello, E.; Gilbert, P.- Sociologie des outils de gestion.* La découverte, Paris.

Chen, I. J., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (crm°. *Business Process Management Journal* 9 (5).

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: Un essai d'organisation de la littérature. (french). *Typologies of modes of control and their contingency factors: A framework for literature analysis. (English)* 2 (2): 51-74.

Chiapello, E., Gilbert, P. (Eds.) (2013). *Sociologie des outils de gestion - introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion.* La Découverte, Paris.

Cho, S., Mathiassen, L., Nilsson, A. (2008). Contextual dynamics during health information systems implementation: An event-based actor-network approach. *European Journal of Information Systems* 17 (6): 614.

Christiansen, L. H., Lounsbury, M. (2013). Strange brew : Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organization identity. *Research in the Sociology of Organizations* 39B: 199-232.

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 20 (2-3): 111-145.

Cochoy, F. (Ed.) (1999). *Une histoire du marketing.* Editions La Découverte.

Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du Travail* 44 (3): 357-380.

Cochoy, F. (Ed.) (2007). *A sociology of market-things : On tending the garden of choices in mass retailing in Callon, M., Millo,Y., Muniesa,F- Market devices.* Blackwell publishing.

Cooper, M. J., Upton, N., Seaman, S. (2005). Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management* 43 (3): 242-256.

Cova, B., Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : Une genèse de la gouvernementalité du consommateur. (french). *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)* 24 (3): 81-100.

Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly* 33 (4): 562-587.

Crozier, M., Friedberg, E. (Eds.) (1977). *L'acteur et le système.* Editions du Seuil.

Dambrin, C., Lambert, C., Sponem, S. (2007). Control and change - analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research* 18 (2): 172-208.

Dambrin, C., Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society* 36 (7): 428-455.

Damperat, M. (2005). *Les approches de la relation client : Évolution et nature.* Premières Journées de Recherche en Marketing Iris, IAE de Lyon.

Dechow, N., Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7-8): 691-733.

Devreton, B., Rocher, S. (2010). "Lost in translation", étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité-Contrôle-Audit*: 83-100.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.

Dubuisson-Quellier, S. (1999). Le prestataire, le client, le consommateur. Sociologie d'une relation marchande. *Revue française de sociologie*: 671-688.

Erlingsdottir, G., Lindberg, K. (Eds.) (2005). *Isomorphism, isopraxism and isonymism : Complementary or competiting processes ? In czarniawska, b.; sevon, g. : Global ideas : How ideas, objects and practices travel in the global economy.*

Fixari, D., Moisdon, J. C., Weil, B. (Eds.) (1997). *A quoi rêvent les logiciels ? L'informatisation des services extérieurs du ministère du travail in moisdon, j.C- du mode d'existence des outils de gestion.* Editions Seli Arslan.

Gentle, M. (2003). Crm : Ready or not ? *Computerworld.*

Gilbert, P. (Ed.) (1998). *L'instrumentation de gestion.* Economica.

Gilbert, P., Leclair, P. (2004). Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'oeil ? *Sciences de la Société* 61: 1-15.

Godowski, C., Méric, J. (2014). *Le changement à l'échelle des pratiques de contrôle : Le cas d'une université française.* 35 ème congrès de l'AFC, Lille.

Granlund, M., Malmi, T. (2002). Moderate impact of erps on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research* 13 (3): 299-321.

Granlund, M., Mouritsen, J. (2003). Introduction: Problematizing the relationship between management control and information technology. *European Accounting Review* 12 (1): 77-83.

Green Jr, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review* 29 (4): 653-669.

Green Jr, S. E., Yuan, L. I., Nohria, N. (2009). Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal* 52 (1): 11-36.

Hasselbladh, H., Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* 21 (4): 697.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R., Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of erp, scm, and crm system implementations. *Journal of Operations Management* 25 (1): 65-82.

Hopper, T., Major, M. (2007). Extending institutional analysis through theoretical triangulation: Regulation and activity-based costing in portuguese telecommunications. *European Accounting Review* 16 (1): 59-97.

Hung, S.-Y., Hung, W.-H., Tsai, C.-A., Jiang, S.-C. (2009). Critical factors of hospital adoption on crm system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems* 48 (4): 592-603.

Hyvönen, T., Järvinen, J., Pellinen, J. (2008). A virtual integration-the management control system in a multinational enterprise. *Management Accounting Research* 19 (1): 45-61.

Joerges, B., Czarniawska, B. (1998). The question of technology, or how organizations inscribe the world. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* 19 (3): 363-385.

Jones, C., Boxenbaum, E., Anthony, C. (2013). The immateriality of material practices in institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations* 39 A: 51-75.

Jones, C. T., Dugdale, D. (2002). The abc bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society* 27 (1-2): 121-163.

Kennedy, M. T., Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of tqm adoption and implementation decisions among u.S. Hospitals. *Academy of Management Journal* 52 (5): 897-918.

Kessous, E. (Ed.) (2005). *La trace des écrits dans les métiers de la vente: Justice et contrôle dans les dispositifs de crm in kessous, e, metzger, j.L, (2005) : L e travail avec les technologies de l'information.* Paris.

Kessous, E., Mounier, C. (2004). Coordination et échanges dans un collectif de vente- le cas de la mise en place d'un progiciel crm. *Sciences de la Société* 61: 141-157.

Kim, H.-S., Kim, Y.-G., Park, C.-W. (2010). Integration of firm's resource and capability to implement enterprise crm: A case study of a retail bank in korea. *Decision Support Systems* 48 (2): 313-322.

Krasnikov, A., Jayachandran, S., Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the u.S. Commercial banking industry. *Journal of Marketing* 73 (6): 61-76.

Latour, B. (Ed.) (1989). *La science en action.* La Découverte, Paris.

Latour, B. (1994). On technical mediation : Philisophy, sociology, genealogy. *Common Knowledge* 3: 29-64.

Latour, B. (Ed.) (2006). *Petites leçons de sociologie des sciences.* La Découverte, Paris.

Latour, B. (Ed.) (2007). *L'espoir de pandore.* La Découverte, Paris.

Leca, B., Gond, J. P., Déjean, F., Huault, F. (2009). *Bringing materiality into institutional analysis : The role of artifcats in the institutional entrepreneur's strategies and their interplay with discourses.* Egos, 25th colloquium, Barcelone.

Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society* 33 (4â€“5): 349-361.

Lounsbury, M., Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal* 22 (6/7): 545.

Maguire, S., Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of ddt. *Academy of Management Journal* 1: 148-178.

Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: Hiv/aids treatment advocacy in canada. *Academy of Management Journal* 47 (5): 657-679.

Major, M., Hopper, T. (2005). Managers divided: Implementing abc in a portuguese telecommunications company. *Management Accounting Research* 16 (2): 205-229.

Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*: 215-236.

McGrath, K. (2002). The golden circle: A way of arguing and acting about technology in the london ambulance service. *European Journal of Information Systems* 11 (4): 251.

Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*.

Meyssonnier, F., Pourtier, F. (2005) In *26 ième congrès de l'AFC*.

Michaux, V. (2009). *Echecs lors des phases post-adoption- crm et limites des démarches traditionnelles de changement : Intérêt d'une réflexion participative sur l'anticipation des impacts induits par les tic et sur les e-transformations.* 10 ième congrès de l'AIM.

Mithas, S., Krishnan, M. S., Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing* 69 (4): 201-209.

Muniesa, F. (2005). Contenir le marché : La transition de la criée à la cotation électronique à la bourse de paris. *Sociologie du Travail* 47 (4): 485-501.

Muniesa, F., Callon, M. (Eds.) (2009). *La performativité des sciences économiques, in steiner, p., vatin, f. (2009). Traité de sociologie économique.* PUF.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science* 3 (3): 398-427.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies (01708406)* 28 (9): 1435-1448.

Payne, A. (Ed.) (2006). *Handbook of crm- achieving excellence in customer management.* Elsevier.

Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (4): 167-176.

Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review* 29 (4): 635-652.

Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P., Saren, M. (2008). How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study. *Journal of Management Studies* 45 (2): 268-293.

Preston, A. M. (2006). Enabling, enacting and maintaining action at a distance: An historical case study of the role of accounts in the reduction of the navajo herds. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6): 559-578.

Preston, A. M., Cooper, D. J., Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets: A study of the production of management budgeting in the national health service. *Accounting, Organizations and Society* 17 (6): 561-593.

Quattrone, P., Hopper, T. (2005). A 'time-space odyssey': Management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7â€“8): 735-764.

Quattrone, P., Hopper, T. (2006). What is it?: Sap, accounting, and visibility in a multinational organisation. *Information and Organization* 16 (3): 212-250.

Rabardel, P. (1995). Qu'est-ce qu'un instrument ? *Les dossiers de l'ingénierie éducative des outils pour le calcul et le traçage des courbes* CNDP (19): 61-65.

Rafaeli, A., Pratt, M. G. (Eds.) (2013). *Artifacts and organizations : Beyond mere symbolism.*

Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research (JMR)* 41 (3): 293-305.

Robson, K. (1992). Accounting numbers as "Inscription": Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society* 17 (7): 685-708.

Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing* 4: 252-261.

Sahlin, K., Wedlin, L. (Eds.) (2008). *Circulating ideas : Imitation, translation and editing in greenwood, r.; oliver, c.H.; sahlin, k. ; suddaby, r.; sage hanbook of organizational institutionalism.*

Sarker, S., Sarker, S., Sidorova, A. (2006). Understanding business process change failure: An actor-network perspective. *Journal of Management Information Systems* 23 (1): 51-86.

Scapens, R. W., Jazayeri, M. (2003). Erp systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review* 12 (1): 201-233.

Scott, S. V., Wagner, E. L. (2003). Networks, negotiations, and new times: The implementation of enterprise resource planning into an academic administration. *Information and Organization* 13 (4): 285-313.

Scott, W. R. (Ed.) (2008). *Institutions and organizations-ideas and interests-third edition.* Sage Publications.

Srinivasen, R., Moorman, C. (2005). Strategic firm commitments and rewards for customer relationship maangement in online retailing. *Journal of Marketing*.

Star, S. L., Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, "Translations" And boundary objects : Amateurs and professionals in berkeley's museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* (19): 387-420.

Suddaby, R., Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly* 50 (1): 35-67.

Theo, T. S. H., Devadoss, P., Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (crm) implementation : A case study of the housing and development board, singapore. *Decision Support Systems*.

Thiétart, R.-A. (Ed.) (2003). *Méthode de recherche en management- 2ième édition.* Dunod, Paris.

Thornton, P. H., Ocasio, W. (2008). Institutional logics in greenwood, r., oliver, c.H, sahlin, k., suddaby, r (2008)- the sage handbook of organizational institutionalism.

Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly* 28 (1): 22-39.

Townley, B. (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* 18 (2): 261.

Vaivio, J. (1999). Examining "The quantified customer" . *Accounting, Organizations and Society* 24 (8): 689-715.

Valenduc, G. (2000). Les progiciels de gestion intégrée: Une technologie structurante? *Réseaux* 18 (104): 185-206.

Wagner, E. L., Moll, J., Newell, S. (2011). Accounting logics, reconfiguration of erp systems and the emergence of new accounting practices: A sociomaterial perspective. *Management Accounting Research* 22 (3): 181-197.

Westphal, J. D., Gulati, R., Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of tqm adoption. *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 366-394.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in israel. *Academy of Management Journal* 45 (1): 234-254.

ANNEXES

INTRODUCTION

Annexe 1 : Analyse de quelques articles de recherche abordant les projets CRM dans une approche fonctionnaliste

Tableau 1 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et facteurs clés de succès

Tableau 2 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et Performance-Impact

Tableau 3 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et Performance-Déterminants

PREMIERE PARTIE : Etude des progiciels sous leur forme circulante

Annexe 2 : Un exemple de sommaire d'un numéro d'Action Commerciale

Annexe 3 : Deux exemples de tableaux recensant pour une année donnée les articles d'Action Commerciale sur la gestion de la relation client

DEUXIEME PARTIE : Etude d'un progiciel CRM sous une forme inscrite et située

Annexe 4 : Les 2 guides d'entretien utilisés en 2008

Annexe 5 : 2 exemples d'entretiens réalisés en 2008 avec des personnes occupant des fonctions spécifiques

Annexe 6 : Les 2 guides d'entretien utilisés en 2011-2012

Annexe 7 : 1 exemple d'entretiens réalisés en 2011-2012 avec des personnes occupant des fonctions spécifiques

Annexe 8 : Un extrait d'un des journaux d'observation réalisés

Annexe 9 : Méthode utilisée pour la réalisation des requêtes dans Cont@ct et résultats obtenus pour les ATC

Annexe 10: Mise en perspective des modes d'emploi pour la création d'une fiche client dans Cont@ct avant 2006 et après 2006

Annexes 11- Des copies d'écran de Cont@ct :

- Page d'accueil/principaux menus de Cont@ct
- Un exemple d'écran « Top Enseigne »
- Un exemple d'écran « Plan de couverture »

Annexe 1 ***: Tableau 1 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et facteurs clés de succès***

Titre	Auteur	Année	Revue	Classement CNRS de la revue (ranking Harzing)	Domaine	Empirique ou théorique	Thème principal	Question de recherche quand elle est explicite dans l'article	Apports principaux
A strategic framework for customer relationship management	A.Payne P.Frow	2005	Journal of Marketing	1	Marketing	Théorique : proposition d'un cadre conceptuel	CRM et clés de succès		Propostion d'un cadre conceptuel pour le CRM Récapitulatif des défintions possibles pour le CRM Insiste sur l'importance de faire des recherches dans le domaine de l'implémentation des projets CRM (p 174) Les 5 éléments de succès du cadre conceptuel proposé : le processus stratégique, la création de valeur, le multi-canal, le processus d'information et la mesure de la performance (cf p 170)
Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore	Theo, TSH Devadoss, P Pan, S.L	2006	Decision Support Systems	2		Etude de cas	CRM et facteurs clés de succès		Il s'agit d'une étude de cas analysant le succès de la mise en place d'un projet CRM au sein du " Housing Developpement Board" de Singapour. Elle met en évidence l'intérêt d'avoir une approche gloable intégrant la stratégie, la technologie et les clients mais aussi les 3 types de CRM, à savoir : opérationnel, collaboratif et analytique. Elle montre également qu'un projet CRM est un projet continu
How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study	Plakoyannaki, E Tzokas, N Dimitratos, P Saren, M	2008	Journal of Management Studies	2	Stratégie	Etude de cas en Angleterre	CRM et facteurs clés de succès		Point de départ : répondre à l'appel de Payne et Frow qui souhaitent que des recherches soient entreprises pour mieux comprendre le rôle des hommes dans les projets CRM. Etude du lien entre une entreprise " orientée collaborteurs" et le succès d'un projet CRM : lien positif Utilisation du cadre conceptuel poroposé par Payne et Frow (2005).

Annexe 1 : Tableau 1 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et facteurs clés de succès (suite)

Titre	Auteur	Année	Revue	Classement CNRS de la revue (ranking Harzing)	Domaine	Empirique ou théorique	Thème principal	Question de recherche quand elle est explicite dans l'article	Apports principaux
Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives	Hung, S.Y Hung, W.H Tsai, C.A Jiang, S.C	2009	Decision Support Systems	2	MIS	Empirique : étude quantitative à partir de questionnaires	CRM et facteurs clés de succès	Quels sont les facteurs qui favorisent l'adoption d'un système CRM par les hôpitaux ? (p. 595)	L'adoption d'un projet CRM par les hopitaux taiwanais dépend avant tout de 5 facteurs : la taille de l'hôpital, les compétences de l'équipe en SI, le goût pour l'innovation des dirigeants, les compétences dans la gestion des connaissances et enfin la possibilité d'avoir un avantage concurrentiel (cf l'abstract) Appel à la réalisation de recherches longitudinales
Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea	Kim, H.S Kim, Y.G Park, C.W	2010	Decision Support Systems	2	MIS	Empirique : étude de cas	CRM et facteurs clés de succès		Mise en évidence de l'importance dans un projet d'implémentaiton d'un progiciel CRM du facteur humain et de prendre en compte 3 éléments clés, à savoir les hommes, la technologie et les processus

Annexe 1 : Tableau 2 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et Performance-Impact

Titre	Auteur	Année	Revue	Classement CNRS de la revue (ranking Harzing)	Domaine	Empirique ou théorique	Thème principal	Question de recherche quand elle est explicite dans l'article	Apports principaux
Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction ?	S. Mithas C.Fornell	2005	Journal of Marketing	1	Marketing	Empirique : étude quantitative sur les entreprises américaines	CRM et connaissance client CRM et satisfaction client	"What is the effect of CRM applications on customer Knowledge and customer satisfaction ? "	Point de départ : un manque de recherches démontrant les bénéfices des investissements CRM (p 201) La mise en place d' applications CRM permet l'amélioration de la satisfaction client, si les conditions sont réunies pour qu'il y ait bien une amélioration de la connaissance client (effet médiateur) p 206,p207
Making customer relationship management work : the measurement and profitable management of customer relationships	L.Ryals	2005	Journal of Marketing	1	Marketing	Empirique : 2 études de cas longitudinales, dans le domaine des services financiers	CRM et performance		Point de départ : Le CRM est souvent considéré comme ne fonctionnnant pas. Cette étude contribue à montrer qu'il peut être source de performance pour l'entreprise en créant un plus grand profit (cf intro)

Annexe 1 : Tableau 2 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et Performance-Impact (suite)

Titre	Auteur	Année	Revue	CNRS de la revue (ranking Harzing)	Domaine	Empirique ou théorique	Thème principal	Question de recherche quand elle est explicite dans l'article	Apports principaux
The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations	Hendricks, K.B Singhal, V.R Stratman, J.K	2007	Journal of Operation Management	1		Etude empirique quntitative	Impact des ERP, SCM et CRM sur la performance de l'entreprise		Cette recherche étudie l'impact des projets ERP, SCM et CRM sur la performance de l'entreprise, la performance de l'entreprise étant mesurée grâce au prix de l'action et à des mesures de profit. Elle montre que les résultats pour les projets CRM sont plus mitigés, mais ne donne pas d'explications
Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness	Ahearne, M Hughes, D.E Schillewaert, N	2007	International Journal of Research in Marketing	2	Marketing	2 études de cas quantitatives avec une partie exploratoire qualitative	Acceptation par les forces de vente d'outils informatiques de gestion de l'information et perfomance		L'utilisation par les forces de ventes d'outils informatiques de gestion de l'information a un effet positif sur leur performance, notamment grâce à une amélioration de leurs connaissances, à une augmentation du temps dégagé pour les tâches commerciales, de leurs capacités à cibler les clients intéressants et à mieux communiquer. Appel à la réalisation d'études longitudinales mixant des approches qualitatives et quantitatives, les approches qualitatives permettant de mieux comprendre comment l'adoption de ces outils par les forces de vente peut avoir lieu
The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies : evidence from the US commercial banking industry	A.Krasnikov S. Jayachandran V.Kumar	2009	Journal of Marketing	1	Marketing	Empirique : Etude quantitative à partir de questionnaires	CRM et performance : 2 proxys : coûts et profit	"How does CRM affect organizational performance ? " (p 61)	Point de départ : l'impact de l'implémentation d'un CRM sur la performance de l'entreprise fait débat Résultat : impact négatif sur les coûts mais impact positif sur le profit. Un fort engagement diminue l'imapct négatif sur les coûts. D'autre part, la période d'adoption du CRM (manque de maturité de l'application p 64) et le temps depuis l'adoption d'un CRM (il faut être patient; p 72) influencent l'impact sur les coûts (p 61, intro)

Annexe 1 : Tableau 3 : Analyse de quelques article sur le thème : CRM et Performance-Déterminants

Titre	Auteur	Année	Revue	Classement CNRS de la revue (ranking Harzing)	Domaine	Empirique ou théorique	Thème principal	Question de recherche quand elle est explicite dans l'article	Apports principaux
The customer relationship management process : its measurement and impact on performance	W. Reinartz M. Krafft W.D. Hoyer	2004	Journal of Marketing Research	1	Marketing	Empirique quantitative	CRM et performance		Dans la mise en oeuvre d'un CRM, il est important de distinguer les clients en fonction de leur appartenance à un des 3 stades suivants : "intiation", "maintenance" and " fin de vie". L'impact sur la performance dépend de ces 3 stades: l'impact de la mise en place d' 'activités CRM" est fortement positif pour les clients en stade " maintenance", il est également positif pour les clients en stade " initiation", a peu d'imapct sur les clients en stade " fin de vie".
Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices	Cooper, M.J Upton, N Seaman, S	2005	Journal of Small Business Management	2	Entreprise	Etude quantitative à partir de questionnaires	CRM et structure du capital : entreprises familiales vs non familiales (la distincition entre familiale et non familiale est faite par les répondants eux-mêmes).		Les entreprises familiales sont considérées par de nombreuses études comme très concernées par la relation client, c'est une de leur force. Résultats : Pas de différence sur les critères retenus : importance du CRM, connaissance du CRM, succès quand implémentation d 'un projet. En revanche, les entreprises familiales sont moins enclines à implémenter des outils technologiques comme des call centers, des SFA...

Titre	Auteur	Année	Revue	CNRS de la revue (ranking Harzing)	Domaine	Empirique ou théorique	Thème principal	Question de recherche quand elle est explicite dans l'article	Apports principaux
Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing	R. Srinivasen C. Moorman	2005	Journal of Marketing	1	Marketing	Empirique : Etude quantitative	Le rôle de l'expérience de l'entreprise dans le domaine de la vente traditionnelle et le rôle de l'expérience de l'entreprise dans le domaine de la vente en ligne		Point de départ : des différences entre le monde académique et les praticiens : selon le monde académique, les effets du CRM sont plutôt positifs, les praticiens sont, eux, plus dubitatifs (cf intro) Il recense les facteurs déjà étudiés pour expliquer l'impact des CRM (cf p 193) Résultats : Les entreprises ayant une expérience modérée dans la vente traditionnelle ont des meilleurs résultats en terme de satisfaction client que celles qui ont une faible ou forte expérience; les entreprises qui ont une expérience moyenne dans la vente en ligne obtiennent des meilleurs résutats suite à la mise en place d'un CRM en termes de satisfaction client que celles qui ont une faible ou forte expérience
The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention	Becker, J.U Greve, G Albers, S	2009	International Journal of Research in Marketing	2	Marketing	Empirique : étude quantitative à partir de questionnaires	CRM et performance		Cette recherche s'inscrit dans l'appel à recherches lancé par Boulding et al en 2005 pour que des recherches soient faites pour mieux comprendre les interactions entre les hommes et les succès des projets CRM. L'impact d'un projet CRM sur la performance n'est pas le même en fonction du stade de la relation client : conquête vs maintenance vs retention L'impact d'un projet CRM sur la performance dépend de 2 facteurs : l'implémentation d'un technologie CRM et l'adaptation des processus et des structures. Les effets de ces 2 facteurs sont modérés par l'implication du management et des collaborateurs Appel à la réalisation de recherches longitudinales

Annexe 2 : Un exemple de sommaire d'un numéro d'Action Commerciale

Mars 2011

Sommaire

N°312

BIBLIOTHÈQUE
78351 JOUY EN JOSAS CEDEX
HEC PARIS

Initiatives

8 Lyreco anime sa convention avec un salon professionnel

9 DDB Paris éduque ses clients

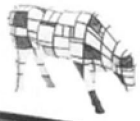
10 Daytona recrute ses commerciaux à bord d'un bus itinérant

11 Station 7 opte pour le Voice message service

Best of

12 Les entreprises n'abandonnent pas les pratiques de cost killing

14 Arteum se lance dans le cadeau d'affaires



15 Terra Computer dévoile sa tablette tactile

16 Tourisme d'affaires : le Pays de Lorient construit une offre sur mesure

18 Microsoft Dynamics CRM Online arrive sur le marché français

EXPERTISES

Marketing.
Réaliser un catalogue papier dynamique et "vendeur" 38

Vente.
Réussir sa soutenance commerciale 40

Ressources humaines.
Organiser un entretien collectif de recrutement 42

Juridique.
Comment mener une action en concurrence déloyale 45

Pour vous abonner, rendez-vous p. 47

FOCUS PRESTATAIRES 53

Voyages d'affaires
Comment rendre vos déplacements plus aisés ?

