



## Coordination et échanges dans un collectif de venteLe cas de la mise en place d'un progiciel de CRM

Emmanuel Kessous, Céline Mounier

### ► To cite this version:

Emmanuel Kessous, Céline Mounier. Coordination et échanges dans un collectif de venteLe cas de la mise en place d'un progiciel de CRM. 1er congrès de l'AFS, Dynamiques de transformationde la société française contemporaine, RT30-sociologie de la gestion, Feb 2004, Villetaneuse, France. <halshs-00363270>

**HAL Id: halshs-00363270**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363270>**

Submitted on 21 Feb 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Coordination et échanges dans un collectif de vente

## Le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM

Emmanuel KESSOUS, Céline MOUNIER\*

Dans un contexte où le thème de la relation client est omniprésent dans les entreprises, quelle que soit leur taille, gérer le client devient une opération complexe qui sollicite de plus en plus d'acteurs. Mais multiplier les services en relation avec la clientèle ne va pas sans une perte de lisibilité dans les fonctions des uns et des autres. Dès lors, répartir les responsabilités dans le collectif de vente devient un enjeu important. Cela demande une mise à plat des processus et la définition de nouvelles règles de coordination ayant pour but de favoriser la coopération. Cela nécessite également de recourir à des assistants informatiques qui permettent de gérer le dossier des clients, de produire une économie cognitive, et d'inscrire les règles et les processus dans l'outil lui-même. Aller plus loin dans la rationalisation de la relation commerciale requiert donc non seulement une réflexion critique sur les processus de travail, mais aussi une refonte du système d'information (SI).

L'implémentation d'un logiciel de *CRM* constitue une étape dans cette direction. Il est un intermédiaire entre le client et les personnes composant le collectif de vente. Il favorise la co-production de la relation de service (Gadrey, 1994 ; Callon et *al.*, 2000) de manière similaire aux démarches traitant de la *supply chain* (Kessous, 2003) et de la multi-canalité (Kessous, Mallard, Mounier, 2003 ; Mounier, 2002). La mise en place de ce type d'outil n'est pas sans rappeler l'évolution des entreprises industrielles vers un modèle de production flexible (Gadrey, Zarifian, 2002). Dans ce contexte, une application commune à l'ensemble des acteurs de la vente est nécessaire pour que se réalise un partage des connaissances et une gestion personnalisée des clients. Le *CRM* implique de passer d'une responsabilisation individuelle à une responsabilité plus collective où les actions des uns et des autres ont des répercussions ultérieures sur la communauté locale concernée.

---

\* Chercheurs en sociologie, Laboratoire « Usages, Créativité, Ergonomie », France Télécom R&D, 38-40 rue du Général Leclerc, 92794 Issy les Moulineaux cedex 9. Emmanuel.kessous(a)orange-ftgroup.com  
Celine.mounier(a)orange-ftgroup.com

Dans cet article, nous nous proposons de décrire la mise en place d'un progiciel de *CRM* à France Télécom que nous appellerons pour des raisons de commodité et de confidentialité Vendator. Notre enquête de nature monographique a été réalisée lors de la première étape de son déploiement dans des unités organisationnelles dont les clients sont des entreprises<sup>1</sup>. Les logiciels de gestion de la relation client (*CRM*), à l'instar de ceux de *Supply chain management* (*SCM*), sont souvent décrits comme les prolongements naturels des ERP<sup>2</sup>. Ils partagent avec ces derniers une approche commune en termes de consolidation des données et de structuration des *process*. Ils véhiculent également une tension entre leur visée opérationnelle (la gestion locale) et décisionnelle (la remontée d'informations consolidées en temps réel).

« *L'épreuve de l'organisation* » (Besson, 1999) est souvent avancée pour décrire les échecs dans la mise en place d'un ERP. Comme tout projet d'ERP, le premier lot de Vendator ne traite que d'un périmètre restreint (Carbonel, 2001). Ainsi l'application couvre les domaines de la vente, du soutien technico-commercial et des réclamations, mais pas encore celui de l'accueil téléphonique, du télémarketing, de l'administration des ventes et de l'après-vente. Pourtant, le nouveau logiciel éprouve la réussite du projet dans son ensemble, l'acceptation de la première phase en conditionnant fortement les étapes ultérieures. D'autres auteurs analysent les échecs comme un manque de « vision organisationnelle » de la part des promoteurs des projets (El Amrani, 2003 ; Benedetto, 2003). Le fait que ceux-ci soient mal préparés, que les conséquences sur les processus soient mal anticipées, que les études nécessaires sur la gestion de l'information ou sur la transformation des métiers (Gollac *et al.*, 2003) ne soient pas réalisées, sont des éléments récurrents d'insuccès décrits dans de nombreux articles. Concernant Vendator, nous n'aborderons ni la question du périmètre, ni celle de la confrontation au processus, la préparation du projet ayant été menée en évitant les écueils précédemment décrits. En revanche, nous nous intéresserons à un autre type d'épreuve: celle de la confrontation du logiciel à son usage quotidien. En matière de *CRM*, la richesse des informations inscrites par les acteurs de terrain est aussi importante, si ce n'est davantage, que des processus en adéquation avec le système technique.

Dans cette étude nous nous proposons d'analyser les répercussions d'un logiciel de *CRM* sur les modalités de coopération au travail. Ces usages nous permettront de mettre en évidence un point de tension entre deux dimensions qu'il est difficile d'articuler : celle qui concerne la gestion momentanée des affaires et celle qui importe pour la gestion des dossiers dans la durée. Car, en même temps qu'il permet la traçabilité des activités, le logiciel de *CRM* doit faciliter les échanges entre les équipes et créer une dynamique positive de coopération. Le plan comporte trois parties. Dans une première partie, nous décrirons le collectif de travail concerné par Vendator et les évolutions qu'il traverse. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse du projet de *CRM*, de son ambition et de ses étapes. La troisième, enfin, portera sur

---

1. Cette enquête s'inscrit dans un programme de recherche visant à suivre la mise en place d'un progiciel de *CRM* sur plusieurs années. Nous avons réalisé environ quarante entretiens auprès de l'ensemble des acteurs concernés de deux agences commerciales trois mois après la mise en place de Vendator. Des entretiens de cadrage ont également été réalisés auprès de la maîtrise d'ouvrage du projet. Nous remercions Chantal Ardouin et Jean-Louis Charpentier de la direction des ressources humaines de France Télécom, pour l'intérêt porté à notre travail et pour le caractère stimulant de nos discussions.