La tribune des DCF 62
Patrick Hetzel, directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle

Une semaine avec...
Erick Billiemaz, directeur commercial de Playmobil France 64

Le billet d'expert
Jean-Marc Gandy (Novasun) 68

Revue de presse du mois 70

Regards sur l'international 72

Nominations 73

Shopping 74

TEST

Testez votre relation client 48

Annexe 3 : Deux exemples de tableaux recensant pour une année donnée les articles d'Action Commerciale traitant de la gestion de la relation client

Année 1995

Numéro	Articles consacrés au CRM	Idées principales	Dossier	DCF
Janv/N°138	0		Rémunération des forces de vente : résoudre l'équation de la motivation	Euro marketing carrefour : grain semé en mars
Fév/N°139	0 mais Le service client : l'ultime arme commerciale Le retour d'un reporting bien compris	Le service client : l'ultime arme commerciale " Le produit a connu ses années de gloire. Le prix a ooculté les autres facteurs d'achat pendant quelques temps. La dernière arme qu'ont entre leurs mains les entreprises dans leur batterie marketing-vente de différenciation, est vieille comme le monde, mais bien mal exploitée : le service client, mais l'arme est à double tranchant, car elle génère souvent une remise en cause des structures" Le retour d'un reporting bien compris " Chez les commerciaux faire un rapport n'a pas bonne presse. Le reporting est souvent perçu comme un contrôle. On fait remonter l'info mais on n'a rien en retour. Bref, rendre compte ne va pas de soi, et pourtant il en va de l'efficacité de l'organisation et de la cohérence de l'action. Il est donc urgent de revisiter nos habitudes en matière de reporting"		
Mars/N°140	0 mais Le dossier est consacré au guide 95 des solutions informatiques pour forces de vente		Guide 95 des solutions informatiques pour force de vente	Quel mouvement en 2005 ?
Avril/N°141	0 Mais dossier : fonction commercial : tendances et innovations	Dossier : Fonction commercial : tendances et innovations Il s'agit d'un point sur les innovations dans 11 domaines : formation, recrutement, évènementiel, séminaires, marketing direct, visio conférence, déplacements, stimultation cadeaux, informatique commerciale et télécommunications Marketing Direct- le règne des bases de données Informatique commerciale- Multiplication des projets et des produits. " Avec la baisse des prix du matériel et un choix toujours plus riche de logiciels dédiés aux ventes et au marketing, l'informatique a véritablement pris son essor en 94 et le rythme va s'accélérer cette année". " Les raisons sont multiples : les directions opérationnels au sein des entreprises sont contraintes à améliorer sans cesse la productivité de leurs équipes et doivent disposer de tableaux de bord plus rapidement pour réagir avec le marché; la concurrence s'équipe à grands pas; l'informatique valorise l'image de la société auprès des clients et lors des recrutements des nouvelles générations de commerciaux habitués à organiser leur travail avec leur portable"		Vie des régions : studieux Pays de Loire
Mai/N°142	0 mais Dossier : Enquête COGEF Développement- Action commerciale: Les grands travaux de la fonction commerciale Focus : Portables : la vente au bout des doigts + 1 pub MVI-Prcom- 4ième salon des solutions high-tech appliquées à la vent eat au marketing - 11-12-13 octobre 1995- CNIT Paris La Défense	Dossier " Moins de commerciaux tout en renforçant la présence terrain, moins de niveaux hiérarchiques tout en pratiquant un management de proximité, voilà deux des contradictions de taille que doivent résoudre les directions commerciales. Le troisième étant comment gagner en productivité tout en maintenant un bon climat dans les froces de vente" Nombreuses sont les équipes qui ont intégré l'outil informatique : "A quoi sert l'outil ? A 80%, clients et activités, mais il est aussi clairement un moyen de contrôle et pas encore tout à fait d'aide à la vente ou de présentation commerciale" Focus "les portables se retrouvent de plus en plus dans les saccoches des commerciaux, tous secteurs d'activité confondus. Reste à établir ses propres critères de sélection et à s'assurer de la bonne utilisation de ces machines- formidables outils de productivité pour le terrain- au quotidien		" Quand les DCF s'ouvrent au monde"

Annexe 3 : Deux exemples de tableaux recensant pour une année donnée les articles d'Action Commerciale traitant de la gestion de la relation client

Année 1995 (suite)

Numéro	Articles consacrés au CRM	Idées principales	Dossier	DCF
Juin/N°143	0 mais 1 article- L'UAP à la conquête du nouveau consommateur : L'entrée en force du marketing relationnel 1 article- EIS : les outils de pilotage nouvelle génération	Article UAP " Pour redevenir conquérents et recréer des occasion de face-à -face avec leurs clients, les différents réseaux de vente de l'UAP, salariés comme agents généraux ou courtiers, testent depuis plus d'un an un nouveau mode d'approche commerciale : le marketing relationnel". Selon Jean-Claude Boisdevésy, directeur du secteur marketing opérationnel de l'UAP France, il s'agit de les " aider à optimiser leur approche commerciale tant dans le domaine de la conquête que dans celui de la fidélisation des clients" " Il s'agit donc de cerner très précisément ces évolutions pour mettre en oeuvre le mode d'approche qui saura à nouveau les séduire et créer de façon industrielle, car nous nous inscrivons dans une logique de rentabilité et d'abaissement des coûts d'intermdiation, des contacts et des occasions de face à face préalable à la vente" Article EIS " ces " Executive Informations Systems", logiciels puissants autrefois réservés aux directions générales et financières, s'immiscent sur le bureau des responsable scommerciaux et marketing. En un clin d'oeil, ceux-ci disposent de l'informations la plus fine sans avoir à digérer des kilomètres de listings"	"La longue marche des Directeurs commerciaux européens"	" Horizons 2005" Les nouvelles régions
Juil/Août- N°144	0		Election du manager commercial de l'année 1995	Une semaine DCFolie pour vendre la Réunion
Sept/ N° 145	0 mais La démarche qualité atteint la fonction commerciale Focus : logiciels de réclamations : suivre les clients à la lettre	La démarche qualité atteint la fonction commerciale " L'idée de professionnalisme fait son chemin dans la fonction commerciale. Les dirigeants commerciaux ont appris que " les résultats, rien que les résultats", c'était une attitude dépassée. Plus que jamais, on veut produire de " la satisfaction-client", et pour cela la vente s'abonne à l'esprit de service. On introduit l'approche globale du client et on s'interroge sur la qualité de traitement du chaînage des étapes depuis le premier contact de prospection jusqu'aux interventions de maintenance"	Déplacement des commerciaux	Vie des régions- Bourgogne sans peur
Oct/ N° 146	1 IBM France : répondre aux clients mieux, plus vite et moins cher (à scanner) (p.35-37)		Objectifs de vente : la traduction fidèle des orientations stratégiques	Projet DCF 2005 : " moteur"
Nov/ N° 147	0 mais 1 article- Prévision des ventes : les logiciels stratégiques	" Sans devenir les nouveaux oracles des ventes, ces logiciels automatisent le caclul des prévisions et affinent les analyses de façon à anticiper ses ventes, optimiser le travail des commerciaux et mieux gérer les stocks. Peu développés en France en rasion de freins psychologiques importants dans les entrerpises, ils s'avèrent déterminants pour compenser le talon d' Achille de la stratégie commerciale"	Qualité : mobilisation générale	Jeunes commerciaux : une formation pour l'insertion
Dé/ N° 148			Profils des commerciaux- Recherche vendeur complet désespérément " Sera-t-il éternellement et sans surprsie demandé " battant, dynamique, aimant le challenge" ? Sans renier ces qualités, les directeurs commerciaux recherchent des profils s'intégrant dans l'équipe, capables d'initiatives, maitrisant à la fois les techniques de vente et les domaines périphériques... tout en optant davantage pour l'approche conseil que pour le pied dans la porte. Bref, un vendeur aussi complet que possible"	Le réveil du Rhône -Alpes

Annexe 3 : Deux exemples de tableaux recensant pour une année donnée les articles d'Action Commerciale traitant de la gestion de la relation client

Année 2007

Numéro	Nombre d'article consacrés au CRM	Dossier/enquête	DCF/ tribune des Dirigeants Commerciaux de France
Janv/N° 270	0 Mais Cahier pratique- Utilisez les idées de vos managers pour doper votre stratégie (p.42-43) (à scanner)(à lire) Cahier pratique-Relation client- Quand la vidéo sert d'entrée en matière (p.50-51) (à scanner) (à lire) Cahier pratique- gestion- Bâtir un reporting facile d'utilisation (p.44-45) (à scanner) (à lire)	Les femmes sont-elles de meilleurs commerciaux ?	Antoine Rufenacht, maire du Havre " Le Havre doit être la porte d'entrée des échanges Europe-Asie
Fév/N°271	3 Calculer la probabilité de signature d'un contrat (P.14) (à scanner) Neocase lance une base de connaissance collaborative (p.19) (à scanner) Nouveau produit veut-il dire force de vente dédiée (p.20-21)(à scanner) + mesurer l'efficacité de vos campagnes e-mailing (p.50-51) (à scanner)	Etes vous sûr de cibler les bons prospects (p.23-34) (à scanner)	Philippe Bost, directeur commercial de Paru Vendu " Nous voulons prendre le pouls des jeunes, suivre leur évolution
Mars/N°272	1 Création du Cercle du CRM (p.19) (à scanner) actualisez vos fichiers d'adresses mails (p.50-51) (à scanner)	Les secrets des entreprises qui cartonnent (p.24-34) (à scanner)	François Seguineau, Directeur général de la division informatique de Toshiba Systèmes France " Soyons innovants, écoutons nos clients et adpatons-nous
Avril/N°273	0 mais Cahier pratique-gestion- Comment calculer la rentabilité d'une camapgne de mailings (p.48-49) (scanner)	Qu'est-ce qui fait avancer votre middle management ?	Jean- Pierre Arnaud, délégué national DCF " Notre plateforme des savoirs apportera des réponses aux dirigeants commerciaux" (p.76-77) (à scanner)
Mai/N°274	0 mais La fonction commerciale oscille entre tradition et innovation (p.8) (à scanner)	Convention commerciale : les ingrédients d'un cocktail réussi	Catherine Fau, directrice commerciale et communication de Tir Groupé " La performance commerciale concerne tous les postes de l'entreprise"

Annexe 3 : Deux exemples de tableaux recensant pour une année donnée les articles d'Action Commerciale traitant de la gestion de la relation client -Année 2007 (suite)

Numéro	Nombre d'article consacrés au CRM	Dossier/enquête	DCF/ tribune des Dirigeants Commerciaux de France
Juin/N° 275	2 Yellowstone séduit par la technique du road show client (p.10) (à scanner) Sage conjugue CRM et géolocalisation (p.14) (à scanner) Le thème de l'enquête est très lié au CRM- D'ailleurs le terme CRM apparaît (p.21-32) + Données clients : Les Français veulent être informés (p.11) (à scanner) + Cahier pratique- technologie- Comment garder un oeil sur vos commerciaux itinérants - p.40-41) (à scanner) + 1 pub- MVICRM/SFA&GRC (àscanner)	Fidélisation- Tous unis pour le bonheur du client (p.21-32) (à scanner)	Isabelle Deprez, directrice de la Fédération DCF et Thomas de Williencourt, membre DCF Marseille-Provence et créateur de Jobinline " Les DCF doivent être un acteur-clé de l'emploi des commerciaux"
Juil-Août/N°276	0 mais Les assistantes commerciales vont-elles disparaître ? (p.22- 23)(à scanner) Elle réussit la plus importante fusion de forces de vente de l'histoire d'Oracle (p.40)	Election du manager commercial de l'année 2007	Bernard Heugues, président du réseau des instituts de Force de Vente (IFV) " il faut renforcer les liens entre la formation des vendeurs et les entreprises"
Sept/N°277	1 Focus prestataires- Nouveautés CRM 2007- Gestion de l'entreprise: les outils d'aide à la décision (p.65-74) (à scanner) Mais éditorial " Que ferez vous en 2032" , numéro prospectif pour fêtre les 25 ans d'Action Commerciale (p.3) (A scanner) + étude : La marge en tête des priorités commerciales (p.8) (à scanner)	Evenement les 25 ans d'Action Commerciale- Direction 2032 - Les cadres se mobilisent contre le " flicage" de leur vie privée (p.21)(à scanner) La première force de vente virtuelle à la conquête du web (p.28) (à scanner)	Dominique Ferré, avocat associé et directeur du département Distribution & Concurrence au cabinet Fidal " La Direction commerciale et lesjuristes sont amenés à collaborer davantage"[2]
oct/N°278	0 mais Un mauvais service client, première cause d'infidélité (p.12) (à scanner) L'intranet, un outil de travail pour vos vendeurs nomades (p.44-46)	Prospection - les commerciaux toujours dans la course (p.23-37) (à scanner)	Pascal Brassier, enseignant-chercheur responsable du pôle marketing-vente du groupe ESC Clermont-Ferrand et membre DCF " J'étudie comment les managers commerciaux utilisent les réseaux" (p.76-77) (à scanner)
Nov/N°279	1 Sage se réorganise pour attaquer le marché du CRM (p.10) (à scanner) + Les grandes entreprises ne sont pas assez à l'écoute de leurs clients. (p.12) (à scanner) + Les sociétés françaises misent sur la stratégie (p.16) (à scanner) + Harmonisez vos process de vente (p.44- 46) (à scanner)	Le DIF, un accélérateur pour votre carrière ?	Andrès Atenza, directeur de l' ESC Clermont- Ferrand et président du Chapître des écoles de management " Présenter les métiers de la vente pour faire évoluer les mentalités (p.70- 71 (à scanner)
Déc/N° 280	0	Trophées Action Commerciale 2007	Thierry Salvia, directeur national des ventes à la direction commerciale courrier de La Poste " La poste doit tisser des liens avec l'ensemble des acteurs économiques " (p.72-73) (à scanner)

Annexe 4 : Les deux guides d'entretien principaux utilisés en 2008 : celui destiné aux managers, celui destiné aux commerciaux et assistantes

Guide d'entretien utilisé avec les managers commerciaux

En guise d'introduction,

- ⇨ Ma présentation
- ⇨ Présentation du thème de l'entretien **:** l'utilisation de Cont@ct aujourd'hui
- ⇨ Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, je souhaiterais pouvoir enregistrer cet entretien, ce qui me permettra d'être plus à l'écoute lors de notre entretien, d'être fidèle à vos propos lors de la retranscription ? Est-ce que cela vous convient ?
- ⇨ Avez-vous des questions avant que l'on commence ?

I- Pouvez-vous me décrire votre métier ?

- Votre ancienneté chez Alpha
- Domaine d'activité
- Composition de votre équipe
- Principales missions

II- Quels sont les principaux outils que vous utilisez ?

III- Quelle utilisation avez-vous de Cont@ct

- Avez-vous eu une formation à Cont@ct à votre arrivée ?
- Quel Cont@ct, utilisez-vous ?
- Quand l'utilisez-vous ?
- Pour quoi faire ?
- Avec quelle fréquence l'utilisez-vous ?
- Votre manager utilise-t-il Cont@ct ? Est-ce pour lui une priorité ?
- Pourriez-vous, vous en passer ?

IV- Quelle utilisation, vos collaborateurs ont-ils de Cont@ct ?

- Les RGCN (quel cont@ct utilisent-ils ?, pour quoi faire, quand, à quelle fréquence)
- Les assistantes (quel cont@ct utilisent-elles ?, pour quoi faire, quand, à quelle fréquence)
- Dans votre management, Cont@ct est-il un incontournable ?

V- Quels sont les points forts et les points d'amélioration de cet outil ?

VI- **Selon vous, quels sont les facteurs principaux qui ont permis à Cont@ct de passer du statut d'outil très controversé au statut d'outil incontournable ?** (question posée, uniquement si le manager était là au lancement de Cont@ct)

VII- **Selon vous, quelles ont été les principales causes des difficultés rencontrées lors du lancement du premier Cont@ct ?** (question posée, uniquement si le manager était là au lancement de Cont@ct)

Annexe 4 : Les deux guides d'entretien principaux utilisés en 2008 : celui destiné aux managers, celui destiné aux commerciaux (suite)

Guide d'entretien utilisé avec les commerciaux et assistantes commerciales

En guise d'introduction,

- ⇨ Ma présentation
- ⇨ Présentation du thème de l'entretien **:** l'utilisation de Cont@ct aujourd'hui
- ⇨ Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, je souhaiterai pouvoir enregistrer cet entretien, ce qui me permettra d'être plus à l'écoute lors de notre entretien, d'être fidèle à vos propos lors de la retranscription ? Est-ce que cela te convient ?
- ⇨ Avez-vous des questions avant que l'on commence ?

I- Pouvez-vous me décrire votre métier

- Depuis quand êtes vous chez Apha
- Quelles sont vos missions principales

II- Quels sont les principaux outils que vous utilisez ?

III- Quelle utilisation avez-vous-tu de Cont@ct, aujourd'hui ?

- Quel Cont@ct utilisez-vous ?
- Avez-vous eu une formation à Cont@ct
- Quand l'utilisez-vous?
- Pourquoi faire ?
- Quelle est votre fréquence d'utilisation ?
- L'utilisez-vous chez le client ?
- Pourriez-vous vous en passer ?
- Votre chef l'utilise t-il ? Pour quoi faire ?
- Votre assistante l'utilise-t-elle ? Pour quoi faire ?

IV- Quels sont, pour vous, les principaux points forts de Cont@ct et ses principaux points d'amélioration ?

V- **Pour vous, Cont@ct a -t-il été amélioré depuis son lancement (**si la personne était là lors du lancement de Cont@ct)

VI- Utilisiez-vous un outil semblable à Cont@ct dans votre ancienne entreprise ? (si la personne n'était pas là au lancement de Cont@ct)

- Quand l'utilisiez-vous ?
- Pour quoi faire ?
- Cela vous a-t-il aidé dans l'utilisation de Cont@ct

Annexe 5 : 2 exemples d'entretien réalisés en 2008 auprès de personnes occupant des fonctions spécifiques

Entretien réalisé avec un des membres du Comité de Pilotage Cont@t
Index : EM11-1
Remarque pour des raisons de confidentialité, les noms ont été anonymisés

- Peux-tu me décrire ton métier au moment du lancement de Cont@ct et ton métier actuel
- Au moment du lancement du projet Cont@ct, j'étais responsable du pôle « support commercial » au sein de la Direction Commerciale. Mon service était en charge de la gestion des outils commerciaux, des bases de données commerciales et de l'analyse des performances commerciales. Actuellement et depuis 1 mois, je suis chargé d'opérations au sein de la Direction des Opérations, je suis rattaché au, DGA. Nous sommes 2 chargés des opérations, nous avons 2 missions principales, à savoir : analyser la performance et accompagner la conception et le déploiement des plans d'actions

- Je voudrais que l'on fasse un petit retour en arrière et que tu m'expliques comment a été prise la décision de mettre en place un progiciel SFA ?
- La décision a été prise avant la fusion. Une des idées qui a déclenché le processus, c'était de dire on va absorber une force de vente de X, on va avoir un certain nombre de nouveaux collaborateurs, on va intégrer des collaborateurs ex-Alpha, donc à un moment donné, pour créer des mêmes habitudes de travail pour tous, pour avoir un cadre structurant de la démarche commerciale, un des moyens c'était de mettre en place un outil SFA qui allait définir un nouveau cadre de fonctionnement pour tous, de manière à ne pas conserver les pratiques hétérogènes en fonction de « je suis un ex-X », « je suis un ex-Alpha », « j'arrive », c'était de définir vraiment dans le cadre de l'organisation commerciale, un cadre qui permettrait d'accélérer la fusion des 2 entités et d'absorber les nouveaux arrivants avec un outil, des processus, qui allaient structurer la démarche commerciale. Je pense qu'au départ c'est ça qui a déclenché le processus.
- Selon toi, qui a pris la décision ?
- A l'époque, je pense que c'est A (Directeur Commercial) avec B (Responsable du Développement Commercial). B a dû porter le truc. A l'époque, c'était C qui était DSI, je pense qu'ils ont dû partager cette vision là, ils l'ont portée à l'époque auprès de E (PDG) et F (DG) . Je pense que la génèse du truc, c'était attention, on va avoir à un moment donné à réussir la mayonnaise de l'absorption, de la fusion, c'est un moyen de mettre tout le monde dès le départ en ordre de marche, basé sur un cadre et c'est l'outil SFA qui devait donner le cadre.
- Sais-tu, s'ils ont réfléchi au départ progiciel versus outil maison, comme cela pu être fait pour Odyssé ?
- Je n'ai pas tout le détail de la réflexion. Mais, pour moi, la vision de C et B, c'était de dire puisque l'on construit sur du neuf, on va s'appuyer sur des standards, d'où le choix au niveau de l'appel d'offre de s'appuyer sur les éditeurs majeurs. D'ailleurs très rapidement, ils ont shooté les éditeurs du middle market, pour pouvoir s'appuyer sur des outils reconnus avec un schéma qui permette de s'appuyer au maximum sur le standard. Je pense qui avait ça, c'était de dire, on ne va pas forcément réinventer, ce qui a été éprouvé et validé ailleurs, de se dire dans notre démarche commerciale, il n'y a pas forcément de spécificités, on peut donc avec un minima de spécifiques s'appuyer sur le standard.
- Donc, selon toi, il n'y a pas eu de véritable analyse sur ce que pourrait nous apporter un outil maison et sur ce que pourrait nous apporter un progiciel.
- La question s'est posée, mais la politique de la boîte jusque là c'était plutôt de faire du spécifique : pour tous les outils jusque là, on était sur une logique de construction spécifique avec ses avantages mais aussi ses contraintes en terme de temps de développement, de maintenance… Je pense C avait vraiment la conviction que s'appuyer sur des progiciels permettrait d'aller vite, il fallait s'appuyer sur des outils rodés, d'où le fait que l'appel d'offre se soit rapidement focalisé sur Peoplesoft et Siebel.
- Mais comment s'est fait le choix de Peoplesoft au final ?

Est-ce qu'on a pris le bon ou pas, je ne sais pas, on peut toujours refaire l'histoire mais je ne suis pas sûr que ça aurait était vraiment différent, si on avait pris Siebel. A mon avis, on aurait rencontré les mêmes difficultés. La clef, elle n'est pas entre Siebel et Peoplesoft, même si je pense que l'on s'est fait enflé sur la partie mobile de Peoplesoft : on a essuyé les plâtres, mais après je ne suis pas sûr qu'en dehors de ça, on aurait eu des effets différents, si c'était Siebel qui avait été retenu. Je pense que l'on a été ambitieux sur le fait de vouloir déployer rapidement alors qu'il y avait la fusion. Il y avait tellement d'autres sujets prioritaires au moment du déploiement de Cont@ct, que l'on ne s'est pas facilité la vie. D'un autre côté, je comprends aussi la position qui était de dire, il nous faut quelque chose tout de suite pour prendre le bon pli dès le départ, sur le papier le projet semblait cohérent……A l'époque, de mémoire, il me semble qu'il y avait 5 éditeurs qui avaient été consultés. Tout un processus de consultation avait été mis en place : soutenance, présentation des dossiers. Mais je pense que dans la tête de C et B, on se dirigeait dans le choix des grands.

- Selon toi, le choix Peoplesoft/Siebel, il s'est fait comment ?

- Je n'ai plus en tête tous les éléments, mais je pense qu'il y en avait 2 qui étaient principaux : d'une part, il y avait l'aspect tarifaire, et le deuxième c'était la partie mobile. Je pense que dans la partie mobile, il y avait de vraies différences dans les 2 dossiers. Là, où Peoplesoft a été malin, c'est dans la façon de nous présenter un mobile qui pour eux avait déjà été testé, validé, pris en main par plusieurs société, alors qu'enfin de compte, on essuyait complètement les plâtres. Je pense que les 2 arguments, c'était ça la partie tarifaire et la partie mobile, qui paraissait plus avancée chez Peoplesoft que chez Siebel. Et pour nous, c'était vraiment un critère différenciant.

- Quelles ont été les phases clés de l'évolution de Cont@ct ?

- Après moi, j'ai moins été dans le projet. Selon moi, toute la partie préparatoire me paraissait à peu près conforme, à un projet de ce type. Il y a eu des sites pilotes, il y a eu des utilisateurs référents, on a mis tout ce qui fallait pour avoir une appropriation des utilisateurs. Après, je ne pense pas que cela soit la seule clé, mais c'est l'une des clés, au moment du déploiement, on a loupé l'étape managers.

- Qu'est ce que tu veux dire par là ?

- Il y a eu des changements de dirigeants, ce n était plus les mêmes dirigeants, je ne suis pas sûr que G (Directeur Commercial, nommé au moment de la fusion) ait jamais acheté Cont@ct. Il l'a récupéré, je ne suis pas sûr qu'il était convaincu du bien fondé de Cont@ct. Cet état de fait, on l'a retrouvé partout. On ne l'a pas assez vendu aux managers. C'était en plus très facile pour eux de ne pas l'acheter, vu que dès le départ, il y a eu des remontées des utilisateurs sur la lourdeur de l'engin, sur le manque d'ergonomie, sur le fait que ce n'était pas adapté au métier etc… Enfin de compte, je pense que l'on a demandé aux utilisateurs beaucoup d'efforts par rapport à Cont@ct mais avec peu de retours. Les managers ne s'en servaient pas, ils ne pilotaient pas par rapport à Cont@ct. A part le siège qui mettait la pression sur l'utilisation de Cont@ct, je pense qu'au niveau du réseau, eux, ils n'ont jamais appuyé réellement sur le côté prépondérant de l'appropriation de Cont@ct, sur le rôle d'outil de pilotage. Je pense que ça, on l'a un peu loupé. Et en plus, cela a été facilité en raison des difficultés techniques rencontrées, sa lourdeur, sa complexité et le fait que l'on était sur du standard qui ne répondait pas aux besoins des commerciaux, le mobile qui ne marchait pas. Il y a eu tout un tas de faits, qui a fait qu'ils n'ont pas forcément adhéré. Je dirai même aujourd'hui, ce n'est pas fini, il y a une partie des managers qui l'utilisent mais il y en a toute une partie qui n'est pas forcément convaincue du bien fondé de Cont@ct. Il y en a qui l'utilisent pour ce qu'il peut apporter, je pense qu'il y en a encore qui le vivent plus comme une contrainte que comme un outil de pilotage qui va leur faciliter la vie au niveau de leur équipe.

- Au niveau des commerciaux autre que les managers, tu penses qu'il y toujours les mêmes réticences ?

- Non, je pense qu'aujourd'hui, c'est différent. Ce qui était important, c'était de réagir. A un moment donné, on était face à un mur. Tu avais beau dire, il faut faire, ils ne faisaient pas. Et, ils ne faisaient pas, parfois avec des bonnes raisons, parce que c'était trop complexe, et comme en plus ils n'avaient pas forcément un retour positif, ils ne mesuraient pas les effets positifs de l'utilisation de Cont@ct au quotidien. Je ne vais pas m'emmerder à saisir des trucs dans Cont@ct, il n'y a rien qui en découle, parce qu'ils continuaient à faire leur suivi sur Excel. En terme de pilotage, ça n'apportait rien, c'était ces cons du siège qui nous obligent à utiliser un truc qui ne marche pas, on perd du temps, ils ne

comprennent rien. Soit on adaptait l'outil à minima aux besoins du métier et aux pratiques commerciales des équipes, soit Cont@ct allait s'arrêter.

- Selon toi, ce qui a été l'élément déclencheur de l'appropriation, c'est le redéveloppement de Cont@ct mobile ?

- Enfin de compte, c'est quand les utilisateurs ont commencé à se rendre compte que l'on faisait évoluer l'outil dans le sens attendu : un outil plus convivial, plus simple, une ergonomie plus logique, moins d'onglets, modification de la logique commerciale qui les perturbait pas mal. Quand on a recommencé à refondre l'outil, cela a été plus facile de remettre les équipes sur le sujet et que l'on recommence à l'utiliser.

- Pour toi, l'ensemble des commerciaux l'utilise ?

- Je ne vais pas dire qu'ils l'utilisent tous. Mais aujourd'hui, ils n'ont pas le choix, aujourd'hui c'est devenu un outil qui est incontournable dans leur activité. Il y a ceux qui ont compris à la fois les avantages de l'utilisation de Cont@ct : le gain de temps, meilleure la gestion de leur portefeuille… Il y a ceux qui voient l'outil comme une contrainte et qui vont faire le strict minimum, je rentre mes rendez-vous et mes compte-rendus qui vont faire que ça, ils ne vont pas l'utiliser comme un réel outil de gestion commerciale, mais qui vont l'utiliser pour que les indicateurs d'activité soient renseignés.

- Par rapport au cahier des charges de démarrage ?

- C'est difficile de revenir comme ça. Je pense qu'aujourd'hui on s'en rapproche un peu. Je n'ai plus tous les éléments en tête. Au moment du déploiement de Cont@ct Peoplesoft, on avait rétrécit le champ d'utilisation, je pense qu'aujourd'hui on l'a réélargi. On commence à en faire un vrai outil de gestion commerciale. Aujourd'hui, là où on n'est pas bon c'est sur la partie prévisions.

- Quand tu dis prévisions, qu'est-ce que tu veux dire ?

- Je pense que c'est le point où l'on n' a pas assez progressé : les montants de prévisions ne sont pas fiables. On est obligé, notamment sur les temps forts d'avoir des suivis spécifiques. Aujourd'hui, c'est un outil qui est utilisable de manière naturelle

- Si tu te retrouvais dans une équipe projet pour décider de mettre en place un tel outil, sur quels points tu serais particulièrement vigilant ?

- Un Blanc… c'est difficile à dire comme ça. On peut se dire aujourd'hui, qu'il ne faut pas prendre de progiciel ; mais est-ce que l'on avait réellement le choix à l'époque ? Je pense que si on était parti d'une page blanche, je ne suis pas sûr que l'on serait arrivé à quelque chose de convaincant. Par rapport à l'outil lui-même, je ne suis pas forcément sûr que l'outil devrait être différent de ce qu'il est aujourd'hui. Je pense que c'est plutôt par rapport au déploiement, qu'il y aurait des points de vigilance à avoir. D'un autre côté, si on faisait maintenant, le Alpha d'aujourd'hui, ce n'est pas le Alpha de 2004, on le ferait aujourd'hui, on est en ordre de marche. On se poserait les bonnes questions, on aurait plus de facilités pour déployer l'application. Là, on est arrivé dans un contexte hyper compliqué, on avait d'autres priorités à gérer, les priorités c'étaient de sortir du papier, de facturer les clients, d'assurer une QS à minima… On referait maintenant, on aurait moins de difficultés. Après, on a peut-être était un peu vite sur la phase préalable. On a été vite, à partir du moment où on au eu le go du DG, on a le budget, on part, on voulait être prêt pour la fusion, on a été très vite, par rapport aux spécifiques, les arbitrages ont été faits en fonction de l'argent mais aussi du temps. Après il aurait peut-être fallu passer du temps sur la validation sur la solution, et encore je ne sais pas si on aurait pu vraiment voir que la solution mobile ne marcherait pas chez nous, dans notre configuration. Les difficultés rencontrées lors du déploiement ont été aussi liées au contexte de l'époque. Je pense que l'on n'avait pas mesuré non plus au moment où l'on a déployé que l'on allait vivre une année noire comme ça. Est-ce qu'on l'aurait fait, si on avait pu percevoir que la première année de fusion serait si difficile. On se serait peut-être dit, ce n'est pas le moment, on va commencer par assurer les fondamentaux pour que la boite soit viable et puis après on se mettra en ordre de marche.

- Toi, les difficultés de mise en œuvre, tu les lies aussi au contexte de l'époque.

- Oui, cela aurait été compliqué… mais pas autant. A un moment, on a explosé en vol, il y a eu une rupture entre le siège et le réseau, c'était le système D généralisé. Je me débrouille dans ma région, dans mon bassin pour assurer le minimum. Ils ont mis des pratiques en place complètement hétérogènes…C'était le temps des héros. Les mecs, dans les bassins, les plate-formes, ils portaient la société à bout de bras… Ils se débrouillaient pour trouver des solutions pour prendre le papier, des vendeurs passaient leur temps à se faire assassiner par les clients… c'est pas forcément le contexte le

plus favorable pour dire on va structurer l'activité commerciale, tu dois faire comme ci, comme ci, comme ça. Je pense que l'on était en fait complètement déconnecté de la réalité. En arrivant avec Cont@ct, on était à trois mille lieues de leurs préoccupations du moment, parce qu'ils vivaient l'enfer, ils perdaient des clients à tout de bras… il y avait le feu.
- **Sur le papier, le déploiement était cadré**…
- Ce sont des projets qui sont compliqués et si en plus le management ne les porte pas auprès de leurs équipes…Le problème c'est que les DR et DB, CDV n'ont pas acheté pour différentes raisons : décalage avec la réalité, il y avait le feu et en plus l'outil connaissait des difficultés techniques….L'intégration avec les autres outils : il n'y a pas eu de réels soucis, je ne pense pas que ça pu être un motif de rejet, le souci était ailleurs. Le fait qu'il y est 2 outils différents Odyssée et Cont@ct, ce n'est pas cela qui était vraiment perturbant. On est vraiment atypique par rapport à une société qui est bien installé dans son activité et qui déploie ce genre d'application, elle aura du mal mais elle peut déjà s'appuyer sur un historique et aborder le projet avec une relative sérénité. Si le démarrage de la fusion, c'était passé plus facilement, cela aurait été moins difficile, on aurait pu montrer les gains de l'application. Si on a fait des erreurs, on s'est aussi mis un bon handicap avec un déploiement au démarrage de la fusion. On a réussi à tirer les enseignements, à ne pas s'entêter sur les choix du passé et à se dire, c'est à mettre à l'actif de l'équipe de M (Responsable Maitrise d'Ouvrage) : ils ont raison, il faut faire quelque chose. Ce qui a été bien perçu et ils ont réussi en affichant des évolutions à inverser la tendance. La situation est quand même fragile, elle a été débloquée grâce à quelques personnes et surtout grâce à N (chef de projet Maitrise d'Oeuvre) . Ce qui montre que c'est fragile, si N veut faire quelque chose d'autre, je ne sais pas quelle sera l'avenir de l'application et c'est ce que ne voulait pas le DSI.A l'époque, le projet présentait tenait la route, sur le papier cela devait marcher, ce que l'on pas réussi à mesurer c'est la fiabilité de la solution mobile et puis on ne pouvait pas prévoir en 2003 que la fusion serait si compliquée.

Annexe 5 : 2 exemples d'entretien réalisés en 2008 auprès de personnes occupant des fonctions spécifiques (suite)

Entretien réalisé en 2008 avec le responsable du développement commercial au sein de la direction commerciale

Index : EDC08-4

Remarque pour des raisons de confidentialité, les noms ont été anonymisés

- Tout d'abord, peux-tu me parler de ton métier ?
- Je suis Responsable du Développement Commercial. Je dois faire en sorte que le réseau agisse tel que la Direction Commerciale l'a défini en utilisant les outils mis à disposition, en utilisant toutes les fonctionnalités de l'outil, en suivant les priorités définies par la Direction Commerciale : par exemple, si on doit faire une opération coup de poing chez Quick, je fais en sorte qu'elle soit bien démultipliée sur tout le réseau et je vérifie que c'est bien fait, notamment via Cont@ct. Pour résumer, je fais en sorte que tout le monde atteigne ses objectifs, pour cela il faut que je mette en place des plans d'actions : ex High Club. je m'occupe également de la partie animation des RCR (Responsable Commercial Régional) : je fais des réunions avec eux, qu'ils peuvent démultiplier auprès de leur Chef des ventes. Je fixe les objectifs, les normes d'activité… c'est un grand mot, ce n'est pas moi qui les fixe tout seul, mais je participe à leur détermination…Mon équipe est constituée de 7 personnes :5 animateurs sur le réseau qui aident les CDV et leurs ATC à progresser sur leur connaissance produit, leur technique de vente… Ils font des formations produits, techniques de vente, outils : ils ne sont que sur la fonction commerciale, 1 responsable outils d'animation, qui travaille avec les animateurs pour développer les outils d'animation dont ils ont besoin : training sur tel ou tel produit, sur tel ou tel cas, sur tel type d'animation. Il pilote également le High Club, 1 assistante.
-Le High Club, il est constitué comment ?
-Aujourd'hui, il est différent selon les populations : participent au High Club : les ATC, les CC, les RGCR, les RGCN et les managers : CDV, DB, Directeurs des Ventes et RCR. Toute la force de vente participe mais à un degré moindre. Les modalités sont adaptées à leur métier. Il y a deux grands troncs dans le High Club : Vendre et Savoir. Vendre c'est constituer de concours de vente, il y en a 3 sur l'année. Il y a un objectif qui imparti sur chacun des concours de vente. Savoir, ce sont des quizz qui concernent toute la force de vente, des remontées à faire, des reco-conseil à faire. Cela faire partie d'une des priorités d'Alpha pour que l'on devienne des vendeurs conseil et plus simplement des preneurs de commande. Tout le monde peut rentrer dans le High Club, il y a un seuil minimum pour renter dans le High Club pendant les concours de vente et après on fait un classement en fonction des règles qui ont été données pour le concours de vente : CA, nombre de contrats. Les 20 premiers ATC sont récompensés : le premier gagne 1200 euros de chèque cadeau. A la fin de l'année, sur ces concours de vente on gagne des points et à la fin de l'année, les 8 premiers ATC sont « High clubers » : ils ont des privilèges en plus : on part en voyage avec eux, ils font partie des groupes de travail pour les impliquer un peu plus dans la vie de l'entreprise, ils ont d'autres privilèges : ils reçoivent un cadeau à leur anniversaire…etc… c'était instaurer en 2005, je crois, voir en 2004, c'est B, (le responsable développement de l'époque) qui l'avait mis en place.
-Ça fonctionne bien ?
-Oui, on a de plus en plus de personnes qui y participent. L'intérêt, c'est de renouveler tous les ans un peu la mécanique : on essaye de se renouveler chaque année, en fonction des priorités et objectifs de l'entreprise. J'ai également pris en charge depuis peu le pôle ADV (Administration des ventes) Accords cadres avec comme objectif d'améliorer le pilotage de notre grille tarifaire, de nos remises tarifaires, c'est l'enjeu du moment.
-Combien y a-t-il de régions ?

-Il y en a 7 : les régions Nord et Est ont fusionné pour devenir la région Nord-Est. Pour information, on parle de moins en moins de région, le pilotage se fait maintenant vraiment au bassin. L'inconvénient d'avoir un pilotage à la région, c'est que les performances et les moins bonnes performances peuvent être diluées sur une région : une région qui a 5 bassins, si un bassin ne fonctionne pas, on peut ne pas le voir

- Et des bassins, il y en a ?

- Il y a 20 bassins, ça a été rationalisé. Dans chaque bassin, il y a : 1 DB, CDV qui manage des ATC, des CC et des Assco.

- Les CC sont rattachés au CDV ?

- Oui, absolument. Ils sont localisés sur les bassins, il y a une exception sur Paris où le choix a été fait de concentrer les CC de la région IDF sur un seul site.

- Comment devrait être utilisé Cont@ct par les différents acteurs de la Force de Vente ?

- Pour te décrire l'utilisation théorique de Cont@ct, je vais partir de l'ATC et je vais raisonner sur le cycle de vente : avant vente, vente, après vente. Sur l'avant vente : l'outil Cont@ct doit être un outil de préparation des RDV, disons un des outils de préparation des RDV pour l'ATC. Sur cet outil Cont@ct, il trouve plein d'informations importantes, capitales, la première d'entre elles, c'est l'historique du client : s'il va sur la fiche du client, il retrouve l'historique du CA, produit par produit, mois par mois. Il doit également pouvoir retrouver dans Cont@ct, l'historique de ses propres contacts avec son client : il y les comptes-rendus de visite qui doivent lui permettre de savoir ce qui s'est dit lors du dernier RDV pour pouvoir anticiper la préparation de son prochain RDV, il va également retrouver dans Cont@ct des informations sur l'enseigne, c'est relativement récent, concernée par ce client là parce que les RGCN sont sensés faire des comptes-rendus qui redescendent sur tous les ATC concernés par cette enseigne là. C'est donc un élément de préparation de RDV. Pendant le RDV, il est relativement peu utilisé. En revanche, il doit être très utilisé après le RDV par l' ATC : Je dois rentrer le compte-rendu du RDV, je fais le compte-rendu de ce qui s'est dit pendant ce RDV, ça présente beaucoup d'avantages : premièrement, pour l' ATC, lui-même, pour avoir l'historique de son client, pour pouvoir préparer au mieux les prochains RDV, deuxièmement , pour son patron, pour qu'il puisse l'aider éventuellement à progresser dans sa façon d'aborder le client, dans ses techniques de vente, dans son activité . Tiens, j'ai lu ton compte-rendu, il s'est dit ça, tu peux m'en dire plus… troisièmement pour le National, c'est capital pour le RGCN qui va aller négocier avec la centrale des accords, éventuellement faire un retour sur les plans d'actions définis de pouvoir dire : regarder, on a vu tous les points de vente de votre enseigne, voilà ce qui s'est dit. Donc, il y a vraiment 3 niveaux d'intérêt : pour l'ATC, pour le manager et pour le RGCN, c'est vraiment capital de faire ça. Ca c'est sur un client, sur un RDV, voilà comment l'ATC doit utiliser Cont@ct. Il doit également l'utiliser pour planifier son activité : nous avons fixé des normes de RDV par client (on a croisé l'enseigne et la nature du client). Par exemple, un client Leclerc doit être vu une fois par mois, un prospect Leclerc, une fois par trimestre, qu'il fasse beaucoup ou pas de CA, peu importe. En fonction de ça, le commercial, il a la vision là-dessus, elle s'inscrit dans la fiche client, il peut voir combien de RDV ont été faits, ce qui lui reste à faire, il doit planifier son activité et on lui demande d'utiliser l'agenda de Cont@ct pour rentrer les RDV qu'il va faire. Il doit donc utiliser Cont@ct pour la connaissance du client mais aussi pour planifier son activité. Voilà grosso modo, l'utilité de Cont@ct pour le commercial.

- La rubrique prévisions est-elle utilisée ?

- Non, aujourd'hui, elle est très mal utilisée

- Et, vous ne souhaitez pas qu'elle soit utilisée ?

- Si, un jour oui… mais je me dis chaque chose en son temps… C'est important, mais chaque chose en son temps. Cette activité d'Avant le RDV, Pendant le RDV, Après le RDV et de planification du RDV, c'est la même utilisation pour toute le force de vente : CC, RGCR, RGCN. Il y a une particularité sur les RGCR et les RGCN, c'est que l'on a rajouté le compte-rendu TOP Enseigne : c'est dans le cas des équipes clients.

- J'avais une petite question : selon X (un Directeur des Ventes Grands Comptes), il y a un petit soucis, car s'ils font le compte-rendu de leur RDV dans l'opportunité, ils sont obligés de le refaire dans la partie TOP Enseigne, est-ce exact ?

- Oui, c'est possible…

- Donc la particularité pour les RGCN, RGCR, ils ont le compte-rendu Top Enseigne à faire, c'est important pour que le réseau puisse avoir l'ensemble des informations. Le compte-rendu TOP Enseigne est également un élément constitutif de la préparation du RDV, ça fait partie pour l'ATC de l'incontournable quand il prépare son RDV de regarder le compte-rendu TOP Enseigne du client, sinon la préparation est incomplète. En plus de la gestion de leur activité, il doit y avoir la gestion des prévisions. Mais comme on l'a vu cette fonction est peu utilisée et quand elle est utilisée, elle est très mal utilisée. Les ATC, les commerciaux, sont sensés aujourd'hui faire leur prévisions et on va leur demander demain de faire leurs prévisions par produit : PNA, Data, Select
- Elle est mal utilisée, selon toi, parce que ça reste compliqué.
- Non, ce n'est pas compliqué, c'est parce qu'on ne l'a pas trop piloté pour l'instant, on n'a pas mi l'accent dessus encore et parce que les commerciaux, ne savant pas, ne connaissent pas toujours les prévisions de CA, ils ont du mal a estimé les prévisions de CA de leurs clients. Ile ne font pas de prévisions, ils rentrent uniquement ce dont ils sont sûrs. Ils savent qu'ils ont signés un contrat, ils vont le mettre dans les prévisions, donc ceux ne sont pas des prévisions. Des prévisions, c'est je pense que le mois prochain, je vais faire ça. On a du mal encore. On a réussi à le faire cette année, sur les gros, gros clients puisqu'on a piloté les renégos des accords cadres avec Cont@ct. On leur a demandé de rentrer sur le TOP 20 bassin le CA prévisionnel de l'année. Là, ils l'ont fait. C'est par ce genre de petites choses que l'on va arriver à faire avancer les choses. Mais, c'est long, on se rend compte que même sur des gros clients, ils n'arrivent pas avoir une vision du CA annuel de leur client.Voilà, ça c'est pour les vendeurs, je pense que je n'ai rien oublié.
- Les prévisions, c'est la prochaine étape ?
- Pour moi, c'est une des prochaines étapes. Pour, moi la prochaine étape c'est qu'il y ait des comptes-rendus qualitatifs partout.Ça c'est la théorie, la pratique aujourd'hui, sur la préparation des RDV, ils n'utilisent pas Cont@ct, ils ne l'utilisent pas pour vérifier l'historique du CA de leur client, ils ne l'utilisent pas pour consulter le compte-rendu Top Enseigne.
- Ils ne préparent pas leur RDV ?
- Non, ils ne préparent pas leurs RDV, dans les grandes masses. En moyenne, ils ne préparent pas leur RDV. Donc, la prochaine étape, c'est de faire en sorte qu'ils préparent leurs RDV, qu'ils préparent bien, ça c'est la priorité du moment. La deuxième priorité du moment, c'est qu'il y ait un compte-rendu de RDV qualitatif fait sur tous les RDV. Aujourd'hui, on a de plus en plus de comptes-rendus de RDV mais pas qualitatifs. Le compte-rendu de RDV a été rubriqué pour leur faciliter le boulot et pour nous pouvoir faire des extractions. Ça c'est les 2 priorités, je prépare et je dis ce qui s'est passé lors du RDV. Je dis ce qui s'est passé, ça commence a rentré pas mal dans les mœurs quand même
- ça ceux sont les 2 prochaines étapes et celle d'après encore les prévisions ?
- Oui, tout à fait, et si on arrive à cela, ce sera déjà pas mal. Et ensuite, on pourra éventuellement s'attaquer à la gestion des opportunités, c'est-à-dire au cycle de vie de l'opportunité. Pour l'instant, on est binaire, il a signé, il n'a pas signé. On verra après…
- Pour toi, ils l'utilisent plus encore comme un outil de reporting que comme un outil de pilotage de leur activité ?
- C'est tout à fait vrai, ils l'utilisent comme outil de reporting et non comme un outil d'aide à la vente. Complètement…Ce qui est dommage, mais ce qui est le lot de tous les CRM, au moins au début
- Les vendeurs, ils utilisent quoi d'autres comme outil ?
- ça c'est l'outil CRM, après ils utilisent un outil de contractualisation (Odyssée)
- Normalement, le seul outil pour piloter leur activité, c'est ça ?
- Normalement oui, après ils ont tous leurs tableaux Excel… sans aucun doute.Pour les managers, ce doit être un outil de pilotage, c'est un outil de pilotage. Paradoxalement, je pense que l'on a un taux d'utilisation qui est inférieur chez les managers que chez les commerciaux alors qu'il y tout dans cet outil pour les managers pour qu'ils puissent piloter l'activité de leurs commerciaux. Ils ont la possibilité de sortir les agendas de leurs commerciaux de façon très simple, ils ont la possibilité de suivre le taux de couverture de leurs commerciaux par enseigne et la possibilité de suivre les prévisions rentrées par leurs commerciaux, et ceci en 1 seul clic, exportable sous excel…Et bien non, ils préfèrent leur reporting… Et encore s'ils utilisaient celui qui vient du pôle outil, non « ça va pas la colonne, elle est mal placée, moi, je vais en faire un autre que je vais envoyer à mes ATC pour qu'ils