2. Par des mouvements de concentration et de transformation du marché des logiciels, des entreprises spécialisées dans les ERP ont acheté des sociétés spécialisées dans le *CRM* et réciproquement. Désormais, les logiciels de *CRM*, conçus comme des solutions de gestion des contacts clients, sont de plus en plus intégrés dans les ERP.

les difficultés rencontrées lors de la gestion opérationnelle des affaires et les épreuves à franchir pour que Vendator améliore la satisfaction des clients pendant toute la durée de leur engagement contractuel avec l'entreprise.

## **UN COLLECTIF DE VENTE ÉCLATÉ**

### **LA DISTRIBUTION DE LA RELATION CLIENT SUR LE COLLECTIF**

Le collectif de vente étudié dans le cadre de la mise en place de Vendator est composé de plusieurs acteurs parmi lesquels des vendeurs, des assistantes commerciales qui réceptionnent les appels des clients et qui suivent leurs dossiers, des ingénieurs technico-commerciaux qui réalisent les propositions commerciales complexes pour le compte des vendeurs, et des gestionnaires des réclamations. Il est ici nécessaire, pour bien comprendre ensuite les enjeux de Vendator, de décrire le type de relations que ces trois groupes entretiennent entre eux.

Parmi la population des vendeurs on distingue deux sous groupes : ceux qui traitent les demandes des clients PME et ceux qui répondent aux grandes entreprises. Ils appartenaient à deux entités distinctes jusqu'à ce qu'une réforme organisationnelle les rassemble. Pour autant, les approches commerciales continuent de les distinguer : les premiers écoulent, généralement par la médiation du téléphone, des produits packagés mais standardisés ; les seconds mobilisent les compétences internes à l'organisation autour du projet personnel et unique d'un client. En raison de cette différence d'approche, les deux équipes de vendeurs n'évoluent pas dans les mêmes temporalités, même s'il arrive fréquemment qu'un commercial en charge d'une entreprise de taille nationale voire internationale doive collaborer avec un autre commercial ayant la responsabilité locale d'un de ses établissements.

Les commerciaux observés, qu'ils appartiennent au premier ou au second sous-groupe, disposent d'un portefeuille de clients dont la taille varie en fonction de l'importance des entreprises concernées. Dans l'ensemble, les portefeuilles sont distribués à la fois selon des logiques sectorielle, géographique et de segmentation par la valeur. De fait, les vendeurs détenant des portefeuilles relativement importants doivent travailler sur plusieurs secteurs d'activités. Lorsqu'ils détectent un intérêt commercial, ils peuvent soit s'arranger seuls pour les demandes simples, soit faire appel à un ingénieur technico-commercial lorsque les demandes sont complexes ou pour répondre à un appel d'offre. Une fois l'offre acceptée et signée, le travail du commercial s'arrête. Un pilote reprend le dossier et se charge de la phase dite de production (construction des lignes, mise en place du service...). Le vendeur reste néanmoins l'interlocuteur privilégié du client et reprend la main en cas de difficulté.

Le management des équipes de vente repose essentiellement sur des revues de compte ou des revues de projet, à l'occasion desquelles le manager et les équipes du marketing opérationnel local font le point avec le commercial sur ses réussites et ses échecs, les axes de travail à développer (plus de voix ou plus de data) et les stratégies de découverte à mettre en place. Les revues de compte sont des épreuves professionnelles importantes. Elles sont l'occasion pour le manager de s'insérer dans la relation personnelle entretenue avec le client et de mettre à l'épreuve la stratégie adoptée par le commercial pour le conquérir ou l'accompagner. Le vendeur peut y faire état des difficultés qu'il rencontre sur les cas concrets. Ces discussions permettent également de cadrer les interactions entre le commercial et son manager et d'éviter une évaluation des compétences qui ne reposerait pas sur une confrontation entre la stratégie mise en œuvre et les résultats obtenus. Les revues de comptes sont complétées par un

management plus informel au fil de la gestion des affaires. Bref, une grande part de la relation managériale passe par des échanges oraux.

La refonte organisationnelle qui a réuni les vendeurs en charge du segment haut et bas de marché a également concerné d'autres métiers. Une réflexion a été menée pour mutualiser et regrouper des ressources de soutien et d'administration sur un même bassin d'emploi. Des plateaux téléphoniques d'accueil ont également été mis en place de manière inégale selon les régions. Des vendeurs associés sur un marché ou un produit sont venus enrichir l'action de ceux qui gèrent un portefeuille, notamment en introduisant du marketing de masse en complément d'une approche personnalisée des grandes entreprises. Ces changements ont bien entendu un impact sur la transformation des métiers mais également sur les besoins en communication entre des acteurs désormais à distance. Le partage d'informations compréhensibles par tous devient essentiel.

## LA SEPARATION FONCTIONNELLE DES METIERS ET DES APPLICATIONS INFORMATIQUES

Avant l'arrivée de Vendator, chaque métier disposait de sa propre application « maison », parfois différente d'un site à l'autre. Au fur et à mesure des besoins, s'accumulaient dans le système d'information des couches logicielles aux ergonomies et architectures distinctes, et sans communication les unes avec les autres<sup>3</sup>.