le remplissent à la mano !! » Un certain nombre de managers font des reportings particuliers, alors que je pense que dans Cont@ct, il y a tout… Ce qui manque, c'est un reporting par produit à mon sens…
- Et encore, ils pourraient le faire par le biais de l'opportunité ?
- Aujourd'hui le produit est mal renseigné dans l'opportunité et dans le compte-rendu, donc on ne peut pas le faire. Le jour où ce sera fait, où l'on aura des comptes-rendus bien renseignés, on pourra faire un reporting par produit, calculer les taux de transformation par force de vente, par enseigne, par produit…
- Voir si un commercial vend seulement un type de produit ?
- Oui, exactement…Voir un commercial qui ne vend pas un produit géomail, il faut savoir pourquoi ? Est-ce que c'est parce qu'il ne le propose pas ou est-ce par ce qu'il a un mauvais taux de transformation ? S'il ne le propose pas, il faut savoir pourquoi, et s'il ne le propose et qu'il ne le vend pas, il faut savoir pourquoi. Ça, on ne peut pas encore, pour moi in fine, ce sera ça le graal du truc…
- A ton avis, pourquoi les managers ont tant de mal à utiliser Cont@ct ?
- Je pense pour 2 raisons. D'abord par méconnaissance, là nous, on a une responsabilité au siège pour leur montrer les possibilités de l'outil et le gain de temps que ça peut leur procurer. Deuxièmement par confort, par habitude. C'est une population, que je trouve moi, que l'on a le plus de mal à faire évoluer. J'ai moins de mal à demander à ce qu'il y ait des comptes-rendus chez tous les ATC, qu'à demander qu'il n'y ait plus de tableau annexe chez les CDV.
- Les managers ont-ils eu une nouvelle formation formalisée à Cont@ct Service Clients depuis qu'il est sorti ?
- Non,…. Si, je te dis une bêtise, ils ont été formés au nouvel outil, on leur a montré les possibilités**.** Certains ont encore du mal, ils estiment qu'ils n'ont pas toutes les informations nécessaires, mais si au moins on utilisait toutes les possibilités de l'outil….mais on va y arriver…
- Les nouveaux DB, CDV est-ce qu'ils l'utilisent plus facilement ?
- Oui, plus facilement… les nouveaux CDV, oui plus facilement, souvent pour eux c'est un incontournable (ex : la nouvelle CDV sur Lyon que j'avais au téléphone tout à l'heure, elle ne me parle que de Cont@ct, pour elle c'est un incontournable)
- Pour les managers, Cont@ct devrait être l'outil de pilotage prioritaire, le taux d'utilisation reste encore partiel
- Oui, je n'ai pas les chiffres, mais oui…J'ai vu des tableaux excel où il fallait que l'ATC rentre la date du RDV chez le client et ce qui s'est dit dans le RDV, là je tombe. Là tu dis, non arrêtez, tu vas dans Cont@ct et tu l'as. D'accord, toi, tu ne peux pas faire d'extraction sur le contenu des comptes-rendus, mais tu m'appelles et je te le fais. Je préfère que le CDV m'appelle et me dise est-ce que tu peux m'aider à l'avoir…Après pour les ATC, c'est facile de dire à quoi ça sert que j'utilise Cont@ct puisque à chaque fois tu nous demandes des trucs ad hoc ! Donc, voilà…
- Pour toi, maintenant, Cont@ct n'est plus une difficulté chez les ATC ?
- Non, je crois…. Non, ce n'est plus une difficulté depuis que la nouvelle version est sortie. Non, aujourd'hui, on a vraiment levé le frein qui était le manque de convivialité et de simplicité. On a simplifié les règles aussi, sur la gestion des opportunités, le nombre d'opportunités à créer, la façon de créer les opportunités. Ce qui fait qu'aujourd'hui, le frein complexité et ne fonctionne pas en déconnecté est levé. Et aujourd'hui le taux d'utilisation des ATC, il est bon même si on peut progresser, je trouve que l'on a fait de gros, gros progrès en 1 an. Même si je râle un peu de temps en temps parce qu'ils utilisent mal tel ou tel truc, mêmes si les comptes-rendus n'y sont pas encore partout, s'ils ne sont pas assez qualitatifs, que certains n'ont pas encore compris la gestion des opportunités, mais ça reste des cas isolés et globalement, c'est pas mal.
- Toi, comment vois tu la place de Cont@ct dans le nouveau SI commercial ?
- Déjà, Cont@ct ne sera pas touché par le nouveau SI commercial, il n'est pas concerné. On garde Cont@ct et Odyssée, ce qu'il faut c'est qu'ils se parlent entre eux. COMMEDIA est avant out un outil de contractualisation.
- En terme de pilotage, est-ce que tu penses toi, que doivent continuer à cohabiter Cont@ct, les reporting du pôle outil…
- C'est une bonne question, le reporting réseau il a au moins une vertu, c'est sur le CA réalisé par force de vente et par produit, ça Cont@ct ne le fera jamais, ce n'est pas son rôle, sa vocation. En revanche, les reportings activité, là je pense que oui, à terme, ce doit être des choses extraites de Cont@ct et

visibles dans Cont@ct facilement. Le reporting activité qui est grosso modo la boussole aujourd'hui est fait à partir des données qui sont issues de Cont@ct.
- Mais qui leur sont redonnées d'une autre façon…
- Oui, tout à fait plus synthétiques et mises en forme pour eux…Je suis partagé là-dessus, je suis très partagé parce que, d'un côté ça leur permet de gagner du temps, et d'avoir le tableau de pilotage clef en main. Ils ont besoin de rien d'autre, d'un autre côté ça ne les incite pas à aller dans Cont@ct, oui je sais bien.
- Est-ce qu'il n'y aurait pas moyen de leur formaliser ce tableau et qu'ils y ait accès via Cont@ct par un bouton ?
- Ça c'est l'idéal, aujourd'hui les développements ne sont pas faits dans ce sens là, c'est que les informations qui sont dans la boussole sont macro et ce que l'on va trouver dans Cont@ct ça va être du micro. Si je vois que mon commercial a un mauvais taux de couverture, Cont@ct va me permettre de voir pourquoi
- Est-ce que le but est que Cont@ct soit au cœur du système de pilotage et que donc il n'y ait pas d'autre source d'alimentation, ou non ?
- Si, si Cont@ct doit être au cœur du système de pilotage, non, non tu as raison. A terme, on y viendra. Dans ma vision, c'est clair dans mon esprit, à terme la boussole n'existe plus et j'ai un bouton poussoir dans Cont@ct
- Quelle formation ont les nouveaux arrivants ?
- Ils sont formés sur 2 jours, aujourd'hui sur les outils Cont@ct et Odyssée… Après je ne connais pas exactement la répartition. Cont@ct aujourd'hui est relativement simple, je pense que la formation doit aller vite
- Quels sont les points principaux d'amélioration ?
- J'ai l'impression mais je peux me tromper que l'outil va arriver à un moment donné à saturation de sa capacité à gérer les données. Je vais te prendre un exemple, en fait : on a fixé des objectifs de RDV par enseigne sur les 40 plus grosses enseignes, mais un certain nombre de nos clients ne font pas partie d'une enseigne. Un des éléments de pilotage du chef des ventes c'est le taux de couverture mais dans Cont@ct le calcul du taux de couverture ne se fait que sur ces 40 enseignes. La dernière demande d'évolution que j'ai demandé à W(chef projet MOA de Cont@ct), c'est de pouvoir le faire sur la totalité des clients en passant par le P,M,G,T et là ce n'était pas possible à faire car il y avait trop de données c'était trop compliqué à mettre en œuvre. Et donc là pour moi c'est une difficulté, puisque j'ai une équipe les grands comptes centralisés pour qui je ne peux pas avoir de taux de couverture via Cont@ct. On va trouver une autre solution en dehors de Cont@ct en passant par le datawarehouse.
- Je réfléchis sur les limites de l'outil c'est beaucoup ça les données et le pilotage.
- Cest-à-dire ?
- On est encore un peu limité sur les données de pilotage à sortir. Après, il a quand même peu de limites…
- Dans la fiche client, figure toujours les données comptables, le risque client, mais ces données ne sont pas alimentées, elles le seront un jour ?
- Oui, oui si on les a gardées c'est que ces données sont importantes. De même aujourd'hui les données sur le budget du client ne sont pas renseignées, les médias utilisés ne sont pas renseignés mais à terme oui elles devront être renseignées
- Plus ça va aller, plus vous allez mettre l'accent sur le qualitatif ?
- Oui, la qualité de la base de données va être un gros enjeu. On a du mal avoir une analyse client fiable par ce que la base n'est pas fiable parce qu'il y a des doublons, parce que la marché n'est pas le bon, parce que l'interlocuteur n'est pas renseigné, bref pour plein de raisons… Il faut que l'on bosse, mais ce n'est pas l'outil qui est une limite c'est la volonté de l'utilisateur. En fait, je ne vois pas vraiment de limites de l'outil. En fait, je pense que les limites pour l'instant, c'est les utilisateurs et nous ce que l'on veut en faire. La prochaine étape, ce n'est pas tellement le développement de l'outil, parce qu'il y a de moins en moins de demande d'évolution, c'est plus la progression dans l'utilisation de l'outil étape par étape, aujourd'hui c'est le compte-rendu de RDV, demain ce sera les prévisions, après demain ce sera l'utilisation du cycle de vie de l'opportunité, on passera ensuite sur les données de la fiche client….Ce que ne fait pas l'outil et qui pourrait être intéressant pour les grands comptes c'est la gestion des projets, les devis. On n'est pas sur un pilotage au devis dans l'outil.

- Non, tu peux le faire par l'opportunité, enfin tu pouvais, je ne sais pas si c'es toujours possible ?
- On ne fait plus qu'une opportunité par an et par client. Or, je pense que pour des grands comptes qui ont des gros projets qui ont un cycle d'achat qui est long
- Mais peut être que eux les RGCN, ils peuvent revenir sur l'opportunité, en gérant le cycle de vie de l'opportunité.
- C'est vrai, sauf que le taux d'utilisation des RGCN est pire que chez les ATC, donc là il y a encore d'autres choses à faire avant. Au départ que les basiques soient faits ensuite on verra. Mais, c'est vrai que pour moi ce qui est important pour les RGCN c'est de gérer les opportunités et l'avancement des projets et le taux de réussite
- Mais ça avec les étapes de l'opportunité, ce doit être gérable
- Oui, complètement et du coup les prévisions dans l'opportunité avec le % de fiabilité. Faisons d'abord les choses simples et ensuite on ira de plus en plus loin - Ce que ne fait pas l'outil, c'est qu'il ne gère pas les accompagnements de RDV, par exemple un RGCN qui accompagne un ATC sur un RDV, le RDV ne sera pas imputé RGCN.L'ATC peut rentrer à la mano dans le compte-rendu j'ai été accompagné par X, mais ce n'est pas imputé automatiquement.

Annexe 6 : Les deux guides d'entretien principaux utilisés en 2011-2012 : celui destiné aux managers, celui destiné aux commerciaux et assistantes

Guide d'entretien utilisé avec les managers commerciaux

Remarque : il s'agit du guide général, plus ou moins adapté en fonction de l'interlocuteur

En guise d'introduction,

- ⇨ Ma présentation
- ⇨ Un point sur le sujet de ma thèse
  - o Dans le cadre du doctorat, le thème de thèse concerne **les progiciels CRM et plus particulièrement leur mise en œuvre et leur utilisation au sein des entreprises**. Pourquoi ce sujet ? Un phénomène économique intéressant.
  - o Aussi le **thème** de notre entretien est **l'utilisation de Cont@ct aujourd'hui par votre équipe**
- ⇨ Puis-je vous enregistrer, cela serait plus facile pour moi. Je pourrais, d'une part être plus à l'écoute lors de notre entretien et d'autre part, plus fidèle à vos propos lors de la retranscription ?
- ⇨ Avez-vous des questions avant que l'on commence ?

I- Tout d'abord pouvez-vous me parler de votre métier ?

- Quelles sont vos missions principales ?
- Quels sont vos objectifs principaux ?
- Comment est structuré votre bassin, votre région, équipe (en fonction des cas) ? Quel est le rôle de chacun ?

II- Quels sont les principaux outils qui sont utilisés dans le domaine commercial ? Et pour quoi faire ?

- Récapitulatif des outils utilisés dans le domaine commercial
- Quel est le rôle de chacun ?

III- Si vous voulez bien, nous allons maintenant faire un focus sur Cont@ct ?

- Qui utilise Cont@ct ? Et pour quoi faire ?
- Est-ce que vous vous utilisez Cont@ct ? Pour quoi faire ? Combien de fois l'utilisez-vous par semaine, en moyenne ?
- Est-ce que votre DR, utilise Cont@ct ? Pour quoi faire ? Combien de fois par semaine ?
- Le chef de vente ? Quoi ? Quand ? Combien ?
- Les ATC ? Quoi ? Quand ? Combien ?
- Les assistantes commerciales ? Quoi ? Quand ? Combien ?

- Le chargé de satisfaction client ? Quoi ? Quand ? Combien ?

IV- Quelles sont les évolutions majeures qui ont eu lieu dans l'utilisation de Cont@ct, selon vous depuis 2008 ?

- Quelle est, selon vous, l'utilisation réelle de Cont@ct par les différents acteurs de la Force de vente ?
    - **Utilisation par les commerciaux :** L'utilisent-ils toujours uniquement pour faire du reporting ou y-a-t-il une évolution vers une utilisation d'aide pour leur activité, vers un outil d'aide aux prévisions, bref y-a-t-il une évolution vers une utilisation de Cont@ct comme un outil de pilotage et pas simplement un outil de reporting?
    - Y-a-t-il un compte-rendu dans Cont@ct pour chaque RDV ? La qualité de ce compte-rendu est -elle correcte ?
    - Cont@ct est-il toujours vécu comme une **contrainte**, les managers et les commerciaux y-voient-ils maintenant vraiment une aide ?
    - Est-ce que parallèlement, **le pôle réseau envoie toujours, tous les mois, un tableau excel aux managers reprenant l'ensemble des résultats ? Y-a-t-il toujours autant d'outils parallèles, notamment des tableaux excel ?**
- **Y-a-t- il des règles formelles associées à l'utilisation de Cont@ct ?**
    - Y-a-t-il de règles par rapport à l'utilisation de cont@ct : ex : un rendez-vous n'est comptabilisé que s'il y a un compte-rendu qui lui est attaché
    - Y-a-t-il du commissionnement lié à l'utilisation de Cont@ct
    - Le pôle outils continue t-il à nourrir les managers en leur envoyant les reportings ou les managers font leur reporting directement à partir de Cont@ct ?
- **En ce qui concerne la base de données clients, la qualité s'est-elle améliorée ?**
    - Toujours un point faible ? Ou y-a-t-il eu des améliorations à ce niveau là ? Doublons ? Interlocuteurs ?
    - Peut-on dire qu'il y a eu une véritable amélioration de la base clients ? Les comptes-rendus de visite clients et/ou les fiches clients contiennent-ils des éléments permettant d'avoir une bonne connaissance client (hobbies, qualité de la relation….)
- **Comment les nouveaux arrivants sont-ils formés à Cont@ct**
    - Y-a-t-il des formations régulières, notamment pour présenter les dernières évolutions ?
    - Y-a-t-il d es piqûres de rappel ?

V- Pensez-vous que l'utilisation de Cont@ct a modifié votre façon de travailler et celle de vos équipes ?

Conclusion

En guise de conclusion, quels sont, selon vous, les principaux **points forts de Cont@ct** actuellement, quels sont **les freins principaux**, quels sont **les points d'amélioration**

Annexe 6 : Les deux guides d'entretien principaux utilisés en 2011-2012 : celui destiné aux managers, celui destiné aux commerciaux et assistantes (suite)

Guide d'entretien utilisé avec les commerciaux/assistantes

Remarque : il s'agit du guide général, plus ou moins adapté en fonction de l'interlocuteur

En guise d'Introduction

- ⇨ Ma présentation
- ⇨ Un point sur le sujet de ma thèse
  - o Dans le cadre du doctorat, le thème de thèse concerne **les progiciels CRM et plus particulièrement leur mise en œuvre et leur utilisation au sein des entreprises**. Pourquoi ce sujet ? Un phénomène économique intéressant.
  - o Aussi le **thème** de notre entretien est **l'utilisation de Cont@ct**
- ⇨ Puis-je vous enregistrer, cela serait plus facile pour moi. Je pourrais, d'une part être plus à l'écoute lors de notre entretien et d'autre part, plus fidèle à vos propos lors de la retranscription ?
- ⇨ Avez-vous des questions avant que l'on commence ?

I- Tout d'abord pouvez-vous me parler de votre métier ?

- Quelles sont vos missions principales ?
- Quels sont vos objectifs principaux ?

II- Quels sont les outils principaux que vous utilisez ?

III- Quelle est votre utilisation de Cont@ct ?

- Est-ce que vous vous utilisez Cont@ct ? Pour quoi faire ? Combien de fois l'utilisez-vous par semaine, en moyenne ?
- Est-ce que votre Directeur de Bassin (ou DR, ou DVGCN), utilise Cont@ct ? Pour quoi faire ? Combien de fois par semaine ?
- Est-ce que votre Chef des ventes utilise Cont@ct (si question opportune)? Pour quoi faire ? Combien de fois par semaine
- Les assistantes commerciales ? Quoi ? Quand ? Combien ?

IV- Quelles sont les évolutions majeures qui ont eu lieu dans l'utilisation de Cont@ct, selon vous depuis 2008 ?

- **Y-a-t- il des règles formelles associées à l'utilisation de Cont@ct ?**
  - o Y-a-t-il de règles par rapport à l'utilisation de cont@ct : ex : un rendez-vous n'est comptabilisé que s'il y a un compte-rendu qui lui est attaché
  - o Y-a-t-il du commissionnement lié à l'utilisation de Cont@ct

- Le pôle outils continue t-il à nourrir les managers en leur envoyant les reportings ou les managers font leur reporting directement à partir de Cont@ct ?

- **En ce qui concerne la base de données clients, la qualité s'est-elle améliorée ?**
  - Toujours un point faible ? Ou y-a-t-il eu des améliorations à ce niveau là ? Doublons ? Interlocuteurs ?
  - Peut-on dire qu'il y a eu une véritable amélioration de la base clients ? Les comptes-rendus de visite clients et/ou les fiches clients contiennent-ils des éléments permettant d'avoir une bonne connaissance client (hobbies, qualité de la relation….)
- **Comment les nouveaux arrivants sont-ils formés à Cont@ct**
  - Y-a-t-il des formations régulières, notamment pour présenter les dernières évolutions ?
  - Y-a-t-il d es piqûres de rappel ?

V- Pensez-vous que l'utilisation de Cont@ct a modifié votre façon de travailler ?

En conclusion

En guise de conclusion, quels sont, selon vous, les principaux **points forts de Cont@ct** actuellement, quels sont **les freins principaux**, quels sont **les points d'amélioration**

Annexe 7 : Un exemple d'entretien réalisé avec une personne occupant une fonction spécifique

Entretien réalisé avec le responsable de l'animation commerciale en 2011

Index : EDC11-9

Remarque : Pour des raisons de confidentialité, les noms ont été anonymisés

Tout d'abord, peux-tu me décrire ton métier ?
Alors, moi je suis responsable de l'animation commerciale au niveau de la Direction Commerciale Réseaux d'Alpha. Réseaux avec un X, ça veut dire que dans notre périmètre, en fait, on anime le réseau commercial Alpha, évidemment, aujourd'hui on a une centaine de vendeurs face à face, et on a quasiment plus de télévendeurs puisque maintenant les télévendeurs sont regroupés dans ce que l'on appelle le CRC, le centre de la relation Client, qui est basé à Reims, donc ça veut dire que dans le réseau Alpha, on a quasiment que du vendeur face à face.
Parce que le CRC, pour toi, il ne fait pas partie d'Alpha.
Si, il fait partie d'Alpha, mais il est animé de façon très spécifique, comme une centre d'appel. Donc, moi, je vais plutôt te parler de l'animation commerciale des vendeurs face à face, parce qu'aujourd'hui, c'est ce qui reste dans mon périmètre. Et à côté de ça, on a aussi une influence sur le réseau commercial de X (la maison mère d'Alpha), qu'on pilote d'un petit peu plus loin mais que l'on pilote quand même, pour que les vendeurs de X vendent nos produits, donc de l'IP (imprimé publicitaire) principalement et puis aussi les produits de la gamme data, mais sur le réseau de X, on a une influence moins forte parce que l'on passe par le siège de X, qui, lui- même, après, a toute une équipe d'animation. Concernant Alpha, ma mission elle consiste à m'occuper de tout ce qui relève de l'animation, hors formation. La formation est gérée par 2 autres personnes.
Oui.
Donc, c'est tout le reste, c'est-à-dire c'est la mise en place de plans d'actions, que je travaille avec M, la patronne de l'animation et T, le Directeur Commercial. Donc, mise en place des plans d'actions, mise en place et pilotage des « *incentives* » et puis, après ça le pilotage de l'activité commerciale, et dans l'activité commerciale, on a le quotidien et la réussite ou non des plans d'actions qui sont mis en place par le siège.
D'accord
Je fais du pilotage fonctionnel, puisque je ne suis pas le hiérarchique des équipes, qui sont pilotées par les Directeurs de Bassin et les chefs des ventes pour le business. Et voilà.
D'accord
A ce niveau là, pour piloter, puisque c'est le coeur de ma mission. Euh, on pilote 2 choses, d'une part l'activité des vendeurs, l'activité c'est quoi, est-ce qu'ils sont présents chez les clients, comment ils sont présents chez les clients, c'est-à-dire, c'est combien de fois par jour, dans quel objectif ils vont voir les clients, qu'est-ce qu' ils disent aux clients, donc ça c'est l'activité, puis d'un autre côté, on pilote aussi le chiffre d'affaires à partir de toutes les sources de reporting de CA. Sur le pilotage de l'activité, on a un outil et un seul, c'est Cont@ct, donc l'outil CRM d'Alpha. Donc, le choix, il a été fait à l'époque où tu étais chez Alpha, le choix a été fait de dire l'activité ce n'est que là-dessus qu'on la trace, euh, fini les tableaux excel, fini les reportings adhoc, fini tout ça, l'outil de référence, c'est Cont@ct, et c'est uniquement Cont@ct. Donc, ça veut dire qu'au niveau d'Alpha, moi, je dois être l'un des plus gros utilisateurs de cont@ct, je pense, parce que tous les jours, j'y vais, tous les jours je le regarde et c'est le seul juge de paix. C'est mon utilisation à moi. Je l'utilise principalement pour le pilotage des actions commerciales, j'incrémente dans l'outil tous les clients que l'on va toucher par

des e-mails, par une action co, et après je regarde si ces clients ont été visités, combien de fois ils ont été visités, à quelle date …

D'accord, quand tu me dis que tu incrémentes tous les clients

Ça veut dire que quand on lance une action, par exemple pour vendre des fichiers d'adresses, on sélectionne avec les équipes du marketing une certaine cible, un certains nombre de clients

Et cette sélection, tu la fait grâce à des critères dans Cont@ct ?

Non, je la fais grâce à des critères autres qui sont des critères de CA principalement et des critères de typologie de clients

D'accord

Est-ce qu'ils sont sur tel ou tel marché, est-ce qu'ils ont acheté des produits chez nous, si oui à quel niveau de CA et quand

Et la base qui sert à cette sélection, c'est le refcli ?

Oui, c'est le Refcli

Le Refcli qui est alimenté par Cont@ct

Oui, qui est alimenté en partie part Cont@ct. Donc, les extractions, on ne les fait pas grâce à l'outil Cont@ct mais à partir de la base Cont@ct. Une fois que l'extraction des clients cible est faite, on réinjecte tout ça dans Cont@ct. Et Cont@ct, nous sert à piloter se qui se passe. C'est-à-dire que les clients qui vont être touchés par une action co, on va les toper, et une fois qu'ils sont topés, moi, j'utilise Cont@ct pour voir se qui se passe. Est-ce que les clients ont été vus, si oui à quel niveau, et sinon, quels sont les clients qui ne sont pas vus et pourquoi. C'est ça qui sert après entre guillemets à engager le discours avec les bassins pour leur dire, toi tu avais 100 clients à voir sur cette action, tu en as vu 15, pourquoi les autres n'ont pas été vus. Après ça pose d'autres questions, est-ce que c'est juste un problème d'activité des commerciaux ou est-ce que c'est autre chose

Dans ces cas là, ton relais c'est le chef des ventes ou directement l'ATC ?

Non, ce n'est jamais le commercial en direct, c'est toujours soit le chef des ventes, soit le Directeur de Bassin. Voilà, du coup Cont@ct, pour moi, c'est un outil de pilotage et c'est sensé être après aussi un outil de management pour les managers en local. Eux, ils peuvent partir du constat factuel qui est dans Cont@ct, soit on est au RDV, soit on n'est pas au RDV, à partir de ce constat, voilà ce que l'on met en place. Mon utilisation, elle est là, et donc tous les jours, je dois utiliser l'outil de cette façon là. Dans les dernières années, on l'a fait évoluer pour que le pilotage par le siège soit de plus en plus fluide. A la base Cont@ct, c'était surtout imaginé pour être utilisé en local, tu avais donc une possibilité limitée de faire des extractions clients, du faire du suivi global. Depuis 2 ans, on a voulu le faire évoluer, pour qu'au siège, on puisse vraiment l'utiliser facilement. Euh, voilà. Donc, au centre des affaires, il y ça. Pour moi, Cont@ct, il sert beaucoup à ça. Après en local dans les équipes, il sert à piloter aussi, et puis il sert dans un deuxième temps, pour certains bassins, en tous cas pour ceux qui s'y sont mis, Cont@ct leur sert à analyser leur portefeuille, pour voir comment est foutu le portefeuille de leurs vendeurs : où est-ce que l'on a du prospect, où est ce que l'on a du client, sur quels marchés se répartissent les clients d'un portefeuille, et en fonction de cette analyse de portefeuille, il y a des actions en local qui sont mises en place.