Les deux sous groupes de vendeurs utilisaient deux applications qui n'étaient pas guidées par les mêmes logiques d'usages. L'une constituait un continuum entre la vente et l'après-vente, l'autre, un *groupware*<sup>4</sup>, comprenait un espace pour faire des commentaires et annoter le dossier des clients, mais était utilisé au minima de ses possibilités. C'était souvent les assistantes commerciales qui rentraient en fin de mois les données nécessaires au calcul de la part variable des vendeurs. Beaucoup d'entre eux ne se sont ainsi jamais réellement confrontés au dispositif technique. Leurs informations de travail (agenda, dossiers clients, etc.) sont classées ailleurs, souvent dans des boîtes d'archives et des notes manuscrites, ce qui ne facilite pas le transfert des portefeuilles. Une partie de la mémoire du dossier est par ailleurs perdue avec le départ d'un vendeur de l'agence. Quant aux ingénieurs technico-commerciaux, ils disposaient d'un outil de *workflow*<sup>5</sup> dans lequel l'ensemble de leur activité (prise de mission, proposition commerciale, clôture du dossier) était enregistré. Les pièces jointes étaient stockées sur un serveur réseau autonome organisé de manière hiérarchique. Après avoir été informés par les vendeurs de la demande du client, les technico-commerciaux rentraient les informations pertinentes dans leur application et se mettaient en quête d'une

---

3. Le passage des logiciels sur poste dédié à des applications au format *web* (*i.e.* lisible via un navigateur) est une première étape dans la transformation du SI. Ce changement permet une maintenance plus aisée du parc informatique et donc plus de réactivité lorsqu'il est nécessaire d'implémenter de nouveaux outils. On trouvera une très riche analyse socio-historique du SI commercial de France Télécom et des applications qui le composaient de 1978 à 1998 dans Hochereau (2001).

4. On appelle *groupware* un dispositif informatique qui offre aux utilisateurs un espace commun de partage d'informations avec généralement des fonctionnalités de stockage, de notification et d'agenda partagé.

5. On appelle *workflow* une application qui permet, en contraignant l'utilisateur, une formalisation des processus de travail et le respect des prérogatives de chaque personne.

solution technique. Des apprentissages et des transferts entre technico-commerciaux étaient ainsi rendus possibles par la traçabilité des cas rencontrés.

Avant la mise en place de l'outil de *CRM*, la coordination entre les différents métiers ne passait pas par le système d'information, mais par des ajustements mutuels en face-à-face, par téléphone et par *e-mails*. Avec Vendator, ils partagent désormais la même application, ce qui est une condition nécessaire mais non suffisante au changement des pratiques.

## LE CONTOUR DU PROJET DE CRM

La visée politique d'un projet de *CRM* est de permettre une proximité organisationnelle avec le client. Pour cela, il est nécessaire de rendre disponible, dans une base commune, l'ensemble des informations sur son dossier (sa fiche d'identité, ses interactions passées avec des interlocuteurs de l'entreprise, ses projets, ses contrats...). Cela ne peut se faire sans une explicitation et de nouvelles formalisations des règles de travail, des droits d'accès à différents niveaux d'information et des attributions entre services. C'est cette étape, dite également de *CRM* relationnel, que nous analysons dans ce texte. L'ambition du *CRM* relationnel est de poser le socle nécessaire au traitement analytique des données recueillies par les acteurs de terrain, pour peu qu'il soit possible de les requêter, de manière à mieux segmenter les clients, packager les offres, et proposer celles qui apparaissent les plus adaptées. Cette modélisation très précise des usages, de la consommation et des ventes aurait peu de sens si les acteurs du terrain n'échangeaient pas au préalable les informations dont ils disposent<sup>6</sup>. Un projet de *CRM* relationnel peut être appréhendé par trois dimensions qui résument son impact sur l'organisation du travail : la première concerne la normalisation symétrique du SI et des pratiques professionnelles ; la seconde, les logiques de management, la troisième, les formes de la coordination entre les acteurs engagés dans une activité commerciale et ceux qui traiteront le dossier par la suite. Bien entendu, ces trois dimensions ne sont pas indépendantes les unes des autres, elles ont chacune un impact sur la qualification des informations pertinentes et leur sélection dans le système d'information.

## UNE NORMALISATION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Dans tout projet de *CRM*, on rencontre une volonté forte de normaliser le système d'information et les pratiques professionnelles s'y rapportant. En effet, en substituant une application unique aux couches d'applications accumulées, l'ouverture de chaque métier aux autres est inscrite dans le dispositif technique. A partir du moment où c'est une solution « sur étagère » qui est choisie, elle ne peut être *customisée* à souhait, au risque de ne pas supporter des mises à jour sans des coûts d'intégration importants. On comprend alors aisément pourquoi la mise en place d'un *CRM* demande au préalable de définir des procédures de travail standardisées, puis incorporées en tant que spécifications fonctionnelles au nouveau système. Comme le remarque Valenduc (2001), les ERP se diffusent dans les organisations tout en suscitant des réactions hostiles de la part du monde du travail. Et ce qui est remis en cause

---

6. Ce travail de modélisation fait partie du projet de *CRM* analytique. A la différence du *CRM* relationnel, le *CRM* analytique nécessite la mise en œuvre d'un dispositif informationnel qui comprend à la fois des bases de données, des outils de modélisation et d'aide à la décision. Idéalement, des données recueillies par les acteurs dans l'application de *CRM* relationnel sont déversées dans la base de données sur les clients et font ensuite l'objet d'un traitement statistique (*datamining*).

dans ces progiciels est autant leur caractère structurant pour l'organisation que le processus de rationalisation qu'il permet de développer.

La nécessité de rassembler des informations provenant de plusieurs sources augmente face aux enjeux que représente la multiplication des contacts entre les clients et les entreprises. Un système d'information puissant doit soutenir cette densification du réseau de communication (Gadrey, Zarifian, 2002), autrement dit, accompagner la multicanalité dans les modes d'accès aux clients. Dans notre exemple, au lieu de demeurer séparées, les informations passent désormais par des échanges par l'application. La partie « affaire » est toujours organisée selon le modèle d'un *groupware* dans lequel viennent se greffer des « jalons » aux champs facultatifs qui constituent des procédures du travail entre vendeurs et ingénieurs technico-commerciaux. Mais l'originalité du dispositif provient du fait que c'est sur le même noyau que vient se greffer le *workflow* à destination des seuls ingénieurs technico-commerciaux. Les informations rentrées par le commercial à l'instigation d'une affaire vont donc servir à l'ingénieur technico-commercial en charge de l'épauler. Les pièces, auparavant sur un serveur séparé, sont désormais jointes au dossier.