D'accord. Et qu'en tu dis pour ceux qui s'y sont mis, tu estimes que c'est quoi comme pourcentage ?

Aujourd'hui, je dirai que sur les 19 bassins, il y en a à peu près une moitié qui utilise bien Cont@ct. Quand je dis « utiliser bien », ça veut dire que l'outil il est mis au centre des débats avec les vendeurs, l'outil, il est utilisé par les managers, il est mis à jour par les équipes et que le manager a su donner un sens à l'outil. Là, je considère, enfin de ma vision, je pense que Cont@ct est bien utilisé. Après, il y a une autre moitié des bassins qui utilise Cont@ct mais de façon beaucoup plus contrainte. Et là, on sort de l'utilisation idéale, car du coup l'outil, on ne lui donne pas de sens, il n'est pas positionné comme une aide mais plutôt un peu comme une menace pour les équipes. Et donc, tout le bénéfice théorique, il disparait. Ce n'est plus qu'un outil de tracking, et un peu de flicage, ce qui est dommage.

Et cette différence dans l'utilisation de Cont@ct entre les différents bassins, tu l'attribues à quoi ?

Je l'attribue à la maturité du manager, euh… je pense que le la bonne utilisation, enfin ce que moi je juge être la bonne utilisation de Cont@ct, elle vient quand le manager a pu aussi prendre un peu de recul par rapport à son quotidien, parce que c'est là que tu peux commencer à utiliser les outils, on va dire dans leur essence à 100%, je pense que ça vient de là, après je pense que ça vient aussi du manager du manager, c'est-à-dire qu'un chef des ventes qui a un DB, qui n'est pas du tout client de Cont@ct, forcément, il aura plus de mal à s'y mettre, et il en verra moins le sens, puisqu'en gros sont DB va continuer à lui demander des tableaux excel, va continuer à ne pas comprendre pourquoi le siège pilote de cette façon, du coup, il va biaiser un peu le message sur Cont@ct, et puis après la 3ième explication, c'est qu'à peu près la moitié des managers d'aujourd'hui étaient d'anciens commerciaux, et après ces anciens commerciaux, soit ils étaient bien pilotés, de façon orthodoxe avec Cont@ct, dans ce cas là, ils ont tout de suite pris le pli en tant que manager pour utiliser cet outil à fond, soit, il y avait déjà une petite lacune dans leur management à eux, quand ils étaient commerciaux, et du coup en devenant manager, c'est rigolo, mais ils répètent un peu la mauvaise utilisation de Cont@ct

D'accord. Par rapport à l'utilisation de Cont@ct quelle est l'attitude du siège. Est-ce qu'il y a toujours des messages forts qui sont passés sur l'utilité de cet outil ou est-ce que maintenant, on estime que l'on est rentré dans une phase de routine et que donc on y met moins l'accent.

En termes de discours incitatifs, je pense qu'on y met moins l'accent parce que l'on est parti du principe à tous les niveaux de la boîte que ce n'était plus négociable et que c'était instauré et que l'utilisation de Cont@ct était rentrée dans les mœurs. Ce qui n'est pas totalement vrai, je pense dans les faits qu'il y a encore une partie de l'activité des commerciaux qui est mal tracée dans Cont@ct, parce que Cont@ct est mal utilisé, ou parce que le manager n' a pas fait en sorte que ses vendeurs remplissent correctement l'outil, donc il y a encore un effort, on va dire d'évangélisation à faire sur l'outil. Mais, aujourd'hui, cet effort, il est moins jugé comme prioritaire parce qu'a priori tout le monde pense que Cont@ct fait partie des pratiques courantes, ce qui est quand même, en gros, aujourd'hui le cas, c'est vrai qu'il est quand même positionné comme l'outil central

D'accord, si j'ai bien compris, il est positionné comme l'outil central pour le pilotage des forces de vente, c'est-à-dire notamment pour la prise de RDV et la réalisation des comptes-rendus. Au départ, à mon époque, il y avait aussi une volonté d'utilisation de Cont@ct pour anticiper, notamment en faisant des prévisions

Là, ça c'est aujourd'hui la lacune, le manque dans l'utilisation de Cont@ct, on n'y est pas du tout au niveau de la gestion des prévisions. C'est fait de façon très spécifique dans 2 ou 3 bassins. On n'a pas réussi là-dessus à être meilleur. Alors, je pense qu'il y a deux explications. Il y a en 1 , l'outil, en tout cas les équipes ont souvent demandé que l'outil évolue à ce niveau là, pour que les prévisions qui sont mises en place en début d'année puissent être corrigées de façon automatique en fonction des réalisations, parce que prévoir 100 chaque mois, si au bout de 2 mois, on a fait 50 et 50, forcément il faut revoir les prévisions, ça les équipes refusent de revenir en arrière, pensant que ça devrait être fait automatiquement, en tout cas là –dessus, il y a une petite carence de l'outil, que l'on essaie de corriger mais qui n'est pas évidente à corriger, parce que c'est quand même des développements non négligeables car il faudrait faire pointer Cont@ct sur les outils de facturation, c'est quand même des gros travaux, c'est la première explication technique et puis après il y a une explication d'un point de vue managérial où à la différence de l'activité, aujourd'hui, mes prévisions, elles sont demandées quasi systématiquement sous un format autre que Cont@ct, c'est-à-dire qu'il y a des tableaux excel qui circulent et qui descendent même du siège pour avoir des éléments de prévisions.

Donc, en fait, on peut dire que Cont@ct a été cantonné au pilotage de l'activité

Euh, aujourd'hui le constat il est là, sauf à la marge dans 3 ou 4 bassins, où là il y a une utilisation qui est vachement plus poussée avec des prévisions qui sont non seulement quantifiées mais sur lesquelles il y a aussi des indices de qualité, avec une qualification du % de chance de conclusion de l'opportunité. Et ça leur sert notamment à piloter le chiffre data qui est un chiffre qui est beaucoup

moins gros que l'IP (imprimé publicitaire) et qui nécessite un pilotage plus fin, et qui nécessite surtout plus d'action commerciale

Et qui est moins récurrent

Exactement qui est moins récurrent

Et donc, l'opportunité convient mieux

Donc, l'opportunité est plus intéressante, et c'est surtout important qu'un CDV ou un DB sache en août qu'il a X euros qui sont dans les tuyaux pour sept, X euros dans les tuyaux pour oct, avec X % de chance de la faire, car là du coup il a une bonne visibilité

Est-ce que la volonté actuelle du siège est que ce que font ces 3 ou 4 bassins soit étendu à tous les bassins, ou pas forcément

C'est bien la volonté, on a travaillé en juin, on avait une convention avec les chefs des ventes, on a consacré un atelier à Cont@ct et on a travaillé justement à partir de ces cas là, à partir de ces bassins là, pour présenter la démarche à tous les autres chefs des ventes pour essayer de leur vendre et de leur faire adopter, donc l'idée c'est que l'on y arrive, au moins sur la gamme data. Pace que l'IP, c'est différent, en début d'année, on sait quasiment où on va atterrir à la fin de l'année. Donc, en juin, on les a fait bosser dessus, ce qui était important c'est que l'on a fait témoigner les CDV qui travaillent de cette façon.

Quels sont ces bassins ?

Ces bassins, c'est simple, à la base c'est un chef des ventes qui est parti maintenant, qui était sur Alsace-Lorraine, avec Z, qui est maintenant DB sur Pays de Loire, et comme par hasard, les CDV qui travaillent aujourd'hui de cette façon, ces des anciens du bassin Alsace. On a donc l'équipe Val de Loire qui a été reprise par Z, donc Z a tout de suite reproduit ses pratiques, on a un deuxième bassin, qui est Nord Pas de Calais, qui est piloté par un CDV qui avant était ATC sur le bassin Alsace, et le troisième bassin, c'est la bassin Alsace-Lorraine, qui a été repris par E, ancienne ATC sur ce bassin. Ce sont les 3 bassins qui pérennisent cette façon de bosser, notamment sur la gamme data. Alors, c'est bien utile pour eux, parce qu'en ce moment on a de gros soucis sur cette activité, sur ce chiffre d'affaires data, on est en pleine période de rattrapage, comme on dit, on met en place des plans d'actions, et typiquement, on demande quasiment d'une semaine sur l'autre, à un bassin de donner ses prévisions sur toute le fin de l'année, donc forcément ces gens là on plus de facilité à donner leurs prévisions de façon hyper précise leur atterrissage et où ils en sont et surtout comment ils vont pouvoir se débrouiller, donc c'est la preuve par l'exemple quelque part que ça peut avoir du sens de travailler de cette façon.

Et est-ce que les autres chefs de vente ou les autres Directeurs de Bassin ne l'utilisent pas de cette façon parce qu'ils ont une mauvaise connaissance ou une connaissance insuffisante des possibilités de l'outil ou c'est plutôt parce qu'ils ne voient pas l'intérêt de travailler de cette manière là *?*

C'est les 2, je pense. Quand on a travaillé en juin, il y a beaucoup de chefs de vente qui se sont rendus compte que Cont@ct pouvait faire ça, ils n'imaginaient pas du tout que l'on pouvait faire ça par le biais de l'outil, et puis en plus de ça, il y aussi en absence de volonté d'un point de vue managérial, certains ont même renoncé à ceux que leurs vendeurs connaissent même la notion de prévisions, intègrent des chiffres d'affaires dans les comptes-rendus de rendez-vous, donc forcément là, c'est quasiment foutu, il faudrait repartir de zéro, donc il y a un peu des deux, il y a une méconnaissance technique pour certains managers, et puis , il y a aussi une absence de volonté managériale pour d'autres

Et alors donc, tu dis que vous avez fait un séminaire au moins de juin et qu'il y avait un atelier consacré à Cont@ct. Les outils sont régulièrement au coeur de vos séminaires, réunions

Non, non les outils ne sont pas régulièrement au cœur de nos séminaires. Là, c'était… Bon, déjà, cela faisait deux ans que l'on n'avait pas réuni tous les chefs de vente… Donc, voilà, donc c'était un moment important. Ce séminaire là, on voulait l'orienter, comment dire, on ne voulait pas seulement être dans le business, on voulait aussi être dans la méthodo, et dans le comment arriver à faire progresser les équipes, les outils de pilotage c'était un moyen que l'on voulait mettre en avant à ce niveau là. C'est pour ça d'ailleurs que pendant l'heure et demi que l'on a consacré à Cont@ct, on n'a

quasiment pas parlé de reporting, de pilotage, mais on a parlé de méthodo, on a mis l'outil au cœur d'un autre discours par rapport aux vendeurs, et d'une autre façon de s'organiser au niveau bassin. Donc, voilà, mais c'est vrai que c'est rare, on le fait rarement. Et on met rarement les outils au coeur du discours.

Et cela a été apprécié comme séminaire

Oui, cette partie du séminaire a été appréciée parce qu'ils ont tous appris pas mal de choses, et puis, ils ont vu qu'ils pouvaient travailler différemment, et mieux. Donc, oui, ça a été apprécié.

A priori, d'après ce que j'ai entendu dire, il y a eu des formations méthodo sur les techniques de vente, etc… Et est-ce que au cours de ces séminaires là, il y a des références qui sont faites aux différents outils spécifiques à Alpha, ou pas, et ça reste des formations généralistes qui n'intègrent pas le contexte d'Alpha

Euh, sur la technique de vente, sur l'aspect coaching, pilotage, parce que c'est là dessus que sont formés les managers, les chefs de ventes, on n'évoque pas du tout Cont@ct. Cont@ct, on l'évoque au moment où on forme les nouveaux arrivants que ce soit des nouveaux chefs de vente ou des nouveaux Directeurs de Bassin, ou des nouveaux ATC, CC ou ASSCO. A ce moment là, on les forme à Cont@ct et on leur explique à quoi sert l'outil, et qu'est-ce qu'on en fait. Moi, je vois là, une chef des ventes à 16h, une nouvelle chef des ventes, et bien typiquement on va passer un petite demi-heure sur Cont@ct pour que je lui montre comment ça fonctionne, comment ça marche. Et derrière, elle va avoir une formation poussée plus orientée outils qui va être faite par la MOA, donc la maîtrise d'ouvrage. Par contre, dans les formations métier, techniques de vente, techniques de management, on ne parle pas du tout des outils, on ne parle pas de Cont@ct, en tout cas.

D'accord. Pour toi, les ATC et les chefs de vente, ils ont combien d'outils à utiliser ? Qu'est-ce qu'ils ont comme outils à leur disposition ?

Au quotidien, ils n'en ont pas beaucoup. Ils ont Cont@ct, ils ont Commedia, qui leur sert à faire leurs contrats pour l'IP, euh…. Ils ont webdata qui leur sert à faire des comptages et des contrats pour les produits de la gamme data. Et c'est tout

OK, et le rôle de chacun de ces outils est clair pour tout le monde ? Il n'y a plus de confusion ?

Non, maintenant ils ont compris, ils regrettent qu'il n'y ait pas de passerelle entre par exemple Cont@ct et Commedia. Par contre, ils ont bien compris comment ça fonctionnait.

Quelles sont les passerelles qu'il voudrait avoir *?*

Le commercial, idéalement, il voudrait avoir un seul outil pour gérer en même temps son activité commerciale et en même temps son business, c'est-à-dire tous les contrats qu'ils sortent via webdata ou commedia. Donc idéalement, le vendeur, il voudrait un gros commedia, puisque c'est plutôt commedia qui est au cœur de leur activité, avec un onglet ou une petite plate-forme où il rentre les RDV qu'il fait. Il programme un RDV, cela va appeler directement la fiche Commedia qui correspond, il voit directement la zone sur laquelle travaille le client, il voit les produits qui ont été vendus, le CA qui est encours, le CA qui a été facturé…

Et cela fait partie des évolutions envisagées ou pas du tout ?

Cela fait partie des évolutions envisagées, à ma connaissance, mais à moyen terme, et c'est extrêmement lourd, d'après ce que l'on m'a dit, c'est un gros, gros chantier. Après voilà, je ne suis pas spécialiste, mais c'est typiquement ce que j'aimerais aussi, car ce serait quand même beaucoup plus simple en terme de discours, et puis je pense que tout le monde gagnerait beaucoup de temps et d'énergie, et d'efficacité, mais après voilà, c'est plus la maîtrise d'ouvrage qui maîtrise les tenants et les aboutissants du budget, du temps… Voilà… Après, le choix qui est fait aujourd'hui, c'est d'avoir un Cont@ct qui marche, qui est plutôt simple et qui évolue, puisqu'on le fait évoluer régulièrement. Voilà, on continue à l'entretenir comme ça.

Et en termes de fiabilité technique et d'ergonomie, qui étaient au départ deux points sensibles, cela te paraît être maintenant OK ?

Oui, oui, techniquement c'est maintenant fiable… Cont@ct service client a fait beaucoup de bien car l'appli a vraiment été beaucoup simplifiée, elle est plus basique mais elle est, je pense plus robuste et plus facile d'accès, donc ça ça fonctionne bien. Après, il y a l'arrivée de la clé 3G pour les vendeurs,

qui a quand même changé beaucoup leur façon de bosser parce que du coup, ils ne sont pus obligé d'être tout le temps connecté, de repasser tout le temps à la plateforme. Avec la clé 3G, le VPN, ils sont beaucoup plus libres.

Si j'ai bien compris, il y a eu une phase, où du coup la clé 3G annonçait la fin de Cont@ct mobile, mais quand j'ai vu Y (le chef d e projet MOE), il m'a dit que finalement ce n'était plus le cas puisqu'il y avait pas mal d'endroits où la clé 3G n'était pas opérationnelle.

Oui, c'est exactement ça. En fait la clé 3G, elle a facilité e travail et leur a fait changer leurs pratiques à plein de niveaux. Mais, en effet, il y a quand même des zones où un commercial ne peut pas travailler qu'avec la clé 3G, et donc forcément Cont@ct mobile, il perdure aujourd'hui.

Il perdure, mais est-ce qu'ils ont bien l'information ? Car j'ai notamment W, et lui, il me dit mais ce qui est dommage, c'est que l'on n'a plus accès à Cont@ct mobile, et pour moi c'est un problème

Non, non, ils ont normalement encore accès à Cont@ct mobile. Les RGCN, je connais moins, car je ne les pilote pas en direct, euh, mais Cont@ct mobile existe encore, et il est mis à jour, donc pour moi, il perdure

***Et les ATC continuent à l'utiliser* ?**

Pour certains oui. Alors, certains sont complètement passés à Cont@ct Service Client, d'autres, par contre, continuent à utiliser Cont@ct mobile. C'est un petit souci quand même, ça pose quand même un petit souci parce qu'aujourd'hui, on a 2 Cont@ct qui cohabitent, qui ne sont pas fait exactement pareil, même si ça se recoupe beaucoup. Donc, c'est un peu confusant des fois.

Et, est-ce qu'il y a eu des progrès faits sur la mise à jour de la base de données clients, des fiches clients puisque c'était un point problématique, dans la mesure où les commerciaux disaient de toute façon les informations client qui sont dans Cont@ct ne sont pas à jour, et en même temps quand il y avait des campagnes massives sur la mise à jour, ensuite ils n'entretenaient pas forcément leur fichier client. Est-ce que tu penses que là-dessus, il y a une prise de conscience sur la nécessité d'entretenir les fichiers client et du rôle que chaque commercial a à jouer par rapport à son propre portefeuille ?

Alors, je pense que c'est mieux, et je le vois assez directement, parce que toutes les actions commerciales qui sont mises en place, elles partent de Cont@ct, tous les e-mailings que l'on fait sont faits à partir des extractions Refcli, donc à partir de Cont@ct, et la qualité est meilleure, il y a 2 ans , on avait peut-être 10% de NPAI, quand on envoyait un mailing ou un e-mailing, aujourd'hui, on tourne autour de 5%, donc cela veut dire que l'on est meilleur. Ce n'est pas encore parfait, il y encore d es fiches qui sont renseignées de façon sauvage avec des e-mails du genre, client@yahoo.com, mais on est mieux

Tu vois que certaines fiches sont renseignées de façon sauvage parce que vous faites toujours des contrôles qualité, comme il y avait pendant un moment ou non ?

On ne fait plus de contrôle qualité en tant que tel, mais quand on met en place des opé de com client, on moment où l'on sort les fichiers, on regarde, on les épluche, donc on voit assez vite les grosses anomalies. Ce n'est pas industrialisé, c'est fait un peu à la mano…

Donc, ils sont quand même sensibilisés sur ce point

Ouais, ils sont sensibilisés là-dessus. Et puis, je pense que l'on pilote mieux qu'avant tout ce qui est NPAI… On a des rapports qui sont vachement précis sur ce que donnent les e-mails par exemple, on renvoie systématiquement aux équipes les adresses qui sont fausses, on les suit derrière. Donc, je pense que nous aussi on est plus rigoureux par rapport à ça.

Donc globalement, il y a une meilleure qualité de la base client

Oui, globalement la base client est de meilleure qualité. Je pense qu'il y a une prise de conscience de l'image négative qu'il peut y avoir, ce n'est pas vraiment un problème financier, c'est plus un problème d'image pour les équipes, elles se rendent compte que soit elles passent un peu pour des « cons » par rapport au siège, mais plus grave parfois c'est des mailings clients qui arrivent avec, quand on fait un minimum de personnalisation sur le nom du destinataire, des choses inadaptées. Là pour le commercial, c'est embêtant, parce qu'il se trouve face à un client qui lui montre un mailing

ou un e-mail mal personnalisé, comme par exemple un Bonjour Madame, alors que c'est un homme etc… Donc, je pense que les vendeurs se sentent un peu plus concernés qu'avant.

Donc, il y a une meilleure prise de conscience de la nécessité d'avoir un fichier client à jour

Oui, et puis aujourd'hui, on reçoit tous des e-mails, des mailings, donc on est plus au cœur de la communication de ce type là, donc on sait que c'est très désagréable de recevoir un mailing pas propre parce qu'à la base la donnée n'est pas propre. Je pense qu'inconsciemment, ça joue aussi. Donc, ça ça marche mieux. ça fait partie des progrès que l'on a fait.

D'accord. Et pour la montée en puissance de la moitié des bassins qui utilisent moins bien Cont@ct, vous entreprenez au niveau du siège des actions pour ces bassins là ?

Ça se fait plus au fil de l'eau. C'est à nous, d'être présents, d'être vigilants. Après on fait passer des messages régulièrement, en passant par la haut, donc en passant par les Directeurs Régionaux avec la DG, ici au Siège. On fait passer des messages, mais je pense que ça ne suffit pas, il faut être vachement présent, et voilà.

D'accord, Cont@ct, il est utilisé, si j'ai bien compris par les ATC, les chefs de vente, les RGCN, les DB, les DR

Les DB, c'est beaucoup moins fréquents, les DB savent à peu près utiliser Cont@ct, mais ce n'est pas leur quotidien. Et les DR encore moins …

Ce n'est pas leur quotidien, car ils sont plus orientés prod, donc Cont@ct a moins d'intérêt, ou c'est parce qu'ils pilotent leurs commerciaux autrement

Ils pilotent de plus haut, et puis, c'est vrai que les DB souvent ils ont tendance à déléguer le commerce à leur chef des ventes, alors qu'ils sont plus près du pilier RH et du pilier prod. Le commerce, ils laissent ça au chef des ventes, donc du coup, surtout l'opérationnel c'est plus le chef des ventes qui gère ça en direct. C'est pour ça que le DB, il utilise assez peu Cont@ct, mais ils savent quand même utiliser l'outil pour les utilisations basiques.

D'accord, est-ce que tu pourrais me décrire une journée type ou une semaine type d'un ATC ?

Une journée type, c'est assez simple, il arrive qu'il passe, il y a une partie des ATC qui commencent la journée en passant à la plateforme pour faire un point, souvent informel avec la logistique, ça leur permet aussi de se poser avant de commencer les RDV, de lire leurs messages etc…après ils partent en RDV, si tout va bien…. Ils ne préparent pas leurs RDV, ils y vont sans les préparer…

Ça c'est toujours vrai

Oui, c'est toujours vrai

Voilà, donc RDV client, en milieu de journée, il arrive qu'ils repassent par une plateforme, dans ces cas là, ils en profitent souvent pour saisir leurs comptes-rendus de RDV, s'ils sont consciencieux, les autres gèrent les affaires courantes, après ils repartent l'après-midi en RDV, la plupart du temps, et puis voilà, le soir, retour chez eux, souvent ils font l'administratif depuis chez eux, pour ceux qui peuvent se connecter en VPN. Euh…. C'est quand même plus simple, c'est un gain de temps et de confort. Et dans l'administratif, il y a du Cont@ct, ceux qui mettent à jour Cont@ct régulièrement, ils le font souvent le soir.

Tu penses, qu'ils se connectent à Cont@ct à tous les jours, ou qu'il y a toujours ce phénomène de fin de semaine, on rentre tous les comptes-rendus et les RDV le vendredi soir ?

Non, je pense que c'est moins le cas le phénomène fin de semaine, parce que c'est quand même pour eux plus simple de se connecter, donc ouais, je pense qu'ils le font plus régulièrement maintenant. Ça ne veut pas dire qu'ils sont beaucoup plus précis dans leurs comptes-rendus, dans les infos qu'ils mettent, euh, mais c'est devenu plus récurrent, l'utilisation de l'outil.

Et est-ce que tu penses que l'utilisation de Cont@ct et des autres outils a changé un peu leur façon de travailler ou finalement pas. Quand je dis changer leur façon de travailler, je pense par exemple à une montée en compétences dans la préparation des RDV, dans la façon d'aborder leur portefeuille par exemple ?

En règle générale, je ne pense pas qu'il y ait eu des grands changements dans les pratiques, en terme de préparation de RDV, c'est sûr que non, Cont@ct et la meilleure utilisation de Cont@ct, n'a pas changé grand-chose là-dessus, en terme de connaissance de portefeuille, un petit peu pour certains,

mais ça ne peut pas être une règle générale… Voilà, je pense que là, où ils ont un peu plus progressé c'est en terme de pilotage de leur activité par le biais des actions commerciales mises en place au niveau du siège. Le côté action commerciale siège est devenu maintenant un incontournable, c'est maintenant au cœur de la culture de la boite, le PAC, avec ses X actions, est au centre de tout. L'année dernière, c'était en trimestre, cette année, c'est en quadrimestre, c'est devenu un incontournable.