Cependant, comme l'ont montré les travaux sur la mise en place des normes d'assurance qualité dans l'entreprise (Segrestin, 1997 ; Mounier, 1999) ou ceux sur la construction des appellations d'origine (Delfosse, Letablier, 1995), la codification du travail dans un cahier des charges ne résume d'aucune manière l'ensemble des opérations réalisées. La norme est une construction collective. Elle est l'élément qui synthétise une situation à un moment donné en permettant l'équivalence entre des situations reproductibles et des qualifications (Thévenot, 1985). Son application n'est jamais immédiate. Des ajustements et des interprétations se produisent à différents niveaux (Kessous, 2000). Ainsi, entre l'incontestable normalisation des pratiques et la recomposition des échanges au travail, une tension est présente tout au long du déploiement de Vendator.

## UNE DUALITE DANS LES FORMES DE MANAGEMENT

Les logiciels de *CRM* se rapprochent fortement des ERP par les aspects de consolidation de l'information. De Rongé (2000) met en évidence que la recherche de transparence comptable et financière est clairement un des objectifs de la mise en place des ERP. Ces derniers facilitent en effet le travail du contrôleur financier. Les rapports mensuels sont délivrés dans des temps réduits, les procédures comptables sont harmonisées et s'adosent au dictionnaire de données unique constitué et partagé par tous les acteurs de l'entreprise (Valenduc, 2000). Vendator véhicule cette même logique de management. Il permet une remontée d'indicateurs de gestion au niveau central afin que les décideurs puissent piloter en temps réel l'entreprise. Cela suppose de rendre illégitimes les circuits parallèles de remontée des indicateurs (tableaux Excel agrégés à différents niveaux), dont les périodicités parfois décalées et les périmètres aux contenus différents étaient sources d'erreurs et de double comptage. Pendant la période de transition, des manipulations particulières doivent être effectuées pour reverser dans la nouvelle application de *CRM* les données comptables enregistrées dans les applications hors périmètre. Mis à part ces bricolages informatiques, le management par Vendator ne suscite pas de débat particulier. Les normes comptables et les modèles de gestion qui le soutiennent sont discutés dans d'autres arènes ; leur reprise dans Vendator s'effectue sous une forme objectivée. Le choix des indicateurs pertinents (*free cash flow*, croissance ou niveau du chiffre d'affaires, etc.) dépend des orientations managériales. Le logiciel de *CRM* permet ainsi en théorie de concilier les normes économiques (le niveau macro de l'agrégation comptable) et les libertés d'action (le niveau micro des préférences individuelles).

En pratique, les choses sont plus compliquées. Certains usages, notamment ceux consistant pour un vendeur à mettre les ventes réalisées « au frigo », c'est-à-dire à lisser ses résultats pour éviter des impacts négatifs sur sa part variable, mettent en défaut les projections économiques reposant sur des hypothèses de saisonnalité des ventes. C'est pourquoi, à côté du management par la communication orale, Vendator introduit une seconde logique, celle du pilotage par des tableaux de bord. Ces derniers apparaissent indispensables pour deux raisons. La première, c'est que l'implication du management est nécessaire pour que le logiciel soit renseigné en temps réel et non pas de manière épisodique, ce qui, nous l'avons vu, viendrait brouiller les indicateurs remontés au niveau central. La seconde, c'est que les tableaux de bord permettent aux managers d'obtenir une vision globale et personnalisée des performances de leurs équipes, y compris lorsque les commerciaux qui les composent sont en quasi-permanence sur le terrain ou sur des sites distants. Le danger est de substituer un type de management par un autre : les utilisateurs se sachant observés risquant de ne plus remplir les champs qu'en fonction des attentes. Ainsi en atteste cet exemple donné par un responsable du soutien technico-commercial. Ce dernier, après avoir fixé comme objectif l'amélioration du taux de transformation (c'est-à-dire du rapport entre les intérêts ressentis pour une offre et les ventes réalisées), avait constaté quelque temps après une remontée surprenante. En y regardant de plus près, il s'est aperçu que ses directives avaient eu pour effet une auto-sélection des informations transmises par les membres de son équipe : ces derniers n'inscrivant plus dans Vendator que les affaires ayant une forte probabilité de transformation.

De manière moins anecdotique, la mise en place d'un logiciel de CRM implique de faire coïncider deux logiques de management quelque peu antagonistes. Car tout en étant guidées par des objectifs individualisés, les équipes de ventes concernées doivent apprendre à partager l'information et à jouer la carte du bien collectif. Le management par les objectifs est assez adapté au travail en mode projet et aux outils de *groupware*. Au contraire, le management par les processus nécessite de bien séparer les compétences et les domaines d'intervention. Ce type de management est assez bien porté par les outils de *workflow* avec ses étapes structurées. Ne voulant pas imposer un type de management au détriment d'un autre, Vendator propose les deux espaces : un *workflow* en « dur » pour les processus déjà bien établis, un *groupware* agrémenté de « jalons » non imposés, pour les modes de coopération dont les processus nécessitent une flexibilité dans leur mise en oeuvre.

## DEUX ESPACES D'ÉCHANGE POUR DEUX NIVEAUX D'HISTORICITE

Vendator comprend deux espaces avec des droits d'accès distincts. Le premier contient les informations nécessaires au traitement des affaires (appels d'offres, propositions commerciales, etc.), le second, celles utiles à la gestion du client (ce sont les informations du dossier client). Ces deux espaces, qui communiquent entre eux, correspondent à deux niveaux d'historicité. Le premier espace engage l'action d'une équipe à un moment donné pour construire une offre commerciale ou traiter une réclamation : c'est le temps du projet. Le second concerne le suivi des clients tout au long de leur cheminement avec l'entreprise : c'est le temps de l'histoire<sup>7</sup>. Seuls les acteurs directement impliqués sur les affaires en cours et leur

---

7. Nous empruntons une distinction introduite par J. P. Dupuy (1991) pour résoudre les paradoxes de Newcomb et de la « *backward induction* » en théorie des jeux. Ces paradoxes proviennent du fait que l'acteur rationnel de la théorie économique, s'il est guidé par ses fins, raisonne de manière régressive de l'avenir vers le passé. Dans ce qui suit, il n'est pas question du « grand rouleau » du déterminisme historique comme dans la démonstration de Dupuy. L'histoire dont il est question ici est celle de la relation durable entre un client et une entreprise.



hiérarchie ont accès au premier espace. Les autres personnels de l'agence ont simplement une visibilité sur l'existence d'affaires en cours, ils ne peuvent en lire le contenu. A la clôture de l'affaire, le groupe projet est dissout et les personnes le composant sont affectées à d'autres activités. La trace de l'ancien projet commun reste cependant inscrite dans l'outil.