En fait, ils fonctionnent moins entre guillemets en indépendant sur les actions qui mènent, il y a plus d'orientations précises qui sont données pour leurs actions commerciales.

En fait, il y a en plus des actions précises qui sont données. Avant, ils couvraient leur portefeuille, ils voyaient leurs gros clients, et puis basta. Maintenant, ils ont en plus de ça, ils savent qu'il y a des actions qui sont mises en place par le siège pour booster tel ou tel produit, parce qu'on lance un nouveau produit, ils savent que ça existe, ils savent qu'ils doivent le faire… Ils le font et ils le traduisent dans l'outil. Alors après, il y a deux niveaux, il y a ceux qui le font parce qu'ils sont contraints, ceux-là, ils se disent mon parton m'a dit de faire ça, donc je le fais et je montre que je le fais, et après, il y a ceux qui voient plus l'intérêt de le faire, et qui ont souvent une plus grande maturité et une plus grande maîtrise de leur portefeuille, et de leur chiffre, et ils vivent les actions co comme une opportunité, les e-mailings et les mailings, ils s'en servent chez les clients comme un moyen de discuter en RDV, enfin voilà… Donc du coup, Cont@ct est plus un allié qu'une contrainte. Mais c'est vrai que le réflexe « action commerciale nationale », il est bien ancré depuis 2 ans, et il est au cœur des mentalités. Pour nous, aussi, au niveau du siège, ça fait partie de nos basiques

Et du coup, est-ce que l'on peut dire que les pratiques d'un bassin à un autre sont plus homogènes

Oui, notamment par le biais des actions commerciales et par le biais des formations commerciales. Depuis, 2 ans, on est plus rigoureux au niveau des formations techniques. C'est toujours le mêmes cabinet qui anime les formations, ce sont toujours les mêmes formateurs, ça veut dire qu'il commence à y avoir une culture de la méthode de vente Alpha plus forte. Et ça mine de rien, ça structure vachement la vie des vendeurs, ils vendent tous à peu près de la même façon, ou au moins ils savent comment il faut vendre, ou comment on leur demande de vendre. En fait, c'est à l'image de tout le reste, en 3 ans la boîte, elle a énormément changé. Il y a 3 ans, c'est vrai que l'on fonctionnait plus sur un mode artisanal entre guillemets, ça voulait dire que pour le coup il y avait de bonnes idées de partout, il y avait peut-être un peu plus d'émulation, ça bouillonnait de partout, mais tout le monde travaillait de façon différente. Aujourd'hui, on peut dire que c'est plus standardisé, on est plus sur un monde industriel, les actions sont des actions industrielles, le discours il est beaucoup plus normalisé, il y a des instances, il y a une façon de communiquer précise, tous les vendredis il y a une communication qui part du siège vers les bassins, avant c'était tous les jours, euh… ; les actions elles sont standard, la façon de bosser, elle est standard, donc voilà on s'industrialise.

Et cette organisation, elle est précisée jusqu'à quel niveau de précision *?*

C'est quand même assez libre, sauf qu'on lui dit, il faut qu'au moins un point téléphonique soit fait par semaine, c'est un sorte de bilatérale avec le vendeur, tous les mois il doit y avoir un PAM (point d'activité mensuel) qui soit fait avec le vendeur, voilà…

Donc, en fait il y a des règles, qui d'ailleurs avaient commencé à être mises en place, déjà à l'époque où j'étais là.

Par contre, ces règles là, elles sont dites, il n'y a pas d'écrit, c'est plus de l'oral aujourd'hui. Là en revanche, il n'y a pas de guide formalisée qui existe pour lister de façon très précise les différents contacts entre le chef des ventes et son vendeur

Et est-ce que les chefs de ventes sont pilotés par leur DB rapport à ces règles, est-ce que le DB va effectivement regarder si le chef de ventes fait effectivement des bilat avec ses vendeurs toutes les semaines et un point mensuel ?

Pour être honnête, cela va dépendre des DB

Et vous au niveau de la Direction du Réseau, vous contrôlez si c'est fait, ou non ?

Non, pour le coup, on part du principe que ce sont des bonnes pratiques que l'on donne, mais que là on est sur du management, et que le management, par définition, c'est le patron du chef des ventes qui le pilote. C'est là qu'est la différence entre fonctionnel et hiérarchique

Ok, donc vous vous diffusez des bonnes pratiques et ensuite, eux, ils voient ce qu'ils souhaitent mettre en place ou non

Exactement, nous on dit dans l'idéal voilà comment on voit les choses, mais après c'est vous qui voyez. Après par contre, là où l'on est vraiment formalisé et standard, c'est la méthode de vente, actions commerciales et pilotage des actions commerciales

Et donc toi, tu vas régulièrement dans les bassins ?

Oui, moi régulièrement, je vais dans les bassins, euh.. ah, oui, oui… Déjà, maintenant tous les 2 mois, on anime des réunions régionales où l'on voit les chefs de vente en direct, dans les régions. En fait, il y a 4 réunions maintenant, on met dans deux réunions deux régions ensemble

Là les thèmes ?

Les thèmes, c'est nous qui les déterminons, et l'idée, c'est que ces réunions là, elles servent de base pour que les chefs de vente, eux-mêmes, démultiplient auprès de leurs équipes, ça marche en cascade comme ça.

Et ces réunions, elles sont plus orientées sur le pilotage de l'activité ou sur le business ?

Les deux, il y a tout, il y du business, il y a quelques points de pilotage et les actions en cours, et puis on essaye aussi de travailler sur la méthodo, sur les comment on fait, mais ça dépend aussi du temps. Donc, ça se fait tous les 2 mois. Après toutes, les semaines, on a les chefs de vente en conf call, mais uniquement là pour de l'info descendante. Et puis, maintenant l'objectif est de les réunir deux fois par an tous ensemble en convention. Voilà, comment on les anime. Et puis, moi perso, après je descends dans les équipes, et j'essaie de participer régulièrement à des réunions entre le chef des ventes et ses équipes. Mais, là moi ça me set plus pour sentir le terrain et voir les gens, parce que c'est important de voir les gens, faire des RDV client quand je peux faire un peu de terrain avec, voilà.

Il y a donc une plus grande formalisation des pratiques et des méthodes

En prenant, un peu de recul, je pense que depuis 2 -3 ans, on formalise plus les choses, et on essaie d'être plus homogène sur la façon de bosser partout. Après ça reste compliqué, parce que c'est un réseau, parce que c'est un réseau commercial, donc les vendeurs, tu sais comme moi comment ils sont … Je pense que c'est plus facile de mettre des normes et des standards au niveau logistique, par exemple ou au niveau RH qu'au niveau commercial, c'est une question de culture. Mais, quand même, ça a progressé…

Normalement, je vais aller faire des observations terrain, est-ce que tu penses que je vais avoir le sentiment que Cont@ct est une contrainte ou non

Tu vas voir, ça dépend… Mais si je devais parier, je dirai plus contrainte quand même encore aujourd'hui. Je dirai plus contrainte, parce qu'aujourd'hui, pour être totalement honnête l'utilisation majeure de Cont@ct, c'est le suivi de l'activité, combien de RDV, je fais par semaine, est-ce que je couvre bien les clients que je dois voir dans le cadre des opé nationales

T (Directeur Commercial) m'a parlé de la nouvelle segmentation, elle est intégrée dans Cont@ct ?

Oui, depuis peu, elle est intégrée dans Cont@ct

Donc, normalement, ils travaillent pour déterminer leurs RDV avec les actions commerciales et la segmentation

Exactement, en fait ils travaillent beaucoup avec les « opérations » et encore peu avec la segmentation, parce que ce n'est pas encore dans leur culture vraiment. Mais typiquement, la segmentation doit être un moyen, d'ici la fin de l'année on va essayer de les mettre là-dessus, ça va être un moyen de mieux comprendre leur portefeuille et pour les managers de mieux travailler l'organisation des RDV pour faire le business. Typiquement, on a des problèmes de chiffre sur la gamme data, on sait très bien que pour la gamme data, ce n'est pas sur nos clients classiques qu'on va aller chercher le chiffre. Donc, le DB pas « con » aujourd'hui, il regarde dans son portefeuille la segmentation, il regarde tout ce qui est hors clients traditionnels IP, donc il va voir l es autres

clients, ils regardent les clients qui ont une culture ciblage et plutôt data cibleur comme on dit, et hop ces clients là il les sort et il les donne au chef des ventes pour que le chef de ventes monte une opération là-dessus

OK, et quand tu dis ces clients, il les sort, il peut dans Cont@ct les déterminer grâce à des critères de sélection. Ça le chef des ventes, il sait le faire ?

Euh… Je pense qu'il ne sait pas encore le faire car la segmentation, on a mis beaucoup de temps à la mettre en place, donc elle est arrivée fin juin, et depuis il y au les vacances.

Dans ces cas là, quand vous faites des évolutions relativement majeures dans Cont@ct, comme intégrer la nouvelle segmentation, il y a une information particulière, des formations particulières qui sont faites.

Il y a une information particulière, il n'y a pas de formation parce que ce n'est pas compliqué, là par exemple, c'est juste un champ de requête en plus, par contre on avait communiqué sur les Directeurs Régionaux, sur les Directeurs de Bassin, dans les lettres du commerce, la MOA avait fait une com spéciale au moment de la mise en place. On avait pas mal communiqué après je pense que ça mérite d'y revenir quand même concrètement. Sur la fin de l'année, je pense que c'est ce que l'on va faire, on va regarder concrètement les portefeuilles et travailler sur cette segmentation là, mais c'est assez nouveau. Et pour le coup, c'est un truc en plus qui pourrait peut-être changer leur vision, j'espère.

Ok, donc si tu devais juste me lister les principales fonctionnalités utilisées de Cont@ct, tu dirais quoi ?

Par les ATC, bien évidemment le compte-rendu de RDV, puisque c'est le basique…euh…euh… les prév, un tout petit peu, euh…attends, je vais me mettre dessus, ça va me permettre de visualiser le truc, ils vont utiliser les outils de recherche client pour aller dans leur portefeuille, ils vont utiliser quand même, je pense, le suivi d'activité, euh… l'agenda, ça fait partie des comptes-rendus, et voilà… Chose qu'ils utilisaient avant, et qu'ils utilisent quasiment plus, c'est top enseigne, mais là, c'est parce que nous on n'a pas su trouver l'organisation qui allait bien, les équipes client, elles sont un peut mortes depuis le départ de H (Directeur des Ventes Grands Comptes) et toutes les réorganisations successives…. Et c'est tout.

Et tu qualifierais comment le degré de connaissance de Cont@ct sur l'ensemble de la force de vente, en termes de % de fonctionnalités de Cont@ct connues ?

Alors, c'est différent pour les ATC et les chefs de ventes, les chefs des ventes, je pense qu'en gros, à 65%, ils connaissent ce qu'il faut de l'outil, il leur manque le tiers en plus, les ATC 50%

D'accord, donc il y a une meilleure connaissance des chefs des ventes que des ATC.

Oui, je pense, car les chefs des ventes, même ceux qui ne s'y sont pas trop mis, ils ont quand même une plus forte culture du pilotage avec Cont@ct

Juste par rapport au rôle des assistantes, car au départ dans la conception de Cont@ct, les assistantes devaient intervenir pour soulager les ATC, par exemple dans le prise de RDV, ou dans une meilleure connaissance des clients pour pouvoir leur répondre quand les ATC n'étaient pas là, est-ce qu'il y a un rôle clairement défini pour les assistantes ?

Le rôle des assistantes, c'est marrant, parce que c'est le deuxième atelier que l'on a fait lors du séminaire des chefs de vente. Euh, et là de façon encore plus forte que Cont@ct, on s'est rendu compte que c'était là pour le coup très, très hétérogène, il n'y a pas une assistante qui fait la même chose, entre les différents bassins et même au sein d'un bassin il peut y avoir des différences de fonctions. Donc, je pense qu'en règle générale, elles en ont la même connaissance et la même utilisation qu'un ATC, c'est-à-dire qu'elle maîtrise tout l'aspect organisation, agenda, comptes-rendus, après par contre le reste…

Et est-ce qu'il y a un vrai rôle de Cont@ct dans l'organisation de la répartition du travail entre les assistantes et les ATC ?

Oui, c'est le cas, par exemple quand un ATC est en RDV, qu'un client appelle, elle peut le renseigner à partir de Commedia et de Cont@ct

Et pour la prise de RDV ?

C'est là que ça varie d'un bassin à l'autre et d'une ASSCO à l'autre, certaines vont faire des campagnes de RDV, à ce moment là, elles vont aller sur l'agenda Cont@ct et elles vont positionner des RDV dans les trous

D'accord

D'autres, en revanche, ne vont pas être du tout missionner pour ça, et donc elles ne vont pas le faire, et donc elles ne vont pas utiliser l'outil pour ça

De la même façon que vous donnez des conseils pour l'organisation et le rôle des chefs des ventes, vous, la Direction du réseau, vous faites également des préconisations pour le rôle des assistantes ?

Là, c'est un peu plus compliqué, parce que ça dépend beaucoup du nombre d'ASSCO présentes, enfin de la taille du back office. En gros, les bassins qui sont bien pourvus, ils vont pouvoir donner des boulots d'analyse, d'organisation aux ASSCO, les bassins qui sont un peu moins bien pourvus, tant en ATC qu'en back office, forcément les ASSCO, elles vont avoir un rôle de saisi des contrats qui va être très important. Donc, du coup, nous au siège, on peut donner des préco, et c'est ce que l'on a fait en juin… mais pour le coup c'est encore moins directif que pour l'organisation du chef des ventes

Quelle est la norme du nombre d'ASSCO par rapport au nombre d'ATC ?

Je ne voudrais pas te dire de bêtise, il y a eu une norme, mais je ne l'ai pas en tête.

Bon, et bien merci beaucoup

Annexe 8 : Un extrait d'un des journaux d'observations réalisés

Il s'agit des observations réalisées lors de ma première journée au CRC, Centre de la Relation Client, j'ai passé la première journée avec une CAD (Commercial à Distance)

Remarque : les noms ont été modifiés pour des raisons de confidentialité

Lundi 18 juin 2012

9h45 : Arrivée au CRC : je suis accueillie par S, le manager de l'équipe 4. Le contexte est un peu particulier dans la mesure où le responsable du CRC, P n'est pas là en raison du décès de son père. S sait que je devais arriver, mais ne sait pas vraiment trop pourquoi. Il me propose un café, et en buvant notre café je lui explique un peu mon parcours et pourquoi je suis là. Rapidement, il me présente une CAD, Muriel et me dit que je pourrais, si je le voulais, passer la journée avec elle. Il me dit quelques mots sur l'organisation du CRC : Il y a 4 équipes avec chacune un manager. Pour l'instant, l'équipe 1 n'a plus de manager. Au total il y a 32 commerciaux à distance (CAD). Les CAD sont aidés par des assistantes commerciales, les assistantes saisissent les contrats/devis pour les clients récurrents. Sinon, ce sont les commerciaux qui saisissent leurs devis/contrats dans Commédia. Les portefeuilles des commerciaux ont été faits au départ pour qu'ils aient tous à peu près le même potentiel. Aussi, les départements qu'ils couvrent ne correspondent pas forcément à un bassin. Par exemple Muriel couvre les 95, 64 et 65.
Il ne me présente pas aux 2 autres managers. Un des 2, celui de l'équipe 3, M, est en train de former 2 nouveaux CAD à l'utilisation des outils.
10h : je m'assois à coté de Muriel.
Elle est arrivée en avril de cette année. Elle travaille sur les départements 95, 64 et 65. Les 3 outils qu'elle utilise le plus sont Commedia, Sibilo (gestionnaire d'appel, SFR Business team) et Cont@ct. Dans la journée, elle me dit qu'elle utilise aussi webex pour donner la possibilité à un client de voir les zones qu'elle détermine.
Je constate que Cont@ct, commedia et Sibilo sont ouverts en permanence.
Ce matin, elle est en appels sortants, car elle n'a pas de dossier à traiter. Normalement, le lundi matin est réservé au suivi des dossiers. Elle m'explique que le lundi matin, c'est relativement difficile de joindre les personnes. Je constate d'ailleurs qu'on lui demande souvent de rappeler (personne en réunion, absente….). Ce matin, elle fait des appels sortants pour une campagne intitulée « juin-juillet ». Les campagnes sont préparées par le marketing, les fiches sont intégrées dans Sibilo et apparaissent directement dans un ordre aléatoire à l'écran. Muriel me dit que ce n'est pas toujours évident, car les fiches ne sont pas classées par secteur d'activité et du coup ce n'est pas toujours facile d'adapter son argumentaire de vente. Je constate que la première fiche correspond à une pizzeria, la seconde à un garagiste…
Quand une fiche apparait à l'écran, Muriel va chercher la fiche client dans Cont@ct, le plus souvent elle fait une recherche dans Cont@ct grâce à l'ID (mais elle ne peut pas faire un copier/coller de l'ID qui est inscrit sur la fiche Sibilo, elle me dit que c'est dommage), elle est obligée de le retaper dans Cont@ct, quand l'ID est trop compliqué elle fait une recherche grâce au nom du client. Je constate que la recherche de la fiche client dans Cont@ct est super rapide.
A chaque fois, qu'elle passe un appel elle trace le résultat dans Sibilo et dans Cont@ct. Dans Sibilo, elle trace juste l'horaire de l'appel et le résultat de l'appel, dans Cont@ct, elle trace aussi le type d'appel, fait un petit compte rendu, et programme éventuellement un appel. Je constate qu' a priori, elle est obligée de faire des choses en doublon dans Sibilo et Cont@ct, d'ailleurs elle s'en plaint. Quand, elle fait des appels sortants à partir d'une campagne intégrée dans Sibilo, le temps entre l'apparition de la fiche et l'appel automatique de la personne, lui laisse le temps d'ouvrir la fiche sur Cont@ct mais pas de regarder, le contenu du compte rendu précédent, s'il y en a un. Elle me dit que c'est dommage.

10h45 : Elle interrompt sa campagne d'appels sortants pour répondre à une cliente qui lui a demandé un devis par mail pour une campagne sur une nouvelle zone. Pour cela, elle va dans Commedia. Elle se trouve confronté à un pb, elle veut sélectionner une zone, mais n'y arrive pas, elle demande à Marie (une autre CAD) de l'aider. Marie lui montre.
Après avoir fait un comptage, elle rappelle la cliente, mais la cliente n'est pas là, elle programme un rappel dans Cont@ct et renseigne Cont@ct. Il s'agit d'une association qui organise des moments musicaux classiques
Ensuite, elle vérifie les alertes « réception » : les avis d'orphelins. Il y en a un seul qui la concerne, les autres clients concernés ne sont pas à elle. Elle appelle la plateforme car l'avis d'orphelin qui la concerne est pour une distribution qui commence le 21 juillet, elle doit attendre le nouveau master du 2 juillet prochain pour la saisir.
11h20 : Elle voit un mail sur un problème pour un client Casino. Casino est un client centralisé, ce sont les grands comptes qui les gèrent et qui envoient les informations à saisir pour chaque campagne et notamment le nombre de documents. Là, il y a un gros écart entre le nombre de docs saisis dans le contrat et le nombre de docs reçus sur la PF. Il y en a beaucoup plus que ce qui était prévu. Comme a priori, elle ne doit pas contacter le client, elle voit avec son chef ce qu'elle doit faire. La décision est la suivante : comme sur la palette, le nombre de docs qui est inscrit correspond à celui qui était attendu, on laisse comme ça
11h20-11h30 : Pause : échange informel. Avant Muriel travaillait en centre d'appel, elle était superviseur, la boite est en train de fermer. On lui avait proposé un poste d'encadrement de commerciaux sédentaires et de commerciaux face à face mais elle pensait qu'elle n'avait pas les connaissances suffisantes. Elle a voulu reprendre un poste plus commercial
11h35 : Elle rappelle le client, qui l'avait contactée par rapport à une modification de zone de distribution par rapport à une distribution qu'il avait fait l'année dernière et qu'il envisage de réitérer à la rentrée. Il s'agit de l'association qui organise des moments musicaux classiques. Cette fois, elle a la cliente. Elle travaille avec pour définir la zone et les critères de ciblage. La cliente veut distribuer 14 000 documents, or la zone qu'elle a déterminée correspond à 31 000 BAL. Conclusion, elle doit en parler avec l'autre personne qui gère l'association avec elle. L'entretien téléphonique a duré 25 minutes. Suite à cet entretien, elle fait un compte rendu dans Cont@ct. Et elle se programme une tâche pour rappeler la cliente. Ce rappel apparaîtra dans ses tâches à faire. Tous les matins, elle consulte les tâches qu'elle a à faire dans la journée. En général, elle s'imprime le tableau, elle trouve ça plus pratique que de retourner chaque fois dans sa liste des tâches sur Cont@ct. Dans l'idéal, elle aimerait avoir des pop up qui s'affichent pour lui rappeler les tâches qu'elle a à faire.
Là, je l'interroge sur les conditions de paiement :
=> Si le contrat est inférieur à 1500 euros, le règlement doit être fait avant la mise en production
S'il est supérieur à 1500 euros, c'est 50% à la commande et 50% à réception de facture.
Le règlement peut être effectué par CB, d'ailleurs il y a une affiche sur le plateau pour les inciter à demander un paiement par CB.
12h20 : Elle appelle un client Bernard Valles, son imprimeur était à la bourre, elle veut s'assurer que les documents vont bien être livrés aujourd'hui.
D'autre part , comme elle a un doute sur le jour de départ de la navette interne Mediapost entre les PF de Pau et d'Agen, elle va voir son responsable d'équipe, Simon.

12h30 : Tout le monde part déjeuner.
14h : Retour de toutes les équipes

Remarque : A côté de Muriel est affiché le planning type d'une semaine

- 9h-9h30 : tous les jours de la semaine : regarder les tâches programmées de la journée dans Cont@ct
- 9h30-12h30
    - Lundi : Devis, gestion administrative
    - Mardi, Mercredi, jeudi ; appels sortants, campagnes
    - Vendredi : IRP, puis tâches administratives, gestion
- 12h30-14h : pause déjeuner

- 14h- 17h30
    - Lundi : 14h-16h : gestion administrative, 16h-17h30 : reunion d'équipe
    - Mardi, mercredi, jeudi : tâches administratives, tâches quotidiennes
    - Vendredi : tâches administratives, tâches quotidiennes et point individuel avec le responsable d'équipe (S)
- 17h30- 18h: Tous les jours : bilan de la journée : Marie note tous les jours pour tout le monde les chiffres clés de chaque CAD sur le tableau placé au centre du plateau : CA mis en production, nombre de devis signés et nombre de devis envoyés (c'est un vrai rituel)

Il y a en moyenne 7 à 8 commerciaux dans chaque équipe. Les commerciaux travaillent en binôme, le binôme de Muriel, c'est Julien, les binômes sont face à face. A priori, le binôme de Muriel, Julien lui contrairement à Muriel, il ne trace pas trop son activité dans Cont@ct. Muriel dit que ça va lui compliqué la tâche quand elle va devoir s'occuper de ses clients, notamment pendant ses vacances. D'autre part, ils sont en binôme mais ils n'ont pas la même ASSCO.

14h10 : Muriel essaye toujours de régler son pb de livraison de docs pour le client Bernard Valles. Elle appelle les PF de Pau et d'Agen, même si les docs arrivent sur Agen seulement mercredi en début d'après-midi au lieu de mardi, ça va passer. Elle est soulagée.
Je constate que Commedia est un peu lent, elle me dit que ça arrive, et que Commedia plante régulièrement. Sur Cont@ct, en revanche, elle n'a quasiment pas de bug.
« Moi, j'utilise Cont@ct parce que c'est ma façon de travailler, dans mon ancienne entreprise, je traçais tout aussi mais c'était à l'ancienne : j'avais des fiches Bristol. Je l'utilise aussi parce que je suis nouvelle. Mais, il y en a beaucoup qui trouvent que c'est une perte de temps, et ils ne tracent rien. Par exemple, la personne qui avait mon portefeuille avant, elle n'utilisait pas trop Cont@ct. Dès fois, aussi certains pensent que ce n'est pas plus mal de ne pas avoir d'historique de la relation client comme ça on se fait son propre avis. Et de toute façon, les contrats, on les a dans Commedia. »

14h50 : Elle rappelle un client, et là grâce à ce qui est tracé dans Cont@ct, elle voit que l'interlocuteur est en congés maternité et qu'il faut s'adresse à Mr Gourgues et grâce à cette info, elle passe le barrage de la secrétaire. Elle met à jour Cont@ct, en rentrant un nouvel interlocuteur et en renseignant son adresse mail. Puis, elle fait le CR.
En parallèle de Cont@ct, elle utilise un fichier excel qui reprend tous les clients qui ont communiqué l'année précédente et cela lui permet de relancer tous les clients à 10 mois : là, elle relance les clients qui ont communiqué en aout ou septembre l'année dernière. L'idée, c'est d'essayer d'anticiper au moins 1 mois avant la date de communication de l'année dernière.