La constitution d'une mémoire partagée à la fois dans le module de gestion des affaires et dans le dossier client est nécessaire. Car une vente peut prendre du temps. Une formalisation permet à la fois de préciser les préférences du client (sa plus ou moins grande sensibilité au prix ou au service par exemple) et de garder le fil de son déroulement, quand les membres de l'équipe (notamment le technicien commercial) sont parallèlement investis dans d'autres missions. Une mémoire partagée des projets permet d'adapter une démarche singulière pour chaque client dans une optique de coproduction de la relation de service. Il y a là un changement important par rapport aux pratiques antérieures où la constitution d'une mémoire collective était peu présente. Si quelques personnes annotaient le champ « commentaires » de leur application, c'était surtout pour se constituer une mémoire personnelle, là où d'autres privilégiaient leurs notes manuscrites.

Un second argument en faveur du partage résulte de l'évolution de l'organisation vers un regroupement des équipes par spécialités. La qualité et la rapidité des passages de relais deviennent décisives lorsque le collectif est ainsi éclaté. Au fur et à mesure que la zone des contacts entre l'entreprise et les clients s'élargit, les seuls ajustements mutuels ne suffisent plus à garantir des réponses homogènes et cohérentes. Les besoins d'outils facilitant la coordination vont alors croissants, l'enjeu étant de constituer une vision globale multi produits et multi canaux de chaque client. Certaines informations du dossier (par exemple, les critères de réussite ou d'échec des actions commerciales passées, les indications sur la concurrence présente ou menaçant de l'être) nourrissent une connaissance commune utile pour appréhender ou susciter de nouvelles affaires avec lui.

Dans ce qui suit, nous nous intéressons à l'investissement des acteurs dans le premier espace (celui de la gestion des affaires). Il remet à lui seul en cause des pratiques individuelles et collectives antérieures. Nous nous interrogerons ensuite sur les épreuves à franchir pour que certaines informations recueillies à cette occasion puissent être sélectionnées et transférées dans le second espace (le dossier client accessible à tous).

## **COOPERER POUR REALISER UNE AFFAIRE**

Les commerciaux ne sont pas très enclins à enrichir le système d'information. Les données commerciales sont relativement pauvres ou incomplètes, ce qui ne facilite pas le travail des ingénieurs technico-commerciaux. Evalués sur des critères de productivité (en partie requêtés via Vendator), ils se sentent en conséquence tributaires des vendeurs. Inversement, ces derniers considèrent les techniciens quelque peu tatillons, ce qui les conduit souvent à dénoncer le dispositif comme étant peu flexible et bureaucratique.

## **NEGOCIER DES REGLES POUR APPRENDRE A COOPERER**

Comme le montre Dominique Cardon (2000) dans son étude de cas concernant la production des factures, le choix du *groupware* s'impose face au *workflow* lorsque les processus ne sont pas totalement structurés, et qu'il convient de laisser des marges de manœuvre aux acteurs nouvellement appelés à travailler ensemble et à se coordonner dans des plannings très serrés.

La souplesse offerte par l'application nécessite en contre-partie une coopération de l'équipe pour qu'elle normalise ses pratiques et les catégories d'information utilisées. Cette normalisation locale permet à certains acteurs, plus qu'à d'autres, de tirer bénéfice de l'organisation réticulaire permise par l'application. On retrouve des phénomènes similaires dans Vendator. Les demandes de soutien technico-commercial doivent désormais passer électroniquement par le manager qui affecte les missions selon les plans de charge. Il est donc plus difficile pour les vendeurs de négocier en bilatéral le soutien d'une personne avec lequel ils entretiennent des bonnes relations, ou qui est réputé travailler mieux ou plus rapidement que d'autres. La règle d'affectation est inscrite dans le logiciel et il n'y a pas moyen d'y déroger. Les compétences des uns et des autres sont utilisées selon le jugement du manager. Bien entendu, dans les cas particuliers, lorsqu'il sent qu'une affaire est fortement tributaire d'une compétence technique, le commercial décroche son téléphone avant de formaliser sa demande. Il doit alors convaincre le manager qu'il ne peut pas se passer de telle personne mais la décision finale passe par ce dernier qui a seul l'habilitation pour affecter un technico-commercial dans l'application. L'épreuve de justification est assez dissuasive car elle nécessite une démonstration argumentée et certains jugements portant sur les compétences et la qualité du travail sont difficilement énonçables. De surcroît, ce type d'arguments se confronte à la position des managers qui est de faire tourner leurs personnels avec différents vendeurs, autant pour les faire monter en compétence que pour des raisons d'équité. Aux dires de l'ensemble des acteurs, Vendator renforce donc le poids du manager dans le dispositif.

Mais d'autres types de négociation autour de Vendator ont lieu entre le vendeur et le technico-commercial, une fois ce dernier affecté à une affaire. Le processus implémenté dans le logiciel est d'inspiration contractuelle. Il nécessite que les vendeurs et les ingénieurs technico-commerciaux se mettent d'accord sur une date de livraison de la proposition commerciale. Pour autant, la détermination de cette date n'est pas sans conséquences, car la prestation du technico-commercial est évaluée, entre autres critères<sup>8</sup>, par le respect des délais. Fixer une échéance à une date que l'on a des chances de ne pas tenir, c'est risquer de dégrader la notation du service et d'en porter la responsabilité. Inversement, les commerciaux guidés par des objectifs individuels jugent par nature que leur affaire doit être traitée en priorité. On en arrive parfois à la situation paradoxale où les protagonistes s'épuisent dans cette négociation initiale au lieu de reporter leur énergie sur le problème à résoudre. L'émulation collective résultant du défi à relever s'en trouve affectée. Le sentiment bureaucratique de la part des vendeurs en sort renforcé.

## RETROUVER DES ANCIENNES PRATIQUES OU EN INVENTER DE NOUVELLES

Le dernier défi que doivent relever les acteurs confrontés au logiciel de *CRM* est de sortir du strict cadre de leur espace fonctionnel pour inventer de nouvelles manières de travailler, de nouvelles solidarités médiatisées par le système d'échanges. Dans le cas de la production de factures analysée par Dominique Cardon, les agents coopèrent en s'envoyant un fax d'un bureau à un autre de manière à respecter la procédure de traçabilité. Avec Vendator, un des moyens pour obtenir une modification dans les pratiques est de changer l'organisation de

---

8. On trouve comme autres critères possibles l'adéquation de la proposition au problème posé par le client ou la transformation de la proposition commerciale en contrat. Ces objectifs fixés au niveau des équipes sont ensuite répartis entre les ingénieurs technico-commerciaux. Cependant, s'ils peuvent affecter la prime de l'ingénieur en fin d'année, ils n'ont pas le même impact que le chiffre d'affaires signé pour les commerciaux, ce dernier conditionnant le montant de leur part variable tous les mois.

manière simultanée au basculement du système d'information. Ainsi, sur un des sites observés, la réorganisation a constitué à regrouper les assistants commerciaux, auparavant affectés à un ou deux vendeurs, sur un plateau distant. Désormais, le recours à l'assistant commercial s'effectue via un bordereau. Les tâches de soutien sont réduites à l'essentiel, la rédaction d'un contrat par exemple. Les vendeurs ne peuvent plus compter sur les assistants pour faire leurs recherches documentaires (prix, état des lieux de la concurrence, etc.), gérer les clients en leur absence ou naviguer à leur place dans le système d'information. Sur un autre plateau, des conseillers de clientèle, dont certains sont des anciens assistants commerciaux, peuvent directement s'adresser aux clients, avoir accès à leur dossier et leur proposer par téléphone des services de base. Avec ce changement, le commercial perd sa position centrale dans le réseau des personnes qui s'occupent du client, au détriment de Vendator. Il est contraint de se connecter au système d'information pour se tenir au courant d'actions qu'il n'a pas initiées. Inversement, la nouvelle organisation responsabilise l'ensemble des acteurs de la vente, car leurs actions étant tracées, toute erreur est directement sanctionnée de la part du responsable du portefeuille qui reste le chef d'orchestre de ce réseau de compétences.

Pourtant la tentation est forte, lorsque cela demeure possible (par exemple, lorsque aucune modification organisationnelle n'est effectuée), de fonctionner à l'identique en traduisant dans le nouveau système technique des anciennes routines. Un exemple nous permettra d'y voir plus clair : celui de la gestion des réclamations, domaine jusqu'alors réservé à un service dédié à qui les plaintes devaient parvenir impérativement sous format écrit. L'une des possibilités offertes par Vendator est de permettre à n'importe quel acteur de saisir une réclamation, le gestionnaire ayant pour nouvelle tâche de veiller à ce que les délais de traitement soient respectés en relançant éventuellement les personnes concernées. A la mise en place du logiciel, le responsable du service a constaté que certaines réclamations écrites lui étaient adressées nominativement, ce qui n'était jamais arrivé auparavant, son nom n'étant pas connu des clients. Certains des courriers faisaient même état d'une discussion téléphonique préalable. Il ne fait aucun doute que dans ces cas-là, la suggestion de la formalisation écrite provient de personnes qui auraient pu elles-mêmes saisir cette réclamation dans Vendator. Cet exemple met en évidence la résistance des individus (en l'occurrence ici des vendeurs) à sortir de la définition antérieure de leurs métiers, alors que l'objectif du *CRM* est de réaliser une prise en compte distribuée des demandes du client, y compris des réclamations.

A contrario, une absence de changement organisationnel lors de la mise en place d'un outil de *workflow* peut avoir un effet néfaste sur la productivité des acteurs. Pour rester dans le domaine de la gestion des réclamations, l'ouverture du traitement à l'ensemble du collectif de l'agence a nécessité l'introduction d'une procédure de zéro-papier pour les demandes écrites. Les pièces sont donc scannées et jointes à la réclamation. Le dossier est ensuite transféré à un responsable de traitement. Pourtant, à l'autre bout, les personnes disposant d'un accès au système d'information demeurent les chefs de service (différents selon la nature du problème à résoudre). Alors qu'auparavant, ils se contentaient de distribuer des dossiers qui leur arrivaient sous format papier (par fax pour la traçabilité), ils doivent aujourd'hui eux-mêmes les imprimer avant de les attribuer. Ce transfert de charge nécessitera soit un ajustement organisationnel (attribuer cette tâche à du personnel peu qualifié), soit un ajustement du système d'information (permettre l'accès au système à davantage d'acteurs et ajouter une dernière étape au *workflow*).

## TRACER L'HISTOIRE DU CLIENT AVEC L'ENTREPRISE

Le temps du projet et des coopérations est une étape importante dans l'appropriation du nouvel outil informatique. L'autre étape décisive est celle du partage d'informations permettant d'animer la relation durable entre l'entreprise et ses clients.

L'espace de la gestion des dossiers clients est au moment de l'enquête sévèrement jugé par les personnes rencontrées. On y trouve essentiellement des informations sur l'identité de l'entreprise (adresse, nombre d'établissements, nom des interlocuteurs). Ce sont celles qui figuraient dans les applications antérieures des vendeurs, utilisées pour certaines au minima, et qui ont été versées dans Vendator. Comme ces informations sont peu discriminantes et parfois mal renseignées, elles ne sont pas consultées. La capitalisation au fil des affaires existe, mais elle continue à reposer sur des initiatives individuelles et pour des usages personnels (fichiers Excel, notes prises dans un cahier, répertoires, etc.). Par conséquent, l'espace de gestion des dossiers clients ne sert pas la stratégie commerciale. Il est quasiment ignoré<sup>9</sup>.

Lors des réunions qui accompagnent les points critiques des affaires et lorsque ces dernières sont closes, il est possible pourtant d'inscrire les conclusions d'un bilan dans le logiciel de CRM. Si cela n'est pas fait, chaque nouveau cas apparaîtra comme autonome des précédents. Le temps de l'affaire sera vécu comme déconnecté de la relation durable du client avec l'entreprise. Il s'agit là d'une situation préjudiciable à la construction d'une relation de service. Un cercle vicieux risque de s'installer. Le premier espace étant investi au minimum et dans une logique fonctionnelle, il ne nourrira pas le second car Vendator reproduit les anciennes routines qu'il visait au contraire à dépasser. Or, si ces opérations de capitalisation n'ont pas lieu aujourd'hui, la coordination sera plus coûteuse demain lorsque le logiciel sera accessible à un plus grand nombre de personnes. Les informations pertinentes manqueront à la découverte des clients (Kessous, Mallard, Mounier, 2003). Le principal enjeu de l'appropriation de Vendator est clairement celui de la pertinence des informations inscrites par les acteurs locaux et des coopérations à susciter pour les définir et les recueillir.