15h05 : Elle voit un mail qui lui annonce un challenge sur les SMS. Elle me dit qu'ils ont rarement des challenges. Dans cette annonce, elle sait ce qu'elle a à faire : elle doit d'ici fin octobre vendre au moins 1000 euros de campagne SMS pour pouvoir participer à ce challenge. En revanche, elle ne sait pas ce qu'elle a à gagné !

15h10 : elle travaille sur son fichier N-1
Quand elle est arrivée, elle a eu sa formation « nouveaux arrivants » 2 mois après son arrivée, elle me dit que c'était bien pour les produits mais que pour les outils, c'était un peu tardif. En fait, pour les outils, elle s'est formée sur le tas. Elle me dit que même aujourd'hui, elle découvre encore des trucs sur les outils.

15h30 : réunion de l'équipe 4
Ils se challengent avec l'équipe 3 : S, le responsabel de l'équipe commence la réunion en leur disant qu'a priori, à la fin du mois de juin, ils devraient être devant l'équipe 3.
S fait un point chiffres : CA de juin par CAD à date, prévision d'atterrissage pour la fin juin, prévisions pour juillet, et un point particulier sur le CA Data. Tous ces chiffres sont inscrits sur un paperboard.

Puis, il fait un point sur l'activité, là aussi par CAD : les chiffres sont issus de Sibilo, il les alerte sur les temps de communication qui sont faibles et leur dit qu'il faut booster l'activité, sinon ils ne feront pas leurs objectifs.

Thomas prend la parole pour souligner un pb de qualité avec la plateforme de Lognes. Régler ce problème lui a pris la semaine ! S lui dit qu'il faut qu'il apprenne à déléguer, ce n'est pas à lui de tout faire dans ce domaine, il faut qu'il se fasse aider par son ASSCO.

S présente le produit BioBOx. Selon lui, c'est un concept intéressant et cela peut notamment leurs donner des idées pour le multi-équipement de leurs clients Il en profite pour leur dire que la stratégie de l'entreprise, c'est de vendre de plus en plus de data.
Il leur présente également Alpha en ligne. Avant qu'il commence, 2 commerciaux expriment leurs réticences. Je ne suis pas un Drive, et le conseil, et la montée en gamme
S leur dit qu'il ne s'agit pas de proposer du Alpha en ligne à tous les clients, mais que dans certains cas cela peut être une opportunité, notamment pour tous les petits contrats. Pour un client qui va communiquer une fois sur une campagne à 200 euros, cela peut être une solution intéressante. Dans Alpha en ligne, le client crée un compte à partir de Commedia. Alpha en ligne est une extension de Commedia.

Présentation du challenge SMS : C'est un challenge réservé au CRC, le premier gagne un IPAD 3

17h30 : fin de la réunion hebdomadaire, c'est l'équipe 3 qui rentre en réunion.

Impression : bon esprit, il y a une grande liberté d'expression, il y a quelques forts tempéraments. Il y a une forte culture chiffre dans cette équipe.

A la sortie de la réunion, Muriel va voir S, elle ne comprend pas ses stats d'activité. Ce ne sont pas les mêmes chiffres que le siens.

1**7h35** : Marie note sur le tableau qui est sur le plateau les chiffres clés du jour : le CA mis en production, le nombre de devis signés, le nombre de devis envoyés. Chaque manager a son propre tableau.

17h35 : Marlène se reconnecte à Cont@ct
Remarque : Il n'y a pas de CSC rattaché au CRC, ce sont les CSC des départements qui traitent également le CRC. Jérôme me dit que ça c'est un problème car ils ont souvent l'impression qu'ils passent après les ATC

17h40 : Muriel rappelle un client qui a essayé de la contacter. Elle essaye de se connecter à Commédia pour voir la zone du client, mais Commédia a planté. Elle se reconnecte, ça marche. Elle fait le devis sur Commédia, elle lui enverra par mail, elle lui demande quelles étaient ses conditions de paiement jusque là, elle lui dit qu'étant donné que c'est une commande de moins de 1500 euros, il doit payer à la commande. A la fin de la communication, elle fait le compte-rendu dans Cont@ct

17h45 : Echange informel avec S, responsable de l'équipe 4 (celle de Muriel)
S me dit que dans son équipe, il y a des caractères très forts, notamment 3 d'entre eux : Julien, Marie et Mathieu. Ils appartenaient avant à d'autres équipes. Eux, ils n'utilisent pas trop Cont@ct, en revanche Muriel et thomas, qui eux viennent d'arriver l'utilisent beaucoup. S leur a dit d'utiliser Cont@ct, notamment pour éviter le transfert de certains prospects dans le portefeuille des ATC. En effet, s'il y a des traces dans Cont@ct comme quoi ils ont travaillé avec ce client, ils pourront garder le client. Cont@ct est le seul moyen de prouver que le CAD avait commencé à travailler avec tel ou tel client ; S me dit qu'en fait la plus grosse concurrence ne vient pas du concurrent principal d'Alpha mais des bassins !.
18h : Tout le monde s'en va

Annexe 9 : Méthode utilisée pour la réalisation des requêtes dans Cont@ct et résultats obtenus pour les ATC

Etude de l'application Cont@ct

19 et 20 juillet 2012

Objectif : « Observer le logiciel »

Méthode :

- Rentrer dans le logiciel avec les codes du Directeur Commercial, afin d'avoir accès à l'ensemble des informations saisies par l'ensemble des acteurs de la force de vente ainsi qu'à l'ensemble des informations à leur disposition.
- Examiner de façon détaillée le contenu de Cont@ct
    - Regarder les RDV saisies par les 6 DR (Directeurs Régionaux), 10 DB (Directeurs de Bassin) et les 10 CDV (Chefs de Vente)
    - Sélectionner de façon aléatoire 40 CSV (Code Secteur Vendeur) d'ATC (Attachés Commerciaux) : voir les informations qui sont saisies dans l'agenda (S-2, S-1, S, S+1, S+2), rentrer dans 1 fiche client au hasard, et voir les informations qui sont saisies, regarder les comptes rendus de visite associés à ces fiches clients , les données clients saisies
    - Sélectionner de façon aléatoire 10 CSC (Chargés de la Satisfaction Client) : regarder les tâches et les réclamations
    - Sélectionner de façon aléatoire 5 CSV (Code secteur Vendeur) de RGCN (Responsable Grands Comptes Nationaux) : regarder les tâches, les prévisions et une fiche client au hasard
    - Regarder les RDV saisis par les responsables d'équipes du CAD (Commerciaux à Distance)
    - Sélectionner de façon aléatoire 10 CSV (Code Secteur Vendeur) de CAD regarder agenda, fiches clients comptes rendus de RDV

Livrables :

- Copies d'écran
- Tableau Excel

Annexe 9 :Méthode utilisée pour la réalisation des requêtes dans Cont@ct et résultats obtenus pour les ATC (suite)

						fiche client 1					
N° Tirage	Nombre de tâches traitées dans le suivi d'activité sur la semaine du 09 au 20 juillet	Nombre de tâches planifiées non traitées dans le suivi d'activité sur la semaine du	Nombre de tâches planifiées dans le suivi d'activité sur la semaine du 23 au 27 juillet	Nombre de tâches planifiées dans le suivi d'activité sur la semaine du 30 juillet au 3	Prévisions renseignées entre le 1 juillet au 31 décembre	Au moins 1 interlocuteur	Prénom	Au moins 1 adresse e-mail	1 téléphone	Au moins un CR en 2012	qualité du dernier CR
1	2	4	0	2	13200 (en data prospection)	1	1	0	1	1	OK
2	0	0	0	11	20 000 (data prosepection) 148005 (IP)	1	1	1	1	1	Bof
3	17	9	3	0	1800(data prospection) 578784 (IP)	1	1	1	1	1	OK
4	41	6	0	0	2700 (data) 296322 (IP)	1	1	0	1	1	OK
5	18	2	0	1	0	1	1	1	1	1	OK
6	20	1	0	0	1640268 (IP)	1	1	1	1		bof
7	11	3	0	0	949032 (IP)	1	1	1	1	1	OK
8	36	7	12	1	1155096 (IP)	1	1	1	1	1	OK
9	22	0	5	0	670530 (IP)	1	1	1	1	1	Bof
10	12	9	3	0	0	1	1	0	1	1	bof
11	18	7	3	0	7200 (IP)	1	"."	0	1	1	OK
12	12	16	1	2	320 (data)	1	1	0	1	1	Très détaillé
13	24	13	0	0	0	1	1	1	1	1	bof
14	24	10	2	1	60000 (IP)	1	1	1	1	1	OK
15	18	12	2	0	0	1	"."	1	1	1	Très détaillé
16	2	0	0	0	441600 (IP)	1	1	1	1	1	OK
17	0	6	0	0	891552 (IP)	1	1	1	1	1	bof
18	0	6	0	0	6925 (Data) 656394, 79 (IP)	1	1	1	1	1	OK
19	0	0	0	0	2580 (Data) 6528 (IP)						
20	11	1	3	0	14457 (Data) 632826 (IP)	1	1	1	1	1	OK

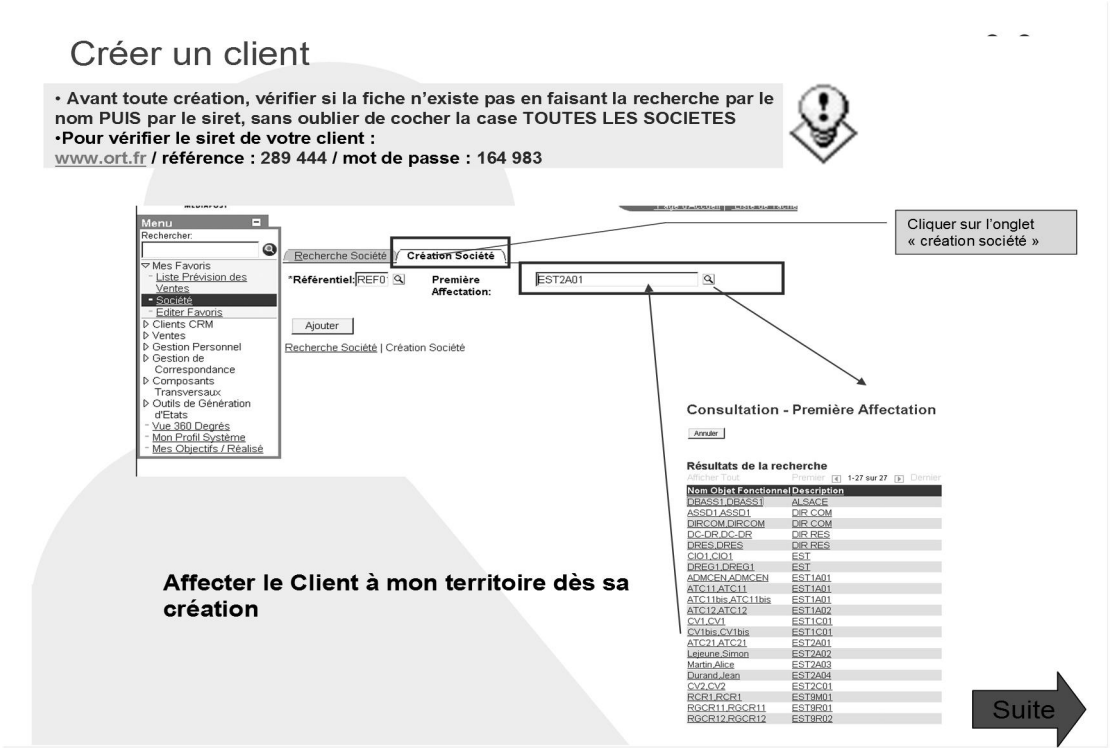
						fiche client 1					
N° Tirage	Nombre de tâches traitées dans le suivi d'activité sur la semaine du 09 au 20 juillet	Nombre de tâches planifiées non traitées dans le suivi d'activité sur la semaine du 09 au 20 juillet	Nombre de tâches planifiées dans le suivi d'activité sur la semaine du 23 au 27 juillet	Nombre de tâches planifiées dans le suivi d'activité sur la semaine du 30 juillet au 3 août	Prévisions renseignées entre le 1 juillet au 31 décembre	Au moins 1 interlocuteur	Prénom	Au moins 1 adresse e-mail	1 téléphone	Au moins un CR en 2012	qualité du dernier CR
21	10	0	0	0	4572 (data) 586787 (IP)	1	1	1	1	1	OK
22	7	7	2	0	2513 (Data fid) 7443 (Data prospection)	1	1	1	1		OK
23	0	0	0	0	12024 (etudes) 288910 (IP)						
24	25	9	2	9	0	1	1	1	1	1	OK, détaillé
25	13	0	0	0	0	1	1	1	1	1	bof
26	19	3	0	0	0	1	1	1	1	1	OK
27	18	0	0	0	0	1	1	1	1	1	OK
28	13	1	0	0	0	1	1	1	1	1	OK
29	11	0	0	0	0	1	"."	1	1	1	bof
30	19	5	3	0	0	1	1	1	1	1	OK
31	33	0	0	1	0	1	"Mr le directeur"	1	1	1	OK
32	32	2	0	0	0	1	1	1	1	1	Très détaillé
33	14	1	0	0	0	1	1	1	1	1	Très détaillé
34	24	8	10	0	1330 (Data fid) 4276,46 (Data prosp) 608639 (IP)	1	1	0	1	1	OK, détaillé, CA prévisionnel inscrit
35	0	2	0	0	2584 (cible) 1956 (data) 989123 (IP)	1	1	1	1	1	OK
36	33	6	0	0	125 (cible) 6308 (data) 1139836 (IP)	1	"B"	1	1	1	Très détaillé
37	32	4	10	0	1844083 (IP) 21890 (Select)	1	1	1	1	1	OK

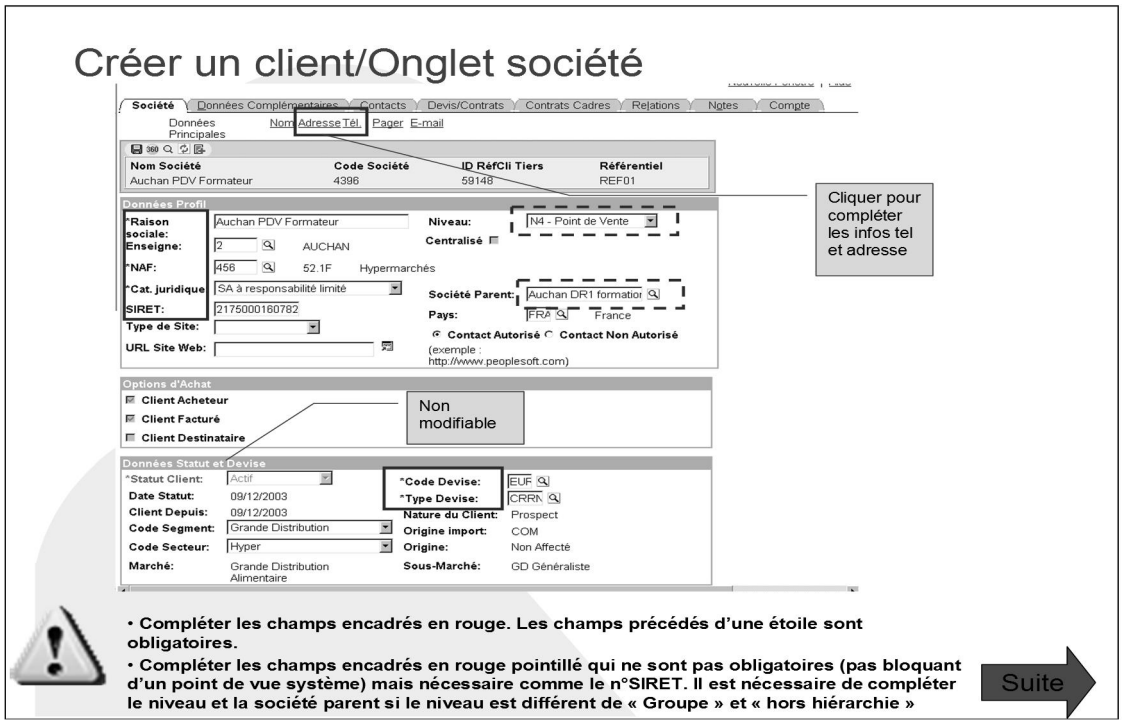
						fiche client 1					
N° Tirage	Nombre de tâches traitées dans le suivi d'activité sur la semaine du 09 au 20 juillet	Nombre de tâches planifiées non traitées dans le suivi d'activité sur la semaine du 09 au 20 juillet	Nombre de tâches planifiées dans le suivi d'activité sur la semaine du 23 au 27 juillet	Nombre de tâches planifiées dans le suivi d'activité sur la semaine du 30 juillet au 3 août	Prévisions renseignées entre le 1 juillet au 31 décembre	Au moins 1 interlocuteur	Prénom	Au moins 1 adresse e-mail	1 téléphone	Au moins un CR en 2012	qualité du dernier CR
38	17	0	0	0	0	1	"x"	1	1	1	bof
39	31	3	11	0	17207 (data) 823634 (IP)	1	1	1	1	1	ok, détaillé
40	23	8	0	0	3249 (Data) 641607 (IP)	1	1	1	1	1	OK
41	13	7	6	0	1170 (Data) 1142584 (IP) 500 (select)	1	1	1	1	1	Très détaillé
42	12	3	0	0	348 (data) 486704 (IP)	1	1	1	1	1	bof

Remarque : Tirage 9 : Une anomalie les RDV de la semaine prochaine sont marqués comme traités

Annexe 10 : Mise en perspective des modes d'emploi pour la création d'une fiche client dans Cont@ct avant 2006 et après 2006

Avant 2006





Ajouter un téléphone

Nouvelle Fenêtre | Aide

Société | Données Complémentaires | Contacts | Devis/Contrats | Contrats Cadres | Relations | Notes | Compte

Données Principales | Nom | Adresse | Tél. | Pager | E-mail

Nom Société	Code Société	ID RéfCli Tiers	Référentiel
Auchan PDV Formateur	4396	59148	REF01

*Description: Société *Date d'Effet Téléphone(s): 22/01/2004

Récapitulatif Téléphone

Principal	Numéro de Téléphone	Date de Début	Date de Fin	Utilisations	
☑	05 65 23 45 68	09/12/2003			Modifier

Ajouter Nouveau Téléphone

- **Cliquer sur le sous onglet Tél**
- **Compléter les champs obligatoires**
- **Cliquer sur OK et enregistrer**

Société

Ajouter Téléphone

*Cible: Professionnel

Identifiant:

Code Pays:

*Téléphone:

Poste:

Dates d'Effet et Applications Téléphone

Date d'Effet Téléphone Date de Début: 22/01/2004 Date de Fin:

Roles Phone Applies to

Description	Date Début	Date Fin
Société	22/01/2004	

* Champ Obligatoire

OK Annuler/Retour à Récapitulatif Téléphone

Indiquer une cible professionnelle

Indiquer une date de début pour rendre effectif ce numéro de tel

Suite

Ajouter une adresse

Société | Données Complémentaires | Contacts | Devis/Contrats | Contrats Cadres | Relations | Notes | Compte

Données Principales | Nom | Adresse | Tél. | Pager | E-mail

Nom Société	Code Société	ID RéfCli Tiers	Référentiel
Auchan PDV Formateur	4396	59148	REF01

*Description: Société *Date d'Effet Adresse (s): 11/12/200

Récapitulatif Adresse

Principal	Adresse	Date de Début	Date de Fin	Utilisations	
☑	50 rue de la prospérité,Biarritz,64000,FRA	09/12/2003			Modifier

Ajouter Nouvelle Adres

Date 08/12/2003 16:10 ATC21
DerniéreModif.: CET
Date 08/12/2003 15:47 ATC21
Saisie: CET

Enregistrer | Actualiser

- **Cliquer sur le sous onglet adresse**
- **Compléter les champs obligatoires encadrés en rouge**
- **Cliquer sur « Créer Util Adresse Saisie » et Enregistrer**

Société

Ajouter Adresse

*Cible: Professionnelle

Identifiant:

Emplacement:

*Pays: France

* Voie :

Complément :

Lieu-dit :

Codex :

* Ville :

Boite Postale :

* Code Postal :

Téléphone: 05 65 23 45 68

Région:

Date d'Effet Adresses Date de Début: 10/12/200 Date de Fin:

Rôles auxquels s'applique l'adresse

Description	Date Début	Date Fin
Organisation Acheteuse		
Société	10/12/200	
Organisation Facturation		

Rechercher Adresse Exist | Créer Util. Adresse Saisie | Annuler/Retour à Récapitulatif Adresse

Récupérer le n° de tel que vous avez crée

Cliquer pour créer l'adresse

Indiquer une adresse de facturation et de contractualisation avec une date de début

Retour

Créer un contact à partir de la Fiche client

- **Aller sur l'onglet Contacts et ajouter un nouveau contact rattaché au client**

Société | Données Complémentaires | **Contacts** | Devis/Contrats | Contrats Cadres | Relations | Notes

Nom Société	Code Société	ID RéfCli Tiers	Référentiel
Auchan PDV Formateur	4396	59148	REF01

Aucun contact n'est défini pour Auchan PDV Formateur.

Ajouter Nouveau Contact

- **Compléter les infos obligatoires Nom et Prénom**
- **Cliquer après la saisie sur « Créer Util Nom saisi » pour créer un nouveau contact et enregistrer**

Société

Ajouter Contact

*Type Nom: Usuel *Civilité: M
Format Utilisé: FRA France
Préfixe:
*Prénom: 2ème Prénom:
*Nom: Suffixe:

Rechercher Personne Exista | Créer Util. Nom Saisi | Retour à Récapitulatif Contacts

* Champ Obligatoire

Options d'Achat
Clt Acheteur | Client Acheteur Principal | Ce contact peut être acheteur.
Clt Dest. | Client Destinataire Principal | Ce contact peut être livré.
Clt Facturé | Client Facturé Principal | Ce contact peut être facturé.

Gérer Adresses | Gérer Téléphone | Gérer E-mails | Gérer Pager
OK | Retour à Récapitulatif Contacts

Suite

Créer un contact à partir de la Fiche Société

Société | Données Complémentaires | **Contacts** | Devis/Contrats | Contrats Cadres | Relations | Notes

Nom Société	Code Société	ID RéfCli Tiers	Référentiel
Auchan PDV Formateur	4396	59148	REF01

Récapitulatif Contacts — Personnaliser | Rechercher | Afficher Tout | Premier 1 sur 1 Dernier

Principal	Nom	Téléphone	Adresse E-mail	
☑	Bixente Ripcurl			Modifier / Désactiver

Ajouter Nouveau Contact

Accès à la Fiche Contact pour compléter de manière plus détaillée

Enregistrer | Actualiser

Ne pas oublier d'enregistrer

Contact | Clients | Relations | Notes

Données Principales: Nom | Adresse | Tél. | Pager | E-mail

Nom	Code Personne	ID RéfCli Contact
Bixente Ripcurl	2715	36392

Données Fonction
Fonction:
Service:
Marque:
Sous-Segment:

Données Profil
*Civilité: Monsieur
*Contact: Externe
Code Langue de Base: Français
Date de Naissance: Age: 0
A Contacter par: Téléphone
*Préférence Notification: E-mail
Intitulé:
Permis de Conduire:
Permis Délivré par:
Expiration Permis:

N° Identification Nationale — Personnaliser | Rechercher | Afficher Tout | Premier 1 sur 1 Dernier

*Pays	*Type N° Ident. Nat.	Description	*N° Ident. Nat.	Code Principal	
					Supprimer

Ajouter Nouv. N° Identif. Nat.