Si les acteurs de la vente ont du mal à percevoir l'intérêt du dispositif qui leur est proposé, c'est qu'ils n'ont pas forcément les modèles cognitifs leur permettant d'en tirer profit. Pour beaucoup, un client est appréhendé par ses équipements (sa flotte mobile, ses volumes de voix, de data, etc.) sans que ces données ne soient nécessairement mises en relation avec les structures organisationnelles des entreprises. Certes, le vendeur a élargi sa liste de contacts. Aujourd'hui, il ne s'adresse plus aux seuls directeurs des systèmes d'information et des télécommunications. Mais sa compréhension des réseaux professionnels se limite dans la plupart des cas à des diagrammes de flux de communication. Or une représentation élaborée des entreprises et des rapports qu'elles entretiennent entre elles devient nécessaire pour détecter des besoins à haute valeur de service. Elle demande, d'une part, de savoir mettre en relation des données sur les équipements avec des stratégies, des orientations managériales et des éléments d'environnement économique. Elle requiert, d'autre part, de dépasser l'approche produit par produit ou projet par projet, pour adopter une démarche globale permettant de mieux répondre aux usages entrelacés des médias. Ce travail de modélisation et de

---

9. Au moment de l'enquête. Il devra en être différemment lorsque le périmètre de Vendator sera élargi à l'accueil téléphonique. Ce dernier, pour fonctionner convenablement, a besoin d'informations qualitatives sur la vie du client. Dans le cas contraire, il ne peut lui répondre et doit le renvoyer vers le vendeur.

problématisation sectorielle est réalisé dans l'organisation mais il est peu partagé avec les acteurs de terrain. Ainsi, la connaissance commune des modèles d'entreprise à mobiliser dans la vente constitue un des principaux défis que doivent aujourd'hui relever les membres de l'équipe projet et notamment ses représentants du marketing.

La mise en place d'une solution de *CRM* dans une grande entreprise met donc fondamentalement en tension l'organisation existante et ses méthodes de travail. Pourtant si les promoteurs du projet ont une représentation de ses bénéfices, cette dernière est rarement partagée par les acteurs locaux pour qui le *CRM* n'est qu'un concept dont ils ne voient les effets qu'en termes de contrôle et de bouleversement. Pour percevoir les apports du *CRM*, il faut regarder au-delà de la première étape, celle que vivent les utilisateurs qui jugent la nouvelle application comme une régression en termes de contenu et parfois de fonctionnalités par rapport aux logiciels « maison » antérieurs. Il ne serait pas juste néanmoins de dire que l'intelligence de la solution de *CRM* n'est que du côté des promoteurs : le travail d'explicitation des règles, des conventions implicites, et des pratiques spécifiques dues à des contingences locales, nécessite des allers/retours permanents entre les agences et les responsables du projet informatique. Malgré ce travail, les premières versions logicielles sont parfois en décalage entre les pratiques réelles et celles imaginées par les maîtrises d'ouvrage. Pour des raisons de coûts et notamment pour éviter des développements spécifiques, toutes les fonctionnalités des applications antérieures ne sont pas reprises. Sont donc éliminées toutes celles qui semblent peu utilisées. Mais il arrive parfois que cela entraîne des perturbations dont on n'avait pas perçu l'importance. Si les désagréments sont avérés, des ajustements sont nécessaires. On délivre alors des astuces, logicielles ou méthodologiques, permettant de combler la défaillance. Lorsque cela est possible, les dysfonctionnements sont ensuite corrigés dans une version ultérieure du logiciel<sup>10</sup>.

Dans l'exemple qui nous occupe, des réflexions organisationnelles ont été menées parallèlement à l'implémentation de Vendator. Les différents chantiers interfèrent et la réflexion organisationnelle n'était pas totalement terminée lors de la mise en place de la première version du logiciel qui, elle-même, ne constitue qu'une étape dans la refonte du système d'informations commercial. La démarche de la maîtrise d'ouvrage se veut plus évolutionniste que dirigiste. Puisque les agences sont guidées par des objectifs de vente, elles doivent conserver la main sur les méthodes à mettre en œuvre. Le niveau national propose des schémas organisationnels issus des groupes de travail, mais les agences locales sont libres de mettre en œuvre la solution qui leur convient le mieux. Néanmoins, l'instauration de Vendator rend coûteux certains choix antérieurs, notamment lorsqu'il faut effectuer des doubles saisies

---

10. Avec cette difficulté supplémentaire que, pour certains *bugs* logiciels, la maîtrise d'ouvrage du projet est tributaire du bon vouloir de l'éditeur du logiciel pour que celui-ci produise rapidement un *patch* venant corriger la défaillance. Cette dépendance de l'éditeur est une motivation supplémentaire pour *upgrader* régulièrement la version implémentée malgré le coût de cette opération. Une entreprise qui détient une version trop vieille pèse moins pour l'éditeur d'envergure mondiale qui préfère déployer la plus forte partie de ses forces sur l'amélioration des dernières versions.

dans plusieurs applications ou qu'il faut dédier un poste pour scanner des courriers pour garantir la traçabilité et la coordination ultérieure. Le pari des promoteurs du projet est que la mise en place de Vendator incitera les agences locales, qui ne l'ont pas encore fait, à s'interroger sur l'efficacité de leur organisation. Et, après une période d'essais et d'ajustements, ils comptent bien que deux ou trois agencements organisationnels se dégageront en fonction des aspérités régionales.