Retour

Après 2006

FICHE N°1 — **Je crée un « Client » dans Contact Service Clients**

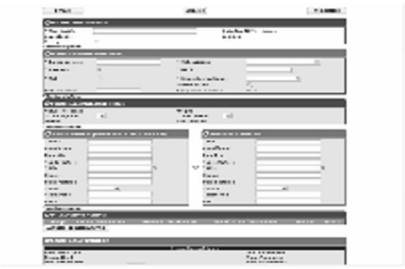
A savoir avant de commencer :
Avant toute création de client, il faut s'assurer que celui-ci n'existe pas déjà dans le référentiel Client (comme prospect ou dans un portefeuille différent).
→ *Recherche dans VISU*

La création du client implique la saisie de données sensibles que vous devez connaître avant toute création
→ *Consulter la base ORT*

En création de clients, les profils « Assco », « Chef des ventes » et « Directeur de bassin » peuvent affecter un client à un portefeuille commercial.

En revanche, seuls les Chefs des ventes et les Directeurs de bassin peuvent re-affecter une fiche client sur un autre CSV en modification.

- La création du client est possible en cliquant sur le menu **Client**.
- Je clique sur la valeur « Créer un client » pour afficher la fiche client vierge.
- Le CSV de l'utilisateur s'affiche par défaut.



Les champs obligatoires sont précédés d'un astérisque :

- Nom de société,
- Raison Sociale,
- Enseigne, Naf
- Catégorie Juridique,
- Siret
- Voie
- Code Postal et Ville
- Pays
- Téléphone

NOTES :
La fiche client doit comporter au moins un interlocuteur.
A la création d'un nouveau client, une opportunité sur 2007 est automatiquement créée.

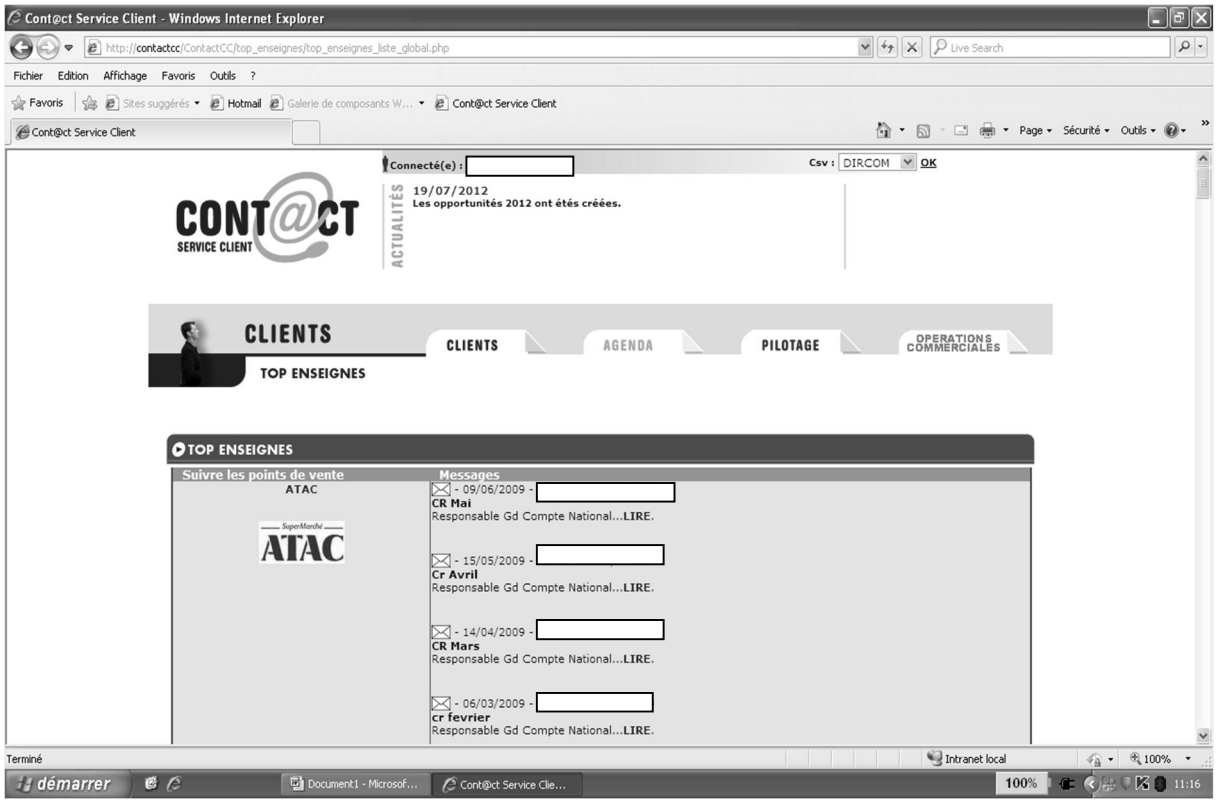
Annexe 11 : Des copies d'écran de Cont@ct

Page d'accueil de Cont@ct/principaux menus en 2012

Remarque : Pour des raisons de confidentialité, des informations (noms, coordonnées) ont été masquées sous des encadrés blancs

Annexe 11 : Des copies d'écran de Cont@ct

Un exemple d'écran « TOP Enseigne »



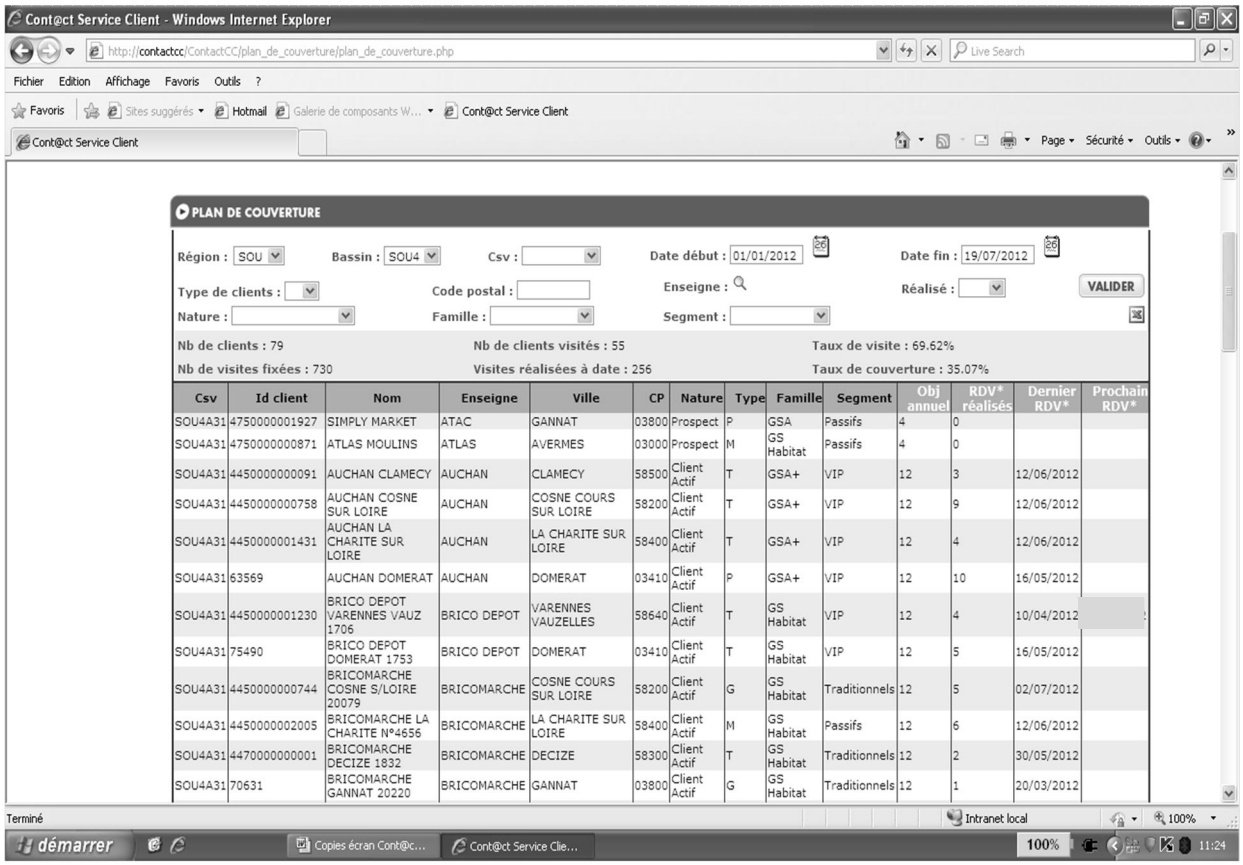
Grâce à la fonctionnalité « Top Enseigne » accessible à partir du menu « Clients », n'importe quel commercial en charge d'une entité d'une enseigne particulière (ATAC, Carrefour, Leclerc…) peut accéder aux comptes-rendus réalisés par le Responsable Grand Compte National en charge de cette enseigne mais aussi par les autres commerciaux en charge d'une entité de cette dernière (RGCR, ATC, CAD….)

Par exemple, là nous étions connectée sous le profil du Directeur Commercial d'Alpha, et nous pouvions voir tous les comptes rendus établis pour l'enseigne « ATAC » (en faisant dérouler l'écran, nous avions également accès aux autres enseignes).En cliquant sur « lire », nous avons accès au détail de chaque compte rendu. Dans cet exemple, on voit que seul le responsable grand compte national a fait des comptes-rendus. On remarque que les derniers comptes rendus sont datés de 2009, alors que l'interrogation a été réalisée le 19 juillet 2012. Ceci illustre la moindre utilisation de cette fonctionnalité, suite aux changements intervenus au sein de la Direction Commerciale et l'affaiblissement du positionnement de Cont@ct en tant qu'outil du partage de la connaissance.

Remarque : Pour des raisons de confidentialité, nous avons masqué sous les encadrés blancs les noms des différentes personnes

Annexe 11 : Des copies d'écran de Cont@ct

Un exemple d'écran « Plan de couverture »



A partir de la fonctionnalité « Plan de couverture » accessible à partir du menu « Pilotage », tout manager peut avoir accès pour chaque membre de son équipe (chaque commercial a accès au même tableau mais uniquement pour son propre portefeuille), à tout moment, aux nombres de visites client réalisées par rapport au nombre de visites à faire, et ce de façon globale mais aussi pour chacun des clients.

A partir de l'exemple ci-dessus, nous voyons que l'ATC dont le code secteur vendeur est (SOUA431) a 79 clients dans son portefeuille, qu'au 19 juillet, il en avait rencontrés depuis le début de l'année 55, que son objectif de visite annuel est de 730 visites, qu'il en a réalisées seulement 256 et que par conséquent que son taux de couverture est seulement de 35%. Il est également possible de connaitre plus précisément pour chacun des clients, l'objectif annuel de visite, le nombre de visites réalisées, la date de la dernière visite, et la date programmée de la prochaine visite. Par exemple, le client « Auchan de Cosne sur Loire » a un objectif de nombre visites annuel de 12, au 19 juillet ce client a été rencontré 9 fois, la dernière visite a été réalisée le 12 juin, et il n'y a pas de prochain RDV programmé.

Index des schémas et tableaux

Introduction

Schéma 0.1: Key elements in organizing for CRM implementation (Payne, 2006) p. 20
Schéma 0.2 : « Structurational model of technology" (Orlikowski, 1992) p. 28
Schéma 0.3 : Plan de thèse p.37

Chapitre 1

Schéma 1.1: A rhetorical theory of diffusion (Green, 2004) p.56
Schéma 1.2 : A discursive model of institutionalization (Phillips et *al.,* 2004) p.57

Tableau 1.1 : Synthèse des articles retenus/ Logiques institutionnelles p.72

Chapitre 2

Schéma 2.1 : Les principales étapes du processus de recueil et d'analyse des articles d'Action Commerciale p.83
Schéma 2.2 : Courbe de l'évolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », publiés dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009 p.86
Schéma 2.3 : Comparaison du nombre d'articles contenant le terme « CRM » et du nombre d'articles contenant les termes « Customer Relationship Management » ou « Gestion de la Relation Client » p.87
Schéma 2.4 : Rôle de l'institutionnalisation des progiciels CRM dans le changement des représentations sociales de la relation client p.133

Tableau 2.1 : Evolution du nombre d'articles contenant les termes « CRM » et/ou « Customer Relationship Management », publiés dans Action Commerciale, entre 1990 et 2009 p. 85
Tableau 2.2 : Rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours p.111

Chapitre 3

Tableau 3.1 : Synthèse des 7 articles retenus/ Emergence et adoption des outils de gestion p.154
Tableau 3.2 : Synthèse des 5 articles retenus/ Rôle set effets des outils de gestion p.163
Tableau 3.3 : Synthèse des articles retenus sur les progiciels CRM p.170
Tableau 3.4 : Synthèse des articles retenus sur les ERP p.176
Tableaux 3.5 à 3.7 : Récapitulatif des entretiens réalisés p.199
Tableaux 3.8 à 3.11 : Récapitulatif des observations réalisées p.202
Tableaux 3.12 et 3.13 : Récapitulatif des principaux documents utilisés p.294

Chapitre 4

Schéma 4.1 : Pilotage du projet Cont@ct p.208
Schéma 4.2 : Processus de mise en œuvre et d'adoption du progiciel Cont@ct p.216
Schéma 4.3 : Mécanismes à l'œuvre dans l'adoption du progiciel Cont@ct p.230
Schéma4.4 : Les changements principaux au niveau des actants du réseau commercial entre 2008 et 2011-2012 p.244

Tableau 4.1 : Enrôlement et allongement du réseau au cours du temps p.231

Chapitre 5

Schéma 5.1 : Les objectifs de Cont@ct p.243

Tableau 5.1 : Mise en perspective des rôles attribués aux progiciels CRM dans les discours globaux et ceux attribués à Cont@ct lors de sa mise en œuvre par les différents décideurs p.254
Tableau 5.2 : Mise en perspective de l'évolution des rôles attribués à Cont@ct et de la mise en place de nouvelles fonctionnalités p.258
Tableau 5.3 : Principaux usages de Cont@ct en 2008 p.263
Tableau 5.4 : Principaux usages de Cont@ct en 2011-2012 p.272

Tableau 5.5 : Une mise en perspective des interventions des utilisatuers par rapport à Cont@ct et de la typologie des types d'intervention possibles d'Akrich (2006) p.276
Tableau 5.6 : Une typologie des interventions des utilisateurs sur les outils de gestion et les raisons potentielles p.280
Tableau 5.7 : Analyse d'un échantillon de fiches client p.284

Table des matières

Liste des acronymes **11**

INTRODUCTION **13**

La littérature dédiée aux projets CRM et ses limites 18

Un positionnement ancré dans les approches « *institutionnalistes* » et « *interactionnelles* » des outils de gestion 23

Les deux « états » de l'outil étudiés 25

Choix théoriques 26

Plan et sous- questions de recherche 32

PREMIERE PARTIE : L'ETUDE DES PROGICIELS CRM SOUS UNE FORME CIRCULANTE **38**

1 CHAPITRE 1 : Un éclairage théorique au travers des théories néo-institutionnalistes et outils de gestion **41**

1.1 Les concepts fondamentaux des théories néo-institutionnalistes : champ, institution, isomorphisme 41

1.2 L'intégration de nouveaux concepts pour prendre en compte le rôle des acteurs et rendre compte de l'hétérogénéité : traduction/édition, isonymisme/isomorphisme/isopraxisme et logiques institutionnelles 45

1.3 Les outils de gestion et les théories néo-institutionnalistes 50

1.3.1 Raisons et modes de diffusion des outils de gestion 51

1.3.2 Le rôle des outils de gestion dans le processus d'institutionnalisation 65

2 CHAPITRE 2 : Un éclairage empirique au travers de l'analyse historique d'une revue professionnelle **77**

2.1 La méthode de recherche : une approche qualitative longitudinale fondée sur l'analyse d'Action Commerciale, le magazine des dirigeants commerciaux de France 77

2.1.1 L'objectif de l'étude empirique 77

2.1.2 Choix et présentation d'Action Commerciale 78

2.1.3 Le recueil des données et la méthode d'analyse 80

2.2 Les principaux résultats 83

2.2.1 L'institutionnalisation des progiciels CRM 84

2.2.2 Les idées circulant à propos des progiciels CRM 89

2.2.3 La mise en perspective des changements de la figure du client, des évolutions dans les représentations de la relation client et des idées circulant à propos des progiciels CRM 123

2.3 Conclusion 129

DEUXIEME PARTIE : L'ETUDE D'UN PROGICIEL CRM SOUS UNE FORME INSCRITE ET SITUEE 134

3 Chapitre 3 : Cadre théorique et méthode de recherche 136

3.1 L'ANT et les outils de gestion 136

3.1.1 Concepts fondamentaux de l'ANT 136

3.1.2 Les rôles des dispositifs socio-techniques, selon les auteurs de l'ANT 141

3.1.3 Les usages non prescrits des dispositifs socio-techniques, selon les auteurs de l'ANT 142

3.1.4 Les outils de gestion et l'ANT 143

3.2 L'étude des CRM et ERP dans les approches interactionnelles 166

3.2.1 Les progiciels CRM dans les organisations 166

3.2.2 Le processus d'adoption des ERP 171

3.2.3 Le rôle des ERP dans les organisations 173

3.3 La méthode de recherche 182

3.3.1 Le choix d'Alpha et du projet Cont@ct 183

3.3.2 Le recueil de données 189

3.3.3 L'analyse des données 195

3.3.4 Notre positionnement 197

4 Chapitre 4 : Les caractéristiques du processus de traduction qui accompagne le processus d'adoption d'un progiciel CRM : le cas du projet Cont@ct 206

4.1 L'histoire de la mise en œuvre de Cont@ct et de ses évolutions au cours du temps.... 206

4.1.1 2003-2005 : la gestion du projet avant la première mise en production 206

4.1.2 2005-2006 : Des débuts difficiles qui ont conduit à un re-développement partiel de l'application 210

4.1.3 2006-2012 : Une application jugée incontournable dont les fonctionnalités se sont enrichies mais dont l'utilisation reste partielle 213

4.2 La création d'une asymétrie et le poids du progiciel.....217

4.2.1 La création d'une asymétrie entre Cont@ct et les humains 218

4.2.2 Le poids du progiciel.....222

4.3 L'adoption de Cont@ct est passée par un changement d'approche.....228

4.4 La « sous-utilisation » de Cont@ct et l'étiolement du processus de traduction.....235

4.4.1 Les raisons de la « sous-utilisation » de Cont@ct 235

4.4.2 Cont@ct et la nécessité d'un processus de traduction continu 241

4.5 Conclusion 248

5 CHAPITRE 5 : Dans quelle mesure la mise en place d'un progiciel CRM modifie-t-elle les pratiques des acteurs au sein de l'entreprise ? 251

5.1 Le rôle attribué à Cont@ct.....252

5.1.1 Le rôle attribué à Cont@ct lors de sa conception 252

5.1.2 Un rôle réaffirmé en 2008.....255

5.1.3 Un fléchissement en 2011-2012 par rapport au rôle attribué à Cont@ct en matière de partage de la connaissance client.....256

5.2 L'évolution de l'utilisation de Cont@ct au cours du temps 259

5.2.1 L'utilisation de Cont@ct en 2008 259

5.2.2 L'utilisation de Cont@ct en 2011-2012 264

5.2.3 Le rôle des différents actants dans le devenir d'un dispositif socio-technique 274

5.3 Les transformations des pratiques concomitantes à la mise en œuvre de Cont@ct.281

5.3.1 Les transformations des pratiques des équipes commerciales d'Alpha en matière de gestion des données client et de leur partage 281

5.3.2 Cont@ct, un élément habilitant en matière de rationalisation des processus de vente 287

5.3.3 Cont@ct et la mise en œuvre d'un contrôle « multi-formes » 294

5.4 Conclusion 298

CONCLUSION GENERALE 303

Enjeux et principaux résultats 303

Les contributions principales de notre thèse 307

Limites et perspectives de recherche 316

BIBLIOGRAPHIE 320

ANNEXES 327

Annexe 1 : Tableau 1 : Analyse de quelques articles sur le thème : CRM et facteurs clés de succès 328

Annexe 2 : Un exemple de sommaire d'un numéro d'Action Commerciale 334

Annexe 3 : Deux exemples de tableaux recensant pour une année donnée les articles d'Action Commerciale traitant de la gestion de la relation client 335

Annexe 4 : Les deux guides d'entretien principaux utilisés en 2008 : celui destiné aux managers, celui destiné aux commerciaux et assistantes 339

Annexe 5 : 2 exemples d'entretien réalisés en 2008 auprès de personnes occupant des fonctions spécifiques 341

Annexe 6 : Les deux guides d'entretien principaux utilisés en 2011-2012 : celui destiné aux managers, celui destiné aux commerciaux et assistantes 351

Annexe 7 : Un exemple d'entretien réalisé avec une personne occupant une fonction spécifique 355

Annexe 8 : Un extrait d'un des journaux d'observations réalisés 366

Annexe 9 : Méthode utilisée pour la réalisation des requêtes dans Cont@ct et résultats obtenus pour les ATC 370

Annexe 10 : Mise en perspective des modes d'emploi pour la création d'une fiche client dans Cont@ct avant 2006 et après 2006 374

Annexe 11 : Des copies d'écran de Cont@ct 378

Index des schémas et tableaux 381

Titre : Le rôle de la technologie dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client : le cas des progiciels CRM

Résumé : Alors que les outils de gestion envahissent les organisations, nous en savons encore très peu sur la manière dont ils agissent sur les habitudes de penser, sur les façons de faire et sur les comportements. Cette thèse s'intéresse au rôle des progiciels CRM dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client. Ces progiciels sont étudiés à deux niveaux : celui de l'espace professionnel des Directeurs commerciaux et celui d'une organisation. Tout d'abord, à partir de l'analyse, entre 1990 et 2009, d'une revue professionnelle destinée aux Directeurs commerciaux, nous montrons l'institutionnalisation des progiciels CRM et que cette institutionnalisation s'est accompagnée d'un déplacement des représentations relatives à ce qui est considéré comme une « bonne » gestion de la relation client. Parallèlement, nous avons mené une étude de cas en profondeur sur dix ans, rendant compte de la mise en œuvre et de l'utilisation d'un progiciel CRM particulier. Nous montrons que la mise en oeuvre d'un progiciel CRM requiert un processus de traduction continu. Puis, nous mettons en évidence plusieurs transformations des pratiques dont certaines n'étaient pas attendues. Les transformations touchent la connaissance client et son partage, ainsi que les modes de contrôle à l'oeuvre dans l'organisation. Au-delà des transformations des pratiques en matière de contrôle hiérarchique, le progiciel CRM a notamment favorisé la mise en place de deux nouveaux modes de contrôle : un contrôle latéral (entre pairs) et un contrôle transversal (entre fonctions). Notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux qui considèrent que les outils de gestion, et plus globalement les artefacts, méritent qu'on leur accorde une attention plus grande. Nous illustrons plus largement dans ce travail l'intérêt d'aborder les processus organisationnels en prenant au sérieux les objets techniques indissociables de l'action. En les prenant comme point d'entrée, il est possible de documenter des phénomènes jusqu'alors peu explorés.

Mots clés : progiciels CRM (Customer Relationship Management), technologie, outils de gestion, représentations, pratiques, logiques institutionnelles, modes de contrôle, ANT (Actor Network Theory), théories néo-institutionnalistes

Title : The role of technology in the construction of customer relationship representations and practices : the case of CRM software packages

Abstract : Though management tools are more and more present in organizations, little is known on how they act on mindsets, on habits and on behaviours. This dissertation focuses on the role of CRM software packages in the construction of customer relationship representations and practices. These software packages were studied at two different levels: the sales director community and an organization. First of all, a professional journal analysis between 1990 and 2009 was conducted. The results show that CRM software packages were institutionalized and that this institutionalization comes with a shift in the representations of what is considered as "good" customer relationship management. Then, a ten year in-depth case study of the implementation and the use of a CRM software package was conducted. The results show that the implementation of a CRM software package requires a continuous translation process. They also highlight some changes in practices, of which some are unintended. The changes are related to customer knowledge, its sharing and the modes of control inside the firm. Beyond changes in hierarchical control, the CRM software package leads to the implementation of two new modes of control: a lateral control (between peers) and a transversal control (between functions). This research is in line with the literature that considers that more attention has to be paid to management tools, and more generally to artefacts. We illustrate more broadly in this dissertation the interest of addressing organizational processes by taking seriously the technical objects indissociable from action. Taking them as a starting point for research could be a mean to inform currently underexplored phenomena.

Key words: CRM software packages, technology, management tools, representations, practices, institutional logics, modes of control, ANT (Actor Network Theory), NIT (Neo Institutionalism Theory)