Mais au-delà du débat entre prescription et autonomie, il nous semble que ce qui est en jeu avec Vendator concerne la place des écrits dans la communication au travail (Denis, 2004 ; Fraenkel, 2001, Grosjean, Lacoste, 1998). En effet, une évolution flagrante porte sur la substitution d'un ensemble de pratiques langagières peu formalisées par des inscriptions textuelles dans des catégories normalisées du SI. Certes, si des formes orales d'ajustements n'ont pas disparu avec Vendator, elles sont utilisées avec parcimonie et leurs usages doivent être pensés en articulation avec les autres possibilités de coordination. De surcroît, les traces de chaque activité (demande d'information, sollicitation, affaire, etc.) demeurent désormais inscrites de manière permanente dans l'outil. Cette traçabilité, qui est au premier chef perçue par les acteurs comme un moyen de rendre visible aux managers une partie de leur activité communicationnelle, trouve parfois avantage à leurs yeux lorsqu'ils la mobilisent pour faire valoir un droit. En effet, une des vertus des traces est de permettre de trancher un différend (Boltanski, Thévenot, 1991). Dans un collectif éclaté où une multitude d'acteurs ont accès au client mais où les objectifs restent individualisés, les conflits sont amenés à se généraliser. Dans le litige entre deux commerciaux distants se partageant une opportunité de vente, la règle est de donner l'affaire à celui qui l'a le premier initiée. Un simple compte-rendu enregistré et horodaté dans l'application permet de délivrer la preuve manquante. Ce qui apparaissait dans un premier temps comme un outil de contrôle perfectionné et perfide deviendrait-il un atout pour les vendeurs, dans un contexte où les attributions des uns et des autres deviennent moins lisibles et où les agences locales, pour répondre à leur objectifs croissants, sont conduits à ce disputer davantage les clients ?

## Références Bibliographiques

BENEDETTO (M.), 2003, « De la vente d'assurances au customer relationship management. Le rôle des outils techniques dans la recomposition d'une activité », *Réseaux*, vol. 21, n° 120, 208-239.

BESSON (P.), 1999, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'information et management*, vol. 4, n° 4, 21-51.

BOLTANSKI (L.), THEVENOT (L.), 1991, *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

CALLON (M.), MEADEL (C.), RABEHARISOA, (V.), 2000, « L'économie des qualités », *Politix*, n° 52, décembre, 211-239.

CARBONEL (P.), 2001, « Dérives organisationnelles dans les projets ERP : les cas de Guebet et Gaumont », *Systèmes d'information et management*, vol. 6, n° 1, 71-85.

CARDON (D.), 2000, « La production coopérative des factures, le cas de la mise en place d'un outil de *groupware* », *Réseaux*, vol. 18, n° 104, 95-118.

DELFOSSÉ (C.), LETABLIÉ (M.-T.), 1995, « Genèse d'une convention de qualité : le cas des appellations d'origine » in Allaire (G.), Boyer (R.), édés., *La grande transformation de l'agriculture*, Lecture conventionnalistes et régulationnistes, Paris, INRA-Economica.

DENIS (J.), 2004 (à paraître), « La combinaison des TIC à l'interface de la relation-client dans les TPE », *Réseaux* (121).

DUPUY, (J.-P.), 1991, « Temps du projet et temps de l'histoire », in Boyer (R.), Chavance (B.), Godard (O.), édés., « *les figures de l'irréversibilité en économie* », 97-134, Paris, Ed. de l'EHESS.

EL AMRANI (R.), 2003, « Vision organisationnelle cible comme facteur de réussite d'un projet ERP : le cas de SAP chez l'entreprise Consto », 8<sup>ème</sup> colloque de l'AIM. <http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/programme.htm>.

FRAENKEL, (B.) 2001, « La résistible ascension de l'écrit au travail », in Borzeix (A.), Fraenkel (B.), dir., *Langage et travail : communication, cognition, action*, 113-142, Paris, CNRS.

GADREY (J.), 1994, « Les relations de services dans le secteur marchand », in de Bandt (J.), Gadrey (J.), éd., *Relations de service, marché de services*, 23-42, Paris, CNRS.

GADREY (J.), ZARIFIAN (P.), 2002, *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Ed. Liaisons, Rueil-Malmaison.

GOLLAC (M.), AFRIAT (C.), LOUE (J.-F.), 2003, *Les métiers face aux technologies de l'information*, Rapport au Commissariat général du plan, Paris, La documentation française.

GROSJEAN (M.), LACOSTE (M.) 1998, « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit" », *Sociologie du travail* XL, (4), 439-465.

HOCHÉREAU (F.), 2001, *Entre informatique et organisation : la construction socio-technique de l'informatisation dans une grande entreprise*, Thèse de sociologie, Paradeise (C.), dir., ENS-Cahan et France Télécom R&D.

KÉSSOUS (E.), MALLARD (A.), MOUNIER (C.), 2003, « A la découverte du client. Analyse d'un moment fugace de la relation commerciale », communication au IX<sup>ème</sup> colloque de sociologie du travail, 27 et 28 novembre, [www.jstparis.com](http://www.jstparis.com).

KÉSSOUS, (E.), 2000, « L'objectivation des qualités industrielles en discussion. Les acteurs du marché européen confrontés à l'élaboration des normes communes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 91-118.

KÉSSOUS (E.), 2003, « Acheter sur Internet et après ? Épreuves logistiques et relations de service dans les médiations marchandes électroniques », *Annales des télécommunications*, 58, n° 1-2, 212-233.

MOUNIER (C.), 1999, « Gestion de la qualité, redéfinition des identités professionnelles et maîtrise du temps », *Science de la Société*, n° 46, février, 119-134.

MOUNIER (C.), 2002, « Du statut d'agent de réservation à celui de conseiller client : analyse d'une transition professionnelle dans deux centres d'appels », *Réseaux*, vol. 20, n° 114, 153-178.

RONGE, (Y. de), 2000, « L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation », *Finéco*, vol. 10, 45-65.

SEGRESTIN (D.), 1997, « L'entreprise à l'épreuve des normes de qualité. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue Française de Sociologie*, vol. 38, n°3, 553-585.

THEVENOT (L.), 1985, « Les investissements de forme », in Thévenot éd. *Conventions économiques, Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 29, 21-71, Paris, PUF.

VALENDUC (G.), 2000, « les progiciels de gestion intégrée. Une technologie structurante ? » *Réseaux*, vol. 18, n° 104, 185-206.